

## دراسة ميدانية لتنمية القدرات الإدارية للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بسلطنة عمان إعداد الباحث

خميس بن صالح الشيبى

أ.د/ يوسف عبد المعطى مصطفى	د. منى شعبان عثمان
استاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم	استاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم

### مقدمة الدراسة :

فى ضوء العديد من المتغيرات التى طرأت على المجتمع العمانى وحاجته الماسة الى إعادة تقييم وتحليل أدوار التدريب المتعددة التى تتعلق ليس فقط بمديري المرحلة المتوسطة وإنما ايضا بمختلف القيادات الإدارية التى تشكل إطار الحركة التعليمية بأكملها فى سلطنة عمان ، جاءت هذه الدراسة لبحث آثار التدريب فى تنمية القدرات الإدارية للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بسلطنة عمان .

فالوصول إلى تطوير التعليم لابد له من التركيز على تطوير الكوادر البشرية وتنمية قدراتها الإدارية باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز. كما أن هناك تطورا نوعيا فى مجال التدريب بالسلطنة بوجه عام وفى مجال تنمية القدرات القيادية والإدارية العاملة فى قطاع التعليم بوجه خاص<sup>1</sup>

### مشكلة الدراسة:

١- ما واقع تنمية القدرات الإدارية للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بسلطنة عمان ؟

(<sup>١</sup>) رؤية عمان للتنمية البشرية ٢٠٢٠

٢- ما الأساليب الحديثة لتنمية قدرات الجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ؟

٣- ما التحديات الداخلية التى تواجه تطوير التدريب الخاص بالجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان ؟

٤- ما التصور المقترح لمنظومة تنمية القدرات الإدارية للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أن التنمية البشرية وتدريب الكوادر القيادية ومنهم مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى يحتل مكانه هامة فى منظومة تطوير التعليم ، مما يستوجب وضع تصور مقترح لتنمية القدرات والمهارات الإدارية لمديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان وإعادة النظر فى تأهيلهم وإعدادهم

### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تنمية القدرات الإدارية المقدمة لمديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان فى السنوات الأخيرة والتحديات التى تواجههم.
- وضع تصور مقترح لتنمية القدرات والمهارات الإدارية لمديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان وإعادة النظر فى تأهيلهم وإعدادهم.

### منهج الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي، الذى يهتم بدراسة الواقع ووصفه، للوقوف على معطياته وتحليلها ليتسنى وضع التصور المقترح ، حيث أن هذا المنهج هو المناسب لطبيعة ونوعية هذه الدراسة .

### أدوات الدراسة:

تضمنت الإحصائيات والتقارير المنشورة وغير المنشورة عن التنمية البشرية بسلطنه عمان من وزارة التربية والتعليم ومديريات التعليم ومكاتب التدريب المركزية واللامركزية ،

الدراسات والأبحاث الأكاديمية والندوات وكذلك الدوريات ، بالإضافة الى الكتب العلمية العربية والأجنبية ومواقع علمية على الشبكة الدولية للمعلومات .

كما تم الاعتماد على أدوات اساسية لجمع البيانات وتتمثل في استمارة استبيان تفصيلية للوقوف على أوجه القصور ، ووضع تصور مقترح لكيفية معالجته ، والحيلولة دون تكراره ، وتتضمن خمسة محاور كما يلي:

- المحور الأول (A) احتوي على ١٦ سؤال وهو يتناول: برامج التنمية البشرية للجهاز الإداري وما طرأ عليها من مستجدات خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٠/٢٠١٥
- المحور الثاني (B) احتوي على ٨ أسئلة، وهو يتناول " أساليب التدريب والتقييم المتبعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، ومدى ارتباطها بالأساليب والتقنيات المعاصرة "
- المحور الثالث (C) احتوي علي ١٦ سؤال تناول " آثار عمليات التدريب في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية للجهاز الإداري "
- وشمل المحور الرابع (D) على ١٣ سؤال، ويتعرض لنقاط الضعف والقوة في برامج التدريب
- أما المحور الخامس (E) وهو عن "التصور المقترح لتنمية وتطوير قدرات الجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان " فقد احتوي على ٢٣ سؤال .

### الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة منطلقاً مهماً للدراسة الحالية ، وذلك بالاطلاع على الجوانب التي عالجتها ، والاستفادة من توصيات الباحثين فيها .

## ١-دراسة سعيد بن خميس بن جمعة الكعبي ، ٢٠٠٢ (١)

بعنوان "اثر التدريب على تنمية الإدارة المحلية دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي وزارة الداخلية بسلطنة عمان".

اهتمت الرسالة بتسليط الضوء على واقع التدريب بوزارة الداخلية للوقوف على وضعية البرامج التدريبية وخططها فى الوزارة ، والتعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بالوزارة وتقييم الموقف التدريبى بها .  
وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها :

- تنوع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية فى الاجهزة الحكومية بالسلطنة.
- أكد معظم أفراد عينة الدراسة على إعتداد الوزارة على أسلوب المحاضرات بصورة رئيسية فى برامجها وإغفال الوسائل الحديثة ، مع نقص ملحوظ فى عدد مرات التدريب .

## ٢-صالح على العبرى ٢٠٠٥ (٢)

بعنوان "تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة الى تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتحديد المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية التى تواجه المجتمع العمانى وانعكاساتها على التعليم والتدريب . وكان من أهم نتائج الدراسة انه لا يوجد برامج للتنمية المهنية الموجهة للقيادات التربوية مرتبطة بالإعداد للوظيفة الحالية ١٠٠%، كما أن الأساليب التقليدية هى الشائعة فى تدريب القيادات الإدارية التربوية .

١) سعيد بن خميس بن جمعة الكعبي ، اثر التدريب على تنمية الادارة المحلية دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي وزارة الداخلية بسلطنة عمان ، ، ماجستير غير منشورة، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، المعهد القومى للإدارة العليا، ٢٠٠٢ .

٢) صالح على العبرى ، تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رساله دكتوراة غير منشورة ، قسم الدراسات التربوية بمعهد البحوث والدراسات التربوية ، القاهرة ٢٠٠٥

### ٣-دراسة مرتضى شمس الدين عبد الكريم ٢٠٠٦ (١)

بعنوان: " تصور مقترح لبعض معايير الجودة التعليمية فى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

هدفت الدراسة للتعرف على الإطار العام للجودة التعليمية ومعاييرها فى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، ومعرفة واقع الحلقة من التعليم الأساسى وواقع المعايير المطبقة فى هذه الحلقة، والتعرف على خبرات وتجارب بعض الدول فى مجال معايير الجودة التعليمية،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أهمية وإمكانية تطبيق معايير الجودة التعليمية ومؤشراتها فى محاور الإدارة والمعلم والمدرسة الفعالة من وجهة نظر عينة الدراسة .

### ٤-عائشة جاسم محمد ٢٠٠٦ (٢)

بعنوان: " اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع طرق إختيار القيادات التربوية فى الإمارات.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- أن عملية إختيار القيادات بالامارات تتم دون شروط موضوعية فى الإختيار
- قصور الأسس والمعايير المتبعه فى عمليات الترقى

١)مرتضى شمس الدين عبد الكريم، تصور مقترح لبعض معايير الجودة التعليمية فى الحلقة الثانية من

التعليم الأساسى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنيا، ٢٠٠٦.

٢) عائشة جاسم محمد ، إختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس

.٢٠٠٦

- تكرار البرامج لنفس الفئات ، مع ضعف كفاءة المدربين .

٥- محمد ياسين صديق على علام ٢٠١٣ (١)

بعنوان : " بدائل مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإشرافية فى التعليم العام فى ضوء الإتجاهات التربوية المعاصرة " .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التنمية المهنية للقيادات الإشرافية فى التعليم العام ولإتجاهات التربية المعاصرة فى هذا المجال .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلى :

- ندرة الإعتماد على التدريب المباشر باستخدام الإنترنت، والإعتماد على الأساليب التقليدية فى التدريب .

٦- دراسة ابرينثى Abernathy ٢٠٠٠ . (٢)

بعنوان : " برنامج إعداد مديرى المدارس على أسس جديدة - دراسة حالة وصفية بالمنطقة التعليمية لولاية فلوريدا - خطة تطوير المواد البشرية" .

هدفت الدراسة إلى بحث ووصف خصائص البرنامج الجديد الذى طرحته الادارة بولاية فلوريدا تحت اسم برنامج إعداد جيل جديد من مديرى المدارس .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها تطوير سبع كفايات مديرى مدارس فلوريدا وهى :

- التوجه النشط والمشاركة الفعالة، القدرة على القرار الحاسم، الحساسية تجاه التعامل مع الاخرين ،البحث وتحليل والمعلومات، إدارة التعامل مع الاخرين، الادارة والسيطرة،التقويم الذاتى والجرأة.

(١) محمد ياسين صديق على علام ، بدئل مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإشرافية فى التعليم العام فى ضوء الإتجاهات التربوية المعاصرة ، دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس،

2)Abernathy, Virginia Croup; : A Descriptive Case Study of a Florid a School Distnct Human Resource Management Development Plan: Preparing New Principals Program, EdD,University of Florida,USA.200

## ٧-دراسة Zhixin Su. And others ٢٠٠٣ (١)

بعنوان : " الإعداد المهنى والتنمية لقيادات المدارس فى كل من استراليا والولايات المتحدة الأمريكية "

هدفت الدراسة الى القيام بدراسة تحليلية مقارنة للقيم والمعتقدات الأساسية لمديرى المدارس فى برامج الإعداد قبل وأثناء الخدمة ورؤيتهم للمدارس النموذجية فى القرن الحادى والعشرون . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- أن المديرين فى كل من استراليا وأمريكا أختاروا الدخول فى برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة لرغبتهم فى التطوير
- معظم المديرين فى أمريكا يجب أن يحصلوا على برامج الإعداد بالجامعة ، ورخصة مزاوله المهنة قبل الإلتحاق بوظيفة مدير المدرسة عكس استراليا والصين الذين يحصلون على الوظيفة قبل برامج الإعداد.

التعليق على الدراسات السابقة :

تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات لاسيما فى دراسة الواقع الراهن للتعليم فى المرحلة المتوسطة ، كما أهتمت بمناطق متباينه من العالم ، وتنفرد هذه الدراسة بوضع تصور مقترح لتنمية القدرات الإدارية للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان وتحديد أولويات التطوير والبدائل طبقا لنقاط القوة والضعف التى تعانى منها منظومة التعليم بالسلطنه.

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات اللازمة لتنمية القدرات الإدارية للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان، تم إستخدام أداة الأستبيان لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة ،وهى تعد من أكثر أدوات البحث

1) Zhixin Su. And others. Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA. International Education Journal. Vol. 4, No 1, 2003. Available at:<http://iej.cjb.net>.

شيوعا فى مجال الدراسات والبحوث التربوية ، وعند وضع اسئلة الاستمارة تم مراعاة أن يحقق الاستبيان ما يلى:

- التعرف على برامج التنمية البشرية وما طرأ عليها من مستجدات للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٠: ٢٠١٥ .
- التعرف على أساليب التدريب المتبعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى . ومدى ارتباطها بالتقنيات المعاصرة .
- قياس وتحليل آثار التنمية البشرية خاصة عمليات التدريب فى تنميه القدرات الإدارية والتنظيمية للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان
- الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف والتحديات التى تواجه تنمية قدرات ومهارات وتدريب الجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى .
- وضع تصور مقترح لتنمية قدرات للجهاز الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى

#### أولاً : عينه الدراسة

تم انتقاء عينه عشوائية من العاملين فى الجهاز الإدارى من مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان ومساعدتهم ، فى ثلاث مديريات فقط ليمثلوا مجمل المجتمع التعليمي الأصلي فى عمان وهى :

ȳ المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط،

ȳ محافظة جنوب الباطنه

ȳ محافظة شمال الباطن

#### ثانياً : تصميم أداة الدراسة

لتصميم الاستبيان تم إتباع الخطوات التالية:

**المرحلة الأولى : إعداد الصورة المبدئية للاستبيان**

تطلبت هذه المرحلة وضع عدداً كبيراً من الاسئلة ذات الصلة بموضوع الاستبيان، حيث امكن اختيار ما هو مناسب منها ، وتوصلت الدراسة الى محاور رئيسية للاستبانة، وحرصت الاستبانة أن تكون العبارات بها متدرجة طبقاً لدرجه اهميتها فقد تم اتباع أسلوب الاستبيان المغلق الذي يقيس الاستجابات في ثلاث إجابات لكل سؤال تدل على مدى تحقق المعيار وهي : بدرجة كبيرة (جيد)، بدرجة متوسطة (متوسط)، بدرجة ضعيفة (ضعيف)؛ وبذلك فإن هذا الاستبيان يكون من النوع المغلق الثلاثي.

**المرحلة الثانية: التحكيم**

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من السادة الاساتذة المتخصصين فى الادارة التربوية ، ومن المهتمين بالبحث العلمى فى مجال الدراسة للتأكد من كتابه الأهداف ومدى تمثيلها لكل هدف ، وتعديل ما يلزم منها .

**ثالثاً: تحليل الاستبيان**

لقد تم إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لنتائج الاستبيان باستخدام معامل بيرسون<sup>9</sup> لقياس الارتباط بين المؤشرات؛ والوصول إلى نتائج دقيقة تحدد مدى تحقق معايير الجودة، وذلك لأن قيم هذه المؤشرات (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) هي قيم رتبية كما أمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون بواسطة برنامج SPSS v18 وترجمه هذه الآراء التي وردت بالاستبيان إلى أرقام كما هو موضح بملاحق الدراسة.

**\*<sup>9</sup> معامل ارتباط بيرسون**

ن مج س ص - (مج س) (مج ص)	
$r = \frac{ن مج س - (مج س) \cdot (ن مج ص)}{\sqrt{ن مج س - (مج س)^2} \cdot \sqrt{ن مج ص - (مج ص)^2}}$	

حيث ن عدد قيم كل من المتغيرين، ولإيجاد معامل الارتباط بهذه الطريقة نكون جدول أعمدة وهى س (المفردات)، ص (الاستجابة)، س ص، س<sup>2</sup>، ص<sup>2</sup>

فقد تم استخدام برنامج SPSS V18 (برنامج الحزم الإحصائية الإصدار الثامن عشر) المختص لإجراء المعالجة الإحصائية لهذا الاستبيان ، فأظهرت نتائج الاستبيان ما يلي :

أ - أن جميع العلاقات موجبة الإشارة أي أن جميع العلاقات بين مؤشرات الاستبيان علاقات طردية.

ب-أمكن تصنيف العلاقات بين المؤشرات وفقا لدرجة القوة إلى مجموعتين وهما:

- ١ - علاقات طردية قوية (0.7 - 0.99) : و يقع في هذه المجموعة معظم العلاقات وعددها (١٣) علاقة وهي العلاقات بين :
  - (المحور الأول وبين المحور الرابع والخامس)
  - (المحور الثاني وبين المحاور الأول والثالث والرابع والخامس)
  - (المحور الثالث وبين المحور الثاني والخامس)
  - (المحور الرابع وبين المحور الأول والثاني)
  - (المحور الخامس وبين المحاور الأول والثاني والثالث).
- ٢ - كما وجدت علاقات طردية متوسطة : (0.5 - 0.69) ويقع في هذه المجموعة أربع علاقات وهي العلاقات بين:
  - (المحور الأول وبين المحور الثالث)
  - (المحور الثالث وبين المحور الأول والرابع).
  - (المحور الرابع وبين المحور الثالث والخامس).
  - (المحور الخامس والمحور الرابع).

كما تم استخراج النسب المئوية وعمل الرسوم البيانية للتحقق احصائيا من جميع مفردات المحاور الخاصة بالاستبيان كما هو موضح بملاحق الدراسة.

**رابعاً: نتائج المعالجة الإحصائية:****١ - الاستجابة للاستبيان والبيانات المفقودة:**

طبق الاستبيان على عينة تتألف من (١٥٠) مائة وخمسون فرد من العاملين بالجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، تم تقسيمهم إلى أكثر من مجموعة، بهدف زيادة الدقة وتقليل التأثير على الفرد اثناء عملية الإجابة على الاستبيان.

تم استبعاد (٥٠) استمارة استبيان من التحليل الإحصائي، لعدم اكتمال الاجابات ببعض الاستمارات، أو لفقد بعضها الآخر عند جمعها، بذلك فقد تم التعامل مع إجمالي (١٠٠) مفردة فقط ، حيث تمت الاجابة على جميع الاسئلة في تلك الاستبيانات.

**٢ - مقاييس النزعة المركزية:**

- بلغت متوسطات الاستجابة للمؤشر الأول (A) الذي يقيس برامج التنمية البشرية للجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان وما طرأ عليها من مستجدات خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٠/٢٠١٥ ما يلي:
- يرى ٣٨% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار الأول الذي يقيس مدي اهتمام الوزارة ببرامج التدريب ٥٦%، يليه المعيار الثالث الذي يوضح مدي اهتمام الوزارة والإدارات التعليمية ببرامج التدريب والتخطيط لها، وكذلك المؤشر السابع الذي يحدد مدي اجتهاد القائمين والمشرفين على التدريب ٥٠%.

ويرجع ذلك لحرص الوزارة على تعظيم الإستفادة من كوادرها البشرية الإدارية بمدارس الحلقة المتوسطة من التعليم الاساسى من خلال تقديم افضل برامج التنمية البشرية والتدريب المعتمدة ، فضلاً عن حرصهما على التخطيط الجيد لها ووضع المعايير المناسبة لتخصصات الموظفين بإدارات تلك المدارس، بالإضافة الى اجتهاد المشرفين والقائمين على تدريب تلك الكوادر وحرصهم على إنجاح العملية التنموية.

- بينما بلغ المؤشر أدناها في المعيار الثالث عشر "أشارك في التخطيط ومحتوي البرامج التدريبية"؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة ١١% من حجم العينة فقط.

ويرجع ذلك إلى الحداثة النسبية للبرامج التنموية والتدريبية بالسلطة التي لم تصل بعد إلى المرحلة التي تمكن الإداريين من الإشتراك في التخطيط ووضع المحتوى التدريبي لبعض البرامج المقدمة اليهم على الأقل ، حيث ما زال العمل جارى للوصول الى هذا الهدف. فالنظرة بإيجابية الى دور الإداريين كشركاء فى التغيير والتحديث مازالت قاصرة وضعيفة.

- يرى ٥٤% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار الثاني " تحظى البرامج التدريبية بالقدر الكافي من العناية والاهتمام من قبل الإدارات التعليمية المختلفة " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٦٢% من حجم العينة، يليه المعيار التاسع " التدريب مواكبا للتحديث والتطور في العالم المتقدم " والعاشر " التدريب مواكبا للمعايير العالمية للتعليم بما يسمى جودة التعليم " والحادي عشر " تصمم التدريبات في ضوء الاحتياجات المهنية الفعلية للمديرين ومساعدتهم".

هذا المؤشر يؤكد ما سبق من حرص الوزارة على تعظيم الإستفادة من كوادرها البشرية الإدارية بمدارس الحلقة المتوسطة من التعليم الاساسى من خلال تقديم افضل برامج التنمية البشرية والتدريب المعتمدة ، فضلاً عن حرصهما على التخطيط الجيد لها إلا أن الإطار الزمنى لتطبيق ذلك وتطوير الأداء و تنمية المهارات في الإدارات المدرسية مازال فى مرحلة متقدمة ، ولم يفعل بالدرجة المرجوة، كما أن الوزارة لم تضع بعد خطة لإشراك الإداريين بالمدارس فى وضع الخطط التدريبية والاحتياجات الضرورية اللازمة للتنمية البشرية.

- بينما بلغت النسبة أداها في المعيار الخامس " يتم تشجيع الجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية على الالتحاق بالبرامج التدريبية المعدة ، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة ٣٢% من حجم العينة فقط ، في حين يرى ٨% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة .

وهذا ويؤكد التحليل السابق من الدور الإعلامي المحدود للوزارة لنشر ثقافة التدريب المستمر بين موظفي إدارتها المدرسية ، وهذا يؤكد القصور في هذا الجانب من قبل إدارة التدريب بالوزارة ومراكز التدريب بالمحافظات .

**بلغت متوسطات الاستجابة للمؤشر الثاني (B) " أساليب التدريب والتقييم المتبعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ومدى ارتباطها بالأساليب والتقنيات المعاصرة " كالتالي:**

- يرى حوالي ٣٤% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار الأول " يتم استخدام أساليب متنوعة في البرامج التدريبية " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة ٣٨% من حجم العينة، بينما بلغت أداها في العيارين السابع " يتم تقييم البرامج بصفة دورية ومتابعة " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة ١٨% من حجم العينة فقط.

من خلال النتائج السابقة يتضح حرص الوزارة على استخدام أساليب متنوعة في البرامج التدريبية " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة ٣٨% من حجم العينة ، بينما المتابعة الدورية والتقييم المستمر لعمليات التدريب بلغت أداها حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة ١٨% من حجم العينة فقط.

فهنالك من القيادات الإدارية التي لا تدعم عمليات التقييم والمتابعة، وتمسك بالتقاليد المتساهلة المتعارف عليها في الإدارة، ربما خوفاً من اللوم من المعارف والأصدقاء والأقرباء (المتدربين) ، وربما جهلاً بفوائد التقييم والمتابعة.

- بينما يرى حوالي ٤٨% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار السابع " يتم استخدام أساليب متنوعة في البرامج التدريبية " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٥٨% من

حجم العينة، يليه المعيار الأول "يتم استخدام أساليب متنوعة في البرامج التدريبية" بنسبة ٥٤% والمعيار الرابع " يتم استخدام أساليب متنوعة في تقويم البرامج" بنسبة ٥٠%، بينما بلغت أدناها في المعايير الثامن " يتم إتاحة الفرصة مرة أخرى لتحسين التقويم " و السابع " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة ٤٠% من حجم العينة فقط.

- في حين يرى حوالي ١٨% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة. من التحليل السابق يتضح أن استخدام أساليب متنوعة في البرامج التدريبية يتحقق بدرجة متوسطة وصلت الى ٥٨% من حجم العينة ، يليه استخدام أساليب متنوعة في تقويم البرامج" بدرجة متوسطة وصلت نسبتها الى ٥٠%، وهذه النسب المتوسطة من الإستجابات هي الغالبة على مجمل الاستبيان تقريباً .

ومن ثم فإجراء المراجعات الشاملة والمستمرة لبرامج التدريب لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول الى اعلى استجابات هي عملية ضرورية يجب على الوزارة الإضطلاع بها ؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة ضعيفة ١٨% من العاملين. بلغت متوسطات الاستجابة للمؤشر الثالث (C) الذي يتناول اثار عمليات التدريب في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية للجهاز الإداري ما يلي :

- يرى ٦٤% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار الثالث عشر " يحقق التدريب المرونة وتعديل ممارسة القيادة داخل المدرسة " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة ٧٠% من حجم العينة، تلي هذا المعيار كلا من المعيار الثالث "يزيد قدراتي على تشخيص وحل المشكلات الإدارية التي تواجهني بالمدرسة بطرق متنوعة" والمعيار الثامن " مساعدتي على تقويم اداء المعلمين والموظفين بالمدرسة " والمعيار الحادي عشر" التدريب يشجع التعاون بين الموظفين كوسيلة لإنجاز المهام، والتواصل بينهم لإنجاز المهام " بنسبة بلغت ٧٠% لكل منهما من حجم العينة.

هذه النسب الكبيرة تؤكد على نجاح أهداف التدريب المعلنه في تعديل ممارسة القيادة داخل المدرسة ، وزيادة القدرات على تشخيص وحل المشكلات الإدارية التي تواجههم بالمدرسة بطرق متنوعه ، فضلا عن زيادة قدره على تقويم اداء المعلمين والموظفين بالمدرسة ،وتشجع التعاون بين الموظفين والتواصل بينهم لإنجاز المهام حيث بلغت النسبة بدرجة كبيرة ٧٠% من حجم العينة.

- بينما يرى ٣٢% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، وبلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار العاشر" التدريب يشجع على التنافس البناء بين المديرين ومساعدتهم " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٤٢% من حجم العينة، يليه المعيار الرابع عشر " يكسب التدريب المتدربين قدرات على الاقناع والتنسيق بين الاداء المتعارض داخل المدرسة " بينما بلغت أداها في المعيار الثالث حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة متوسطة ٢٤% من حجم العينة فقط.

من التحليل السابق يتضح لنا التدريب يشجع على التنافس البناء بين المديرين ومساعدتهم " بنسب تتحقق بدرجة متوسطة ٤٢% من حجم العينة، كما يكسب التدريب المتدربين قدرات على الاقناع والتنسيق بين الاداء المتعارض داخل المدرسة.

- في حين يرى ٤% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة.

وهذا دليل على أن التأثير الايجابي واضح بدرجة كبيرة لعمليات التدريب ودورها في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية للجهاز الإداري لمديري المدارس المتوسطة بالسلطنة .

بلغت متوسطات الاستجابة للمؤشر الرابع (D) الذي يتناول أهم نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجه تنمية قدرات ومهارات والتدريب ما يلي:

- يرى حوالي ٣٠% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيارين الثامن " توجد قاعدة بيانات رقمية عن جميع الموظفين بالمدارس" والمعيار التاسع " استفادة الموظفين من قاعدة البيانات لخدمة جميع العاملين بالمدارس" حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة ٥٠% من حجم العينة، بينما بلغت أداها في المعيار الثالث " التدريب مرتبط بالترقية " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة ٢٠% من حجم العينة فقط.

من التحليل السابق نصل إلى تأكيد على أن أهم نقاط القوة تتحقق في تواجد قاعدة بيانات رقمية عن جميع الموظفين بالمدارس يستفاد منها لخدمة جميع العاملين بالمدارس حيث بلغت نسبة من يرون أن هذين المعيارين يتحققان بدرجة كبيرة ٥٠% من حجم العينة، إلا أن الحصول على الدورات التدريبية مازال لا يؤدي الى الحصول على الترقيات الإدارية بالمدارس حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة كبيرة ٢٠% فقط من حجم العينة .

- بينما يرى حوالي ٥٤% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار العاشر " هناك تفاعل إيجابي بين الموظفين بالمدرسة " بنسبة بلغت ٦٨%، يليه المعيار الأول " اهداف البرامج تحققت جميعها " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٦٦% من حجم العينة، بينما بلغت أدناها في المعيار الثامن " حيث بلغت نسبته من يرون انه يتحقق بدرجة متوسطة ٢٨% من حجم العينة فقط.

من التحليل السابق يتضح أن التفاعل الإيجابي بين الموظفين بالمدرسة بلغ درجات متوسطة بنسبة بلغت ٦٨%، بينما اهداف البرامج مازالت لا تتحقق جميعاً حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٦٦% .

- في حين يرى حوالي ١٦% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيار الثالث " التدريب مرتبط بالترقيات " ؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة ٥٠% من حجم العينة، بينما بلغت أدناها في المعيار الثاني عشر " هناك معرفة لدي العاملين بأهداف ومتطلبات وظيفتهم"؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة ١٠% من حجم العينة فقط.

من التحليل السابق يتضح ان التدريب مازال غير مربوط بالتزقيات ، حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة ٥٠% من حجم العينة ، فى الوقت الذى تزايدت فيه معرفة العاملين بأهداف ومتطلبات وظيفتهم؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة ضعيفة ١٠% فقط من حجم العينة.

**بلغت متوسطات الاستجابة للمؤشر الخامس (E) التصور المقترح لتنمية وتطوير قدرات الجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية ما يلى:**

- يرى حوالي ٦٤% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة كبيرة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعايير الأول " توطيد علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي " و الثالث عشر " مشاركة المدير ومساعديه من بناء رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة " والتاسع والعشرون " تشجيع الأنشطة الإبداعية التي تمارس داخل المدرسة تحت اشراف المدير ومساعديه " والثلاثون " تشجيع نقل الخبرات الناجحة من خلال تبادل الزيارات بين المدارس المتميزة " والثالث والثلاثون " الاستفادة من نتائج الدراسات والابحاث التربوية لتحسين العملية الادارية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة ٧٠% من حجم العينة فقط.

من هذا التحليل يتضح أن اولويات التطوير لتنمية قدرات الجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تتمحور حول توطيد علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي ،ومشاركة المدير ومساعديه من وضع رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة ، و تشجيع الأنشطة الإبداعية داخل المدرسة ،ونقل الخبرات الناجحة من المدارس المتميزة ، واخيراً الاستفادة من نتائج الدراسات والابحاث التربوية لتحسين العملية الادارية في المدارس حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة ٧٠% من حجم العينة.

- بينما يرى حوالي ٣٠% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة متوسطة، و بلغت هذه الدرجة ذروتها في المعيارين الخامس عشر "التشديد علي متابعة الأداء بعد انتهاء البرامج التدريبية " والثالث والعشرون " ضمان انسياب المعلومات ببسر وسهولة عبر قواعد البيانات فى كل الاتجاهات وبين كل المستويات الادارية " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٤٤% من حجم العينة، بينما بلغت أداها في

المعيارين الثاني عشر " منح المديرين ومساعدتهم الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بمدرستهم " ؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٢٢% من حجم العينة فقط.

من النتائج السابقة يتضح انه مازال هناك احتياج لمزيد من التشديد علي متابعة الأداء بعد انتهاء البرامج التدريبية " و" ضمان انسياب المعلومات ببسر وسهولة عبر قواعد البيانات في كل الاتجاهات وبين كل المستويات الادارية " حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٤٤% من حجم العينة لتطوير و تحسين مستوى الأداء . إلا ان الحاجة ملحه لمنح المديرين ومساعدتهم الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بمدرستهم ؛ حيث بلغت نسبة من يرون أن هذا المعيار يتحقق بدرجة متوسطة ٢٢% من حجم العينة فقط.

- في حين يرى حوالي ٦% من العاملين أن معايير هذا المؤشر تتحقق بدرجة ضعيفة فقط.

حيث يتضح أن التصور المقترح لتنمية وتطوير قدرات الجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يلقي استجابات كبيرة ومتوسطة .

واخيراً يمكننا القول أن مجمل النتائج النهائية لتلك الاستبانة يتضح منها أن التوزيع معتدل في مجمل الاسئلة حيث اتخذ الشكل البياني شكل الناقوس، وهو مؤشر على سياده الاداء المتوسط لمجمل اسئلة الاستبيان. كما امكن التعرف على برامج التنمية البشرية وما طرأ عليها من مستجدات، والتعرف على أساليب التدريب المتبعة ،وقياس وتحليل آثار التنمية البشرية خاصة عمليات التدريب في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية للجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ، والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجههم . ومن ثم فيمكننا الآن وضع التصور المقترح لتنمية قدرات للجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى وهذا ما سوف نتناوله.

## التصور المقترح

في ضوء الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها ، وفي ضوء نتائج الاستبيان الذي تم جمع مفرداته وتحليلها سوف نستخدم آلية التحليل الرباعي (SWOT Analysis) (١) 'البناء إستراتيجية مناسبة لتنمية القدرات الإدارية للجهاز الإداري بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بسلطنه عمان، وتهدف هذه الآليه الي توضيح مكامن القوة والضعف داخل الهيكل الإداري بتلك المدارس ، الأمر الذي يساعد الجهات المعنية بالوزارة في تطوير آليات تنمية القدرات الإدارية بمدارس الحلقة المتوسطة والرقى بها .

### أولاً: جوانب القوة (Strengths)

لقد رصدنا من خلال الاستبيان حرص الوزارة على تعظيم الإستفادة من كوادرها البشرية الإدارية بمدارس الحلقة المتوسطة من التعليم الاساسى من خلال :

- تقديم افضل برامج التنمية البشرية والتدريب المعتمدة
- التخطيط الجيد لها
- وضع المعايير المناسبة لتخصصات الموظفين
- اختيار كفاءات من المشرفين والقائمين على التدريب حرصين على إنجاز العملية التنموية.
- استخدام أساليب متنوعة في البرامج التدريبية رغم انها تتم بصورة متوسطة
- نجاح أهداف التدريب المعلنه فى تعديل ممارسة القيادة داخل المدرسة
- زيادة القدرة على تشخيص وحل المشكلات الإدارية التي تواجه الإداريين بالمدرسة بطرق متنوعه
- زيادة قدره على تقويم اداء المعلمين والموظفين بالمدرسة
- سيادة روح التشجيع والتعاون بين الموظفين والتواصل بينهم لإنجاز المهام
- التدريب يشجع على التنافس البناء بين المديرين ومساعدتهم

(١) عبد الهادى سعدون وآخرون ، التحليل الرباعي لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر ، معهد الكويت للأبحاث العلمية ، الكويت ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٠ ، ٤٣ .

- يكسب التدريب المتدربين قدرات على الإقناع والتنسيق بين الاداء المتعارض داخل المدرسة.
- تواجد قاعدة بيانات رقمية عن جميع الموظفين بالمدارس يستفاد منها لخدمة جميع العاملين بالمدارس
- تزايد معرفة العاملين بأهداف ومتطلبات وظيفتهم

وهذا دليل على أن التأثير الايجابي واضح بدرجة كبيرة لعمليات التدريب ودورها فى تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية للجهاز الإداري لمديرى المدارس المتوسطة بالسلطنة.

### ثانياً: جوانب الضعف (Weaknesses)

- هي مجموعه العوامل الداخلية التي تملك خصائص سلبية مادية وغير مادية:
- ✓ عدم تفعيل التطوير لتحسين الأداء وتنمية المهارات في الإدارات المدرسية فالإطار الزمنى لتطبيقه مازال فى مرحلة متقدمة ،ومن ثم فهو لم يفعل بالدرجة المرجوة.
  - ✓ عدم تمكن الإداريين من الإشتراك فى التخطيط ووضع المحتوى التدريبى لبعض البرامج المقدمة اليهم.
  - ✓ مازالت النظرة الى الإداريين كشركاء فى التغيير والتحديث قاصرة وضعيفة.
  - ✓ الدور الإعلامى محدود للوزارة لنشر ثقافة التدريب المستمر بين موظفي إدارات المدارس.
  - ✓ قصور فى الجانب الإعلامى والتحفيزى من قبل إدارات التدريب بمراكز المحافظات لتشجيع التدريب.
  - ✓ لا يؤدى الحصول على الدورات التدريبية الى الحصول على الترقيات الإدارية بالمدارس ، فمازال التدريب غير مربوط بالترقيات ومن ثم يعوق عمليات الانضمام للدورات التدريبية .
  - ✓ بلغت المتابعة الدورية والتقويم المستمر لعمليات التدريب أدناها حيث بلغت نسبة من يرون أن هذه المعايير تتحقق بدرجة كبيرة ١٨% من حجم العينة فقط، فى حين يرى ٥٨% من حجم العينة انها تتحقق بدرجة متوسطة.

✓ استخدام أساليب متنوعة في تقويم البرامج" يتحقق بدرجة متوسطة وصلت نسبتها الى ٥٠%، وهذه النسب المتوسطة من الإستجابات هي الغالبه على مجمل الاستبيان تقريباً .

✓ قله إستخدام النظم الإحصائية التى من المفروض أن تحكم وتوجد وتتحكم فى جميع القرارات التى تتبناها الوزارة والإدارات بالمدارس .

### ثالثاً: الفرص (Opportunities)

هي الخصائص الإيجابية المادية وغير المادية الواقعة في إطار المنظومة لكن خارج سيطرتها .

✓ الخطط التنموية الطموحة التي تسعى للإرتقاء بالإنسان العُماني وإعداده لدعم مسيرة التقدم التي تشهدها السلطنة .

✓ إمتلاك الوزارة مجموعة الوسائل العلمية التي تمكنها من رسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الإستفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانيات

✓ الإرتفاع المستمر في مستوى المعيشة لجميع المواطنين يمكن من ملاحقة التغيرات الإداريه المتلاحقة على الصعيدين الداخلى والخارجى

✓ تبنى السلطنة سياسات التخطيط المبنية على أسس علمية تهدف إلى الوصول إلى تحقيق أهداف تنمية وإدارية معينة ترتقى بالمواطن العمانى .

✓ تبنى الوزارة فلسفة التخطيط التي تحاول من خلاله نقل الأهداف من حالتها النظرية إلى واقع عملي ملموس ومخرجات إدارية فاعلة تسهم فى تطوير المدرسة والمجتمع معاً .

✓ المنح الخارجية التخصصية للإداريين والعاملين بالمدارس فى المجالات التي تحتاجها المدارس متاحه للجميع .

✓ التقديرات المالية اللازمة تتوفر بالسلطنة والوزارة .

✓ توفر المرافق والخدمات المساندة والتجهيزات

✓ إمكانية الإستفادة من تجارب الدول الأخرى .

✓ إمكانية التركيز على الأساليب غير التقليدية فى التدريب .

- ✓ توسع السلطنة فى إستخدام الإدارة الحديثة من خلال توظيف تقنيات الإتصال
- ✓ ما زال العمل جار فى إعداد البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة .
- ✓ هناك فرص عديدة للإستفادة بالهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية
- ✓ إعتقاد اللامركزية فى التخطيط ولو بصورة جزئية.
- ✓ منح الإدارات بالمحافظات صلاحيات ( توجهاً لامركزياً).

#### رابعاً: التحديات (Threats)

هي الخصائص السلبية المادية وغير المادية الواقعة في إطار المنظومة لكن خارج سيطرتها. حيث سطوة الثقافة التقليدية ما تزال تمارس داخل المجتمع العماني والتي تتمثل فى:

- ✓ هناك من القيادات الإدارية التي لا تدعم عمليات التقويم والمتابعة، وتتمسك بالتقاليد المتساهلة المتعارف عليها فى الإدارة.
- ✓ هناك إداريين مازالوا غير مدركين لاهمية التقويم الذاتى والمتابعه والتدريب المستمر، ويقاوموا التغيير بأساليب عده.
- ✓ هناك حاجة الى مزيد من الدراسات التي تكشف الحقائق والأخطاء لتكون بمثابة تغذية مرتده لخطة الوزارة ومراكز التدريب بالمحافظات ، فيتم إعادة النظر فيها أو تعديلها ، وذلك لتدعيم مقومات التطوير .
- ✓ إتاحة الفرصة للإداريين للترقى الى وظائف أعلى بعد التدريب اللازم لهم، وإتاحة وظائف بها درجة مرضية من التحدى ( مهام صعبه وهامة)، وإتاحة فرص لزيادة المسئوليه ( قيادة الفريق).

#### وهناك تحديات إقليمية وعالمية تتمثل فى:

- ✓ المتغيرات المتسارعة فى المجالات التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية المتمثلة فى التطورات التقنية المتلاحقة التي تشهدها الساحة العالمية.
- ✓ مطالب وإحتياجات المجتمع المتغيرة بتغير الساحة العالمية من حولها.

**ثانياً: التوصيات والمقترحات** تتمثل اولويات التطوير فيما يلى:

- ü نقل الخبرات الناجحة من المدارس المتميزة داخل السلطنة.
- ü الاستفادة من نتائج الدراسات والابحاث التربوية بجامعة السلطنة وغيرها من الجامعات الدولية لتحسين العملية الادارية في المدارس.
- ü ضمان انسياب المعلومات ببسر وسهولة عبر قواعد البيانات فى كل الاتجاهات وبين كل المستويات الادارية.
- ü منح المديرين ومساعدتهم الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات الخاصة
- ü تفعيل دور مراكز التقويم والإعتماد ، وذلك لتقويم مخرجات التدريب ، بما يسهم في تطوير إدارات المدارس.
- ü تدعيم الدور الإعلامى للوزارة وإدارات التدريب بمراكز المحافظات لنشر ثقافة التدريب المستمر بين موظفي إدارات المدارس، وتحفيزهم وتشجيعهم على التدريب.
- ü جمع معلومات دورية عن احتياجات المديرين و ترتيبها حسب أولوياتها لتحقيق رغباتهم وكسب رضاهم.
- ü التدريب على الممارسات الإدارية الجديدة ، والتدريب على حل المشكلات الإدارية بأساليب جديدة ومتطورة ، منها على سبيل المثال إستخدام الفيديو كونفرانس فى التدريب والتواصل مع المعاهد والكليات والأكاديميات على شبكة الأنترنت المؤهلة لتدريب المديرين للإستفادة بخبراتهم.
- ü تدريب المديرين بالمدارس على برامج SMIS ( نظم المعلومات الإدارية المدرسية ) لإنتاج التقارير التى يحتاجها مديرى المدرسة لاتخاذ مختلف أنواع القرارات بدقة وسرعة ، وتوفر هذه البرامج تغذية راجعة بين المديرين
- ü الإستفادة بالهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية فى عمليات البحث والتطوير التى تقدم النصح والتوجيه والخبرات والإستشارات التى تساعد على تطوير نظم الإدارة بالمدارس المتوسطة.

U الإعتداد على التغذية الراجعة مما يسهم فى التحسن المستمر فى بناء القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية ، وتمكنها من تطوير أدائها وتحمل المسؤولية والمسائلة ، ومن ثم يمكن الإنتقال لاحقا الى اللامركزية فى إتخاذ القرارات.

### قائمة المراجع

• المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، خطه الإنماء المهني ، وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان، ٢٠١٤، ١٢، ١١، ١٠، ٢٠١٥.

• احمد بن عطا الله الحمدان ، التدريب الإداري لمديري المدارس فى ضوء إحتياجاتهم التدريبيه، دراسة تحليلية من وجه نظر مديري المدارس ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية، ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى ٢٠٠٨.

• أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، ط ٢٠٠٤ .

• خليفة عبد الله العويهان ، تطوير برامج تدريب نظار المدارس فى دولة الكويت. ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤ .

• سعيد بن خميس بن جمعة الكعبى ، اثر التدريب على تنمية الادارة المحلية دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفى وزارة الداخلية بسلطنة عمان ، ، ماجستير غير منشورة، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، المعهد القومى للإدارة العليا، ٢٠٠٢.

• صالح على العبرى ، تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية فى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رساله دكتوراة غير منشورة ، قسم الدراسات التربوية بمعهد البحوث والدراسات التربوية ، القاهرة ٢٠٠٥

- طارق عبد الحميد البدرى ، اساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ٢٠٠٢، ص ١٠٣ .
- عائشة جاسم محمد ، إختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس ٢٠٠٦ .
- محمد ياسين صديق على علام ، بدئ مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإشرافية فى التعليم العام فى ضوء الإتجاهات التربوية المعاصرة ، دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١٣ .
- مرتضى شمس الدين عبد الكريم، تصور مقترح لبعض معايير الجودة التعليمية فى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنيا، ٢٠٠٦ .
- عبد الهادى سعدون وآخرون ، التحليل الرباعى لمواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر ، معهد الكويت للأبحاث العلمية ، الكويت ، ٢٠٠٥ .
- يوسف عبد المعطى مصطفى، ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، الطبعة ٢، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠٠٧ .
- Abernathy, Virginia Croup; : A Descriptive Case Study of a Florida School District Human Resource Management Development Plan: Preparing New Principals Program, EdD, University of Florida, USA. 200
- Zhixin Su. And others. Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA. International Education Journal. Vol. 4, No 1, 2003. Available at: <http://iej.cjb.net>.