

بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وكيفية مواجهتها في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة (دراسة ميدانية)

عبدالرحمن بن محمد بن رفيع العوضي

مقدمة :

للطلبة، إلا أن التنمية المهنية لمديري المدارس له أهمية مضاعفة، حيث إن كفاءة العملية التعليمية لأي مؤسسة تربوية مرهونة في المقام الأول بمدى نجاح إدارتها، ممثلة في شخصية وأسلوب المدير الإداري، ومدى فهمه وإدراكه للأساليب الإدارية الصحيحة، والمستجدات والمتغيرات المتلاحقة في مجال عمله الإداري(الحامد وآخرون، ٢٠٠٥، ٣٠٥).

ويرى أحمد(٢٠٠٢، ٥٤) أن التنمية المهنية لمديري المدارس أصبحت قضية تشغل المهتمين بقضايا التعليم؛ حيث يعد أحد تحديات التنمية المهنية خلال الفترة القادمة، ومدير المدرسة أينما كان مطالب أن يعايش المستجدات والمتغيرات المتلاحقة في كافة المجالات، والتسلح بالمعلومات ومعايشة ثورة العلم والمعرفة والتقدم التكنولوجي، وأن يكون مطلعاً ومُلاحقاً لكل ما هو جديد، وينمي خبراته عن طريق الدورات والمشاغل والورش التدريبية

وتُعد سلطنة عمان من الدول التي اهتمت اهتماماً بالغاً بالتنمية المهنية بشكل

تشهد المؤسسات التربوية اليوم العديد من التطورات والمتغيرات المتسارعة في مختلف مجالات عملها، ومن أبرزها التحديات التي أفرزتها العولمة والمنافسة العالمية وتطور نظم المعلومات والاتصالات؛ حيث تواجه المؤسسات التربوية ضغوطاً كبيرة تجعلها تبحث عن أساليب وطرق جديدة وفعالة للارتقاء بمستوى أدائها وخدماتها، وقد فرضت هذه التغييرات المتلاحقة أدواراً ومسؤوليات جديدة على العاملين في مختلف المؤسسات التربوية، ولا سيما مديري المدارس، وكان لزاماً الاستجابة لهذه التطورات من خلال تنمية مديري المدارس بالمهارات والمعارف، وإكسابهم الخبرات التي تساعدهم على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، وتجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية.

وعلى الرغم من أن الاهتمام خلال السنوات السابقة كان مركزاً على التنمية المهنية للمعلمين لما لهم من دور مباشر داخل المدرسة في إثراء العملية التعليمية

عام والتنمية البشرية بشكل خاص، وذلك بتنمية مهارات وقدرات الكفاءات الإدارية لديها بتفعيل دورهم القيادي والإداري، في إكسابهم مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ بهدف رفع أدائهم الوظيفي عن طريق البرامج التدريبية المتنوعة التي يحظى بها عدد من الكفاءات الإدارية أو عن طريق نشرة التطوير التربوي الصادرة عن وزارة التربية والتعليم(العالمي، ٢٠١١، ٤٤).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان سعياً لتطوير المنظومة التعليمية، ورفع مستوى المهارات والمعارف للكفاءات الإدارية والتربوية، والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي والمهاري بما يتناسب مع التطورات العالمية الراهنة والمتلاحقة في مختلف المجالات خاصة في مجال العمل الإداري، إلا أن برامج التنمية المهنية لم تحظ بالقدر الكاف من الاهتمام، ولذلك يستدعي الأمر دراسة واقع التنمية المهنية لمديري المدارس وفقاً للمداخل الإدارية الحديثة لإكسابهم مهارات ومعارف وخبرات متنوعة، تتضمن المفاهيم الأساسية، والمبادئ العلمية الإدارية.

ويؤكد ذلك ما انتهت إليه دراسة عبدالرزاق(٢٠١٦، ٨٣) أن مديري المدارس يواجهون العديد من المشكلات من أهمها ضعف برامج التنمية المهنية التي تواكب

التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في كافة المجالات؛ حيث يتطلب التعرف على أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تكسبهم مهارات ومعارف متنوعة تتضمن إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الأزمات، والإدارة الإلكترونية .

وأكدت الدراسات المحلية والعربية التي قام بها الباحثون: قطن(٢٠١٧)، وألساكني(٢٠١٨)، والقرني(٢٠١٨)، والشрман(٢٠١٨)، ومسلم(٢٠١٨) إلى ضعف وتدني برامج التنمية المهنية لمديري المدارس وكان من أهم توصيات تلك الدراسات وضع خطة شاملة للتنمية المهنية لمديري المدارس بكافة مستوياتها، وإجراء المزيد من الدراسات المتضمنة تطوير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بسلطنة عمان وفقاً للمداخل الإدارية الحديثة.

وبناءً عليه يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في: **كيف يمكن مواجهة بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة؟** والذي تتبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي؟
- ٢- ما أبرز المداخل الإدارية الحديثة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس؟

٣- ما معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

٤- ما أهم المقترحات لمواجهة بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة؟

هدف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة الوقوف على أهم المقترحات لمواجهة بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في تناوله لقضية مهمة تتمثل في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة؛ انطلاقاً من أن الإدارة التربوية بالمؤسسات التربوية هي المدخل الرئيس لرفع كفاءة وفعالية النظام التربوي في المنظومة التربوية في أي مجتمع من المجتمعات، إلى جانب

١- إمكانية الاستفادة منه في تطوير برامج التنمية المهنية في ضوء بعض المداخل

الإدارية الحديثة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

٢- قد يسهم في مساعدة القائمين على التخطيط للبرامج التدريبية في اختيار البرامج التربوية وإعدادها، لتطوير التنمية المهنية لمديري المدارس.

٣- يمثل تلبية لما أوصت به كثير من الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة.

منهج البحث وأداته :

اتبع الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث الحالي، وتحقيقاً لبعض أهداف البحث تم تصميم استبانة موجهة إلى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، بهدف الوقوف على بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وكيفية مواجهتها في ضوء بعض المداخل

الإدارية الحديثة

الدراسات السابقة

لقد أطلع الباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، والتي تناولت التنمية المهنية لمديري المدارس، وكذلك بعض المداخل الإدارية الحديثة (مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إدارة الأزمات، ومدخل

الإدارة الإلكترونية)، وتم عرض هذه الدراسات (عربية وأجنبية) بحسب التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث.

١-دراسة: تودورت (Todorut, 2013)

بعنوان: " حاجة التعليم العالي لإدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على إمكانية توظيف المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين وتجويد مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فاعلة لإرضاء العاملين والطلبة والمجتمع.

٢- دراسة: جارسيا (Garcia, 2015):

بعنوان: " أدوار رؤساء الجامعات ومديري الأزمة في إدارة الأزمة - دراسة حالة لنظام جامعة فلوريدا-".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على كيفية قيام الرؤساء ومديري الأزمات بفهم مفهوم الأزمة وقيادتها وإدارتها وكيفية إدراك أدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة الأزمة.

المنهج المستخدم: استخدم الباحث دراسة حالة، شارك فيها (١٦) مشاركاً، و(٦) رؤساء، و(١٠) مديري للأزمة.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن تطبيق إدارة الأزمات ظاهرة نامية داخل الحرم

الجامعي في جميع أنحاء أمريكا، وأكدت نتائج الدراسة أن قيادة الأزمة بشكل إيجابي مرتبط بشكل رئيس بالعلاقة بين الرؤساء ومدراء الأزمات.

٣- دراسة كاتيمبا و كاتيو وكلاسين (Kanyimba ,Katewa) (&Claassen, 2015)

بعنوان: "مساهمة تعليم التنمية المهنية المستدامة في القيادة التحويلية لعينة من مديري المدارس الناميبية".

هدفت الدراسة إلى: التحقق من كيفية استخدام التعليم (ESD) من أجل التنمية المهنية المستدامة لتعزيز مبادئ القيادة التحويلية بين مديري المدارس الابتدائية ومدارس الدمج والمدارس الثانوية في ناميبيا، والتعرف على التحديات التي يتصورها مديري المدارس حول دمج التعليم الإحصائي والتربوي كوسيلة للقيادة التحويلية بالمدارس الناميبية.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج البحثي؛ حيث اختار الباحثون مقياس تصميم وتفسير الظواهر لتركيزه على معايير الوعي والفهم كمحددات نشطة للعمل، باستخدام استبانة مكونة من أسئلة مفتوحة.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن التعليم من أجل التنمية المهنية المستدامة يعد أداة لتعزيز القيادة التحويلية؛ حيث يوفر فرص لتقاسم مسؤوليات وفتح قنوات الاتصال

وتحقيق التغيير، وأكدت على ضرورة توافر برامج التدريب والتوعية من خلال وضع التعليم من أجل التنمية المهنية المستدامة.

٤- دراسة: **قطن(٢٠١٧): بعنوان: "** التنمية المهنية للعاملين بالتخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية للعاملين بالتخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والوقوف على أهم الاتجاهات العالمية، ومعرفة الملامح المهنية لدى العاملين بها، ووضع تصور للتطوير.

المنهج المستخدم: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة كأداة موزعة على ستة محاور وهي(الواقع الراهن للتنمية المهنية، وأساليب التنمية المهنية، ومعوقات التنمية المهنية، والمجال المعرفي والتقني، ومجال الاتجاهات والقيم، ومقترحات التطوير)

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود ضعف في برامج التنمية المهنية واعتمادها على الأسلوب التقليدي، وضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية، وقلة الفرص التدريبية بالسلطنة من أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية.

٥- دراسة: **الشرمان (٢٠١٨) : بعنوان:** " دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مدراء المدارس في محافظة أربد".

هدفت الدراسة: التعرف إلى دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في محافظة أربد.

المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة من مديري المدارس وبلغ عددهم(٥٤) مديراً ومديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى: ضرورة تطوير وتدريب مدراء المدارس على استخدام المهارات والمداخل التي تعتمد على المعلوماتية في مجال العمل المهني لهم في وظائفهم.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات تناولت جوانب مختلفة عن التنمية المهنية لمديري المدارس، وكما أنها ركزت على برامج التنمية المهنية وأهدافها وأهميتها ودورها في تطوير المعارف والقدرات لمديري المؤسسات التربوية، ويمكن القول أن هذه الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية والتي تناولت جوانب مختلفة من التنمية المهنية لمديري المدارس، إلا أنها لم تربط بين التنمية المهنية والمداخل الإدارية الحديثة)

مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إدارة الأزمات، ومدخل الإدارة الإلكترونية)، وخاصة على مستوى مديري المدارس الذين يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم)، والإدارة الوسطى (المديريات العامة بالمحافظات) والمداخل الإدارية الحديثة.

إجراءات البحث:

تمت معالجة البحث الحالي من خلال محورين: المحور الأول: الإطار النظري، والمحور الثاني: الإطار الميداني، وفيما يلي عرض لكل منهما.

أولاً: الإطار النظري

١- مفهوم التنمية المهنية

تعد التنمية المهنية أحد الأساليب التدريبية التي تهدف إلى النهوض بالعملية التعليمية وذلك من خلال تطوير مديري المدارس في المؤسسات التربوية، ورفع مستواهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم لتتوافق مع التطورات والتغيرات التكنولوجية التي تتعكس على أداء المؤسسة التربوية.

وعرف الحريري وعبد الحميد (٢٠١٧، ١٦٧) التنمية المهنية على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً يستطيع من خلاله العاملون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية؛ وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة.

وأضاف الشريف (٢٠١٨، ١٥) بأنها العلمية التي تمتاز بطول الأمد؛ حيث بدايتها بعد الدراسة وتنتهي بعد الانتهاء من الخدمة.

بينما عرفت الشخشير (٢٠١٠، ٩) بأنها عملية تزويد العاملين بالقطاع التربوي بالمهارات والقيم المهنية الداعمة لعملهم ككل بغض النظر عن التخصص في الواقع.

ويرى الهلالي (٢٠٠٩، ٣٨) التنمية المهنية بأنها مجموعة من الفرص التي تتاح لإكساب الأفراد بالمنظمة مهارات ومعلومات ومعارف جديدة عن طريق الدورات وورش العمل.

وعرف الشرماني (٢٠١٨، ٤٣) التنمية المهنية على أنها عملية تدريبية مستمرة وشاملة تهدف إلى تزويد العاملين بالمنظمة بالمعارف الجديدة التي لها علاقة بشكل أو بآخر بعملهم المهني.

يعرف البحث التنمية المهنية لمديري المدارس إجرائياً بأنها: العملية التي يتم من خلالها تزويد مديري المدارس بالمعلومات والمهارات والأساليب الجديدة في العمل الإداري اللازمة لتطوير أدائهم، والتي تجعلهم قادرين على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية التعليمية.

٢- أهداف التنمية المهنية

إن الهدف من التنمية المهنية لمديري المدارس أحد الركائز الأساسية للقطاع التربوي؛ كونها تمثل عملية تحسين مستمرة؛ لتلبية احتياجات تتطلبها طبيعة الدور والمهمة والوظيفة التي يمارسونها للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأهداف التعليم، فهي تعبر عن رؤى مستقبلية تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها؛ من أجل تطوير وتحسين أداء مديري المدارس لكي تتلائم مع المستجدات والتطورات العالمية المستمرة في جميع المجالات.

ولذلك تهدف التنمية المهنية إلى تزويد مديري المدارس بالقدرات الفكرية والإبداعية التي تمكنهم من إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن، كما تهدف إلى إحداث التغيير والتعديل في الأداء مع مراعاة المتغيرات والمستجدات الحديثة (الشمرى واللوقان، ٢٠١٥، ٦٢).

وتمثل التنمية المهنية مدخلاً مهماً وأساسياً من مدخلات العملية التعليمية، فهي تعمل على تنمية المهارات المهنية للعاملين بالمؤسسة التربوية، من إداريين ومعلمين مما يعزز لديهم مفاهيم التعاون والعمل الجماعي في القطاع التربوي، ويجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية (نصر، ٢٠٠٧، ٣٨)، ويذكر

خليل (٢٠٠٧، ٤٩٧-٤٩٨) أن التنمية

المهنية تهدف إلى:

- تحسين المعارف والمهارات لدى العاملين بالمؤسسة التربوية في جميع المستويات المختلفة.

- تعمل على زيادة خبرات مديري المدارس التي تسهم في تطوير أداء المؤسسة التربوية؛ وبالتالي تحقيق ما تم رسمه من أهداف.

- تعمل على زيادة تنمية المهارات والمعارف والنظريات لدى مديري المدارس.

- تعمل على إيجاد نوعاً من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس وشعورهم بالقيمة الإيجابية.

- تعمل على الاستعداد الأمثل لمديري المدارس في سبيل مواجهة أي متغيرات ومستجدات حديثة، كما أنها توضح السياسة العامة للمؤسسة التربوية بشكل عام.

٣- مبادئ التنمية المهنية

تعتبر التنمية المهنية أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير مديري المؤسسات التربوية، ولكي تحقق التنمية المهنية لحاجات المديرين لا بد أن تتوفر فيها عدة مميزات من خلال الأسس والمبادئ التالية: (محمد، ٢٠١٤، ١٨٣؛ البوشي، ٢٠١٥، ١٧)

أ- الاستمرارية:

وذلك بسبب أن المستجدات في القطاع التربوي متغيرة باستمرار؛ نظراً لارتباط المؤسسات التربوية الوثيق بالمجتمع، كونه نظاماً مفتوحاً وتغير المجتمع الدائم، وهذا يتطلب تغييراً مستمراً في طبيعة برامج التنمية وأساليبها، كما أن التركيز على التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس يساهم في جعل المدير قادراً على مواكبة المستجدات والتطورات في القطاع التربوي

ب- الشمول:

ويقصد به أن تكون التنمية شاملة لجميع جوانب العملية التربوية، من معلمين وإداريين ومبنى مدرسي وغيرها من عناصر العملية التربوية.

ج- التخطيط:

التنمية المهنية تعتمد اعتماداً كبيراً على التخطيط الجيد الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من البرامج المعدة من أجل تطوير مديري المؤسسات التربوية

د- الواقعية:

التنمية المهنية الفاعلة هي التي تكون مدمجة بالحياة اليومية الوظيفية، وفيها يشعر مديري المؤسسات التربوية بأهميتها؛ لأن هناك علاقة مباشرة بين خبراتهم ومسؤولياتهم اليومية

هـ- التنوع:

التنمية المهنية ذات أبعاد متعددة، بحيث تكون تجديدية، وإثرائية، وتأهيلية، وتستخدم فيها أنماط التدريب المختلفة من تدريب مباشر أو تدريب غير مباشر (عن بعد)، وكذلك التنوع في عملية التقويم وأشكاله، حتى تتناسب مع المتدربين واحتياجاتهم التدريبية

و- المشاركة:

ويقصد بها مشاركة المستفيدين في رسم برامج وسياسات التنمية المهنية لمديري المؤسسات التربوية في ضوء الاحتياجات الفعلية).

٤- أبرز المداخل الإدارية الحديثة في مجال

التنمية المهنية لمديري المدارس

١- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يُعد نظام إدارة الجودة الشاملة، أحد المداخل الإدارية الحديثة في مجال العمل التربوي والذي يسعى على بناء الرؤية التكاملية والشمولية للمؤسسة التربوية، لجعلها أكثر مواكبة للتطورات والتغيرات المحيطة، مما يحقق الاستمرارية في العطاء والتميز في المخرجات التي تقدمها للمجتمع.

ويضيف حسان والعجمي (٢٠١٣)، (٤٠٣) أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، التي لاقت استحساناً كبيراً وعمماً

لتطوير المؤسسات التربوية عن طريق بناء ثقافة معرفية عن الجودة بمعناها الشامل، وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل من جميع العاملين في المؤسسة يدركون أن الجودة مسؤوليتهم.

ويشير الباحث أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التربوية وخصوصاً المدارس منشآت صناعية أو تجارية تسعى للحصول على أرباح عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ينبغي أن نستفيد من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أساليب الإدارة التربوية لمواكبة المتغيرات المتلاحقة في كافة المجالات، وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التربوية وهو المجتمع بكل مؤسساته وأفراده في مجال القطاع التربوي.

ب- مدخل إدارة الأزمات

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المؤسسات؛ حيث أصبحت جزءاً رئيساً مرتبطاً ببيئة اليوم، لأنها تشكل مصدراً مزعجاً لمديري المؤسسات والعاملين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

ويرى اللامي والعيساوي (٢٠١٦، ١١) أن الكشف المبكر عن الأزمات وتحديد

نوعها وحجمها، والعمل بالمنهج العلمي للتعامل معها، أصبح ضرورة ملحة؛ من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها ومواجهتها، والتكيف مع الظروف المفاجئة وغير المفاجئة.

لذا أصبحت إدارة الأزمات مدخلاً إدارياً حديثاً يحمل في طياته استراتيجيات التفاعل والتكامل مع متطلبات العصر الحديث، من خلال وجود إدارات يتم تأهيلهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم وكفاءاتهم للتعامل مع الأزمات.

ويرى هارون (٢٠١٦، ٤٢) إن السبيل للتغلب على الأزمات داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص وجود إدارة لهذه الأزمات تعمل بأسلوب علمي لتلافي سلبياتها بأكبر قدر ممكن، وهذا يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تمكن المؤسسة التربوية من التعامل مع الأزمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

ويشير الباحث أن مدخل إدارة الأزمات بالمؤسسات التربوية، يساعد المديرين في توفير القدرة العلمية على الاستقراء والتنبؤ بالأخطار التي قد تهدد المؤسسة، والتي تساعد في الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات بأقل التكاليف الممكنة.

ج- مدخل الإدارة الإلكترونية

تُعد الإدارة الإلكترونية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، نتيجة للتقدم المعرفي، والتقني، والتطور السريع في الشبكة المعلوماتية (الإنترنت) في مجال العمل الإداري، لذا يجب تغيير نظام العمل الإداري بما يتناسب مع هذه المتغيرات المتسارعة من أجل تحقيق كفاءة عالية من الأداء الإداري داخل المؤسسة التربوية، بما ينسجم مع طبيعة العصر ومتطلباته المتسارعة.

لذا فإن التحول للإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة تفرضها التطورات والتغيرات التكنولوجية للارتقاء بالعمل في المؤسسات التربوية، والتي تعمل على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية داخل بيئة العمل، لتسهيل الحصول على المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز المهام بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن (الحسن، ٢٠١١، ٦٨).

ويشير العنززي (٢٠١٧، ٣٠) إلى أن الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل بالمؤسسات التربوية من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم تكنولوجية قوية تساعد في توفير المعلومات، مما يسهل في اتخاذ

القرار لدى مديري المؤسسات التربوية بأسرع وقت ممكن، فتبادل المعلومات باستخدام الشبكة المعلوماتية يسهم في تطوير كفاءة وفاعلية المؤسسة التربوية.

ويرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية مهمة من أجل الرقي بمستوى المؤسسة التربوية لتصبح عصرية ومتطورة، لتلبي متطلبات القطاع التربوي وفقاً للمستجدات وتطورات العصر الحالي، ولذا تسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى مواكبة التطورات الحديثة من خلال مشروع البوابة التعليمية الذي يهدف إلى توظيف التقنيات الحديثة في القطاع التربوي، وتقديم خدمات إلكترونية تواكب خطة الحكومة الإلكترونية بالسلطنة، والعديد من تقنيات التعليم الإلكتروني والاتصالات الأخرى مثل: الذكاء الاصطناعي، والروبوت التعليمي، والواقع الافتراضي، والدروس التفاعلية، نحو بناء مجتمع عمان المعرفي لمواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين في كافة المستويات والأصعدة، تماشياً مع الثورة الصناعية الرابعة.

ثانياً: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وكيفية مواجهتها في ضوء بعض المداخل

الإدارية الحديثة ولتحقيق ذلك قام الباحث بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول عن بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، والثاني سؤال مفتوح حول إبراز المقترحات لمواجهة تلك المعوقات ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماماً، أوافق، لأدري، لأوافق، لا أوافق تماماً)

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو

الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

المحور الأول: معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

المحور الثاني: ما أهم المقترحات لمواجهة معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة " عبارة عن سؤال واحد ذو إجابة مفتوحة يعبر بها المستجيب عن رأيه بحرية.

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (0.624^{**} - 0.415^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.988^{**} - 0.932^{**}) وهي قيم عالية

٢- عينة الدراسة :

فيما يلي توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات الديموغرافية للدراسة

جدول (١)

توزيع المستجيبين من أفراد عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية للدراسة

م	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
١	النوع	ذكر	١٢٣	%٣٢,٣
		أنثى	٢٥٨	%٦٧,٧
		المجموع	٣٨١	%١٠٠
٢	الخبرة الإدارية	١٠ سنوات فأقل	١٥٧	%٤١,٢
		١١ سنة فأعلى	٢٢٤	%٥٨,٨
		المجموع	٣٨١	%١٠٠
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٦٧,٥	%٦٧,٥
		ماجستير فأعلى	٣٢,٥	%٣٢,٥
		المجموع	٣٨١	%١٠٠
٤	المحافظة	البريمي	١٠	%٢,٦
		الداخلية	٥٣	%١٣,٩
		شمال الشرقية	٢٩	%٧,٦
		جنوب الشرقية	٢٩	%٧,٦
		الظاهرة	٢٧	%٧,١
		الوسطى	٧	%١,٨
		جنوب الباطنة	٤٣	%١١,٣
		شمال الباطنة	٦٨	%١٧,٨
		ظفار	٥١	%١٣,٤
		مسقط	٥٨	%١٥,٢
		مسندم	٦	%١,٦
		المجموع	٣٨١	%١٠٠

٣- المعالجة الإحصائية:

- بعد تجميع الاستبانات وفحصها، تم إجراء الخطوات التالية:
- تفريغ البيانات الواردة في استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول على النحو التالي:
- تم تخصيص (٥) درجات للبدل بدرجة أوافق تماماً، وذلك للمحور ككل.
 - تم تخصيص (٤) درجات للبدل بدرجة أوافق، وذلك للمحور ككل.
 - تم تخصيص (٣) درجات للبدل بدرجة لا أدري، وذلك للمحور ككل.
 - تم تخصيص (٢) درجات للبدل لا أوافق، وذلك للمحور ككل.
 - تم تخصيص (١) درجات للبدل لا أوافق تماماً، وذلك للمحور ككل.
 - تم إدخال البيانات على الحاسب الآلي، مع التأكد من صحتها ودقتها.

- تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- النسب المئوية والتكرارات لحساب المتوسطات والانحراف المعياري لوصف توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

- اختبار مقارنة بين متوسطي عينتين مستقلتين (t.test)؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

- اختبار شيفيه (Chifee)؛ للمقارنة البعدية في الحالات التي كانت قيمة (F) دالة إحصائياً، وذلك لمعرفة مصدر واتجاه الفروق بين المجموعات التي أظهرها تحليل التباين الأحادي.

٤- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول: معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الأول، وكذلك ترتيبها لمعرفة المعوقات التي تواجه برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، والجدول (٢) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لفقرات المحور الأول حسب استجابات أفراد عينة الدراسة:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	ندرة التنسيق مع بيوت الخبرة فيما يتعلق ببرامج التنمية المهنية.	٤,٢٨	٠,٧٤	كبيرة جداً
٦	٢	قلة فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة ببرامج التنمية المهنية.	٤,٢٧	٠,٨٥	كبيرة جداً
٢٠	٣	ضعف تركيز برامج التنمية المهنية على معالجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مجال العمل.	٤,٢٠	٠,٩٥	كبيرة جداً
١٩	٤	قلة توفير الحوافز الكافية لتشجيع مديري المدارس الالتحاق ببرامج التنمية المهنية.	٤,١٩	٠,٨٨	كبيرة
٥	٥	تعقيد الإجراءات الإدارية لحضور المؤتمرات العلمية الخارجية المتعلقة ببرامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.	٤,١٨	٠,٩١	كبيرة
٢٣	٦	عدم كفاية مدة تنفيذ برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.	٤,١٧	٠,٩١	كبيرة
٢	٧	ندرة تزويد المتدربين بخلاصة أهداف برامج التنمية المهنية والنتائج المتوقعة عند بدء البرنامج.	٤,١٦	٠,٩١	كبيرة
٣	٨	قلة توفر الامكانيات المادية الكافية لتقديم البرامج المناسبة للتنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.	٤,١٤	٠,٩٩	كبيرة
٤	٩	تعارض الأوقات المخصصة لتنفيذ برامج التنمية المهنية مع أوقات الدوام الرسمي.	٤,١١	٠,٩٣	كبيرة
٢١	١٠	تغليب الجانب النظري على الجانب العملي في برامج التنمية المهنية.	٤,٠٢	١,٠١	كبيرة
٩	١١	كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس.	٤,٠١	٠,٩٤	كبيرة
١٥	١٢	ضعف نظام متابعة أثر برامج التنمية المهنية.	٤,٠١	٠,٩٢	كبيرة
١٧	١٣	قلة اعتماد تخطيط برامج التنمية المهنية على أسس ومبادئ تربوية واضحة.	٣,٩٦	١,٠٤	كبيرة
٢٢	١٤	قلة توفير المطبوعات اللازمة لبرامج التنمية المهنية كالحقائب التدريبية والكتب.	٣,٩٦	١,٠٠	كبيرة
٧	١٥	ضعف الكفايات اللازمة لمنفذ برامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.	٣,٩٤	١,٠٠	كبيرة
١٨	١٦	البعد عن الموضوعية في عملية تقييم برامج التنمية المهنية.	٣,٩٣	١,٠٠	كبيرة
٨	١٧	ندرة برامج التنمية المهنية المتعلقة بالمداخل الإدارية الحديثة.	٣,٩٠	٠,٩٩	كبيرة
١١	١٨	ضعف الدعم الأكاديمي لبرامج التنمية المهنية المقدمة لمديري المدارس.	٣,٩٠	٠,٩٩	كبيرة
١٢	١٩	مركزية تنفيذ برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.	٣,٩٠	١,٠٢	كبيرة
١٤	٢٠	ثبات أهداف برامج التنمية المهنية في ضوء المتغيرات المستقبلية.	٣,٨٦	١,٠٥	كبيرة
١٠	٢١	غياب الأنظمة والقوانين الملزمة لمديري المدارس بالالتحاق ببرامج التنمية المهنية.	٣,٨٣	١,٠٥	كبيرة
١٣	٢٢	غموض أهداف برامج التنمية المهنية لدى مديري المدارس.	٣,٨٣	١,٠٨	كبيرة
١٦	٢٣	تهاون مديري المدارس في حضور برامج التنمية المهنية.	٣,٨٠	١,١٣	كبيرة
		متوسط وانحراف إجمالي الدرجة الكلية للمحور	٤,٠٣	٠,٥٢	كبيرة

درجة توافرها هي الفقرة التي نصها "تهاون مديري المدارس في حضور برامج التنمية المهنية" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (١,١٣) بدرجة توافر "كبيرة" ويعزى ذلك إلى تعارض الأوقات المخصصة لتنفيذ برامج التنمية المهنية مع أوقات الدوام الرسمي، وكثرة الأعباء الملقة على عاتق مديري المدارس، وقلة الوعي لدى مديري المدارس بأهمية برامج التنمية المهنية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إدارة الأزمات، ومدخل الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (بطاح، ٢٠١٦) بضرورة تعزيز الوعي لدى مديري المدارس الحكومية بأهمية إدارة الأزمات.

ويتضح سبب حصول هذا المحور على درجة توافر "كبيرة" إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي يواجهون تحديات تعيق برامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة ويتضح ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمد، ٢٠١٧) إلى وجود العديد من المعوقات التي تعيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: (مادية، وبشرية، وتنظيمية، ومجتمعية)، ودراسة (عبابنة، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود العديد من العقبات التي تواجه إدارة

يتضح من نتائج جدول (٢) أن المتوسط العام لدرجة توافر المحور بلغ (٤,٠٣) من أصل (٥) درجات، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٢) وهذا يعني أن درجة توافر فقرات محور "المعوقت التي تواجه التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت "كبيرة" وتحليل فقرات هذا المحور يلاحظ حصول (٣) فقرات على درجة توافر "كبيرة جداً" من مجموع (٢٣) فقرة، وقد كانت أعلى فقرة في درجة توافرها هي الفقرة التي نصها "ندرة التنسيق مع بيوت الخبرة فيما يتعلق ببرامج التنمية المهنية" كمتوسط حسابي (٤,٢٨) وبانحراف معياري (٠,٧٤) بدرجة توافر "كبيرة جداً" ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق مع بيوت الخبرة وذلك من أجل الاستفادة من البرامج المتعلقة بالتنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة للتطوير المستمر لإدارات المدارس من خلال الاستفادة من تجارب بيوت الخبرة، وهذا ما أشارت إليه (دراسة الحربي، ٢٠١٦) إلى أن واقع التنمية المهنية يحتاج إلى التطوير والاهتمام من خلال التنسيق والاستفادة من بيوت الخبرة فيما يخص هذه البرامج، بينما حصلت (٢٠) فقرة على درجة توافر "كبيرة" وقد كانت أقل فقرة في

- متابعة تنفيذ برامج التنمية المهنية بشكل فعلي.
- التأكيد على التغذية الراجعة لتصحيح المسار ومنع وقوع الخطأ أثناء تنفيذ برامج التنمية المهنية .
- تخطيط برامج التنمية المهنية المرتبطة بإكساب مديري المدارس الخبرات المتنوعة لإدارة الأزمة.
- تأكيد برامج التنمية المهنية على تأهيل مديري المدارس للتعامل مع الأزمات إدارياً وفنياً.
- اشراك مديري المدارس في وضع أهداف برامج التنمية المهنية .
- توفير الشروط الصحية المناسبة في أماكن إقامة برامج التنمية المهنية مثل (الإنارة- المقاعد المريحة- التهوية- التبريد).
- استخدام أساليب تدريبية متنوعة تتناسب مع طبيعة محتوى برامج التنمية المهنية.
- توضيح أهمية التدريب لمديري المدارس على أنه جزء من متطلبات برامج التنمية المهنية.
- مواكبة برامج التنمية المهنية للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية المتسارعة في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الأزمات، ودراسة غراهم وكونراد ولوشنر (Graham, Conrad, Lochner,) التي هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه تبني أنظمة التعلم الإلكتروني.

مقترحات البحث :

- انتهى البحث إلى مجموعة من المقترحات لمواجهة بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على النحو التالي:
- وضع برامج التنمية المهنية وفق نظام الجودة المبني على رؤية المدرسة وأهدافها.
- تنوع أساليب تقديم برامج التنمية المهنية بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة.
- التأكيد على مفاهيم الجودة الشاملة ومبادئها وأهدافها ومعاييرها في العمل التربوي ضمن برامج التنمية المهنية.
- توفير قاعدة بيانات محوسبة لبرامج التنمية المهنية بالمدرسة.
- استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتقييم مستوى جودة برامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.
- سعي برامج التنمية المهنية إلى جعل الإجابة في العمل هدفاً للجميع.

لمراجع

أحمد، إبراهيم(٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، أحمد إبراهيم(٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

ألساكني، سهاد جواد (٢٠١٨). التنمية المهنية لمعلمي التربية الفنية في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة، مجلة الآداب، عدد(١٢٥)، ص ٥٥٩-٥٩٦.

الحامد، محمد؛ وزيادة، مصطفى عبدالقادر؛ والعنبي، بدر جويعد؛ ومتولي، نبيل عبدالخالق(٢٠٠٥). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية واستشراف المستقبل، الرياض: مكتبة الرشد.

الحريري، رافدة؛ وعبدالحميد، فاتن(٢٠١٧). قيادة التغيير والتنمية المهنية في المؤسسات التربوية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

خليل، نبيل سعد(٢٠٠٧). التنمية المهنية للقيادات التربوية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشخشير، حلا محمد تيسير(٢٠١٠). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير

- سعي وزارة التربية والتعليم على تطوير قدرات مديري المدارس بما يتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- استخدام التدريب الإلكتروني كبديل للتدريب التقليدي بوزارة التربية والتعليم.

- تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من خلال البوابة التعليمية.

- تشجيع مديري المدارس على ممارسة التعلم الذاتي وتزويدهم بما يحتاجونه من برامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.

- استقطاب الكفاءات المدربة للقيام بتنفيذ برامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.

- رصد احتياجات مديري المدارس من برامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.

- مراعاة التوقيت الجيد عند تنفيذ برامج التنمية المهنية.

- ربط الحوافز والترقيات لمديري المدارس ببرامج التنمية المهنية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.

- منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- الشرمان، ياسين محمد ياسين (٢٠١٨). دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مدراء المدارس في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الشمري، مشعان بن ضيف الله؛ واللوكان، محمد بن فهاد (٢٠١٥). واقع التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، مجلد (١).
- العامري، علي محمد (٢٠١١). تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- عبدالرازق، ماجدة مصطفى (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٨.
- العنزي، محمد هلال (٢٠١٧). تطبيق الإدارة الإلكترونية المفهوم - المزايا - المعوقات، الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- العيساوي، خالد عبدالله ابراهيم (٢٠١٦). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- فرغلي، هارون (٢٠١٦). إدارة الأزمات في المؤسسات، مجلة الوعي الاسلامي، وزارة الأوقاف والشؤون الاسلامية، الكويت، ع ٦١٤.
- القرني، محمد بن سالم بن سعد (٢٠١٨). احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.
- قطن، طفول سهيل علي (٢٠١٧). التنمية المهنية للعاملين بالتخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، مصر.
- محمد، محمد هاني (٢٠١٤). السلوك التنظيمي الحديث، عمان: دار المعتر.
- مسلم، رامي محمد خليل (٢٠١٨). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة

-
- managers play in higher education- a case study of the state university system of Florida, Unpublished Doctoral Dissertation, Florida International University. Miami, Florida, U.S.A.
- Kanyimba,A. TTubawene, Katewa,E.N.M & Claassen, Pamela, (2015).The Contribution of Education for Sustainable Development to Transformational Leadership among Selected Namibian School Principals. Open Journal of Social Sciences. Pp.186-196.
- Todorut, Amalia, (2013). The Need Off Quality Management In Higher Education, Social and Behavioral Science, No, 83, p, 1105-1110.
- العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نصر، سميحة(٢٠٠٧). دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الهاللي، الهاللي الشربيني(٢٠٠٩). دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي، برنامج التنمية المعرفية، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، أبريل.
- Garcia, Breeze Dearer (2015). Crisis Leadership: the roles university presidents and