

معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

إعداد الباحث

على خادم عبد الله الهاشمي

د. عبير أحمد محمد

مدرس بقسم الإدارة التربوية

وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية

وسياسات التعليم والتربية المقارنة

كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

إن مجال الإدارة بوجه عام ومجال الإدارة المدرسية بوجه خاص من أكثر المجالات التي تعرضت إلى الكثير من التغيير سواء كان ذلك في الأدوات أو المفاهيم أو الأساليب، مما حدا بالمسؤولين إلى الاهتمام بنظم الإدارة في التعليم، على اعتبار أن كفاءة الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات التعليمية في تحقيق رسالتها، وأهدافها بكفاءة عالية (محمود، ٢٠٠٥، ص١٩).

وتتبع أهمية الإدارة المدرسية من كونها مسئولة ومسؤولة كاملة عن جودة العملية التعليمية وما يحدث فيها، حيث أن آمال المجتمع وأولياء الأمور تعقد عما يحدث داخل المدرسة؛ لذلك فعلى الإدارة المدرسية أن تقوم بتهيئة المناخ التربوي المناسب للعملية التعليمية، والذي يدعم العلاقات الطيبة والجيدة بين العاملين، كما يكون مناخاً يشجع على إيجاد روح المنافسة، ويقلل من الصراعات السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على العملية التربوية (نبيل، ٢٠١٥، ص١٢٢).

وفي إطار هذا التقدم في علم الإدارة يصبح المطلب الأساسي لكل مجتمع هو إعداد القادة الإداريين في شتى المجالات ومنها التعليم. فالقادة الإداريون في وزارة التربية والتعليم هم الذين يحددون شكل التعليم ونظامه ويهيئون هذا النظام حيوية ومرنة ليتكيف مع شتى الظروف، ويعملون على أن تكون مؤسسات التعليم حية تعكس الواقع وتساهم في تطوير المجتمع، كما أن مؤسسات التعليم هي التي توفر لمؤسسات المجتمع الأخرى في كافة

مجالات العمل والإنتاج متطلباتها من القوى البشرية اللازمة للعمل في هذه المؤسسات ورفع درجة كفاءتها، وبالتالي النهوض بالمجتمع كله (إبراهيم، ٢٠٠٣، ص ١٧).

وشرعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في سعيها لتطوير التعليم، في تطبيق نظام التعليم الأساسي، والذي يهدف إلى تطوير التعليم، وتحسين نوعيته، وتخفيض تكلفته مع التركيز على أهمية الحول على عائد تربوي كبير يتوافق مع تكلفة التعليم من جهة وجودة العمل التربوي من جهة أخرى، حيث تسعى الوزارة بكل اهتمام إلى التطوير المستمر للكادر البشري فيها؛ لكونه من أولوياتها، وذلك لزيادة فاعلية المدارس، وتحسين مخرجاتها، ويمثل إداريو المدارس عنصراً مهماً وأساسياً في العمل المدرسي بحكم موقع المدرسة التنظيمي كحلقة وصل بين إدارة المحافظة التعليمية والعاملين بالمدارس (عصرية، ٢٠١٠، ص ٣).

وفي إطار خطة تطوير إدارة التعليم وتحديثه التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أولت الوزارة الكفاءات الإدارية أهمية كبيرة، وذلك من خلال وسائل التدريب المتعددة التي يفترض بأن تسهم في تحسين أدائهم لمهامهم المنوطة بهم، والعمل على تنمية كفاءتهم المعرفية المرتبطة بأدوارهم المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية.

إن النظرة إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة تؤدي أدواراً مختلفة وتتفاعل معها مجموعة من المجالات والعوامل، جعلت التربويين يعملون على تطوير أداء المدرسة والوقوف على مدى فاعليتها، وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة معلمها والعاملين بها. كما أن الممارسات التي كانت تقوم بها بعض المحافظات التعليمية نتيجة لغياب آلية موحدة لتطوير الأداء المدرسي بالسلطنة كشفت عن ضرورة إيجاد آلية محددة للوقوف على الأداء المدرسي وتطويره (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٨، ص ١٨).

ويشير نظام تطوير الأداء المدرسي إلى جانبين رئيسيين من الجوانب الهامة لتطوير الأداء المدرسي، يتعلق الأول بالتقويم الذاتي للأداء المدرسي وهو الجانب الذي يتم داخل المدرسة من خلال كادرها الإداري والفني والمستفيدين منها، والذي يطلق عليه فريق

التطوير والتحسين داخل المدرسة، بينما يتعلق الآخر بالتقويم الخارجي لأداء المدرسة، والذي يتم من خلال فريق متخصص من خارج المدرسة ذي خبرة مهنية في التقويم، بهدف تشخيص أداء المدرسة ومساعدتها للتغلب على نواحي القصور بوضع إجراءات عملية تسهم في تطوير أدائها (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٨، ص ١٩)

مشكلة البحث:

يعد العنصر البشري في أي مؤسسة مهماً للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات، ورفع كفاءة إدارتها وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، ويؤدي المورد البشري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان دوراً مضاعفاً الأهمية مقارنة بغيرها من المؤسسات الحكومية والخاصة (مسيرة التعليم في سلطنة عمان، ٢٠١٤، ص ١٦).

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى التطوير المستمر للكادر البشري المنتسب إليها، ومما لا شك فيه أن تطوير الكوادر العاملة في المدارس هو من أولوياتها لزيادة فاعلية المدارس وتحسين مخرجاتها، ويمثل إداريو المدارس عنصراً مهماً وأساسياً في العمل المدرسي بحكم موقع المدرسة التنظيمي كحلقة وصل بين إدارة المحافظة التعليمية والعاملين بالمدارس (دليل عمل الإدارة المدرسية، ٢٠٠٩، ص ٧).

ولتحقيق هذا الهدف قامت وزارة التربية والتعليم بإلحاق الكادر الإداري بدورات تدريبية وورش عمل، مما يسهم في تطوير العمل المدرسي وتحقيق أهداف المدرسة، إلا أن الملاحظ هو قلة الدورات التدريبية في تطوير إدارة المدرسة في عملية التخطيط، حيث أغفلت الدور التخطيطي لمدير المدرسة رغم أهميته في تطوير المدرسة والحاجة إليه عند كل المديرين، وركزت جل اهتمامها على الجوانب الإدارية التقليدية والتي يقوم بها مدير المدرسة بشكل متكرر في اليوم الدراسي، دون الاهتمام بالجوانب الحديثة في تطوير إدارات المدارس، وهذا ما أشارت إليه نتائج كثير من الدراسات السابقة منها دراسة زوينة البحري (٢٠١٠)، ودراسة زليخا السعدي (٢٠١١)، حيث أشارت إلى وجود عدد من السلبيات وأوجه القصور تمثلت في وجود مشكلات تحد من توافر الكفايات والمهارات لمديري المدارس، قصور في برامج التدريب من حيث اثرائها بأنشطة ومواد

تخدم عملية التخطيط، قلة البرامج الأكاديمية للمدرسين والمخططين للمديرين ومساعدتهم المتخصصة في التخطيط. فقد دفع ذلك الباحث إلى القيام بدراسة معوقات تطوير مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والعمل على تقويمها وتذليل الصعوبات واقتراح الإجراءات لتطوير مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

وللتأكد من وجود المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبدايات الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ استهدفت الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان للوقوف على المشكلة حيث أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من المشكلات التي تعوق توجه نحو التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منها ما يلي (دراسة استطلاعية قام بها الباحث في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبدايات الفصل الثاني من العام ٢٠١٨/٢٠١٩):

- ضعف الاهتمام بتحديد المخاطر والتهديدات التي تؤثر على المدرسة.
- قلما يشترك العاملون في المدرسة في صياغة الرؤية والرسالة.
- قلة استجابة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية.
- ضعف القدرة على التنبؤ بمستقبل المدرسة.
- لا يتم تحويل البيانات الإحصائية المتوفرة إلى معلومات توظف في العملية الإدارية بالمدرسة.
- ضعف متابعة التطورات التقنية والعلمية والمعرفية ومدى تأثيرها على المدرسة.
- سيطرة الثقافة المركزية على العمل التعليمي.
- قلة الاهتمام بدراسة نقاط الضعف والعمل على تلافيها ومعالجتها.
- نادراً ما يشارك العاملون في المدرسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.

- ضعف الاهتمام بوضع أهداف واقعية قابلة للتطبيق.
 - لا يتوفر المناخ المحفز على الإتقان وتحمل المسؤولية.
 - الأنماط القيادية المتبعة لا تتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.
 - إدارة المدرسة غير مقتنعة بضرورة التغيير، وتتبع أساليباً تقليدية في الإدارة.
 - قصور في تحديد قاط القوة للاستفادة منها في وضع الأولويات التطويرية.
 - عدم الحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المدرسة.
- في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة هذا البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية؟
- ٢- ما واقع إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومعوقات تطويرها؟
- ٣- ما الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

أهمية البحث:

١. يقدم هذا البحث معلومات يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
٢. يمكن أن يساعد هذا البحث المدرسة في التعرف على نقاط القوة ودعمها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.
٣. تفتح نتائج هذا البحث أمام الباحثين مجالات لأبحاث ودراسات يمكن أن تساهم في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.
٢. الوقوف على واقع إدارة مدارس التعليم الأساسي ومعوقات تطويرها.

٣. تقديم مقترحات وتوصيات لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

حدود الدراسة: تقتصر حدود هذا البحث على المحددات التالية:

(١) الحد الموضوعي: يقتصر هذا البحث على معوقات تطوير مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

(٢) الحد المكاني والبشري: يقتصر تطبيق هذا البحث على مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومساعدتهم.

(٣) الحد الزمني: تم إجراء البحث في الفترة من نهايات عام ٢٠١٨ وبدايات عام ٢٠١٩.

منهج البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، فهذا المنهج يمكن دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

مصطلحات البحث: اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

تطوير: هو " عملية من خلالها يمنح الفرد المهارات والخبرات اللازمة لكي يتمكنوا من القيام بأدوارهم ومسئولياتهم بطرق أكثر فاعلية" (صالح، ٢٠٠٨، ص ١١٩).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه " عملية يتم من خلالها إخضاع الأفراد لدورات تدريبية مكثفة على المهارات الأساسية لتحسين أدائهم للأفضل.

الإدارة المدرسية: هي " عملية أو مجموعة من العمليات يتم بمقتضاها تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها، وتنسيقها، وتوجيهها، لتحقيق أهداف التعلم والتعليم (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٩، ص ٤٠).

التعليم الأساسي: هو " تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات، يقوم على توفير الاحتياجات التربوية الأساسية من

المعلومات والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تمكن الطلاب من الاستمرارية في التعلم والتدريب وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم والتي يهدف هذا النوع من التعليم على تمهيتها لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة (دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، ٢٠٠٣، ص ٨).

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة منطلقاً مهماً للدراسة الحالية وذلك بالاطلاع على الجوانب التي عالجتها والاستفادة من توصيات الباحثين. وقام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة الحوسني (٢٠٠٨)، التي استهدفت بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (مديرو العموم ومساعدتهم، ومديرو الدوائر ومساعدتهم، و رؤساء الأقسام في ديوان عام الوزارة البالغ عددهم (٧٢٨) فرداً في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.

٢. دراسة زويينة البحري (٢٠١٠)، هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع ممارسات عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والكشف عن درجة اختلاف الممارسات بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة

على المحاور الستة في ممارسة عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة.

٣. دراسة **عصرية السعدي (٢٠١٠)** ، هدفت الدراسة الى بيان كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في محافظات السلطنة، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: عدم وجود تبصر ووعي كافي لدى مديري المدارس حول التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آلية الاعداد والتطبيق للتخطيط الاستراتيجي في المدارس.

٤. دراسة **السرحداني (٢٠١٠)** ، هدفت الدراسة الى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم توزيع استبانة على جميع أفراد العينة البالغ عددهم (١١٨) مديراً في وزارة التربية والتعليم ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: يوجد مستوى ضعيف من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم وعدم وجود وعي كافي به.

٥. دراسة **الشامسي (٢٠١٠)** ، هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان، والوقوف على المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم والاستعداد لحلها قبل وقوعها، التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، ويساعد على قراءة المستقبل وكيفية الاستعداد له، يساعد التخطيط الاستراتيجي العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رؤية ورسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية في منظماتهم.

٦. دراسة **ثريا الغيلاني (٢٠١٢)** ، "استهدفت هذه الدراسة تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم في المحافظات التعليمية بسلطنة عمان في ضوء معايير

الإدارة الاستراتيجية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام بالمحافظات التعليمية بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠ والبالغ عددهم (٤٧٩)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة تكونت من (٥٠) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم في المحافظات التعليمية بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات لمعايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع، والمسمى الوظيفي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات، وعلى ضوء نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بالتقليل من مركزية وزارة التربية والتعليم، وإعطاء مزيد من الاستقلالية والصلاحيات للمديريات التعليمية، وتبني معايير الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إدارة في المديريات العامة بالمحافظات التعليمية، وتأسيس برنامج أكاديمي متخصص في الإدارة الاستراتيجية في الجامعات العمانية.

٧. دراسة علي اليعربي (٢٠١٣)، هدفت الدراسة إلى معرفة مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والمساعدين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية كانت مرتفعة.

٨. دراسة مصبح الكندي (٢٠١٤)، هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان كانت بدرجة كبيرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة موكسلي (MOXLEY.s.e 2003)، هدفت الدراسة الى تحديد الكيفية التي يتم بها توظيف عمليات التخطيط الاستراتيجي ودرجة تأثيرها في المناطق التعليمية بالولايات الشرقية الجنوبية الامريكية ودرجة أدراك مديري تلك المناطق التعليمية لهذه العمليات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في دراسته على الاستطلاع الميداني لآراء العينة التي تكونت من (١٨٠) مراقباً من مراقبي المدارس في ست ولايات أمريكية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة وثيقة بين تقدير المديرين لفعالية التخطيط الاستراتيجي، والاستخدام الفعال لموارد المنطقة التعليمية وتحصيل الطلاب.

٢. دراسة جونسون (Julie-a.Johnson 2004) ، هدفت الدراسة الى التوصل إلى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة من المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولي التعليم في المنطقة حيث أعتمد في دراسته على المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان مدارس ميلارد قد استخدمت طريقة مختصرة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي، وان هناك حاجة ماسة للاستمرار في تقييم معايير نجاح التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

٣. دراسة سيبييرت (seibert,2004) ، هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير ادارة المنظمة وتطويرها، ومدى تطبيق الاستراتيجيات في خدمة الزبائن وربطها بمستوى الأداء المطلوب وتمييز الكفاءة الإدارية لدى مؤسسات الأعمال ومراكز التطور التقني في كارولينا الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وأن للإدارة الاستراتيجية أثراً واضحاً في تطوير الأداء لدى المديرين.

٤. دراسة لين (Lien. Jie, 2005)، استهدفت الدراسة اكتشاف أوجه التشابه والاختلاف في الاعداد والنمو المهني واجراء الاختبارات لمديري المدارس في الولايات المتحدة الحضرية الجنوبية والحضرية الشرقية من الصين ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان مديرو المدارس الامريكية يرون ان معايير القبول للترشيح لبرامج القيادة غير كافية على عكس المديرون الصينيون، وأن المديرين الامريكيين راضون عن برامج الاعداد التي تقدمها الجامعة عكس المديرون الصينيون.

٥. دراسة ليندا (Linda. Reid 2005)، هدفت الدراسة الى مقارنة المكونات الفردية لأساليب الادارة الاستراتيجية والقيادة الرئاسية عبر أنواع مختلفة من المؤسسات. وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العديد من أساليب الادارة الاستراتيجية والقيادة الرئاسية، ووجود صعوبة كامنة في استخدام اسلوب القيادة الرئاسية في التعليم العالي.

٦. دراسة ولكنز (WILLKINS, 2006)، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي للمدارس الحضرية في مديرية التربية بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الامريكية لكل من أهداف التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته، واستخدمت الدراسة المقابلة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة التي بلغ عددها ٨ أفراد من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٢١ فرداً، من القادة الإداريين في الولاية، إضافة الى أداة لتحليل محتوى الوثائق المتعلقة بالدراسة، وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي بها.

٧. دراسة وليمز (Tasha. S. Williams.) 2009: هدفت الدراسة على التعرف مسؤوليات القادة التربويين ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وتأثير دورهم ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان مهارات الافراد المسؤولين عن قيادة أنشطة التخطيط الاستراتيجي تتوافق مع المهارات المرتبطة بنظرية القيادة

السلوكية. تحديد نوع القيادة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع خلال الاوقات المتغيرة بصورة مستمرة.

٨. دراسة كلير (Claire,2010)، هدفت الدراسة إلى الحصول على مزيد الاهتمام في كيفية تعلم قادة التعليم وضع استراتيجيات لمؤسستهم من خلال فهم عملية التعلم. واعتمد الباحث في طريقة الحصول على المعلومات تحليل الوثيقة وأشكال البيانات، والمقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - ان التخطيط الاستراتيجي هو نجاح للتخطيط المستقبلي، - ان القادة الذين استطاعوا أن يعكسوا عملية التطوير من خلال التواصل مع الماضي، من أجل الوصول للمستقبل ومواجهة التحديات التي تعوق تقدمهم هم بالتأكيد سينجحون بتطوير هذه الاستراتيجيات. وأوصت الدراسة على ضرورة إعطاء الجيل القادم الفرصة للمشاركة بالرأي والتصويت لتطوير المدرسة وفتح آفاق جديدة من الافكار والابداع.

أولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية

أ/ مفهوم الإدارة المدرسية

تقع الإدارة المدرسية في أسفل الهرم التنظيمي للنظام التعليمي، وتكون بذلك منفذة للسياسة التعليمية التي ترسمها وتحددها كل من الإدارة العامة والإدارة التعليمية، وحتى تنفذ هذه السياسة بكفاءة عالية، لا بد لها من أهداف محددة وواضحة ومن ثم استغلال الموارد البشرية والمادية المتوافرة لديها لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية، وذلك عن طريق الاقتصاد في الوقت والجهد والمال أو التكلفة (زينب، ٢٠٠٢، ص ٢٨).

وتعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة وهي أن الإدارة المدرسية جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (محمد، ٢٠٠٧، ص ٢١).

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة التي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين نظرياً وعملياً، لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عن طريق مجموعة من الإجراءات والأنشطة المحددة" (نواف، ٢٠١٢، ص ٩).

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها "جهود منسقة يقوم بها مجموعة من العاملين في المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة، وهذا يعني أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يتم داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها" (جودت، ٢٠٠١، ص ١٨).

والإدارة المدرسية هي "الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية، واختيار الأساتذة، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة لكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة" (محمد، ٢٠٠٧، ص ٢١).

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقييمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة (وجيه، ٢٠١٠، ص ٢٨).

ب/ أهداف الإدارة المدرسية:

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأهداف التالية (عبد الصمد، ٢٠٠٠، ص ٣٦-٣٧):

١- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

- ٢- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه مع الأخذ في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئوليّاته.
- ٣- تشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد، وتنمية الثقة بالنفس لديهم.
- ٤- إعداد التلاميذ لفهم الحياة الماضية والحاضرة والاستعداد لمواجهة المستقبل.
- ٥- المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

ولا يمكن أن يسير العمل في أي منظمة من المنظمات ومنها المدرسة سيراً منتظماً إذا لم تكن لتلك المنظمة أهداف واضحة، فالأهداف الواضحة إذاً لا تثير السبل بلوغها فحسب وإنما تدفع العاملين على العمل وتحملهم على التعاون تحقيقاً لتلك الأهداف، لكي يسير العمل في تلك المنظمة سيراً حسناً، فوضوح أهداف الإدارة المدرسية إذاً ليس أمراً أساسياً فقط وإنما هو عنصر رئيسي من عناصر الإدارة من شأنه أن يوجه العمل ويرشد العاملين إلى عملهم (عدنان، ٢٠١١، ص ١٤٣).

ج/أهمية الإدارة المدرسية:

يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى بالنسبة لكل طفل في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة على غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة (محمد، ٢٠٠٧، ص ٢٢).

وتتبع أهمية الإدارة المدرسية من كونها مسؤولة ومسؤولة كاملة عن جودة العملية التعليمية وما يحدث فيها، حيث إن آمال المجتمع وأولياء الأمور تعقد عما يحدث داخل المدرسة، ولذلك فعلى الإدارة المدرسية أن تقوم بتهيئة المناخ التربوي المناسب للعملية التعليمية، والذي يدعم العلاقات الطيبة والجيدة بين العاملين، كما يكون مناخاً يجع على

إيجاد روح المنافسة، ويقلل من الصراعات السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على العملية التربوية (عزة، ٢٠١٣، ص ١٤).

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة (سليمان، ٢٠٠٩، ص ٤٢).

القاعدة الأولى:

تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية:

الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة الآخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.

القاعدة الثالثة:

تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة:

ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة:

إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

د/خصائص الإدارة المدرسية:

لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة في عملها يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية (يوسف، ٢٠١٦، ص ٣٧):

١- أن تكون إدارة إنسانية بمعنى أنها تتصف بالمرونة ولا تتحاز إلى فكرة معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر.

٢- أن يكون للإدارة أغراض مرسومة تسعى لتحقيقها وهذا أنها لا تعتمد على مجرد الصدفة في تحقيق أهدافها بل تعتمد على التخطيط العلمي والموضوعية بالصورة التي تتفق والصالح العام.

٣- أن تكون إدارة متطورة وهذا يعني ألا تكون سلبية أو جامدة بحيث تسير التطورات التكنولوجية الحديثة.

٤- أن تكون إدارة متعاونة بمعنى ألا تكون استبدادية ولا تعتمد على الأخذ برأي واحد حتى لا توصف بالتسلط.

ويضيف رامي حسين عدة خصائص منها (رامي، ٢٠١١، ص ٣٤):

١. أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

٢. أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

٣. أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

٤. أن تتسم بالمرونة، والا تكون ذات قوالب جامدة وثابته، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

ه/المهارات الضرورية لنجاح رجل الإدارة المدرسية:

هناك ثلاثة أنواع من المهارات اللازمة للإداري المدرسي الناجح في اتخاذ القرار

الرشيدي هي (ياسر، ٢٠١٢، ص ٣٣-٣٤):

١- **المهارات الإدارية:** وتتلخص في كيفية أداء الأعمال الإدارية والمالية بكفاءة واتباع اللوائح والقوانين، وأن تكون لديه مهارة حل المشكلات، وإدارة الصراع والخلاف، وكذلك القدرة على التوقع الصحيح ووضع بدائل في ذهنه لحل أية مشكلة، وأن تكون لديه مهارة التفاوض وكذلك مهارة الاستماع الجيد، ويستطيع ترتيب الموضوعات في ذهنه حسب أهميتها، وألا يصادر الرأي الأخر، وأن تكون لديه مهارات المتابعة للأعمال المالية والإدارية والمخزنية وأن يكون على دراية تامة بها.

٢- **المهارات الفنية:** أن يكون على علم تام بالنواحي الفنية في المنظمة، وأن يكون على دراية بما يقوم به المعلمون الذين يعملون تحت قيادته، وأن يكون لديه فهم عميق وشامل للأمور، والقدرة على تحمل المسؤولية والحزم، والحكم الصائب على الأمور، والقدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعده على أداء المهام المتخصصة.

٣- **المهارات الإنسانية:** لا بد أن يكون المدير قادراً على إيجاد بناء قوي ومنسجم ومتعاون مع الأفراد الذين يعملون معه فلا بد، أن يكون علاقات اجتماعية ناجحة قائمة على الألفة والتعاون، والتعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب هذا وجود فهم متبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ويجب عليه تقبل الاقتراحات من الآخرين وانتقاداتهم البناءة، وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم وإشعارهم بالاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

ثانياً: واقع إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومعوقات تطويرها

تواصل سلطنة عمان مسيرتها الظاهرة بقيادة مولانا جلالة السلطان قابوس أعزه الله منذ عام ١٩٧٠، للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية، وانعكس ذلك على الاهتمام بالتعليم وتوفير المهارات والمعارف التي تسهم في بناء الكوادر البشرية المؤهلة، وكانت توجيهات جلالته تؤكد أهمية الاستمرار في نشر التعليم وتطويره وفقاً لحاجات المجتمع بتطوير

مدخلات العملية التعليمية التربوية بما يتواءم مع التطوير التعليمي المنشود (المسيرة التعليمية في سلطنة عمان، ٢٠١٥، ص ١٢).

أ/مراحل تطوير مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

مر التعليم في سلطنة عمان بمراحل مختلفة واكبت مستجدات التطوير ومتطلباته، واستتدت كل مرحلة منها إلى منطلقات وموجهات اشتقت من احتياجات كل مرحلة؛ فقد كان الاهتمام بنشر التعليم هو الهاجس الأول في بداية النهضة المباركة، لذا كان التركيز على التوسع الكمي للتعليم لضمان وصول الخدمة التعليمية إلى أبناء السلطنة كافة من خلال الخطط الخمسية (١٩٧٥-١٩٩٥)، وقد تحقق هذا الإنجاز في فترة قياسية أكدته العديد من التقارير المحلية والدولية، منها التقرير الصادر عن البنك الدولي عام ٢٠٠١ الذي ذكر أن تطور النظام التعليمي في سلطنة عمان خلال الفترة من ١٩٧٠-٢٠٠٠ متقدم ولا يضاهيه أي تطور لأي نظام تعليمي في الدول الأخرى.

ثم جاءت المرحلة الثانية (١٩٩٦-٢٠١٠) استكمالاً للمرحلة الأولى، فقد كان الاهتمام بالتطوير النوعي للتعليم، واستتدت هذه المرحلة موجهاتها من توصيات مؤتمر "الروية المستقبلية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠" الذي عقد عام ١٩٩٥، والذي خرج باستراتيجية تنمية شاملة لتنمية الموارد البشرية في السلطنة، وبناء عليه فقد تبنت وزارة التربية والتعليم في الخطط الخمسية الخامسة (١٩٩٦-٢٠٠٠)، والسادسة (٢٠٠١-٢٠٠٥)، والسابعة (٢٠٠٦-٢٠١٠) نظام التهليل الأساسي وما بعد الأساسي؛ بهدف تعزيز جودة النظام التعليمي، وتحقيق الغايات المتوقعة منه، والمتمثلة في إكساب المخرجات التعليمية مهارات التفكير الناقد والتحليل البناء بما يمكنهم من مواكبة متطلبات العصر.

كما عملت الوزارة على تحسين الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وجودة الإدارة المدرسية، وتطوير برامج التعليم ومناهجه بما يواكب المستجدات التربوية الحديثة، وتحسين نوعية المباني المدرسية وغيرها. ورغم ما تحقق في تلك المراحل من تطوير للعملية التعليمية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لمخرجات أفضل في نظام التعليم بالسلطنة، لذا جاءت المرحلة الثالثة في العام (٢٠١١) كمرحلة للتقييم الشامل، وهي المرحلة التي

وجه بها جلالته في مجلس عمان في أكتوبر ٢٠١١، بضرورة إجراء التقييم الشامل للمنظومة التعليمية.

وقد جاءت الخطة الخمسية الثامنة (٢٠١١-٢٠١٥) ملبية لهذا الهدف، فقد جاء من أولوياتها تطوير نظام التعليم وفق معايير جودة تتلاءم مع الغايات والسياسات التربوية (مسيرة التعليم في سلطنة عمان، ٢٠١٤، ص ١١).

ب/ تدريب القيادات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان:

إن تنمية القدرات الإدارية ضرورة هامة للعاملين الجدد والقادمي على حد سواء في أي مؤسسة تعليمية، حيث يقترن ذلك بتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، لذا يتم وضع برامج للتدريب تستهدف تحسين الكفاءات المهنية وتنمية القدرات الإدارية داخل الحقل التعليمي لإكسابهم المهارات المتعددة والمتنوعة والحديثة، والعمل على إحداث تغييراً في المعارف والمفاهيم وتطويرها.

التدريب هو "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة فضلاً عن نقل الخبرات الجديدة لكي يتمكنوا من تأدية وظائفهم على أكمل وجه" (خالد، ٢٠٠٥، ص ٢٥).

والتدريب هو "مجموعة عمليات يتم من خلالها تحسين أداء المديرين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، والعمل على تغيير سلوكهم بشكل ايجابي، عن طريق تطوير الطرق والأساليب التي يستخدمونها والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها مما ينعكس بدوره على تحسين الأداء" (Denis, 2001, p108).

وتقوم وزارة التربية والتعليم ممثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية سنوياً بتخطيط وتنفيذ برامج تأهيلية عديدة لجميع فئات العاملين في الحق التربوي، سواء كان ذلك للمرحلة الجامعية الأولى أو لبرامج الدراسات العليا؛ من أجل الارتقاء بمستوى العملية التربوية وتحسين مخرجاتها وفق المستجدات العلمية المعاصرة والتطورات التي

تشهدها السلطنة في شتى المجالات بناءً على المحددات الآتية: (خطة الإنماء المهني، ٢٠١٤ص٥).

- استحداث بعض التقسيمات الإدارية التي تتطلب تخصصات دقيقة؛ ليتم أداء المهام الجديدة بكفاءة وفاعلية عاليتين.

- الانطلاق من مبدأ حصر الاحتياجات العلمية لكل فئة مستهدفة، وذلك لبناء برامج تأهيلية وفق الاحتياجات الفعلية للوزارة.

- تطور المسار الوظيفي لبعض العاملين بالوزارة؛ مما يتطلب رفع مستوى تأهيلهم بما يتناسب مع المهام الجديدة التي يؤدونها.

- رفع النمو المهني للعاملين بالوزارة من خلال حصولهم على أكبر قدر من الخبرات الثقافية والمهنية؛ بغرض زيادة أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم، وإطلاعهم على المستجدات في مجال التربية والتعليم.

- تطوير الخلفية المهنية التربوية لمديري المدارس من خلال بكالوريوس الإدارة التربوية تمثيلاً مع فلسفة التطوير التربوي في السلطنة.

- تدعيم النظام التربوي بخبرات تربوية رائدة لمساعدته على مواجهة تحديات ومتطلبات القرن الحادي والعشرون.

- الإطلاع على التطوير المستمر في العلوم التطبيقية والنظريات التربوية من خلال إحقاق موظفي الوزارة ببرامج تأهيلية تخصصية.

- الاستمرار في تعميق الأثر النوعي لعملية التأهيل التربوي من خلال البرامج العلمية العليا (الماجستير، والدكتوراه).

ويتم ذلك من خلال تيسير كافة السبل لهم من أجل مواصلة دراستهم الجامعية، والحاقهم ببرامج الدراسات العليا، بالإضافة إلى تنظيم الدورات التدريبية والملتقيات التربوية والندوات والمحاضرات؛ كذلك تنظيم ملتقيات الإنماء المهني، والمنتديات الصيفية، حيث تقوم الوزارة كل عام بتنظيم الدورات التدريبية المتخصصة سواء على المستوى

المركزي بمركز التدريب الرئيسي، أو المستوى اللامركزي في مختلف المراكز التدريبية بالمحافظات التعليمية المنتشرة بها (خطة الإنماء المهني، ٢٠١٤ ص ٩).

ج/ معوقات تطوير مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

بناء على ما تم عرضه من جهود الوزارة في مجال الموارد البشرية وتطوير إدارات المدارس فما زالت أمام تحديات كبيرة ومن أبرز هذه التحديات ما يلي (مسيرة التعليم في سلطنة عمان، ٢٠١٤، ص ١٨):

- النقص في المعلمين والإداريين العمانيين المؤهلين والمدربين.

- الطبيعة الجغرافية لبض المحافظات وصعوبة توفير الكوادر العمانية ذات الخبرة.

- ضعف البنية التحتية للتدريب في السلطنة بوجه عام.

كما أشارت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (العبري، ٢٠٠٥) ودراسة (السعدي، ٢٠١٠) ودراسة (السرحدني، ٢٠١٠) ودراسة (الغيلاني، ٢٠١٢) إلى وجود مجموعة من المعوقات تواجه تطوير مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان منها:

- عدم وجود برامج للتنمية الموجهة للقيادات التربوية.

- عدم وجود تبصر ووعي كافي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي حول التخطيط الاستراتيجي.

- ضعف اهتمام مديري مدارس التعليم الأساسي بمشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، وقلة تحمس المعلمين للتخطيط الاستراتيجي.

- ضعف ملائمة البيئة المدرسية وقصور المباني وزيادة الكثافة الطلابية بالمدارس وقلة تكافؤ الموارد المتاحة.

- عدم وجود آلية الإعداد والتطبيق للتخطيط الاستراتيجي.

- ضعف كفاءة المدربين القائمين على برامج التدريب.

- عملية اختيار القيادات تتم دون شروط موضوعية في الاختيار.
 - قصور الأسس والمعايير المتبعة في عمليات الترقية.
 - ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية.
 - وجود ضعف في تفهم القيادات العليا لأهمية التغيير والتجديد.
 - جمود اللوائح والقوانين التي تقيد القيادات في واقع العمل.
 - عدم إعطاء مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات لإدارات المدارس.
 - نقص الامكانيات والموارد المتاحة في المدرسة.
 - كثرة الأعباء الادارية بالمدارس وقلة الوقت المتاح للتخطيط الاستراتيجي.
- كما قام الباحث بدراسة استطلاعية في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبداية الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ استهدفت الهيكل الإداري والتدريسي في بعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان حيث أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من المعوقات منها(دراسة استطلاعية قام بها الباحث في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبدايات الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩):
- ضعف الاهتمام بتحديد المخاطر والتهديدات التي تؤثر على المدرسة.
 - قلما يشترك العاملون في المدرسة في صياغة الرؤية والرسالة.
 - قلة استجابة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية.
 - ضعف القدرة على التنبؤ بمستقبل المدرسة.
 - لا يتم تحويل البيانات الإحصائية المتوفرة إلى معلومات توظف في العملية الإدارية بالمدرسة.

- ضعف متابعة التطورات التقنية والعلمية والمعرفية ومدى تأثيرها على المدرسة.
- سيطرة الثقافة المركزية على العمل التعليمي.
- قلة الاهتمام بدراسة نقاط الضعف والعمل على تلافيها ومعالجتها.
- نادراً ما يشارك العاملون في المدرسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.
- ضعف الاهتمام بوضع أهداف واقعية قابلة للتطبيق.
- لا يتوفر المناخ المحفز على الإتقان وتحمل المسؤولية.
- الأنماط القيادية المتبعة لا تتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.
- إدارة المدرسة غير مقتنعة بضرورة التغيير، وتتبع أساليباً تقليدية في الإدارة.
- قصور في تحديد قاط القوة للاستفادة منها في وضع الأولويات التطويرية.
- عدم الحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المدرسة.

ثالثاً: الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي
بسلطنة عمان:

المعوقات التي تحد من تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وسبل التغلب
عليها، وهى على النحو التالي:

أ/فيما يتعلق بالسلطات التعليمية العليا(المديريات- الوزارة):

١. كثرة الأعباء الوظيفية لدى العاملين بالمدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل نظم وتكنولوجيا المعلومات بالمدارس والتي يمكن من خلالها التغلب على كثرة الأعمال الكتابية والادارية من خلال استخدام الكمبيوتر والحاسب الآلي وغيرها من الأجهزة الحديثة في انجاز المهام والأعمال الإدارية.
٢. كثرة مسؤوليات إدارة المدرسة لرئاستها للجان وفرق العمل المدرسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال من الأخذ بمبدأ التفويض الإداري وتفويض بعض

المهام والأعمال للأفراد المشهود لهم بالكفاءة والفاعلية ولكن مع استمرار دور الإدارة المدرسية في عملية المراقبة والمتابعة لعمل هؤلاء والتدخل في الوقت المناسب للتغلب على أوجه القصور والنقص المختلفة لمنع تعاضمها وتكرارها.

٣. قلة الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمدير المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطات لمدير المدرسة والتوسع في تطبيق اللامركزية على مستوى المدرسة، ولكن مع تعرض الإدارة المدرسية باستمرار للمساءلة والمحاسبية من قبل الجهات الإدارية العليا ومؤسسات المجتمع المحلى أى تفعيل مبدأ المسؤولية مقابل المساءلة.

٤. كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية المدرسية وخصوصاً المجالس واللجان، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إصدار القوانين والقرارات التى تنص على استمرار عضوية المجلس أو اللجنة لفترة معينة ولايجوز إلغاء هذه العضوية أو تغييرها إلا بعد انتهاء هذه المدة المحددة في النص القانونى. ولكن منعاً لعدم فاعلية الأعضاء يوصى بأن يتم إجراء تقييم دورى لأعضاء المجالس واللجان وأن يتم معالجة نقاط الضعف التى تكشف عنها هذه التقييمات من خلال برامج التنمية المهنية المختلفة.

٥. وجود قيود على تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير شبكة معلومات داخلية على مستوى المدرسة تربط بين الأقسام الإدارية داخل المدرسة وتزويدها بخدمات البريد الإلكتروني الداخلي، ومجموعات العمل والمشاركة داخل المدرسة لتسهيل تدفق البيانات والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتسهيل الاتصالات الداخلية، ومساعدة العاملين بالمنظمة على الحصول على المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المنظمة، وبالتالي تسهم هذه الشبكات في رفع كفاءة عمليات الاتصال، وتسهيل تدفق البيانات والمعلومات على مستوى المدرسة.

ب/فيما يتعلق بالمعلمين:

١. ندرة وجود خبرات تدريبية تقود برامج التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستعانة ببعض أساتذة الجامعات، وأعضاء من المجتمع المحلي من ذوى الخبرة في مجال التدريب والتنمية المهنية لقيادة برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، أو التغلب على ذلك برفع كفاءة القائمين على برامج التنمية المهنية بالمدرسة من خلال المزيد من الدورات التدريبية في مجال قيادة وإدارة برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة.

٢. قلة اهتمام المعلمين بالمشاركة في برامج التنمية المهنية المدرسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر في هذه البرامج وأن توضع في ضوء احتياجات المعلمين، إلى جانب منح حوافز تشجيعية (مادية - معنوية) للمشاركين في هذه الدورات، وأن يكون حضور هذه الدورات بشكل إلزامي وشرط أيضا من شروط الترقى في الوظيفة.

٣. تردد المعلمين من تحمل المسؤوليات المرتبطة بأنشطة التنمية المهنية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح المسؤولين عن إدارة وحدات التدريب بالمدارس حوافز إضافية وتخفيض النصاب التدريسي الخاص بهم في مقابل تحملهم مسئولية قيادة وإدارة وحدات التدريب بالمدارس ليكون حافزا لهم على إدارة هذه الوحدات.

٤. اهتمام المعلمين بالعمل الفردي على حساب العمل الجماعي ويمكن التغلب على ذلك من خلال تبنى أسلوب فرق العمل والإدارة بالمشاركة داخل المدرسة وذلك لتدريب المعلمين على تحمل المسئولية والعمل التعاوني، وأن يتم التخطيط لإدارة وقيادة وتنسيق وتشكيل هذه الفرق بشكل رسمي.

٥. رفض بعض المعلمين لأسلوب الزيارات المتبادلة بينهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعية المعلمين بأهمية الزيارات المتبادلة بين المعلمين في الفصول ودورها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، والتعرف على الطرق الجديدة في التدريس والتقويم وإدارة الفصل.

٦. خوف بعض المعلمين من تطبيق أساليب وأفكار جديدة في العمل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر الوعي لدى المعلمين وتوعيتهم بأهمية هذه الأساليب والأفكار الجديدة وبدورها في انجاز المهام والأعمال وتقليل الوقت والجهد المبذول في انجاز الأعمال، مع منح حوافز تشجيعية (مادية - معنوية) للمتميزين في تطبيق هذه الأساليب والأفكار الجديدة.

٧. قلة اهتمام المعلمين بتوظيف الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي في التنمية المهنية ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب المعلمين على استخدام الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي في تحقيق التنمية المهنية الذاتية للمعلمين وانشاء مجتمعات التنمية المهنية عبر الانترنت وأن يكون استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة والمواقع الالكترونية من ضمن شروط الترقى لدى المعلمين.

ج/فيما يتعلق بالموارد المادية:

١. قلة الحوافز والمكافآت المخصصة للمسؤولين والمشاركين في برامج المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخصيص منتجات الوحدة المنتجة بالمدرسة والاستفادة من المعامل الحاسب الآلي الموجودة بالمدرسة في تقديم بعض الدورات التدريبية لأفراد المجتمع المحلي والاستفادة من دخل هذه الوحدة والمعامل في تقديم الحوافز والمكافآت للمسؤولين والمشاركين في برامج المدرسة.

٢. قلة المخصصات المالية الموجهة للأنشطة المدرسية ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة الاعتمادات المالية للتعليم في الموازنة العامة للدولة، وتخصيص جزء للأنشطة المدرسية المختلفة.

٣. حاجة المدرسة إلى بعض الأجهزة والآلات والمعدات الخاصة بتنفيذ أنشطتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع الجهود الذاتية (المالية، العينية) و تولى القطاع الخاص مسؤولية توفير هذه الأجهزة والآلات والمعدات، والغاء الجمارك على كل ما يتصل بهذه التجهيزات.

٤. افتقار المدرسة إلى بعض المباني الخاصة بتنفيذ البرامج،
ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة مساحة المبنى المدرسي وزيادة
المساحات المخصصة لممارسة الأنشطة والبرامج المختلفة وتزويدها بالمرافق
والتجهيزات اللازمة

٥. ندرة وجود كتيبات وأدلة ونشرات استرشادية تدعم عمل هيئة العاملين.

د/فيما يتعلق بالمجتمع المحلي:

١. قلة الدعم المادي المقدم من المجتمع المحلي لتنفيذ أنشطة المدرسة، ويمكن التغلب
على ذلك من خلال توعية المجتمع المحلي بأهمية المساهمة في دعم العملية التعليمية
بالمدرسة كنوع من المشاركة المجتمعية في التعليم.

٢. كثرة غياب أولياء الأمور عن حضور اجتماعات مجالس الآباء والامهات، ويمكن
التغلب على ذلك من خلال تقديم بعض الحوافز التشجيعية (المادية - المعنوية)
لأولياء الأمور الذين يواظبون على حضور الاجتماعات مثل شهادات تقدير -
تكريمهم في طابور الصباح والاحتفالات المدرسية - تكريمهم على الموقع
الإلكتروني وصفحة المدرسة على الفيس بوك.

٣. ضعف مشاركة المؤسسات التعليمية المجتمعية (الجامعات - الكليات - المعاهد) في
برامج التنمية المهنية المدرسية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد شراكة بين
الجامعات والكليات والمعاهد والمدرسة تتضمن الاستعانة بأساتذة الجامعات والكليات
والمعاهد بتقديم بعض الدورات التدريبية للمدرسين والمساهمة في وضع الخطة
التدريبية ومحتويات البرنامج التدريبي واستغلال الكفاءات والامكانات المتوفرة لدى
هذه الجهات.

٤. ندرة حضور أولياء الأمور لمتابعة المستوى التعليمي لأبنائهم في المدارس، ويمكن
التغلب على ذلك من خلال توفير وسائل الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني
والموقع الإلكتروني للمدرسة لتسهيل متابعة أولياء الأمور للعملية التعليمية والأنشطة

المدرسية ومستوى أبنائهم دون إلزامهم ضرورة الحضور إلى المدرسة بصفة شخصية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي- أوراق عربية عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٢- أحمد بن حمود بن إبراهيم السرحني، واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠.
- ٣- ثريا سالم الغيلاني، واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠١٢.
- ٤- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية، عمان، ٢٠٠١.
- ٥- خالد عطية، نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا واستراليا دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٦- رامي حسين حمودة، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١١.
- ٧- زوينة بنت ناصر البحري، التخطيط الاستراتيجي كمدخل الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نموذج مقترح، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠١٠.

- ٨- زينب علي الجبر، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٢.
- ٩- سالم بن راشد بن حميد الشامسي، قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية "دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة تشرين، سوريا ٢٠١٠.
- ١٠- سلامة عبد العظيم حسن، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان ٢٠٠٤.
- ١١- سليمان الحامد، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ٢٠٠٩، ص ٤٢
- ١٢- صالح مهدي، و طاهر محسن، الإدارة والأعمال، ط٢، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.
- ١٣- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار الفكر للطباعة، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٤- عدنان بدري الإبراهيم، الإدارة-تربوية- مدرسية-صفية، دار اليازوري، عمان ٢٠١١.
- ١٥- عزة جلال مصطفى، مرجع في الإدارة التربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة ٢٠١٣.
- ١٦- عصرية ضاوي السعدي، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠١٠.
- ١٧- علي سيف اليعربي، مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان، ٢٠١٣.

- ١٨- محمد حمدان، مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز المعرفة، عمان ٢٠٠٧.
- ١٩- محمد شامس الحوسني، درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، مجلة دراسات، مجلد ٣٦، الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠٠٩.
- ٢٠- محمود السيد عباس، الخطة الاستراتيجية المدرسية- دليل عمل إرشادي، دار القلم، الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٥.
- ٢١- مصبح على الكندي؛ واقع الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان، ٢٠١٤.
- ٢٢- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥.
- ٢٣- نواف العتيبي، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، دار المسيلة للنشر والتوزيع، الكويت ٢٠١٢.
- ٢٤- وجيه سالم الفرج، قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٠.
- ٢٥- وزارة التربية والتعليم، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، خطة الإنماء المهني، ٢٠١٤.
- ٢٦- وزارة التربية والتعليم، المسيرة التعليمية في سلطنة عمان بالأرقام ١٩٧٠-٢٠١٥، ٢٠١٥.
- ٢٧- وزارة التربية والتعليم، دليل عمل الإدارة المدرسية، ٢٠٠٩.
- ٢٨- وزارة التربية والتعليم، دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، ٢٠٠٣.
- ٢٩- وزارة التربية والتعليم، دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٨.
- ٣٠- وزارة التربية والتعليم، دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٩.

٣١- وزارة التربية والتعليم، مسيرة التعليم في سلطنة عمان- الملخص التنفيذي، ٢٠١٤.

٣٢- ياسر فتحى الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل- أصول نظرية وقضايا معاصرة- المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢.

٣٣- يوسف عبد المعطي مصطفى، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط ٤، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 34-Claire I ,Vanda Bergh, How Education leaders Learn To Develop Strategy For Their Institution, a case study, Columbia University,2010.
- 35-Denis Clesson, The Performing School Managing Teaching and Learning in a performance Culture Rout Ledge Flamer,London,2001,p108
- 36-Johnson ,J.A , Strategic planning in the Millard Public Schools.P h.d. dissertation ,The University of Nebraska-Lincoln ,United States-Nebraska,2004.
- 37- Lin.jie ;perception of principals in the southern , urban united states and eastern urban china regarding the selection. preparation and professional development of elementary principals. Ph.D. Texas a & m university. United states. 2005.
- 38-Linda. rid. the relationship between strategic management and Presidential in selected Colorado state-supported and Private institutions of higher education.2005.
- 39-Moxle, S.E,Strategic planning process used in school districts in the southeastem United States.dissertation ,University of Central Florida ,United Florida,2003.
- 40-Seibert ,m.j, The Identification of Strategic management counseling competencies essential for the small Business and Technology Development Center, North Carolina stat University,1215, 2004.

- 41-Wilkins, j. Ch. Participant perception of strategic planning in an urban school district. a case study. dissertation ,cardinal stretch university, united states-wisconsin.2006.
- 42-Williams.Tasha s. strategic Planning in Illinois community colleges,chicago,Illinois.2009.