

SCHOOL PRINCIPALS APPLY TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE AL-BATINAH NORTH GOVERNORATE IN THE SULTANATE OF OMAN AND ITS IMPACT ON TEACHER PERFORMANCE

تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان وأثرها على أداء المعلمين

Insaf Mohammed Said Al-Saidi^{1*} & Ismail Hussein Amzat²

¹Ph.D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM);

insaf.m.s.69@gmail.com

²Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM);

ihssein@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This study aimed to find out the application of school principals for total quality management in the North Al Batinah Governorate and its impact on the performance of teachers. The study population (consisted of 10390 teachers, and the study sample was chosen) from 450 teachers from the schools in the North Al Batinah(Governorate, in a randomized probabilistic way, The study adopted the quantitative approach, using the Smart PLS program, through confirmatory factor analysis and path analysis, and used a developed tool for measurement, according to the study goals and reached the following results, that the application of school management to total quality management, a positive impact on the performance of teachers, has been presented a number of Recommendations based on the results of the study.

Keywords: management, total quality, teacher performance.

المخلص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة في محافظة شمال الباطنة وأثرها في أداء المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (10390) معلمًا ومعلمة، واختيرت عينة الدراسة من (450) معلم ومعلمة، من مدارس محافظة شمال الباطنة، بالطريقة الاحتمالية العشوائية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام برنامج، من خلال التحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار، واستخدمت أداة مطورة للقياس، وفقا لأهداف الدراسة وتوصلت للنتائج الآتية، أن لتطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الجودة الشاملة، تأثير إيجابي على أداء المعلمين، وقد تم تقديم عدد من التوصيات بناء على نتائج الدراسة .

كلمات مفتاحية: الإدارة، الجودة الشاملة، أداء المعلمين.

المقدمة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، ويقوم على عدة مبادئ وأسس، ومفهوم الجودة يعد محور أساسي في الإدارة الحديثة، يعول عليه في نجاح أي منظمة، لذلك فلقد نال مفهوم الجودة أهمية كبيرة من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت الخدمية منها أو الصناعية (Gary, et,al, 2013).

وعليه فقد أصبحت الجودة سلاح منافسة، وهي مطلب أساسي في جميع المنظمات، وكذلك هو الحال في المنظمات التربوية، ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عام (1988)، كمفهوم يدل على التحسين والتطوير (العبد، 2009).

وقد نال إصلاح التعليم اهتمام بالغ الأهمية في اغلب دول العالم، وبناء على ذلك توجهت معظم الدول لإدخال الجودة في النظم التعليمية لديها، بغية إصلاح التعليم وتطويره، حتى بات يطلق على عصرنا الحالي عصر الجودة (Martins and Martins 2015).

ومع ما تواجهه إدارات المدارس من تحديات، كان من المهم أن تسعى لمواجهة تلك التحديات من خلال التطوير بناء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لتستطيع مواجهة الأزمات بفاعلية، وان تتولى المؤسسات التعليمية تنمية المعلمين مهنيًا في شتى مجالات عملهم، التي تنعكس على أداء الطلبة ومهاراتهم. (إبراهيم والمجنوب 2014)

مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المنظمات مشكلات عدة فيما يتعلق بالجودة، والمنظمات التربوية تولي هذا الموضوع عناية كبيرة، لماله من تأثير على المخرجات التربوية، لأداء العاملين في المجال التربوي، وفي سلطنة عمان يهتم القائمون على المجال التربوي كغيرهم من الدول بموضوع الجودة في التعليم، إلا أن هناك من الواقع ما أشار لوجود بعض التقصير بالنسبة للجودة، وبما أن تطبيق الجودة هي الوسيلة المثلى لتطوير وتحسين العمل التربوي، لتأثيره على عمليتي التعليم والتعلم، لقد تناولت العديد من الدراسات العمانية، إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان، وقد تناولت دراسة عيسان والشبيدي (2017)، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل والمشرفين التربويين، وأوضحت النتائج بأنه توجد جوانب قوة في تلك الممارسات، كالموارد البشرية، والتخطيط، وشؤون المتعلمين، و بالمقابل توجد جوانب ضعف في المجتمع المدرسي، والمنهج الدراسي، والتعليم والتعلم، والموارد المادية، أما الغيثي (2012)، فقد درس موضوع الجودة من حيث اثر معايير الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان على تطور الأداء المدرسي، وتضمنت عينة الدراسة مشرفين، وإداريين، ومعلمين، وتوصلت الدراسة الى وجود معوقات للجودة الشاملة على النحو الاتي، قلت تفويض الصلاحيات، وغياب خطط الجودة الاستراتيجية، وإشراك العاملين في صنع القرار أما بالنسبة للمستويات الأعلى في الجودة فقد تمثلت في استمرارية تطور المدرسة، والإبداع، والابتكار، وتقنيات إدارة الجودة.

وبالرغم من تناول تلك الدراسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان، فإنها لم تتطرق أي منها لقياس تطبيق المديرين لها على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وعليه فإن مشكلة الدراسة سيجيب عليها السؤال التالي: ما اثر تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الرئيس: تشخيص أثر تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

الإطار النظري

تهدف هذه الدراسة للتعرف على تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وأثرها على أداء المعلمين، وعليه فإنها اعتمدت على مجموعه من النظريات المهمة، التي تم بناء الدراسة عليها، وسنستعرض هنا اهم تلك النظريات.

إدارة الجودة الشاملة

ذكر Haga (2015)، بان ديمينج (1950)، يعتبر الأب الحقيقي للجودة ، فلقد كان له دور كبير في جودة الصناعة اليابانية، حيث ساهم بابتكار في ذلك، وقد اكد ديمينج على أن الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع، حيث أن نظريته تعتمد على مبدأ أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنظمة ، واعتبار الإدارة اهم عناصرها، لذلك ينظر بان كل فرد في المنظمة له علاقة بالخدمة أو الإنتاج وأوضح بان الجودة ليست مطلقة وإنما نسبية، واجمل نظريته في عدد من العناصر بلغت أربعة عشر عنصرا

أ. تحديث الإدارة للتطوير.

ب. استمرارية تحسين وتطوير الخدمة.

ت. التدريب على راس العمل.

ث. دعم الإدارة.

ج. التخطيط طويل المدى.

ح. التدريب واستثمار راس المال البشري.

خ. الاستقرار.

د. إيقاف التفتيش.

ذ. نبذ المعوقات التنظيمية.

ر. التوقف عن نقد العاملين.

ز. عدم الخوف.

س. ألا يتم الشراء بناء على قلة الأسعار .

ش. البعد عن الأرقام لتحديد الأهداف.

ص. إعطاء العاملين الفرصة للفخر بمنجزاتهم.

نظريات التعلم:

لقد تناول جواد (2015)، نظريات التعلم، وهي عبارة عن مجموعة من النظريات، وضعت من قبل مختصين في التربية وعلم النفس، ومن أشهرهم بافلوف و سكينر وثورنديك، لتفسير عمليات التعليم والتعلم، ومن أهم تلك النظريات:

النظرية الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية جراء رفض ماكس فريدمان، وماكس للنظرية السلوكية، وترى هذه النظرية أن السلوك يكتسب من خلال التفاعل والتكيف مع البيئة والأشخاص، وكان من أهم مبادئها أن الفهم وترابط المعلومات يعتبر شرط أساسي للتعلم، في حين ينظر للحفظ بأنه سلبي ولا يتيح فرصة للإبداع، والتعلم يجب أن يرتبط بالنتائج، لذلك يعد الاستبصار من الحوافز القوية، على العكس بالنسبة للعزيم الخارجي، ونلاحظ أن هذه النظرية قائمة على التعلم المتمركز حول الطالب.

النظرية السلوكية:

ظهرت هذه النظرية عام 1913م، ويعتبر ثورنديك، من أهم روادها، وكان من أهم قوانينه، ارتباط الأثر بالاستجابة.

ترى هذه النظرية أن أي معلومة مقدمة للمتعلم يشترط فيها المقدرة على إثارة حوافزه، وميوله، واهتماماته، وهذا لا يتأتى إلا بتقديم المادة العلمية مجزئة، وتقدم في تسلسل، وأن تكون مناسبة لنمو المتعلم العقلي، والبدني، وهي تهتم بالتغير الذي يحدث للمتعلم وسلوكه، كما تؤكد على التفاعل الاجتماعي للمتعلم.

النظرية المعرفية:

من أهم رواد هذه النظرية جان بياجيه، وظهرت هذه النظرية عام 1920م، وترى هذه النظرية أن التعلم يرتبط بنمو المتعلم، وليس فقط بتحصيل المعلومة، لذلك تعتبر عملية الاستدلال من أهم الشروط لتكوين المفاهيم وبنائها، وأنه لا بد من الخطأ لكي يكون هناك تعلم صحيح، وهي تؤكد على أن الإدراك والتفكير لهما دور كبير في عملية التعلم، حيث أن هذه العمليات تقوم بتفسير المعلومات، فمن أهم مبادئها التركيز على العمليات الداخلية، والاستيعاب، والفهم، و استراتيجيات المعرفة، والعمليات العقلية، وبناءً على ما سبق فإن جان بياجيه ينظر إلى التعلم بأنه مكتسب من خلال مصادر خارجية، أن التعلم لا يحدث نتيجة تجزئة الموقف إنما إدراكه بشكل كلي.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأدب النظري فيما يتعلق بموضوع الجودة الشاملة، وأداء المعلمين، فإننا في هذا الموضوع من الدراسة سنستعرض بعض الدراسات السابقة، التي تتعلق بمتغيرات، وأهداف الدراسة:

دراسة المخمري (2013) درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين،

والمعلمين، في سلطنة عمان، وكان من ابرز نتائج دراسته، أن تطبيق مبادئ جودة الإدارة الشاملة، حاز على أعلى نسبة تطبيق في مدارس الإناث، و بدرجة اعلى من مدارس الذكور.

دراسة الجرجاوي ونشوان (2006) فقد تناولت الموضوع من حيث تقويم أداء المعلمين بناء على مؤشرات الجودة الشاملة، واستخدمت الاستبانة كأداة، ومن خلال تطبيق الأداة على عينة الدراسة البالغة (250) معلمة ومعلم، وتحليلها، كان من ابرز نتائجها أنه يوجد لدى المعلمين غموض فيما يتعلق برسالة ورؤية المدرسة، وتحديدًا في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى انه يوجد لديهم ضعف في تنمية قدرات التلاميذ، واتخاذ القرار المدرسي، أما فيما يتعلق بالنمو الجسمي والصحي فالاهتمام به ضعيف، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل والجنس بالنسبة للتنمية المهنية للمعلمين،

دراسة ماهاجان (2014) كان من أهدافها معرفة المؤثرات من العوامل على جودة التعليم في الهند، وتأثيراتها، وأهميتها، وكان من نتائجها التأكيد على أن القيادة تعتبر من اهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم، وقامت البدري (2014)، بدراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية برامج التنمية للمعلمين، ومعرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة، والنوع، والمحافظات التعليمية، وكانت عينة الدراسة من المعلمين، ومن أبرز نتائجها أن برامج التنمية المهنية للمعلمين في سلطنة عمان ضعيفة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع لصالح الإناث و والخيرة لصالح الذكور هذا ما يتعلق بمحور التنمية المهنية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمحور معوقات برامج التنمية تعزى لمتغيرات الخبرة والنوع والمحافظات التعليمية،

دراسة ماريو وأخرون (2010) بعنوان: الدورات التدريبية المباشرة على الأنترنت، التي هدفت لمعرفة آراء المعلمين في مدى فاعلية دورات الأنترنت القصيرة في تحسين أداء المعلمين وتطويره، وتكونت عينة الدراسة من معلمين أمريكا على اختلاف ولاياتها، ممن قاموا بعمل دورات من خلال الأنترنت في الفترة (2005/11- 2007/3)، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة إلكترونية عبر الأنترنت، وكان التواصل مع المشاركين شخصي، كما طولبوا بعمل مقال لأثر التدريب، وحجم الاستفادة، وأيضًا ملاحظات الميدان التربوي، ومن اهم نتائجها أن لتلك الدورات آثار إيجابية على التنمية المهنية للمعلمين، وهذا يظهر من خلال أدائهم بناءً على ما لاحظوه بأنفسهم على مستوى أدائهم إذا ما قورن بالطرق المباشرة للتدريب من خلال مراكز التدريب، حيث انه اتاحت لهم فرصة تبادل الآراء، والخبرات في بيئة مرنة ومريحة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظمها يؤكد على أهمية تطبيق الجودة الشاملة باعتبارها من أحدث الأساليب الإدارية.

منهج الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام طريقة البحث الكمي، باستخدام برنامج Smart PLS من خلال التحليل العائلي التوكيدي، وأسلوب تحليل المسار، للتعامل مع متغيرات الدراسة الكامنة ومؤشراتها، وتحديد العلاقات بين تلك المتغيرات المشاهدة والتي يقصد بها المؤشرات، والمتغيرات غير المشاهدة، والتي يقصد بها المتغيرات الكامنة، وأيضًا وصف صدق وثبات تلك المتغيرات .

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظ شمال الباطنة بسلطنة عمان وعددهم (10390)، وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للعام الدراسي (2018،2019)، من خلال الكتيب الإحصائي السنوي، لوزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان 2017.

جدول (1)**مجتمع الدراسة**

عدد المعلمين	المحافظة
10390	محافظه شمال الباطنة

المصدر: الكتيب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان 2017م.
عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة لتمثل مجتمع الدراسة، وبلغت (450) فردًا، تم اختيارهم وفق جدول (مورغان)، بنسبة 10% من حجم مجتمع الدراسة، ليكون مناسبًا مع حجم المجتمع، وذلك بطريقة عشوائية احتمالية، لتتيح الفرصة لكل فرد في المجتمع أن يكون ممثلًا له.

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من الجزء الخاص بالمقدمة وتعليمات للمستجيبين، والجزء الذي يحتوي على عبارات الاستبانة، التي أعدت من خلال الاستعانة بدراسات سابقة وأدواتها ومن خلال الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي. كان عدد عبارات المقياس (52) عبارة، موزعة كالآتي:

الجزء الأول- إدارة المدرسة، تمثله المحاور الآتية:

- أ. وضوح الهدف،
- ب. فلسفة التطوير،
- ت. توقف التفتيش،
- ث. تخفيض السعر،
- ج. تطوير الخدمة،
- ح. التدريب في الخدمة،
- خ. الإدارة،
- د. طرد الخوف،

- ذ. العمل بروح الفريق،
 ر. الأهداف الواقعية،
 ز. الإنجاز والمعايير،
 س. المهنة والاعتزاز بها،
 ش. التطوير المهني،
 ص. المسؤولية، التي تمثل عناصر نظرية ديمينج.

الجزء الثاني- يشمل المحاور التالية: نظريات التعلم المعرفية، والسلوكية، والإنسانية، للإجابة على تلك العبارات، وتم حساب الصدق الظاهري، عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، لإبداء آراءهم حول مدى صدق العبارات، ومن ثم تعديلها بناء على ملاحظاتهم، وبعد التأكد من صدق الأداة، وزعت على عينة استطلاعية من (50)، مستجيب، وبلغ معامل ثبات الفاكرومباخ (0,956) كما يوضحها الجدول (2).

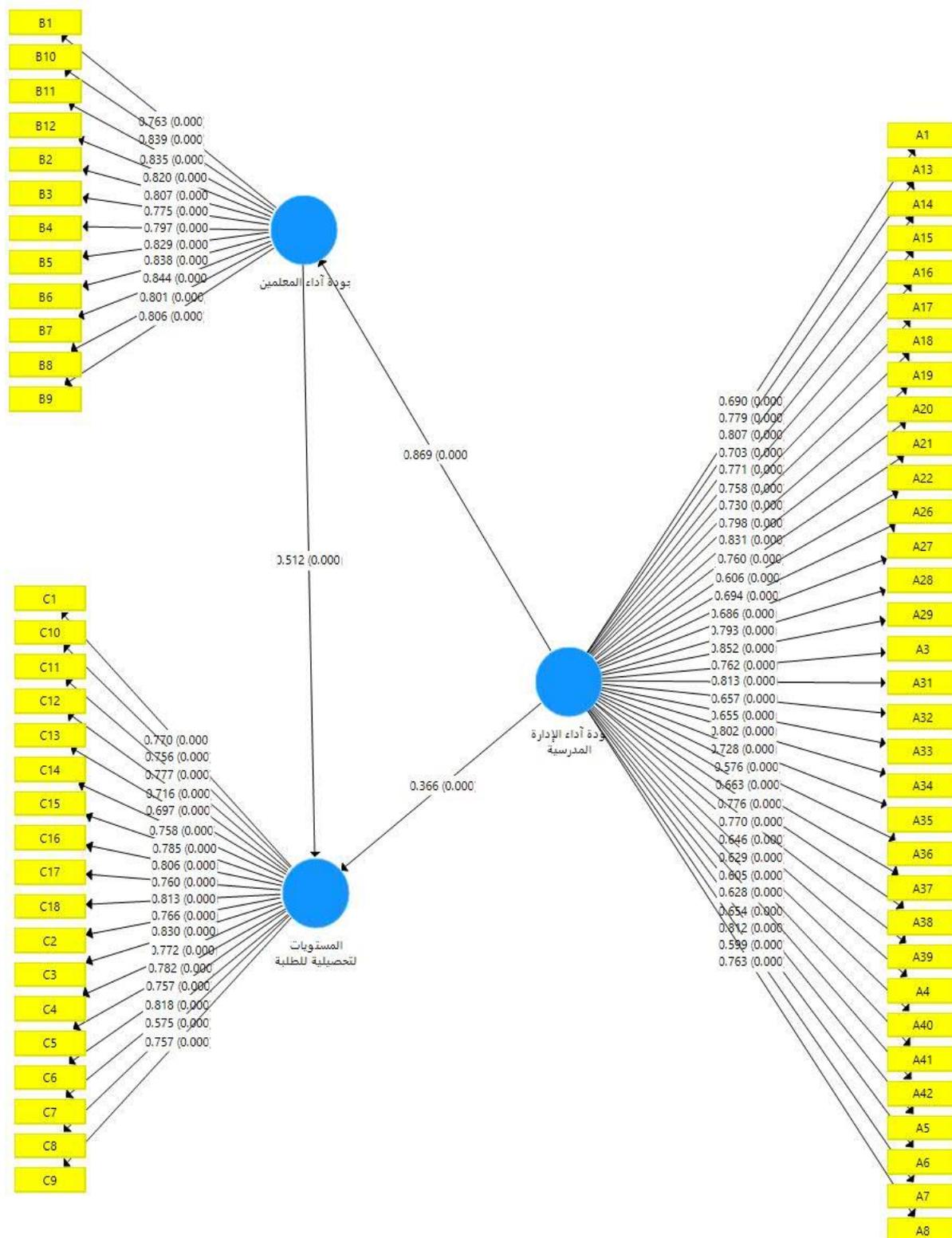
جدول (2)

معامل الفاكرومباخ

الاتساق الداخلي	الفاكرومباخ
0,954	0,956

كما تم استخدام التحليل العائلي التوكيدي عن طريق برنامج Smart PLS للتحقق من الصدق البنائي، عن طريق ربط المتغيرات الكامنة مع المؤشرات الظاهرة، بواسطة أسهم، ويتم قبول أو رفض أو تعديل النموذج بناء على مؤشرات جودة المطابقة، كما يشير إليها النموذج (1) التالي :

النموذج (1)



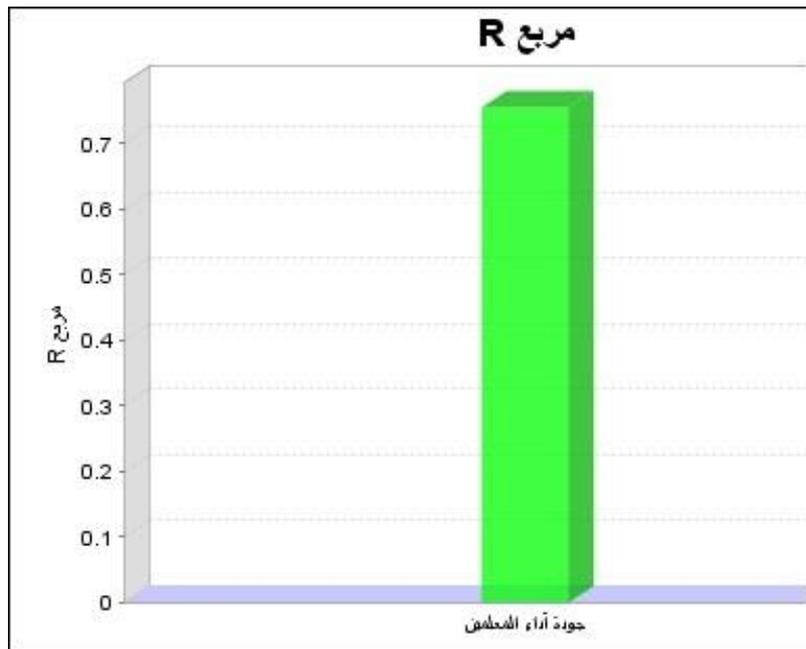
نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمنت نتائج الدراسة وعرضها ومناقشتها على ضوء أسئلة الدراسة كالاتي :
ما أثر تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان على أداء المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل المسار وهو احد أنماط المعادلة البنائية كالاتي ، لمعرفة دور المتغير المؤثر والمتغير المتأثر من خلال حساب قيمة P والأوزان نلاحظ أن لإدارة المدرسة وجودتها تأثير على أداء المعلمين يبلغ (0,869)، أي أن ($P0<001$)، وهنا العلاقة صفرية وتدل على إجابيه التأثير، كما اكد لنا ذلك مقدار حجم العلاقة (0,755)، بين المتغيرين، كما وضحتها لنا قيمة مربع R، كما يوضحها الرسم البياني رقم (1) لمربع R.

الرسم البياني رقم (1)

مربع R



وخلاصة ما سبق نستطيع القول بأن الدراسة توصلت الى أن لإدارة المدرسة وجودتها من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثير على أداء المعلمين وتجويده.

التوصيات

- بناء على ما توصلت إليهم الدراسة من نتائج يمكننا أن نخرج بالتوصيات التالية
- إخضاع جميع مدراء المدارس في سلطنة عمان لبرامج تدريبية في الجودة الشاملة لتجويد العمل في مدارسهم،
 - ومتابعة ذلك الأثر من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.
 - إخضاع المعلمين لدورات تدريبية في الجودة الشاملة ليتكامل دور المعلمين والإدارة في هذا

الشان.

- عند تعيين مدراء المدارس يوضع من ضمن المعايير لشغل منصب مدير مدرسة ان يكون قد اجتاز دورة
في الجودة الشاملة من قبل الوزارة لشغله هذا المنصب قبل تثبيته.
- التوسع في دراسة هذا الموضوع على محافظات أخرى في السلطنة من قبل الباحثين، لما له
من أثر إيجابي
على جودة المخرجات التربوية.

قائمة المراجع:

- العيد، ختيم (2009)، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة
وتلفاز، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة بومنياف،
الجزائر.
- إبراهيم، محمد عبد الله أحمد؛ المجذوب، عز الدين عبد الرحيم. (2014). مدى توفر معايير
الجودة الشاملة في اختبارات الرياضيات للشهادة الثانوية السودانية لقياس نواتج التحصيل
الدراسي. جامعة السودان.
- الغيثي، هاني سعيد(2012). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة
همان (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجمهورية التونسية: جامعة تونس.
- المخمرى، حمد بن عبدالله(2013). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذات
الصفوف (11-12) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة
وجنوب الباطنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة المملكة الأردنية الهاشمية .
- عيسان والشيدي، صالحة وفايزة (2017). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس
التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل في سلطنة
عمان. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الجرجاوي، زياد ونشوان، جميل. (2006). تقويم أداء المعلمين المهني في مدارس وكالة الغوث
الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية التجريبية
الفلسطينية في إعداد المناهج، الواقع والتطلعات، غزة، فلسطين.
- جواد، حنافي. (2015) نظريات التعلم. الألوكة للنشر
- مهاجان، ريتيكا. (2014). العوامل المؤثرة في إدارة الجودة في التعليم في الهند.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

Aleuyd, Khatim (2009), 'Iidarat Aljawdat Alshshamilat Waistiratijiat Almuasasati, Dirasat Maydaniat
Limuasasat Watafazi, Dirasat Muqadimat Lilhusul Ealaa Darajat Almajstayr fi Al'iidarati, Jamieat
Bawmniaf, Aljazayir.

'librahim, Muhamad Eabd Alh 'Ahmad; Almajdhubu, Eiz Aldiyn Eabd Alrahim. (2014). Madaa Tuafir Maeayir

Aljawdat Alshshamilat fi Aikhtibarat Alriyadiaat Lilshahadat Alththanawiat Alsuwdaniat Liqias Nawatij Altahsil Aldarasia. Jamieat Alsuwdan.

Alghithi, Hani Seyd. (2012). Maeayir 'Ildarat Aljawdat Alshshamilat fi Tatwir Al'ada' Almadrasii fi Saltanat Human (Rsalat Dukturah Ghyr Manshurta). Aljumhuriat Altuwansiatu: Jamieat Tuns.

Almakhmiri, Hamd Bin Eabdallh(2013).Darajat Tatbiq Mabadi 'Ildarat Aljawdat Alshshamilat fi Almadaris Dhat Alsufuf (11-12) Min Wijhat Nazar Mudiri Almadaris Walmuealimin fi Muhafazatay Shamal Albatinat Wajanub Albatina (Rsalt Majstyr Ghyr Manshur). Jamieatan Muatah Almamlakat Al'urduniyat Alhashimia.

Eaysan Walshiydi, Salihat Wafayiza (2017).Darajat Tatbiq Maeayir Aljawdat Alshshamilat fi Madaris Altaelim Ma Baed Al'asasii Min Wijhat Nazar Almushrifin Altarbuiyn Walmuelimin Al'awayil fi Saltanat Eamman .Jamieat Alsultan Qabaws, Saltanat uman.

Aljirjawi, Ziad Wanashwan, Jumyl. (2006). Taqwim 'Ada' Almuealimin Almahni fi Madaris Wikalat Alghawth Alduwaliat fi Daw' Muashirat Aljawdat Alshaamilati. Almutamar Aleilmii Al'awal Likuliat Altarbiat Altajribiat Alfilastiniat fi 'Iiedad Almanahiji, Alwaqie Waltatalueati, Ghazata, Filastin.

Jawadi, Hanafi. (2015) Nazariat Altelm. Al'ulukat Lilnashr.

Mahajan, Ritika. (2014). Aleawamil Almuatharat fi 'Ildarat Aljawdat fi Altaelim fi Alhind.

International Journal of Educational Management Vol..28No .399-4,2014.379

REFERENCE LIST

Haga. Teruhide (2015). Deming's 1950 Lecture to Japanese Management

<http://hclecures.blogspot.com/1970/08/demings-1950-lecture-to-japanese.html>

Marrero, M.E.; woodruff. K. A., Schuster, G.S., & Riccio, J.f. (2010). Live, online short. courses: A case study of Innovative Teacher Professional Development. International Review of Research In open and Distance Learning, 11 (1), 81-95.