



كلية التربية  
قسم أصول التربية

تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم مابعد الأساسى  
بسلطنة عُمان فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة

مقدم من

أ.د/ محمد حسن جمعة

أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ ميادة محمد فوزي الباسل (رحمها الله)

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
وعميد كلية التربية السابق - جامعة دمياط

أ.م.د/ إيمان توفيق صيام

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة دمياط

الباحث/ محمد بن ناصر بن سالم الريامى

١٤٤٢هـ / ٢٠٢١م

## تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة

ا.د. ميادة محمد فوزى الباسل (رحمها الله)، ا.د. محمد حسن جمعة، ا.د. إيمان توفيق صيام،

محمد بن ناصر الريامي

### الملخص:

هدف البحث الحالي للتوصل إلى متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف على ماهية وأهمية ومتطلبات الحوكمة والقيادة، والتعرف على محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وأهم مبادئ الجودة الشاملة وأثرها على الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان، وقد تمثل التساؤل الرئيس للدراسة كالتالي: ما متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي، حيث أنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها الآتي:

- نشر ثقافة الحوكمة والقيادة في المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم ما بعد الأساسي خاصة، وتوضيح أهمية تطبيق الحوكمة والقيادة والفوائد المرجوة من تطبيقها في تطوير الأداء الإداري وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال.
- توفير نظام تدريبي فعال لتطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وبما يسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس.
- التركيز على التدريب لتطبيق الحوكمة والقيادة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وتخصيص موازنة خاصة للتدريب المراد تطبيقه، وربط نظام التدريب

باحثيات إدارات المدارس وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من تحسين وجودة وكفاءة أدائهم.

## **Development of governance and leadership in administrations of post-basic education schools in Oman in light of the principles of total quality management**

Prof.Dr. Mayada Mohamed Fawzy Al-Basel, Prof.Dr. Mohamed Hassan Gomaa,

Prof.Dr. Iman Tawfiq Siam, Muhammad bin Nasser Al-Riyami

### **Abstract:**

The research aimed to reach the requirements for developing governance and leadership in the administrations of post-basic education schools in the Sultanate of Oman in the light of the principles of total quality management, by identifying the nature, importance and requirements of governance and leadership, identifying the determinants of implementing the principles of governance and leadership in the administrations of schools of post-basic education, the most important principles of total quality management, and its impact On governance, leadership in the administrations of post-basic education schools in the Sultanate of Oman.

The main question of the research was as follow: What are the requirements for developing governance and leadership in the administrations of post-basic education schools in the Sultanate of Oman in light of the principles of total quality management?

Current research used the descriptive research method as it is more appropriate to the nature and objectives of the research. The research reached a number of results, the most important points are: spreading the culture of governance and leadership in educational institutions in general, especially in schools of post-basic education. Clarifying the importance of applying governance and leadership and the desired benefits from its application in developing administrative performance, through the assistance of specialized experts in this field. –Providing an effective training system to develop governance and leadership in the administrations of post-basic education schools in the Sultanate of Oman in the light of the principles of total quality management and in a manner that contributes to developing the capabilities of

the administrations of those schools. Also, focusing on training to implement governance and leadership in light of the principles of total quality, allocating a special budget for training to be applied, and linking the training system to the needs of school administrations in order to improve and develop their skills, which further improves the quality and efficiency of their performance.

## مقدمة:

تعد الإدارة الناجحة، من أهم المرتكزات التي تستند عليها المجتمعات المختلفة في استثمار مواردها المادية والبشرية في شتى المجالات، لذا يعد التطوير الإداري جوهر تطور المجتمعات فمن خلاله تستطيع المؤسسات المتنوعة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بوجه خاص تخطى كثير من العقبات التي تعترضها، خاصة وقد أصبحت التحديات المستقبلية التي يواجهها مجال الإدارة والقيادة سمة من سمات العصر الحديث، وحيث أن الاهتمام بالأنظمة التعليمية من ركائز ازدهار الأمم والشعوب؛ لذا كان ولا زال الاهتمام بتقويمها ونقدها مستمراً، وقد اقتضى النهوض بالتعليم وإدارته إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة في المؤسسات التعليمية، والنظر إلى مبادئ الحوكمة والقيادة هي الخطوة الأولى لإنشاء نظام الحوكمة نفسه، كما يعد الاقتناع والوعي التام بمبادئها من أهم متطلبات نجاح تطبيقها.<sup>(١)</sup>

وقد جاءت التشريعات الأجنبية والعربية في مختلف المؤسسات والشركات وفق المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٩٩، لذا عدت مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والرقابة من أبرز مبادئ الحوكمة والقيادة التي تعتمد عليها المؤسسات في العالم، وتأتي أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة في مؤسسات التعليم المدرسي، لعدة أسباب منها؛ تحسين أداء المؤسسة التعليمية والحد من المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة، وصمام أمان مانع للفساد الإداري والمالي، والاهتمام بأخلاقيات وسلوكيات العاملين بالإضافة إلى القدرة على التحكم في الأطراف المؤثرة في أداء المؤسسة، كونها نظاماً يمتلك دعائم تقوي المؤسسة في المستقبل البعيد.<sup>(٢)</sup>

وقد اهتمت كثير من الدول الأوروبية منها المملكة المتحدة، ودول أخرى متقدمة مثل كندا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وكوريا الجنوبية، ونيوزلندا، وشيلي بمبادئ الحوكمة والقيادة في إدارة مؤسساتها التعليمية، من خلال التوسع في

المشاركة واتباع مركزية أقل ورفع مستوى الشفافية والمحاسبية، والرقابة والاهتمام بإشباع متطلبات المستفيدين. (٣)

كما طبقت كثير من الدول العربية والخليجية مبادئ الحوكمة والقيادة في بداية الأمر على المجال المصرفي والتجاري، فمثلا وضعت مصر في عام ٢٠٠٥ قواعد الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٦ وضعت المملكة العربية السعودية لائحة الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٧ وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة قواعدها في الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٩ وضعت دولة قطر قواعد الحوكمة، وبعد ذلك التفتت الدول العربية والخليجية إلى التفكير في تطبيق المبادئ في المؤسسات التعليمية. (٤)

وقد حرصت حكومة سلطنة عُمان على إرساء مبادئ الحوكمة والقيادة على مستوى التخطيط، فقد أفرد مجلس التعليم في رؤية عمان ٢٠٤٠ محور خاص للحوكمة والقيادة الإدارية، وربطه بسيادة القانون والأداء المؤسسي، وقد أطلق عليه "محور الحوكمة والأداء المؤسسي" بهدف تحقيق مبادئ الحوكمة وسيادة القانون للوصول إلى تحسين تقديم الخدمات، وحسن استثمار الموارد المتاحة، وقد ترجمت وزارة التربية والتعليم هذا المحور في خطتها التنموية الخمسية التاسعة العامة (٢٠١٦-٢٠٢٠) من خلال وضع مجال الحوكمة والقيادة والمساءلة الإدارية فيها. (٥)

كما صدر القرار الوزاري رقم (٢٠١٤/٣٢) بتاريخ ٢٠١٤/٢/٢م بإنشاء قسم التدقيق الداخلي "بالمديريات/ الإدارة التعليمية بالمحافظات، يتبع مباشرة دائرة التدقيق الداخلي بالوزارة"، ويختص القسم بعدة مهام منها تدقيق ومراجعة قرارات العقوبة ومتابعة إجراءات المساءلة الإدارية وأحكام المحاكم بالدولة الصادرة في حق موظفي المديرية أو الإدارة التابع لها. (٦)

ومن منطلق تبني الأساليب الإدارية الحديثة باعتبارها سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، أصبح تطبيق هذه الأساليب حتمية لجميع المؤسسات التعليمية، ومن أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً وتطبيقاً في العالم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة حققت على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة في العديد من المؤسسات التعليمية العالمية، وبانت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي

حديث الساعة في الأوساط التعليمية ومراكز البحث العلمي حول العالم، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية التعليمية والقرار المتخذ، والاهتمام والتركيز على الجوانب الداخلية والخارجية للعملية التربوية ككل، لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية محور الاهتمام الأكبر للقيادة الإدارية التي تعمل دائماً من أجل توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دورات العمل وآثار الغياب، ولا شك أنه يوفر على المؤسسة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المؤسسة من الكوادر البشرية، فضلاً على جعل العاملين يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسستهم وتأييد قيمها ودعمها لفترة أطول ونشر السمعة الحسنة لها.<sup>(٧)</sup>

ومن هذا المنطلق تبنت الدراسة الحالية بالكشف والتحليل عن تطور القيادة والحوكمة الإدارية بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسى بسلطنة عمان فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وذلك بالتعرف على أربعة مبادئ للقيادة والحوكمة تتمثل فى: الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والمشاركة الفاعلة، مع التعرف على مبادئ الجودة الشاملة.

### مشكلة الدراسة:

تعانى المؤسسات التعليمية فى وقتنا الحالى العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي نتج عنها تدني مستوى المدخلات والمخرجات فى ظل المنافسة العالمية، وانتقاد المخرجات التي لا ترتقي إلى المنافسة الإقليمية والعالمية المطلوبة، مما تطلب ضرورة تطوير عملية الحوكمة والقيادة فى إدارة التعليم وبخاصة إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسى للرقى بمستوى المخرجات فيها، وبالاطلاع على التقارير والدراسات الرسمية فى سلطنة عُمان يتضح أن عملية الحوكمة والقيادة فى إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسى التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تواجه عدة تحديات من بينها : مركزية القرار، وضعف المشاركة، وضعف القدرة على إدارة نظام التعليم بكفاءه، والترقيات الوظيفية غير



مرتبطة بأداء العاملين، وضعف القوانين المتعلقة بالمحاسبة والمساءلة الإدارية.<sup>(٨)</sup>

وقد أظهرت بعض الدراسات المحلية السابقة التي أجريت في سلطنة عُمان، إلى وجود معوقات تتعلق بتطبيق عملية الحوكمة والقيادة في إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي؛ فقد كشفت نتائج دراسة الحبسية (٢٠١٥) <sup>(٩)</sup> أن من بين معوقات تحقيق التمكين الإداري للقيادات الوسطى غياب ثقته تجاه موظفيهم، وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما جاءت إحدى نتائج دراسة الخروصية (٢٠١٢)<sup>(١٠)</sup> إلى حاجة إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي إلى مشاركة عاملها في النظام التربوي، وأبرزت نتائج دراسة العامري (٢٠١١)<sup>(١١)</sup> إلى وجود معوقات تعيق تطوير أداء القيادات الوسطى منها معوقات تتعلق بضعف خبراتهم، بالإضافة إلى غياب التحفيز، وأشارت نتائج دراسة آل مكي (٢٠١١)<sup>(١٢)</sup> إلى أن من بين المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في مجال القيادة والإشراف هي السلطات الضيقة في اتخاذ القرارات.

واستناداً إلى خبرة الباحث، في وزارة التربية والتعليم وعمله في مجال الإدارة المدرسية، فقد لاحظ الباحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة تواجه العديد من التحديات، مثل غياب القوانين الواضحة لتطبيقها، والتداخل في المهام بين العاملين، وضعف امتلاك القائمين على العملية الإدارية لمهارات العمل الإداري، بالإضافة إلى قلة الوضوح لمفهوم الحوكمة والقيادة في العمل الإداري، وتداخل هذا المفهوم مع المفاهيم الأخرى التي أوجدت الإحساس بمشكلة الدراسة. وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

١- ما متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي

بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم الحوكمة والقيادة؟

- ما أهمية الحوكمة والقيادة؟

- ما محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي؟
- ما المراحل الأساسية لتطبيق الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي؟
- ما واقع الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان؟
- ما مبادئ الجودة الشاملة وأثرها على الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان؟

### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي للتوصل إلى متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف الإطار النظري والمفاهيمي الحالي للتوصل إلى متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف على ماهية وأهمية ومتطلبات الحوكمة والقيادة، والتعرف على محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، ومراحل تطبيق الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، وواقع الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وأهم مبادئ الجودة الشاملة وأثرها على الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- يساهم البحث في بناء تصور مقترح لتطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات لوزارة التربية والتعليم، التي من شأنها تساعد على تفعيل المحاسبية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

- تتيح نتائج البحث امام الباحثين التربويين مجالات الأبحاث، ودراسات تسهم في بناء برامج لتطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، حيث أنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه، فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظاهرة الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر فاعلية لتحسين الأوضاع والعمليات التربوية والتعليمية.

### مصطلحات البحث:

#### (١) الحوكمة:

يعرّف البحث الحوكمة إجرائياً بأنها: قدرة إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان على تطبيق الممارسات والقرارات والأنشطة الإدارية، وفق القوانين والإجراءات والضوابط بما يضمن تحقيق مبادئ الشفافية، والمساءلة والرقابة والمشاركة الفاعلة داخلها وبينها وبين المستفيد الخارجي من (الطلاب، أولياء الأمور، الموظفون في المدارس)، في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بهدف تجويد العمل وتحقيق أهدافه وخططه المستقبلية.

#### (٢) القيادة:

يعرّف البحث القيادة إجرائياً بأنها: قدرة القائد على التأثير في العاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بجدية وحماس وثقة، ودافعية عالية، وإخلاص وتفاني في إنجاز الأعمال المكلفين بها.

#### (٢) مدارس التعليم ما بعد الأساسي:

تعرف وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مدارس التعليم ما بعد الأساسي بأنها: نظام سنتان من التعليم المدرسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات دراسية بسلطنة عمان ويهدف إلى الاستمرارية في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم الأساسي. (١٣)

**المحور الأول: الحوكمة والقيادة (الإطار النظري والمفاهيمي):**

**- ماهية الحوكمة والقيادة:**

لقد سبقت الشركات التجارية، المؤسسات الأخرى في تأطير مفهوم الحوكمة، وبالرغم من أن المحاسبة والرقابة والتشريعات على المعاملات التجارية ليست من نتائج العصر الحديث، غير أن مفهوم حوكمة الشركات لم يتضح إلا منذ عقدين من الزمن، ويعد مصطلح الحوكمة مصطلحاً اقتصادياً أصيلاً وحديثاً يشمل تعريفات عدة وغير محددة؛ وقد أرجع الباحثون ذلك لعدة أسباب منها: تداخله مع الجوانب القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية ولاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت عليها التعريفات، ولحدثة المصطلح، والزوايا العديدة التي يرى منها المصطلح. (١٤)

وتُعرف الحوكمة من المنظور القانوني بأنها: "الإطار التشريعي والممارسات والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، ومدى المساءلة التي يخضع لها المدراء والرؤساء والموظفين في المؤسسة، في ضوء التشريعات الحكومية، وتُعرف الحوكمة في الإدارة بأنها: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام". (١٥)

وتُعرف الحوكمة في مؤسسات التعليم المدرسي بأنها "القدرة الفاعلة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمتها ممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وخلق مناخ يمكن من الوصول إلى أهداف المؤسسة" في ظل "نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات، والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة التربوية". (١٦)

ويتضح مما سبق أن كافة تعريفات للحوكمة تشرح ماهية الحوكمة، فهي توجه السلوك، وتحدد الهدف والقيم، وتختار الإدارة، وتضع الاستراتيجية وسبل تحقيق احتياجات المستفيدين، وتوضح كيف ترى المؤسسة التعليمية نفسها، وعلاقة المؤسسة التعليمية بغيرها من المؤسسات والمجتمع الخارجي، وسعيها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة، وفاعلية، والإلزام بالعدالة والشفافية والمشاركة وأخلاقيات المهنة في جميع أعمال المؤسسة التعليمية، ووضع القوانين واللوائح التي تضبط جميع الأطراف المتصلة بالمؤسسة التعليمية، والمساءلة الموضوعية والعادلة عند ارتكاب الأخطاء.

### مفهوم الحوكمة:

كانت البداية الحقيقية للمفهوم عام ١٩٨٩ في تقرير البنك الدولي الرسمي عن الدول الأفريقية جنوب الصحراء، عندما وصفت الأزمة في تلك الدول بأنها أزمة حوكمة، وفي عام ١٩٩٢ أصدرت لجنة "كادبوري" تقريرها الذي بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات"، وفي عام ١٩٩٧ طرح البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مفهوم الحوكمة مما شكل نقطة تحول في المفهوم، وفي اجتماع قمة الدول الكبرى السبع (G-7) عام ١٩٩٨ تمت التوصية على مضامين تتعلق بسلوك وأخلاقيات المنظمات وإدارتها، وفي السنة التالية ١٩٩٩ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إطار مبادئ الحوكمة، وقد بدأ استخدام المصطلح في اللغة العربية في بداية عام ٢٠٠٠، وبالرغم من أن الحوكمة طبقت في بداية الأمر على

قطاع الأعمال لمواجهة الفساد الإداري، إلا أنه سرعان ما امتد تطبيقها في العديد من المجالات والتخصصات ومن أهمها مجال التعليم، وأصبحت معياراً لجودتها. (١٧)

ويتضح مما سبق اهتمام دول العالم اهتماماً كبيراً بمفهوم الحوكمة، وقد اختلف المفهوم المعاصر للحوكمة عن المفهوم التقليدي نتيجة لصقل وتوسع المفهوم، إلى أن وصل إلى هذا المستوى من الأهمية والنضج، حتى أصبح للحوكمة مبادئ عدة تركز عليها، والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من ثقافة وسياسة المؤسسات والشركات حول العالم، كما أصبحت من الركائز التي تقوم عليها مؤسسات التعليم المدرسي بمستويات إدارتها الثلاث.

#### مفهوم القيادة:

القيادة كعملية تبنى على التأثير وهي إحدى وظائف الإدارة التي ترتبط مع بعضها البعض والتي من خلالها يتم إعداد الأفراد، وتقديم المساعدة لهم، وإرشادهم وتوجيههم، ودفعهم والاتصال معهم بشكل يومي ومستمر، وإثارة حماسهم للعمل لإنجاز أهداف المؤسسة، كما أن القيادة معنية بجميع المستويات الإدارية في المؤسسة (العليا والوسطى والدنيا)؛ أي في جميع الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة، كما أن القيادة تمثل العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي مؤسسة تعليمية، والتي بدورها تنعكس على فعاليتها، بمعنى أن القيادة تقوم من خلال القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات انسانية جيدة بين القائد وتابعيه. (١٨)

ومن خلال العرض السابق لمفهوم القيادة يتضح للباحث أن عملية القيادة تشتمل على أربعة مكونات أو عناصر أساسية هي: القائد، والتابعين وهم الذين سيساعدون

في إنجاز الأعمال المطلوبة، والتفاعلات الشخصية أو الوضع القيادي نفسه، والهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازَه.

### المحور الثاني: مبادئ الحوكمة والقيادة:

نالت مبادئ الحوكمة والقيادة اهتماما كبيرا من قبل كثير من المنظمات العالمية، مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، كما وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٩٩ والمعدلة عام ٢٠٠٤ ستة مبادئ للحوكمة، والتي أشار إليها السعدني (٢٠٠٦) (١٩) بأنها تتمثل في ضمان وجود الإطار الفعال، وحقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في الحوكمة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، وقد انفتحت دراسة كلا من الحبسية (٢٠١٥)، ودراسة العامري (٢٠١١)، على أن هناك ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها إدارة المؤسسات التعليمية ومنها مدارس التعليم ما بعد الأساسي كي تحصل على شهادة الحوكمة وتصل إلى أهدافها، وهذه المبادئ هي ما يأتي: الشفافية والمشاركة والمساءلة أو المحاسبة.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق ذكره، أن معظم الدراسات السابقة قد انفتحت واختلفت في المبادئ الأساسية التي اعتمدها باختلاف أهداف المؤسسة وطبيعة البحث، وباختلاف رؤية الباحث نفسه، وبالتالي ستعتمد الدراسة الحالية على المبادئ الثلاثة التالية:

**مبدأ الشفافية:** ويعد مبدأ الشفافية من أهم أسس ممارسات إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي، من خلال إعطاء المعلومات للعاملين وأولياء الأمور بشفافية وصدق، وضرورة الإفصاح عن المعلومات والأفعال المتعلقة بالسياسات عامة والسياسات المالية خاصة المتبعة في المؤسسة أمام المستفيد الداخلي والخارجي، بما يعنى توضيح السياسات التشغيلية والتربوية والعلمية للمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها مما لا تشكل معرفتهم مانعاً لتنفيذ سياسات المؤسسة، أما الشفافية فهي تتعلق بطرح

الأفكار والآراء ومناقشتها، ضمن مجموعة ذوي العلاقة، ويعد مفهوم الشفافية من المبادئ المهمة لإدارة المؤسسة التعليمية بشكل سليم. (٢٠)

وبينت دراسة الصخري (٢٠١٥)، (٢١) المتطلبات التي يمكن أن تساعد على تحقيق مبدأ الشفافية، أهمها الآتي:

- وجود آليات متعددة للتعبير عن رأي العاملين بالمدرسة بالإضافة إلى المستفيدين الخارجيين.

- توفير توصيف للأدوار والمهام، والمسؤوليات واضح لجميع العاملين.

- إعلام العاملين بالمدرسة، باللوائح والقوانين المنظمة للعمل وما يستجد بها.

- تقديم كافة المعلومات والوثائق المطلوبة من الجهات المعنية بالتقييم.

يتضح مما سبق أن مبدأ الشفافية هو من أهم مرتكزات إدارة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في ممارساتها، ومن أهم مبادئ تطبيق الحوكمة والقيادة؛ إذ تحقق الشفافية - إلى حد كبير - أهداف المؤسسة التعليمية، كونها تتعلق بنشر المعلومات، وتوضح آلية تنفيذ القرارات، كما أن الشفافية تتوفر بتوفر البيانات والمعلومات دون حرمان الموظفين منها، مما يعزز قيمة الانتماء والولاء الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي يزيد من دافعيتهم تجاه العمل.

**مبدأ المشاركة:** تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والعاملين والمستفيدين، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، كما تهدف أيضا إلى مساهمة ذوي العلاقة في صنع السياسات ومراقبة تنفيذها، وأيضاً حشد كافة الطاقات والاستفادة منها في دعم الإصلاح الإداري ودعم فكرة تقسيم العمل، وزيادة وعي المستفيدين وثقتهم بمؤسستهم التربوية، وفي المقابل قيام المؤسسات التعليمية بأداء أدوارها بكفاءة وفاعلية. (٢٢)

وبينت الخليوي وآخرون (٢٠١٧)، (٢٣) أن متطلبات تطبيق مبدأ المشاركة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي أهمها الآتي:

- تبادل الاحترام والثقة والندية في التعامل بين الأطراف ذات العلاقة.



- تنفيذ السلطة وفق اللوائح والأنظمة والقوانين إرساء مبدأ المشاركة في صنع القرار في كافة المستويات الإدارية.
- القناعة الكاملة بأن المشاركة هو حق من حقوق جميع الأطراف المشاركة في إدارة المدرسة.
- إيجاد شراكة فعلية بين العاملين والمستفيدين داخل وخارج المدرسة، والمجتمع في وضع السياسات التشريعية والقوانين بما ينهض بمستوى المدرسة، وإقامة الفعاليات لتشجيعهم على التعاون معها.
- تكوين لجنة داخلية مشتركة تحتوي على فئات مختلفة من داخل المدرسة وخارجها، لوضع قرارات مشتركة، لتطويرها.
- توفر برامج تربط بين المدرسة والمجتمع المحيط، والتقنيات التي تسهل المشاركة لجميع الفئات.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن المشاركة تسعى إلى عدة أهداف تدور جميعها حول مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وحشد كافة الطاقات في دعم الإصلاح الإداري، ويساعد تحقيق المشاركة الفاعلة في المدرسة على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين، كما يشعرهم بوجودهم وكيانهم، ويزيد بالتالي من قوة أداء المدرسة وتحقيق أهدافها.

**مبدأ الرقابة:** تعرف الرقابة بأنها "عملية تقوم بها دوائر أو وحدات الرقابة الإدارية؛ بهدف مقارنة ما أنجز من أعمال بصورة فعلية بما هو مخطط لإنجازه خلال فترة زمنية محددة، وتشخيص المعوقات التي تحول دون ذلك لكي يتم علاجها في الوقت، المناسب". (٢٤)

وتختلف الرقابة تبعاً للهدف الذي تسعى إلى تنفيذه، وقد قسمها الطراونة وعبد الهادي إلى نوعين هما كالآتي: (٢٥)

- **الرقابة الإيجابية:** والهدف من الرقابة هنا هو التأكد من أن الإجراءات وأداء المؤسسة يسيران بشكل سليم وفق اللوائح المتبعة والقانون الذي تسير عليه

- المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، واستشراف المستقبل للتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، من خلال اتخاذ ما يلزم من إجراءات.
- **الرقابة السلبية:** وهي رقابة قائمة بشكل أساسي على البحث عن الأخطاء وكشفها ورصدها، دون لفت الانتباه إلى النتيجة والكشف عن نقاط القوة والضعف، أو تقديم الحلول، والغاية منها منع حدوث المخالفات ومعاقبة مرتكبيها، وذكرت الخروصية (٢٠١٢) (٢٦) عدة متطلبات لتحقيق مبدأ الرقابة من أهمها الآتي:
- وضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين، بهدف تحديد علاقة التبعية التي تربط الرئيس بالمرؤوسين.
- استمرارية متابعة وتقييم الأداء، لقياس أداء المدرسة، ومدى تحقيق أهدافها، وتنفيذ خططها، ومدى التزام العاملين بالقوانين واللوائح التنظيمية.
- نشر ثقافة أهمية معرفة الحقوق والواجبات للعاملين والمستفيدين، بحيث تكون مفهومة لدى العاملين بالمدرسة.
- أن يكون نظام الرقابة سهلاً وواضحاً، ويمارس في الوقت المناسب.
- يجب أن يكون نظام الرقابة موضوعياً لا شخصياً، ويهدف إلى تحقيق الأهداف والكشف عن الأخطاء.
- ويتضح للباحث مما سبق أن الرقابة على المدرسة تنفذ من خلال إشراف دوائر ولجان داخلية، ومن قبل مؤسسات خارجية، تتشارك جميعها في الرقابة على سير العمل في المدرسة، كما أن للرقابة أنواع عدة منها رقابة يمارسها العامل على نفسه، وأخرى رقابة إدارية تمارس عليه من قبل أطراف أخرى، وتختلف الرقابة تبعاً للهدف الذي تسعى الرقابة إلى تنفيذه، كما أن للرقابة متطلبات عدة لا يمكن أن تتحقق الرقابة دون تحققها.
- **أهمية الحوكمة والقيادة:**

إن للحوكمة والقيادة أهمية بالغة في كفاءة المؤسسات التعليمية وبخاصة مدارس التعليم ما بعد الأساسي واستقرارها ورفع مستوى أدائها، كما أنها سبباً في بقائها على مدى المستقبل البعيد، ولا تنحصر أهمية مبادئ الحوكمة والقيادة في قطاع محدد

بشكل خاص دون القطاعات الأخرى، فهي ذات أهمية لجميع المؤسسات دون استثناء، لذا لا يمكن أن يحتكرها قطاع محدد، فهي موجودة حيثما توجد المصالح، وتبرز أهمية مبادئ الحوكمة والقيادة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في كونها مكوناً رئيساً من اتجاهات إصلاح التعليم وإدارته، كما أنها تحدد الأسس والحقوق والواجبات لكل الأطراف، وأشار قراوني (٢٠١٦) (٢٧) إلى أهمية مبادئ الحوكمة والقيادة فيما يأتي:

- توفر مبادئ الحوكمة والقيادة نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

- تحدد مبادئ الحوكمة والقيادة المسؤول والمسؤولية، والتمتع بمركز تنافسي لمثيلاتها.

- تعزيز المبادئ السابقة للرقابة والمساءلة ورفع درجة الثقة بين الأطراف المختلفة.

- تشمل هذه المبادئ على مقومات تقوية وتطوير المدرسة على المدى البعيد.

- التوسع في المطالبة والمحاسبة أو المساءلة والمشاركة في صنع القرار التعليمي، وهذا يتطلب توفر التوسع في اللامركزية.

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق، أن أهمية الحوكمة والقيادة تأتي من الظروف والأسباب التي مر بها اقتصاد العالم، والتي دعت لوضع قواعد ومبادئ تحمي المؤسسات بشكل عام والتعليمية منها بوجه خاص من الانهيار نتيجة الفساد الإداري والمالي، وبشكل عام فإن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة شاملة ومتكاملة، وتوفر ضمانات حماية للمؤسسة التعليمية، وتجنبها الضعف بل وتدعمها وتقويها وتساعد على زيادة فاعليتها.

- محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي:

لا يتأتى التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة والقيادة، إلا من خلال ضوابط أو محددات، ونجاح تلك المبادئ يعتمد على تفاعل هذه الضوابط أو المحددات وتكاملها بشكل جيد معاً، ويرى سليم (٢٠١٦) (٢٨) أنه في حالة عدم توافر هذه المحددات، فإن

تطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة والحصول على مزاياها يعد أمراً مشكوكاً فيه، وهناك إجماع من قبل المختصين على أن التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة والقيادة، يركز على توافر مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية كما هو مبين في الآتي:

١. **المحددات الخارجية:** وتتعلق بعلاقة المدرسة مع المستفيدين والمجتمع الخارجي، وكفاءة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لها وكفاءة الأجهزة الرقابية عليها وتطبيق القوانين والتشريعات التي وضعت من أجل حسن تسيير إدارتها، وتجنب تضارب مصالح الأطراف المعنية، والتخفيض من الأخطار المتوقعة، وحفظ المدرسة من خطر الفساد الإداري والمالي. (٢٩)

٢. **المحددات الداخلية:** وتتناول الأسس والقواعد التي تضعها المدرسة وتعرف باللوائح الداخلية، التي تتضمن هياكل إدارية توضح طريقة صناعة القرارات بها، وتوزيع الصلاحيات والسلطات بين الإدارة والعاملين بها، بما يضمن تقليل التعارض بينهم في أعمالهما. (٣٠)

ويرى شابارد ( Sheppard, 2011 ) (٣١) أن المحددات الداخلية والخارجية تتأثر بعدة عوامل مرتبطة جميعها بمستوى ثقافة ووعي الأفراد والنظام الاقتصادي والسياسي للدولة، إضافةً إلى ثقافة الدولة نفسها، كما تعتمد محددات الحوكمة والقيادة اعتماداً كبيراً على مدى إدراك المؤسسات التعليمية لمصالح المجتمعات الاجتماعية والبيئية، وأخلاقيات الأعمال، والمناخ المؤسسي والتنظيمي والقانوني للمؤسسة التعليمية.

ويتضح للباحث من خلال ما سبق أن لمبادئ الحوكمة والقيادة محددات تضبط عملية تنفيذها، وهي على مستوى واحد من الأهمية، فمهما كانت اللوائح والقوانين الداخلية، موضحة لطريقة صناعة القرارات بالمؤسسة التعليمية، وتوزيع الصلاحيات والسلطات بين الإدارة والعاملين بها، فإنه لا يتحقق النجاح دون توفر المناخ المناسب في الدولة، ومن هنا جاء تكامل وتفاعل عمل المحددات الداخلية والخارجية مع بعضها البعض، ويؤدي التطبيق السليم لهذه المحددات إلى التقليل من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة التعليمية بشكل عام.

**- مراحل تطبيق الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي:**

يتم تطبيق هذا النظام ضمن مراحل، وقد ذكرت لاواندا (Lawanda, 2009) (٣٢)، أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة Enterprise (CIPE) أثبتت أن إدارات المؤسسات التعليمية، تتبنى الممارسات الجيدة لمبادئ الحوكمة والقيادة المؤسسية من خلال خمس مراحل أو مستويات متتالية تمر عبرها، وهذه المراحل هي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة التعريف بالحوكمة والقيادة: وهي المرحلة الأولى والأهم التي تمر بها الحوكمة والقيادة، وفيها تتضح معالم الحوكمة والقيادة وطبيعتها وجوانبها ومفاهيمها وأبعادها، بالإضافة إلى توضيح وسائلها وأدواتها ونظرياتها ومناهجها، وفي هذه المرحلة يفرق بين الحوكمة والقيادة كمعاملات والحوكمة والقيادة كسلوك والتزام بالثقافة. (٣٣)

**المرحلة الثانية:** مرحلة بناء البنية الأساسية لمبادئ الحوكمة والقيادة: وفي هذه المرحلة تحتاج مبادئ الحوكمة والقيادة إلى بنية قوية ممتدة ومركبة قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع مستجداتها ومتغيراتها، وتأتي هذه البنية القوية من خلال العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة والقيادة، أو من خلال شبكة المصالح والمنافع المتوقعة من التطبيق الكامل للحوكمة والقيادة. (٣٤)

**المرحلة الثالثة:** مرحلة عمل برنامج قياس مبادئ الحوكمة والقيادة: في هذه المرحلة فإن مبادئ الحوكمة والقيادة بحاجة إلى برنامج زمني محددة فيه الواجبات والمهام والأعمال، من أجل أن تتمكن جهات المتابعة والوقوف على التقدم في تطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة، بالإضافة إلى المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة والقيادة وبالتالي معالجتها وتحسين تنفيذها. (٣٥)

**المرحلة الرابعة:** مرحلة تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة: وهي المرحلة التي تقاس فيها مدى رغبة واستعداد الأطراف ذات العلاقة في تطبيق مبادئ الحوكمة والقيادة، وذلك من خلال اختبارات حقيقية، فالحوكمة والقيادة بها قيودا وضوابط على المحتوى الأخلاقي والقيمي، كما بها حريات تتطلبها تنفيذها. (٣٦)

المرحلة الخامسة: مرحلة متابعة وتطوير مبادئ الحوكمة والقيادة: وفي هذه المرحلة تتم تأكيد وضمان حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، فالمتابعة والرقابة أداتان رئيستان تطبقها جميع المؤسسات من أجل جودة التنفيذ، وهذه الرقابة ذات طبيعة تكاملية ووقائية، وتتطلب توظيف مراقب لهذه المهمة ليقوم بالمتابعة. (٣٧)

ويلاحظ الباحث من خلال استعراض مراحل تطبيق الحوكمة والقيادة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي، أن مبادئ الحوكمة والقيادة تتحول عبر مراحلها من فكرة في ذهن الإداريين والموظفين إلى مبدأ أخلاقي، ثم عقيدة ويقين بهذه المبادئ، ثم تتحول بعد ذلك إلى سلوك منضبط لدى الأفراد المعنيين، وأخيراً تتحول إلى تطبيق قوي ومتمين في المدرسة، كما يلاحظ أن كل خطوة من مراحل تطبيق الحوكمة والقيادة، تستلزم تطبيق ما قبلها وما بعدها من خطوات.

واقع الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان:

للحوكمة والقيادة في المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان ثلاثة مستويات تحددتها نوعية الخدمات التعليمية التي تقدمها وهي: "المستوى الأعلى للحوكمة والقيادة: الحوكمة على المستوى الوطني يشمل: مجلس التعليم، والوزارات المعنية بالتعليم، والأجهزة المعنية الأخرى، وأما المستوى المتوسط للحوكمة والقيادة فيشمل: وزارة التربية والتعليم والأجهزة التابعة لها، أما المستوى الأدنى للحوكمة والقيادة فيتعلق بالمستوى المؤسسي أو المدرسة". (٣٨)

أ. المستوى الأعلى: الحوكمة والقيادة على المستوى الوطني (مجلس التعليم، الوزارات المعنية بالتعليم، الأجهزة المعنية بالتعليم): تخضع الأجهزة الحكومية في الدولة للوائح والقوانين التي تحدد شروط التوظيف والتعيين والممارسة والسلوك للموظف، وكون الجهاز التعليمي نظاما ليس بالنظام المستقل عنها، فهو أيضا يخضع لهذه اللوائح والقوانين التي نص عليها قانون الخدمة المدنية الصادر رقم (٢٠٠٤/١٢٠) بتاريخ ٢٨/١٢/٢٠٠٤. (٣٩)

وقد تناول قانون الخدمة المدنية الحقوق المالية للهيئات التدريسية والإدارية، بما يدعم رفع مستوى جودة التعليم في السلطنة، وتوضيح الأطر العامة للسياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم بالتعاون بينها وبين شركائها الرئيسيين، ومن أهمهم وزارة المالية التي تعمل على مراجعة متطلبات الخطط التنويه لوزارة التربية والتعليم والمشاريع النوعية والكمية للخدمات التعليمية، فضلا عن اعتماد مخصصات الوزارة المالية بعد موافقة الحكومة. (٤٠)

ب. المستوى المتوسط للحكومة والقيادة (وزارة التربية والتعليم والأجهزة التابعة لها): وهي قمة التنظيم الإداري وتضم وزارة التربية والتعليم (١١) مديرية عامة موزعة على المحافظات، كما تتضمن الوزارة حسب أحدث هيكل تنظيمي لها (١٣) مديرية عامة موزعة على القطاعات الفنية والإدارية في ديوان عام الوزارة، وتعتمد وزارة التربية والتعليم على تطوير نظامها الإداري باستمرار ليكون مرناً وفعالاً منذ بداية الإعداد لخطة تطوير التعليم، وفي عام ١٩٩٥ شهد الهيكل التنظيمي للوزارة تحديثاً مستمراً، وعلى إثر ذلك استحدثت مديريات ودوائر جديدة. (٤١)

ج. المستوى الأدنى للحكومة والقيادة (المستوى المؤسسي أو المدرسة): تحدد اللوائح والنظم الإدارية السياسات الخاصة بالنظام التعليمي في السلطنة، حيث تدار المدارس من قبل مدير المدرسة بالإضافة إلى كادر إداري مساعد، وذلك وفق اللوائح والأنظمة التشريعية المنظمة لسير العمل، وتشمل مسؤوليات قيادة المدارس مجالات دعم جهود أداء المعلم وتقويمه، ووضع الأهداف والتقييم والمحاسبة، وإدارة استراتيجية للموارد المالية والبشرية، والتعاون مع المدارس الأخرى. (٤٢)

ويتضح للباحث أنه على الرغم من وجود ضعف مبادئ المشاركة والرقابة والمساءلة والشفافية في بعض مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة، فإن وزارة التربية والتعليم تسعى إلى تطوير سياساتها التربوية من خلال خططها الخمسية والتعاون المشترك مع مختلف الجهات المرتبطة بها، مما جعلها تتخذ خطوات تدريجية تجاه تطبيق مبدأ اللامركزية من خلال التوسع في صلاحيات المدارس في

تنفيذ بعض المهام، والسعي إلى بناء القدرات القيادية لدى مديري تلك المدارس، والتطلع إلى رفع مستوى الوعي الإداري بالممارسات القيادية الحديثة؛ لتحسين مهاراتهم القيادية، كما يلاحظ جهود الوزارة حول رفع مستوى التعاون بين المحافظات التعليمية والمدارس التابعة لها من جهة، والمجتمع المحلي، ورفع مستوى المحاسبية والرقابة، والوعي الإداري والقانوني بين العاملين.

**أثر مبادئ الجودة الشاملة على الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان:**

يكتسب تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، حيث يأتي نتيجة استجابة المؤسسة لمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ففي البيئة الخارجية قد تزايدت حدة المنافسة بالمؤسسة لاسيما بعد التقدم التكنولوجي المتسارع وهو ما أدى إلى ظهور وظائف واحتياجات إدارية جديدة، أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة فتحسين الأداء يأتي استجابة سريعة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب عاملين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل، كذلك يأتي تحسين الأداء لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وعدد من العوامل الأخرى. (٤٣)

أصبحت عملية تطوير المؤسسات التعليمية من القضايا التي تحتل الصدارة في جميع دول العالم، فلا يمكن أن يحدث تقدم ملموس على مستوى هذه المؤسسات إلا من خلال تحسين جودة الأداء ومواكبة المستجدات العالمية في هذا المجال، والانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة في التربية وإعادة تنظيمها وبنائها من أجل التطوير التربوي وتحسين الجودة. (٤٤)

كما أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت إحدى أهم القضايا التي تهتم القيادات الإدارية، وذلك لأي مؤسسة تسعى لرفع أدائها وتحسين مخرجاتها، وكذلك استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات وهذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بقصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم



المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، والعمل على تحقيق التميز في كافة العمليات التي تواكب التطورات المدرسية، وذلك عن طريق إجراء التقييم الذاتي، وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر، والأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات المختلفة وتوظيفها بشكل فعال، وتفويض السلطات، والعمل بالمشاركة، وتطوير مقاييس الأداء، والتحسين المستمر لكافة العمليات التربوية والإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة، وتحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية. (٤٥)

ولا يقتصر نظام إدارة الجودة الشاملة على تطوير معايير الأداء فقط، إنما العمل على تحسين أداء المدراء والمعلمين والطلاب وتطوير البرامج والخطط الدراسية وتحسين عمليات النقوم التربوي، حيث أن التركيز وعمليات النظام التربوي هو وحده الذي يكفل لنا جودة مخرجات هذا النظام والارتقاء لمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر. (٤٦)

لذا يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مدخلاً يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد، لتحويلهم من منطق كشف الأخطاء إلى منطق منع الأخطاء، وهي أحد أهم المدخلات الإدارية المعاصرة التي فرضتها التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، حيث يقوم هذا المدخل باعتماد أسلوب معين في التعامل مع المؤسسات، كما أن النظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تتصف بعدم الجودة، الذي يجعل هذا النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمولية والتكامل. (٤٧)

وعملية الجودة في النظام الإداري والتعليمي حظيت بالجزء الأكبر من الاهتمام، إلى درجة إطلاق الكثير من المفكرين على هذا العصر بأنه "عصر الجودة" باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد، حيث أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي على أنها وجهان لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه المجتمعات الإنسانية في العقود القادمة. (٤٨)

وانطلاقاً من رؤية وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وسعيها إلى تجويد البيئة التعليمية للإدارة والمعلمين والطلاب بالمدارس على نحو يكفل لهم التعاون لبناء جيل المستقبل، ويلبي متطلبات سوق العمل في إطار من الالتزام والمسؤولية، فلقد وضعت الوزارة أهدافاً وبرامج محددة في خطتها الخمسية الثامنة من بينها مشروع إرساء نظام إدارة الجودة الايزو ٩٠٠١، ولقد جاء القرار الوزاري رقم ٤٤٧/٢٠١٢ الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان- بتشكيل مجلس خاص لنظام إدارة الجودة. وقد جاء مشروع إرساء نظام الجودة إثر جهود دائرة ضبط الجودة بالبحث عن نظام جودة يتلاءم وطبيعة العمل بالوزارة والاحتياج الحقيقي للتطوير. (٤٩)

#### إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي:

اهتمت كثير من دول العالم مؤخراً اهتماماً جلياً بعمليات إصلاح التعليم، حيث سلطت الضوء على الجودة الشاملة وذلك لكونها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي يواكب المتغيرات المحلية والدولية، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي الرهان الحقيقي الذي يواجه المجتمعات في المستقبل، وإدارة الجودة الشاملة هي اشتراك كل من الإدارة والأفراد والتزامهم في نشاطات المؤسسة التي تهدف إلى تلبية حاجات المستفيد ورغباته أو تجاوز توقعاته باستمرار، وجاءت الجودة في التعليم باعتبارها الاتجاه العام للمنافسة الشريفة وللتحفيز في العمل وكذلك تحسين الحياة من خلال الدعوة إلى التمحوّر حول المتعلم ونشاطه الذاتي وتلبية مختلف حاجاته في مراحل التعليم، ثم الأخذ بيده تدريجياً كي تنمو شخصيته نمواً متكاملًا من جميع النواحي، بحيث يصبح إنساناً راقياً ومواطناً صالحاً ومنتجاً على الصعيد المحلي والقومي والعالمى.<sup>(٥٠)</sup>

معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

- تقاس معايير الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية بمجموعة من المعايير التي تتضمن مؤشرات قياسية ومواصفات عالمية لا بد من توافرها في الأنظمة الإدارية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي وتمثل في عدة مجالات أهمها الآتي: (٥١)
- مجال التخطيط: (جودة الرسالة، جودة الرؤية، جودة الخطة الاستراتيجية، وجودة الأهداف).
  - مجال التنظيم: (جودة بيئة العمل المعنوية، جودة السياسات والإجراءات، وجودة بيئة العمل المادية).
  - مجال التوجيه: (جودة نشر ثقافة الجودة الشاملة، جودة القناة والحماس بالجودة الشاملة، وجودة تصميم عمليات النظام الإداري).
  - مجال التنسيق: (جودة تأسيس نظام البيانات والمعلومات للنظام الإداري، وجودة بيانات ومعلومات النظام الإداري).
  - مجال التقويم: (جودة رضا المستفيدين من النظام الإداري، وجودة المتابعة والتقويم للنظام الإداري).

كما أنه عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ومنها مدارس التعليم ما بعد الأساسي، فإن أهم معايير إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر على الحوكمة في أداء المؤسسة التعليمية تتمثل في القيادة، والسياسة والاستراتيجية، وإدارة الأفراد، والموارد، والعمليات والشراكة، ومن منظور برنامج تطوير كفايات المعلمين بالمدرسة، وتتمثل أهم معايير إدارة الجودة الشاملة في قدرة المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وتقديم الخدمات المجتمعية بصورة كافية. (٥٢)

أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية:

قدمت العديد من الدراسات تصور لأبعاد إدارة الجودة الشاملة العشرة والتي تتمثل في الآتي: (٥٣)

- **دعم الإدارة العليا:** يعد دعم الإدارة العليا أحد العوامل التي تحدد النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر الإدارة العليا مسئولة عن التأكد من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بخلق الرؤية والقيم والتحفيز.

- **علاقة المستفيدين:** يعرف المستفيدين في المؤسسات التعليمية بأنهم الأشخاص الذي يتلقون الخدمات.

- **إدارة القوى العاملة:** يتوقع العاملين في المؤسسات التعليمية القيام بهذا العمل المبني على الوصف الوظيفي فقط، ومن ثم فإن المرونة مهمة محدودة، وسيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة خاصة بالنسبة للذين يحاولون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن بعض العاملين قد لا يرغبوا في القيام بأعمال معينة.

- **مواقف العامل وسلوكه:** تواجه المؤسسات التعليمية صعوبات في تنفيذ نظم الحوافز، مثل الحوافز والمكافآت، وتشمل الأسباب عدم وضوح قياس أداء الفرد أو أداء الفريق والميزانيات الثابتة، حيث يستند التعزيز على الأقدمية بدلا من الأداء.

- **بيانات الجودة وإعداد التقارير:** تشكل توافر المعلومات في المؤسسات التعليمية الوظيفة الرئيسية لعملية صنع القرار والشفافية.

- **دور قسم الجودة:** تحدد الجودة التي يجب تحقيقها بالقانون والمنظمين وليس المستفيدين.

- **المقارنة المرجعية:** تلتزم المؤسسات التعليمية بإجراء التحسين باستمرار، وتستخدم المؤسسات التعليمية المقارنة المرجعية لتحسين الكفاءة.

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:**

تطور مفهوم الجودة من اكتشاف الأخطاء إلى منع الأخطاء وتفاديها مسبقا، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع التكلفة في التعليم، وضعف بعض المخرجات التعليمية، وبالتالي ضعف ارتباطها في سوق العمل الذي يؤثر سلبا على معدلات التنمية إلى

- الاهتمام بضبط جودة التعليم، وتحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ الآتية: (٥٤)
- وجود قيادة في الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات عالية الجودة.
  - توزيع المهام على كافة أفراد المؤسسة التعليمية والعمل معا على تحقيق الجودة الشاملة للتعليم كلا وفق اختصاصه.
  - ضبط جودة تقييم الأداء لتقديم خدمات مميزة وذات جودة عالية.
  - اكتشاف الأخطاء مسبقاً وذلك لتجنب حدوثها لاحقاً.
  - تأهيل وتدريب الهيئة الإدارية والتدريسية بشكل مستمر، وحتى الطالب مستقبلاً.
  - الحرص على تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية لاكتساب ثقة المستفيدين من المؤسسة.
  - متابعة تنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي في الحقل التعليمي.
  - تعزيز مبدأ الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.
  - تمكين العاملين بالمدرسة من الأداء الجيد والعمل بإخلاص.
  - التعرف على احتياجات المستفيدين، والسعي لتحقيقها.
  - التركيز على تحسين المخرجات التعليمية (الطالب) بصورة مستمرة.
- مما سبق يتضح ضرورة تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال عدد من النقاط تتمثل في: تتمثل أهم مبررات تطبيق إدارة وهي كالتالي:
- أن الجودة الشاملة لها أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية وبخاصة مدارس التعليم ما بعد الأساسي لما لها من مسئولية تعليمية وثقافية واجتماعية أمام المجتمع، والطلاب، وبعضها البعض.
  - أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم فلسفات الجودة لقياس الجودة الكلية للمؤسسات التعليمية وبخاصة مدارس التعليم ما بعد الأساسي، حيث تساهم بصورة

إيجابية في زيادة رضا المستفيدين عن الخدمات التربوية والتعليمية التي تقدمها لهم.

-تقدم إدارة الجودة الشاملة أحدث خطة للإصلاحات التعليمية وتحديث المؤسسات التعليمية.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها الآتي:

١- نشر ثقافة الحوكمة والقيادة في المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم ما بعد الأساسي خاصة، وتوضيح أهمية تطبيق الحوكمة والقيادة والفوائد المرجوة من تطبيقها في تطوير الأداء الإداري، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال من أساتذة الجامعات والمتمرسين من غيرهم، والاستفادة من البحوث العلمية المحلية والإقليمية والعالمية المتخصصة في هذا المجال.

٢- توفير مناخ داعم للتغيير لدي القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية، واستخدام الأنماط القيادية الحديثة كنمط الحوكمة والقيادة في إدارة المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بوجه خاص.

٣- توفير نظام تدريبي فعال لتطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وبما يسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس.

٤- إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم الحوكمة والقيادة من خلال مختصين لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.

٥- التركيز على التدريب لتطبيق الحوكمة والقيادة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وتخصيص موازنة خاصة للتدريب المراد تطبيقه، وربط نظام التدريب باحتياجات إدارات المدارس وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من تحسين وجوده وكفاءة أدائهم.

- ٦- تحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتطوير العمل وتحسينه لدى إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في ضوء مدخل الجودة الشاملة مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة خطط التطوير والعمل بها بل ومتابعتها ميدانياً للتحقق من تنفيذها.
- ٧- إعادة النظر في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة، واعتبار التعليم والتدريب والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق تنمية مهارات مديري تلك المدارس وتحسين أدائهم في العمل.
- ٨- تبني رؤية لتبادل الخبرات مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالحوكمة والقيادة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان وصولاً بها إلى الاستفادة من إمكانيات الطرفين لتنمية القدرات الوطنية.
- ٩- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل الجودة الشاملة في البرامج التدريبية لوزارة التربية والتعليم لتنمية وتطوير مفهوم الحوكمة والقيادة لدى إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في مختلف الجوانب بما يتيح المشاركة الفعالة والثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في الحوكمة والقيادة.
- ١٠- إعادة النظر في تعديل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة لسياساتها في تنمية وتطوير الحوكمة والقيادة لدى إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي وفق أسس ومعايير صحيحة من أجل جودة العملية الإدارية والتعليمية.
- ١١- الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية إدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وذلك بتنفيذ برامج تطويرية مشجعة على المشاركة في المؤتمرات والندوات وتبادل الخبرات، والاستفادة القصوى من جميع الوسائل التكنولوجية المتاحة، وزيادة القدرة على التعامل مع المواقع الإلكترونية الإدارية والعلمية وقواعد البيانات المختلفة.

## المراجع:

- ١- عمر وصفي عقلي: "المنهجية التكاملية لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، ط٢، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص٣.
- 2- Stevenson W.J., "Production Operation Management", McGraw Hill, New York, 2019, p.52.
- ٣- أحمد محمد الشامي: "ادارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية"، مجلة الإداري، ع ٨٨، معهد الادارة العامة، سلطنة عمان، مارس ٢٠١٦، ص٥٢.
- ٤- أبو العلا، ليلي محمد حسني. مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. الأردن، عمان: دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ١٦٣.
- ٥- ابراهيم بن خلفان العامري: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص٣٧.
- ٦- ابراهيم بن خلفان العامري: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، المرجع السابق، ص١٧.
- ٧- مدحت محمد أبو النصر: "الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٢١
- ٨- وزارة التربية والتعليم: "نظام التعليم بسلطنة عمان من أجل التميز"، دائرة الاشراف التربوي، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص١٥.
- ٩- رضية بنت سليمان الحبسية: "استراتيجية مقترحة للتمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١٥، ص٤٤.



- ١٠-ظنية بنت سعيد الخروصية: "اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان نحو المساءلة الإدارية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٢، ص ٩٨.
- ١١-علي بن محمد العامري: "تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة". رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١، ص ٦٥.
- ١٢-عواطف بنت ابراهيم آل مكي: "المشكلات الادارية في مكاتب الاشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عُمان". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان، ٢٠١١، ص ٣٩.
- ١٣-وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم ١٦٠ / ٢٠٠٧م، ص ٣.
- ١٤-شوقي جدي وعمار براهيمية: "التمكين والإدارة على المكشوف منهاج إداريا حديثا يساهم في إرساء مبادئ حوكمة الشركات"، مؤتمر الفرص والتحديات والتطلعات، منشورات جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ٢٠١٥، ص ٤.
- ١٥-سوزان محمد المهدي: "الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز". مؤتمر قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٢٤٨.
- ١٦-بيومي ضحاوي ومحمد والمليجي: "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للمجتمعات في كل من جنوب أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مؤتمر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٢٠١١، ص ٥٥.

- ١٧- البنك الدولي ووزارة التربية: "التعليم في سلطنة عُمان المضي قدما في تحقيق الجودة، دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي"، منشورات وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان، ٢٠١٢، ص ٥٦.
- ١٨- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢، دار الشروق، عمان، ٢٠١٧، ص ١٤.
- ١٩- مصطفى حسن السعدني: "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٢٤٨.
- ٢٠- فانتن الغزو: "القيادة والإشراف الإداري"، ط٢، دار اسامه للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ٥٣.
- ٢١- هيام الصخري: "استراتيجية إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠١٥، ص ٤٤.
- ٢٢- نعيمه محمد حرب: "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ص ١٣٤.
- ٢٣- لينا بنت سليمان الخليوي وآخرون: "درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديريات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض". مجلة الدراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، (٩٠)، رابطة التربويين العرب، مصر، ٢٠١٧، ص ٢٧.
- ٢٤- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: "دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها"، جامعة الدول العربية، مصر، ٢٠١٣، ص ١٤.
- ٢٥- حسين الطراونة وتوفيق عبد الهادي: "الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢، ص ٣٣.

٢٦-ظنية بنت سعيد الخروصية: "اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان نحو المساءلة الإدارية"، مرجع سابق، ص١٠١.

٢٧-خالد نظمي قراوني: "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٤ (٤)، ٢٠١٦، ص١٤٠.

٢٨-جمال معروز سليم: "درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٦، ص ٤٨.

٢٩-إيناس موسى أبو لبن: "واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين". مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتمية الموارد البشرية، ١٥ (٤٨)، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٣٤١.

٣٠-فهمي خليفة الفهداوي: "الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية العامة الجيدة: دراسة معرفية ومقاربة تأصيلية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١ (٢)، ١، العراق، ٢٠١١، ٣٠، ص١١.

31- Sheppard, A.P.I. An Analysis of the Nature of the Governance of International school and the Potential for Securing Appropriate Governance. Unpublished Doctorate Thesis. University of Bath, UK,2011,p.84

32- Lawanda, E. Accountability Practices of school Counselors. Unpublished Master Thesis, Auburn, Thesis and Dissertation Alabama. ,2009,p.55

٣٣-أحمد فتحي أبو كريم: "الشفافية والقيادة في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: ٢٠٠٩، ص٨٩.

- ٣٤- محفوط أحمد جودة: "إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي"، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٩.
- ٣٥- محفوط أحمد جودة: "إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي"، المرجع السابق، ص ٣٢.
- ٣٦- أمير فرج يوسف: "الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، مكتبة الوفاء، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ٣٨٧.
- ٣٧- رافده عمر الحريري: "إعداد القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٤٦.
- ٣٨- بيومي ضحاوي ومحمد والمليجي: "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للمجتمعات في كل من جنوب أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مرجع سابق، ص ٦٣.
- ٣٩- وزارة الشؤون القانونية (٢٠٠٤). مرسوم سلطاني رقم ١٢٠/٢٠٠٤ بإصدار قانون الخدمة المدنية، سلطنة عمان.
- ٤٠- عبد السلام حتاملة، كايد سلامة: "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها". مجلة الدراسات التربوية والنفسية- سلطنة عُمان، ١١ (١)، ٢٠١٧، ص ١٢٢.
- ٤١- عيسى جاسم سيار: "دور سياسات وآليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي. مؤتمر نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨.

- ٤٢- غضبان حسام الدين: محاضرات في نظرية الحوكمة، دار ومكتبة حامد، عمان، ٢٠١٥، ص ١٤.
- ٤٣- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: "التقرير السنوي لخطة الإنماء المهني"، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص ٤٤.
- ٤٤- محمد عاشور: "القيادة"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ٢٩.
- ٤٥- تركي حمد أبو ديبيل: "درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٥، ص ٩.
- ٤٦- خضير حمود، ياسين الخرشة: "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٢٧.
- ٤٧- على بن محمد الغامدي: "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة"، مجلة دراسات: العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، مج. ٤٠، ملحق ٣، ابريل ٢٠١٣، ص ٢٩.
- ٤٨- الخطيب وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، ط ٢، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٧.
- ٤٩- فريدة بنت سعيد البلوشية: "تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات من الصف الثاني بسلطنة عمان"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، مج ٣٥، ٦ع، يوليو ٢٠١٩، ص ١٦.
- ٥٠- أمجد قاسم: "الجودة الشاملة في التعليم تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها"، مجلة آفاق علمية وتربوية، الأردن، ع ١٤، مارس ٢٠٢٠م.
- ٥١- المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين: "برنامج التدريب المهني (نماء)"، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ٢٠١٨، ص ٨.

٥٢-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: "التقرير السنوي لخطة الإنماء المهني"،  
المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦،  
ص٤٤.

٥٣-جيهان كمال محمد: "برنامج تدريبي في التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي  
الفني في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، القاهرة، المركز القومي  
للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٢، ص٨١.

٥٤-وزارة التربية والتعليم: "نظام التعليم بسلطنة عمان من أجل التميز"، دائرة  
الإشراف التربوي، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص١٧.