إجراءات مقترحة لمواجهة تحديات تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلَّبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040

بثينة بنت محمد بن حارب الحوسنية

حاصله على ماجستير الإدارة والقيادة التربوية– جامعة السلطان قابوس – كلية التربية– قسم الأصول والإدارة التربوية

د. عمر هاشم إسماعيل حمد

أستاذ مشارك / جامعة السلطان قابوس – كلية التربية– قسم الأصول والإدارة التربوية

د. محمد عبدالحميد لاشين

أستاذ مشارك – كلية التربية – جامعة السلطان قابوس– قسم الأصول والإدارة التربوية.

المستخلص

استهدفت الدراسة الحالية قياس تحديات تطوير المهارات القيادية لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية بسلطنة عُمان في ضوء متطلَّبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040من وجهة نظر المديرات أنفسهِنَّ، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ تمَّ استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب الكَمِّي، وقد شملت عيِّنة الدراسة 136مديرةً من مدارس الحلقة الأولى بسلطنة عُمان. وتوصَّلت نتائج الدراسة الحالية إلى أَنَّ كُلٌّ من تحدِّي ضعف الحوافز التشجيعية (المادية، والمعنوية) المقدَّمة لمديرات المدارس، وقلة الكفاءات الإدارية للوظائف المسانِدة تمثل أكبر تحديات تطوير المهارات القيادية لدى المديرات في ضوء متطلَّبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 من وجهة نظرِهِنَّ، كما أظهرت نتائج السؤال المفتوح وجود تحديات تنظيمية وإدارية ومالية. وأسفرت الدراسة الحاليَّة عن تقديم إجراءات مقترحة لمواجهة تحديات تطوير المهارات القيادية.

الكلمات المفتاحية: تحديات تطوير؛ المهارات القيادية؛ الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040؛ التعليم الأساسي.

Proposed measures to meet the challenges of developing leadership skills for basic education school principals in the Sultanate of Oman in light of the requirements of the National Strategy for Education 2040

Abstract

The current study aimed to measure the challenges of developing leadership skills of female principals of public elementary education schools in the Sultanate of Oman in light of the requirements of the National Education Strategy 2040 from the point of view of the principals themselves. To achieve the objectives of the current study, the descriptive quantitative approach was used. The study sample included 136 female principals from first-cycle schools in the Sultanate of Oman. The results of the current study concluded that both the challenge of weak incentives (material and moral) provided to school female principals, and the lack of administrative competencies for supporting positions represent the greatest challenges to developing leadership skills of female principals in light of the requirements of the National Strategy for Education 2040 from their point of view. The results of the open question showed the existense of organizational, administrative and financial challenges. The current study resulted in the provision of proposed procedures to address the challenges of developing leadership skills.

Keywords: development challenges; Leadership skills; National Education Strategy 2040; the elementary education.

المقدمة:

تعتمد المؤسسات التعليمية بصورة عامة على مستوى أداء قادتها في سَعْيِها لتحقيق أهدافها، ورسالتها، وغاياتها المنشودة؛ ولهذا تُمَثِّلُ المهارات القيادية ودرجة امتلاكها لدى القائمين على هذه المؤسَّسات من الموضوعات المُهِمَّة التي تجب دراستها بعناية والوقوف على أبعادها؛ لِمَا لها من دورٍ فاعلٍ في تطوير، وتجويد الأداء، وتمكين المديرين من إحداث التغيير المطلوب لتحسين مستوى أداء المدرسة تَمَاشِيًا مع المستجَدَّات المتعلقة بالميدان التربوي، والمتغيِّرات التي تَفْرِضُها الظروف المعاصرة، والتَّحدِّيات التي تُوَاجِهُها.

وتُعَدُّ الحلقةَ الأولى من التعليم الأساسي مرحلةٌ ضروريَّةٌ لتشكيل شخصية الفرد، وتعزيز ولائِهِ وانتمائِهِ لمجتمعِهِ، وتحفيزِهِ ليصبح شخصًا فاعِلًا في المجتمع، من خلالِ غَرْسِ القِيَم والاتجاهات، وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة؛ ما يُؤَكِّدُ ضرورةَ تطوير مهارات القيادة لمديرات الحلقة الأولى.

وفي ضوء ما يَشْهَدُهُ المجتمع من تَزَايُد التَّغَيُّرات الاجتماعية، ونظرًا لظهور العديد من المُستَجَدَّات كالثورة الصناعية الرابعة وما تتطلبه من تَغَيُّرات وتطوُّرات مواكِبَةً لها، بالإضافة إلى التَّغَيُّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ تظهر حاجةٌ مُلِحَّةٌ لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من أجل النهوض بالمدرسة، التي بدورِها تُوَاجِهُ تحدِّياتٍ عِدَّةً لتنميتها وَفْقًا لِلتَّغَيُّرات والمُسْتَجَدَّات المختلفة في المجتمع.

ومن هذا المنطلق تناولت الدراسةُ الحاليَّةُ الكشف عن تحديات تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، ووضع إجراءات مقترحة لمواجهتها.

مشكلة الدراسة:

تسعى سلطنة عُمان من خلال الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 إلى تعزيز الاهتمام بقطاع التعليم، وتحديد أولويَّاته خلال المرحلة القادمة؛ بهدف تطويره، وصولًا إلى الجودة المنشودة، وتعزيز تنافسيَّته، ولِمَا يُمَثِّلُهُ مديرو المدارس من دَوْرٍ في تحقيق متطلبات رؤية الاستراتيجية، وتعزيز جودة مخرجات النظام التعليمي؛ يصبح العناية بتحديات تطوير مهاراتهم القيادية في ضوء متطلبات هذه الاستراتيجية أَمْرًا مُهِمًّا، لتعزيز الإبداع، والابتكار، وتعزيز تنافسية المدارس، ورفع مستوى جودة المخرجات التعليمية بهدف الارتقاء بالمجتمع.

وعلى الرَّغْمِ من الجهود التي تبذلها سلطنة عُمان لتطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية، من خلال البرامج التطويرية؛ إلَّا أَنَّ هنالك عددًا من الدراسات تشير إلى وجود قصور في هذه البرامج، فلم تشملْ كافة متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040؛ والتي أَكَّدَ عليها كل من الكيمياني (٢٠٢١)، الهنائي (2021)، السعدي (2021)، القاسمية (2019).

كما أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى الحاجة لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في مجالات المهارات المُضَمَّنَة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 التَّالية: (المهارات المستقبلية، والمهارات الإبداعية، والمهارات التنافسية، والمهارات الديناميكية)؛ فقد أَظْهَرَتْ نتائج دراسة الذهلي وآخرون (2022) أَنَّ درجة تَوَفُّر الخصائص القيادية المستقبلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت دراسة القاسمية (2019) إلى الحاجة المُهِمَّة للارتقاء بمستوى المهارات القيادية بما يتواكَبُ مع الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية. كما تُوْصَفُ الممارسات الإدارية بمدارس سلطنةُ عُمان أنَّها ممارسات روتينية حسب ما

جاء في دراسة (وزارة التربية والتعليم؛ واتِّحَاد المنظَّمات التربوية النيوزلندية،2017)، ودراسة (المهدي،2021). وأَكَّدَتْ دراسة صلاح الدين (2018) على وجود ضعف لدى قادة المدارس في حَلِّ المشكلات الإدارية والتعليمية بأفكار وأساليب جديدة، وضعف توفير بيئة تُوَاكِبُ التَّطوُّرات والمُستجَدَّات، وضعف ثقافة الجودة بالمدرسة. كذلك أشارت نتائج دراسة الجرايده (2021) إلى قصور مهارات مديري المدارس في إدارة التغيير.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما التحديات التي تُوَاجِهُ مديري مدارس التعليم الأساسي الحكومية بسلطنة عُمان في تطوير المهارات القيادية في ضوء متطلبات استراتيجية التعليم 2040؛ من وجهة نظرِهِنَّ؟
2. ما التوصيات الإجرائية لمواجهة تحديات تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلَّبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة التحديات التي تُوَاجِهُ تطوير المهارات القيادية لمديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية في سلطنة عُمان في ضوء متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، بالإضافة إلى وضع مجموعة من الأليات المقترحة لمواجهة هذه التحديات.

أهمية الدراسة:

تَنْبُعُ أهمية الدراسة الحالية في سعيها للكشف عن تحديات تطوير المهارات القيادية المُضَمَّنَة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 بسلطنة عُمان، التي سَتُسْهِمُ في إثراء نطاق الدراسات المتعلقة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040. وفي إمكان إفادة القائمين والمُهْتَمِّين بتحسين وتطوير المهارات القيادية لمديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية في سلطنة عُمان، كما قد تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة في تطوير مشاريع وبرامج تربوية تطويرية تتماشَى مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 لتطوير المهارات القيادية لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية، واقتراح حلول لِسَدِّ الفجوة الناتجة من التَّبَايُن بين واقع تطوير المهارات القيادية في البرامج التدريبية المُنَفَّذَة، والمهارات الواردة في الاستراتيجية.

منهج الدراسة:

وَظَّفَتِ الدراسةُ الحالية المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب الكَمِّي؛ لمناسبتِهِ للإجابة عن أسئلة الدراسة ومعالجة متغيِّراتها، كما استندتِ الدراسةُ الحالية إلى تحليل الأدبيات المرتبطة بموضوعها، والدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي الحكومية (1–4) المُضَمَّنَة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، بالإضافة إلى المعالجة الاحصائية لإجابات أفراد عيِّنة الدراسة الحالية من خلال توظيف الاستبانة أداةً لها؛ بعد التَّأكُّد من الموضوعية والثبات فيها.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي الحكومية (1–4) في محافظات سلطنة عُمان كافَّةً.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عيِّنة من مديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية (1–4) في سلطنة عُمان.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع الكشف عن تحديات تطوير المهارات القيادية لمديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية (1–4) في ضوء متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، ووضع إجراءات مقترحة لمواجهتها.
- الحدود الزمانية: تمَّ تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الثاني من العام الدراسي2022/ 2023م.

مصطلحات الدراسة

المهارات القيادية Leaderships Skills: عَرَّفَ المطيري (2020، ص 6) المهارات القيادية أنَّها "مجموعة القدرات والكفايات التي تساعد مدير المدرسة في أداء مَهَمَّاتِهِ؛ التي منها: (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية) ". وتُعَرِّفُها الباحثةُ إجرائياً أنَّها مجموعة من الكفايات التي تُمَكِّنُ مدير المدرسة من القيام بالأعمال المُوْكَلَة إليه لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها بكفاءة وفَعَّالِيَّة، وتحقيق متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، وتُقَاس إجرائياً من خلال تحديد المتوسطات الحسابية للمهارات التَّالية: (المهارات التنافسية، والمهارات الإبداعية، والمهارات الديناميكية، والمهارات المستقبلية) لاستجابات أفراد عيِّنة الدراسة الحاليَّة.

الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 Education Strategy 2040: تَمَّ تحديث وثيقة استراتيجية التعليم 2006–2020؛ حتى تتوافق مع التَّغَيُّرات والتطورات التي طَرَأَتْ على قطاع التعليم، ولتتماشَى مع التَّوَجُّهات الجديدة للحكومة وَفْقَ رُؤْيَة عُمان 2040، والخُطَط التنموية لسلطنةِ عُمان حتى عام 2040، واستنادًا إليه تَمَّتْ مراجعتها وتحديثها وتنقيحها من خلال فريق فنِّي من المتخصِّصين يُشَكِّلُ الجهات المَعْنِيَّة بالتعليم جميعها، الذي نَتَجَ عنه وثيقة جديدة تحت مُسَمَّى "الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040" (مجلس التعليم،2018).

تُعَرَّفُ الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 أنَّها "مُوَجِّهٌ أساسيٌّ لسياسات وخُطَط تطوير قطاع التعليم بالسلطنة في الخُطَط الخمسية المستقبلية" (مجلس التعليم،2018، ص11)

الإطار النظري:

أَوَّلًا: المهارات المُضَمَّنَة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040

أشار مجلس التعليم (2018) أنه تَمَّ تحديثُ وثيقة استراتيجية التعليم 2006–2020؛ حتى تتماشَى مع التطورات والتَّغَيُّرات التي طَرَأَتْ على قطاع التعليم، وتتوافق مع التَّوَجُّهات الجديدة للحكومة حَسَبَ رُؤْيَة عُمان

2040، والخُطَط التنموية لسلطنة عُمان حتى عام 2040؛ بناءً إليه تَمَّتْ مراجعتُها وتنقيحُها وتحديثُها من قبل فريق فني من المتخصِّصين يُمَثِّلُ الجهاتِ المَعْنِيَّةَ بالتعليم كافَّةً، الذي نَتَجَ عنه وثيقة جديدة بِمُسَمَّى "الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040".

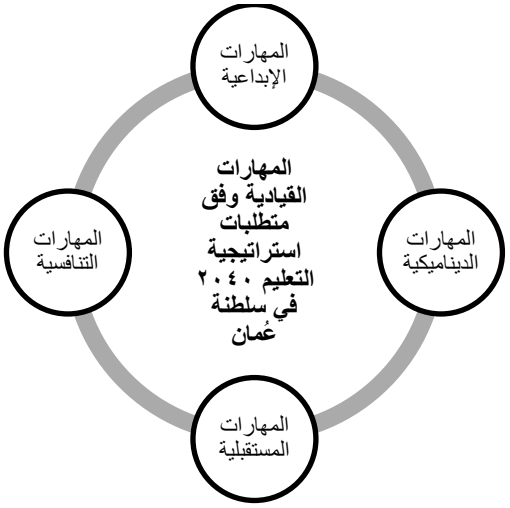
وقد تَمَّتِ الإشارةُ من خلالها إلى التَّغيير المطلوب للمرحلة القادمة؛ الذي يتطلب بناءَ نظام تعليمي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنموية الوطنية، ويتَّصِف بالديناميكية والتفاعل مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، ويتطلب وضعَ استراتيجية متكاملة وشاملة لمنظومة التعليم؛ تُرَكِّزُ على عدد من العناصر نذكر منها وفقًا لسياق موضوع الدراسة الحالية التَّالي: (التوافق مع الأهداف الوطنية للتنمية، وتعزيز جودة نظام التعليم وكفاءة الإداء والشَّفَّافِيَّة، وتنمية المهارات، وتعزيز القدرة على الإبداع والابتكار وروح الريادة). والجدول (1) يُلَخِّصُ المهارات المُضَمَّنَة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040

جدول (1) المهارات المُضَمَّنَة في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 وفق التغيير المطلوب للمرحلة القادمة في قطاع التعليم

التغيير المطلوب للمرحلة القادمة في قطاع التعليم وفقًا لِمَا جاء في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040	المهارات المطلوبة	ما يشير إلى ذلك
التَّوافق مع الأهداف الوطنية للتنمية	المهارات التنافسية المهارات الإبداعية المهارات المستقبلية المهارات الديناميكية	–بناء قدرات وطنية تنافسية محلِّيًّا وعالميًّا؛ تَتَمَثَّلُ في الكفاءة المتميزة، والموارد البشرية المتميزة، وجودة الخدمة التعليمية. –إعداد كفاءات وطنية مُسَلَّحة بمهارات المستقبل ومهارات التقنيات الحديثة التي تَتَمَثَّلُ في مهارات التخطيط الاستراتيجي، ومهارات الإدارة الذاتية، والمهارات التقنية. –بناء القدرات الوطنية البحثية والابتكارية. –تكوين كفايات وطنية ذات قدرات ومهارات ديناميكية منافسة محلِّيًّا وعالميًّا؛ تَتَمَثَّلُ في استشعار الفرص المتاحة، والتَّعَلُّم، والتكامل.
تعزيز جودة نظام التعليم وكفاءة الأداء والشَّفَّافِيَّة	المهارات التنافسية	تطوير قدرات المؤسَّسات التعليمية على إدارة معايير الجودة، وتطبيقها؛ لتعزيز الجودة في النظام التعليمي التي تَتَمَثَّلُ في الكفاءة المتميزة، والموارد البشرية المتميزة، وجودة الخدمة التعليمية.
تنمية المهارات	المهارات التنافسية المهارات الإبداعية المهارات المستقبلية المهارات الديناميكية	ضرورة امتلاك مهارات وكفايات تُلَبِّي متطلبات سوقِي العمل المحلِّي والعالمي الديناميكي والمتغير؛ الذي ليس بالإمكان التَّنَبُّؤ به، تَتَمَثَّلُ هذه المتطلبات في المهارات (الإبداعية، والتنافسية، والديناميكية، والمستقبلية).
تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار وروح الريادة	المهارات الإبداعية	بناء مجتمع يُحَفِّزُ الإبداع ويُكَافِئُهُ، ويُشَجِّعُ للمخاطرة والتَّعَلُّم من الأخطاء، ويُعَزِّزُ التَّنَوُّع واستثمار الفُرَص، وتَقَبُّل التغيير المستمر؛ تَتَمَثَّلُ في: الطلاقة، والأصالة، والحَسَّاسِيَّة للمشكلات.

استنادًا إلى ذلك توصَّلَتِ الدراسة الحالية إلى أنَّه من متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم؛ السعي إلى تحقيق مهارات قيادية عالية الفَعَّالِيَّة والكفاءة، للارتقاء بالعمل المدرسي لتحقيق أهدافه، والوصول به إلى أعلى

درجات الجودة، والتَّمَيُّز، والكفاءة، والفَعَّالِيَّة؛ وذلك من خلال تزويدهم وتنميتهم بالمهارات المُشَار إليها في الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040. وقد صَنَّفَتِ الدراسة الحالية المهارات القيادية لمديرات مدارس التعليم الأساسي (1–4) في سلطنة عُمان، وَفْقًا لمتطلبات استراتيجية التعليم 2040؛ إلى المهارات التَّالية: (المهارات الإبداعية، المهارات التنافسية، المهارات الديناميكية، المهارات المستقبلية)، ويوضح الشكل (1) المهارات القيادية وفق متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.



شكل (1). المهارات القيادية لمديري المدارس حسب متطلبات استراتيجية التعليم 2040

ثانيا: تحديات تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس

أشارت دراسة رضوان وعمري (2020) إلى عددٍ من المُعَوِّقَات التي تَحُولُ دون ممارسة المهارات القيادية بمؤسَّسات التعليم المدرسي؛ شملتِ النقاط التَّالية: الجمود في اللوائح والأنظمة، ونقص الموارد المادية، والنقص في تفويض الصلاحيات، والضعف في معايير التقييم، وقِلَّة الاستفادة من التقنيات الموجودة، والاعتياد على مركزية الإدارة لدى المؤسَّسات التعليمية، بالإضافة إلى أداء العاملين، وضعف التَّمَكُّن من توظيف التكنولوجيا، وقِلَّة الكفاءات البشرية، والخوف من الفشل، وغياب النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسة التعليمية، ونقص تَوَفُّر الوعي بأهمية المهارات القيادية لدى القيادات، وأخيرًا قِلَّة ثقة القيادات العليا في القيادات المدرسية. كما فرضتِ الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية على المؤسَّسات التعليمية العديدَ من الصعوبات والتحديات؛ تستدعي الاستعداد بكفاءة وفَعَّالِيَّة لمواجهتها من خلال إيجاد أساليب إبداعية حديثة، بإيجاد قيادات مُبْدِعَة تتماشَى مع التطورات الجديدة، وتنظر للمستقبل بنظرة استشرافية؛ تمتلك القدرة على إصدار القرارات الاستراتيجية الصائبة، وابتكار حلول وطرائق جديدة مُبْدِعَة؛ لضمان استمرارية وبقاء هذه المؤسَّسات، ورفع القدرة التنافسية لها.

كما أشارت دراسة مصطفى (2018) إلى غَلَبَةُ النّمَطُ البيروقراطي على إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وسيطرة المركزية على الإدارة المدرسية؛ ما أدَّى إلى تَعَوُّقِ تحقيق الأهداف، وتَدَنِّي مستوى الأداء، وزيادة التحديات البشرية والمادية، علاوةً على إحساس العاملين بعدم التقدير والاهتمام بهم من قبل الإدارات العليا، وأيضًا قِلَّة الحوافز والترقية. بالإضافة إلى حاجة المديرين للتدريب والتأهيل، وتنمية روح التفكير العلمي؛ الذي يُعَدُّ من أهمِّ الأهداف العامة للتربية.

مِمَّا سَبَقَ نَجِدُ أنَّه تَمَّتِ الإشارة إلى تحديات تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس؛ من أَبْرَزِها: قِلَّة الكفاءات البشرية المسانِدة، وإحساس العاملين بعدم التقدير والاهتمام بهم من الإدارات العليا، وقِلَّة الحوافز والترقية، ونقص الموارد المادية، وغياب النظرة الاستشرافية لمستقبل المدرسة.

ثالثا: مهامُّ مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان

تختصُّ وظيفة مدير المدرسة في المدارس الحكومية حسب دليل مهامِّ الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمَدة لها، الصادر من وزارة التربية والتعليم (2015) بإدارة العملية التعليمية في المدرسة، وتيسير المتطلبات التنظيمية، والتنفيذية، والتطويرية، والتقويمية جميعها، بالإضافة إلى متابعتها، ودراسة التحديات كلِّها التي قد تُوَاجِهُ المدرسة في الجوانب الإدارية والفنية والمالية، والسَّعي في حَلِّها، علاوةً على الإشراف العام على المرافق المدرسية جميعها، بالإضافة إلى العاملين، والطَّلَبَة.

تَتَمَثَّلُ الواجبات والمسؤوليات لمدير المدرسة وفقًا لدليل مهامِّ الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمَدة في التَّالي (وزارة التربية والتعليم، 2015، 10–12): الالتزام بأخلاقيات المهنة واللوائح والقرارات والقوانين المنظِّمة للعمل عملًا وسلوكًا ومتابعة مستوى التزام العاملين بتنفيذها، ووضع برنامج زمني لِيُنَفِّذَ واجباته الوظيفية ومسؤولياته بإشراف المشرف الإداري، كما يعمل على إعداد خطة المدرسة بمساعدة العاملين والمستفيدين من خدمات المدرسة ومتابعة تنفيذها وتقويمها وتطويرها، كذلك الإشراف على أعمال التنظيم والتنفيذ والتطوير والمتابعة والتقويم جميعها التي تتطلبها إدارة المدرسة، بالإضافة إلى الإشراف على إعداد الجدول المدرسي، وتحديد احتياجات المدرسة من الكفاءات التدريسية الإدارية والفنية والأجهزة والمواد المُهِمَّة، والعمل على التنسيق مع المَعْنِيِّين ليتمَّ توفيرها، فضلًا عن الإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمناهج الدراسية والإعداد اليومي للدروس والتَّأَكُّد من درجة توافُق الإعداد اليومي للدروس مع الخطة السنوية، وعلى تلبية احتياجات الطَّلَبَة التعليمية والنفسية والاجتماعية والصحية بالتنسيق مع المَعْنِيِّين، وعلى انتظام دوام الطَّلَبة والعاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى الالتزام في حضور الطابور المدرسي والمشاركة في تنظيمِهِ، والإشراف على إعداد المِلَفَّات والسجلات المدرسية وتنظيمها، وحفظها إلكترونيًّا، وتوظيفها، وورقيًّا، وأيضًا إعداد السجلات والمِلَفَّات المتعلقة بمجالِ عملِهِ لتجويد الأداء، كما يقوم بالإشراف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها

بطريقة تخدم العملية التربوية التعليمية، وعلى تفعيل أعمال المسابقات واللِّجَان التي تُحَدَّد من قبل الوزارة، كذلك يقوم بعقدِ اجتماعات دائمة مع الهيئة التدريسية والفنية والإدارية؛ بهدف تطوير العمل المدرسي.

علاوةً على الإشراف على أعمال الامتحانات وتحليل النتائج وعمليات التقويم جميعها، وتنفيذ البرامج العلاجية والإثرائية مع المعلمين الأوائل حتَّى تساعد الطَّلَبَة بفئاتهم المختلفة في تحسين تحصيلهم الدراسي، كما يشارك في إدارة مراكز الامتحانات ومراكز التصحيح، ويُشْرِفُ على الأعمال المتعلقة بالدارسين في محو الأمية وتعليم الكبار كافَّةً، وأيضًا المشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتزويد المشرف المختصّ بصورة مُفَصَّلَةٍ بهم تتضمَّنُ أهمَّ جوانب التطوير المقترحة ونقاط القوة، وأيضًا المشاركة في تخطيط برامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها وتنفيذها ومتابعة أَثَرِ هذه البرامج في أداءاتهم بالتنسيق مع المعلمين الأوائل والمشرفين المختصِّين، بالإضافة إلى توثيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلِّي والبيت لأدوار مجلس الآباء/ الأمهات وأدوار المدرسة بِعَدِّها مؤسَّسةً تربويَّةً لخدمة المجتمع والاستفادة من الإمكانات المتاحة فيها لخدمة العملية التربوية التعليمية. بالإضافة إلى أنَّه يجري التنسيق والاتصالات اللازمة مع مؤسَّسات المجتمع المحلِّي ويقوم بربطِ المدرسة مع المجتمع المحيط ويسعى على استثمار إمكاناته حتَّى يُحَقِّقَ أهداف المدرسة. وأيضًا يحرِص على سلامة المبنى المدرسي، ونظافته، وحسن توظيفه، وصيانته. كذلك الإشراف على وسائل النقل المدرسية ويتابع توفيرها وسلامة استخدامها وحصر احتياجات المدرسة منها، وعلى إعداد موازنة سنوية للمدرسة وتنفيذها، وعلى إدارة الموارد المالية للمدرسة بالتعاون مع الكفاءات المَعْنِيَّة، وعلى التدقيق في الفواتير المالية واعتمادها.

كما يُخَطِّط ويُنَفِّذ المشروعات التطويرية التي تُسْهِمُ في تطوير الأداء الفني والإداري والرُّقِي بالتحصيل الدراسي تماشِيًا مع الضوابط الصادرة بهذا الشأن. وأيضًا الإشراف على سَيْرِ العمل في الجمعية التعاونية المدرسية، وعلى عملية الجَرْد السنوي للعهدة المدرسية. علاوةً على إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي وأداء العاملين بالمدرسة بالتنسيق مع المختصِّين، والقيام بترشيح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التَّخصُّصِيَّة وفقَ المتاح من الفرص التَّأهيلية، ويوظف برامج محوسَبة في أداءِ المهامّ المُوْكَلة إليه. كما يشارك في إعداد الدراسات الميدانية والبحوث وتوظيف توصياتها ونتائجها في مجال عملِهِ. بالإضافة إلى القيام بتطوير معارفِهِ المهنية وتعزيز خبراته العملية والالتزام بحضور الفَعَّالِيَّات والبرامج التدريبية واللقاءات المتعلقة بمجال عملِهِ. كذلك يعمل على التطوير والتجديد وتقديم المقترحات في مجال مسؤوليَّاته وواجباته في ضوء أنظمة ولوائح عملِهِ. وأيضًا يعمل على تنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة، ومتابعة أَثَرِ ذلك في البيئة المدرسية والطَّلَبَة. بالإضافة إلى الإشراف على أعمال تقويم وتطوير الأداء المدرسي جميعها، والعمل على تعزيز الولاء الوطني والوظيفي والانتماء، كما يعمل على غرسِ القِيَم والأخلاق الحميدة بالمدرسة، ويعمل

على تقويم أدائِهِ ذاتيّاً. كذلك يُعَدُّ تقريرا فصليّاً عن سَيْرِ العمل بالمدرسة يوضح فيه ما تَمَّ إنجازُهُ وما لم يَتِمَّ. فضلًا عن إعداد تقرير عن الصعوبات إنْ وُجِدَتْ ويرفعُهُ لمدير مديرية التربية والتعليم في المحافظة، وأيضًا تأدية ما يُسْنَدُ إليه من أعمال أخرى مُشَابِهة في مجال عملِهِ.

رابعا: نظام التعليم الأساسي في سلطنة عُمان

لقد اعتمدت سلطنة عُمان النظام الأساسي للتعليم في العام 1996 لمواكبة التطورات في تلك المدة، وتُعَدُّ مدارسُ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الرَّكيزةَ الأساسية في أوَّلِ السُّلَّم التعليمي؛ فهي حجرُ الأساس الأولى لتعليم الفرد وتزويده بالمهارات الأساسية والمعارف والمعلومات، خاصَّةً مهارات الكتابة والقراءة والحساب، بالإضافة إلى القِيَم والاتجاهات.

كما تُعَدُّ من المراحلِ التعليمية الأهمّ؛ التي تتشكَّلُ فيها شخصية التلميذ، ويتحلَّى من خلالها بالكثير من المهارات، وتُعَدُّ مرحلةً إلزاميَّةً؛ مرحلةً لتكوين حقوق المجتمع تِجَاهَهُ، وواجباته تِجَاهَ المجتمع من جهة أخرى، كذلك تسعى لتحقيق التَّوافُق الانفعالي والاجتماعي، بالإضافة إلى التحصيل العلمي (مصطفى، 2018).

وقد تَمَّ تعريف مصطلح "التعليم الأساسي" في إطار مشروع تطوير التعليم في سلطنة عُمان على أنَّه تعليم مُوَحَّد للجميع لكونهم أعضاءً في مجتمع واحد؛ تجمعُهُم طموحات وأهداف مشتركة، ويتطلَّبُ قدرًا من الثقافة والتعليم لِيَضْمِنَ تَمَاسُكَ المجتمع تماشِيًا مع هُوِيَّتِهِ الإسلامية والعربية، تُزَوِّدُ به الدَّولةُ الأطفالَ كافَّةً في سلطنة عُمان، مُدَّتُهُ الدراسية عشرُ سنوات؛ يستنِدُ إلى تزويد الاحتياجات التعليمية الأساسية من المهارات والمعارف والمعلومات، وتطوير القِيَم والاتجاهات لتمكين المتعلمين في الاستمرار بالتدريب والتعليم طبقًا لميولاتهم، وقدراتهم، واستعداداتهم، ويهدف التعليم إلى تطويرها حتى تُوَاجِهُ ظروف وتحديات الحاضر وتطلُّعات المستقبل؛ في ضوء إطار التنمية المجتمعية الشاملة ، حيث يقوم نظام التعليم الأساسي الذي تبنته سلطنة عمان على أسس تربوية علمية، ويعد نظام تعليمي مطور بجميع مدخلاته لا يكتفي على عنصر دون آخر، وتعتبر هذه الجهود خطوة نحو التطوير النوعي للتعليم في سلطنة عمان حيث ينبغي أن ينظر إلى التطوير في أي مجال من المجالات كإجراء مستمر لا كحدث له بداية وله نهاية (البوابة التعليمية،2023).

كما إنَّ التعليمَ الأساسيَّ يُمَثِّلُ فكرًا تربويًّا حديثًا للإعداد الأطفال للمُواطَنة المُنْتِجَة الواعية ضِمْنَ المراحل الأولى من التعليم. ولا يقتصر التعليم الأساسي على كَوْنِهِ مُجَرَّدَ تعليمٍ مِهْنِيٍّ؛ إنَّمَا أيضًا تعليم يُعَزِّزُ الكشف عن المواهب والمُيُول والقدرات المهنية والتدريبات، لمواصلة التعليم في المراحل العليا أو تُعِدُّهُ للانخراط في الحياة العلمية؛ فقد سَعَتْ وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمَان في السنوات الأخيرة إلى تطوير شامل لنظام التعليم، الذي يشمل تطوير المناهج الدراسية، والبُنْيَة التعليمية، وإعداد الكفاءات البشرية العاملة، وأساليب التدريب، وغيره. كما تَمَّ الأَخْذُ بنظام التعليم الأساسي؛ ليتوافقَ مع مُتطلَّبات المرحلة القادمة، وطموحات المجتمع

العُمَانِي، الذي يُعَدُّ بديلًا للمرحلتَيْن الابتدائية والإعدادية، فالتَّعليم الأساسي يُمَثِّلُ القاعدة التي يجب أَنْ تكون من الاتِّسَاع لاستيعاب الرَّاغبين في التعليم من أبناء سلطنة عُمَان كافَّةً، ولكونِ التعليم في المرحلة الأولى يُشَكِّلُ أيضًا بداية السُّلَّم التعليمي؛ فقد حَظِيَ التَّعليمُ بالمرحلة الأولى بأهمية أولويَّة في إطار التَّوَجُّه الاستراتيجي نحو تنمية الموارد البشرية، والتَّقَيُّد بأساليب التنمية المجتمعية الشاملة (الشنفري، 2005).

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات المهارات القيادية والاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، وعرضت مرتبة على حسب المتغيرات، ومن الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة:

أَوَّلًا: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية

هدفت دراسة شامة (2022) إلى معرفة سُبُل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وتَمَّ استخدام المنهج الوصفي، وقد تَمَّتْ صياغة عدد من المقترحات لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء رؤية مصر للتعليم 2030، وعَقْد وزارة التربية والتعليم لدورات تدريبية تتعلق برؤية مصر 2030 في التعليم والأدوار الاستشرافية للمديرين بشكل دائم ودوري، أثناء، وقبل، وبعد؛ تعيين مديري المدارس.

كما رَكَّزَتْ دراسة تان et al Taun(2022) على القدرات والمهارات المطلوبة لإدارة المدارس أثناء وباء كورونا (كوفيد–19)، تَمَّ استخدامُ الاستبانة أداةً لجمعِ البيانات. وأشارت النتائج إلى أَنَّ المعلمين ينظرون إلى أسلوب قيادة مدير المدرسة على أنَّه جزء تكويني ومفيد من شخصيَّاتهم. وأَظْهَرَ المديرون مستوياتٍ عاليةً من مهارات اتخاذ القرار، والحكم القوي، والتخطيط التنظيمي الممتاز ومهارات تطوير المعرفة.

وأشارت دراسة Hammad & Bush (2021) إلى استكشاف إعداد وتطوير القيادة المدرسية في سلطنة عُمان، واعتمدتِ الدراسة الحالية إلى البيانات الكَمِّيَّة والنَّوعيَّة التي تَمَّ جمعُها من خلال الدراسات الاستقصائية والمقابلات، وشملت الدراسة أربعَ قضايا تَمَثَّلَتْ في تجارب تَعَلُّم القيادة، وكفاية إعداد القيادة، والجوانب الإشكالية للقيادة، والإعداد الفَعَّال للقيادة. وأَظْهَرَتْ نتائج الدراسة أَنَّ بعض جوانب القيادة مَثَّلَتْ تَحَدِّيًا لمديري المدارس العُمَانِيِّين؛ إِلَّا أَنَّهُم كانوا على استعدادٍ كافٍ لِتَوَلِّي القيادة، وأَعْرَبَ المشاركون عن تفضيلهم لبرامج التدريب الرسمية المنظَّمة التي تُقَدِّمُها المديرية مَحَلِّيًّا، أم مركزيًّا من قِبَل اللجنة الدائمة المُعِنيَة، وجاء التَّعَلُّم التجريبي بِعَدِّهِ السِّمَة الأكثر بُرُوزًا في الإعداد الفَعَّال للمدير.

وهدفت دراسة القاسمية (2019) إلى معرفة فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان. اعتمدتْ هذه الدراسة على المنهج الوصفي. أَوْضَحَتُ أَبْرَزُ نتائج هذه الدراسة أَنَّ فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان جاءت بدرجة

مرتفعة، وقد جاء محور المهارات الذاتية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية محور المهارات الإنسانية بدرجه مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء محور المهارات الفنية بدرجة مرتفعة، واحتلَّ محور المهارات الإدارية المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة.

كما هدفت دراسة البوسعيدي (2016) إلى تطوير مهارات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء إدارة المعرفة. اعتمدتِ الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واسْتُخْدِمَتِ الاستبانة أداةً لجمعِ البيانات. وأَظْهَرَتْ نتائج الدراسة أَنَّ درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان لمهارات إدارة المعرفة جاء بدرجة كبيرة.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالاستراتيجية الوطنية التعليم 2040

أشار البلوشي (2022) إلى نظام التعليم في سلطنة عُمَان وحراك التنمية، وذَكَرَ أَنَّ الاستراتيجية الوطنية لسلطنة عُمَان تَرْصُد (5) تحدِّيات، كما وَضَّحَ أَنَّ التعليم أدَّى دوراً بارزًا في نهضة سلطنة عُمَان الحديثة، وذَكَرَ أَنَّ التعليم المدرسي في سلطنة عُمَان مَرَّ بمجموعة تحوُّلات من حيث الأهداف والمناهج المُستخدَمة والنظام المُتَّبَع. بالإضافة إلى أَنَّ البلوشيَّ استعرضَ تحدِّياتٍ مرتبطةً بالهيئة التدريسية في التعليم المدرسي الحكومي، وتحدِّياتٍ مرتبطة بمخرجات التعليم المدرسي الحكومي. وفي الختام وَضَّحَ أَنَّ قطاع التعليم في سلطنة **عُمَان بحاجة للاستنهاض ليتماشَى مع الأهداف الوطنية للتنمية وتحقيق رُؤْيَة التعليم الوطنية وَفْقَ ما جاء في الاستراتيجية الوطنية للتعليم (2040).**

وقد أشارت دراسة الحرملية (2019) إلى معرفة واقع دورِ مراكز التدريب في تحقيق التنمية المُستدَامَة بسلطنة عُمان في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 من وجهة نظر المتدربين. واعتمدتِ الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً، وتَمَّ تطبيقُها على عيِّنة من المتدربين في خمسة مراكز للتدريب بلغ عددُهُم (256) متدرِّبًا. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أَنَّ تقديرات المتدربين بمراكز التدريب بشأن واقع دور مراكز التدريب المهني في تحقيق التنمية المستدامة جاءت بدرجة كبيرة. كما أوصتِ الدراسة بعدد من التوصيات؛ أَبْرَزُها: وضعُ الخُطَط الإجرائية الفاعلة لمتابعة أثر التدريب على المتدربين، وزيادة نسبة المتدربين المستهدفين، كذلك تضمين موضوعات التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بشكل أكبر في محتوى البرامج التدريبية.

صدق الأداة وثباتها: استخدمتِ الباحثةُ نوعَيْن من أنواع الصدق؛ لِلتَّأَكُّد من صلاحية أداة الدراسة الحالية، هُمَا:

أَوَّلًا: صدق المحتوى: تم استخدام صِدْقِ المُحَكِّمِين؛ بهدف التَّحَقُّق من صدق الاستبانَة، من خلال عرضِها على عددٍ من المُحَكِّمِين، الذين بَلَغَ عددُهُم (22) مُحَكِّمًا.

ثانيًا: الاتِّسَاق الداخلي: تَمَّ التَّأَكُّد من الاتِّساق الداخلي لأداة الدراسة الحالية من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين البُعْدِ والعبارات التي تنتمي إليه؛ حيث يوضِّح الجدول (2) الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط جميعها.

جدول2 ارتباط بيرسون لأبعاد استبانة تحديات تطوير المهارات القيادية لدى المديرات

أبعاد المقياس	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
تحديات تطوير المهارات القيادية للمديرات	1	0,736**	2	0,738**	3	0,705**
	4	0,778**	5	0,524**	6	0,764**
	7	0,725**	8	0,594**		

** دالٌّ إحصاءً عند مستوى دلالة (0.01).

يَتَبَيَّنُ من الجدول (2) أَنَّ معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد جميعَها التي تنتمي إليها في مقياس تحديات تطوير المهارات القيادية كانت دالَّةً إحصاءً عند مستوى دلالة (0,01)، وقدِ انْحَصَرَتْ معاملات ارتباط عبارات بين: (0,524– 0,778)؛ ما يُشِيرُ إلى تَحَقُّق الاتِّساق الداخلي للعبارات مع البُعْدِ الذي تنتمي إليه كُلُّ عبارة، وهذا يُؤَكِّدُ تَوَجُّهَها نحو قياس هدفِ الدراسة الحالية.

ثبات أدوات الدراسة:

تَمَّ حساب ثبات الاستبانَة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، بعد تطبيقها على عيِّنة تجريبية من داخل عيِّنة الدراسة الحالية شملت (30 مديرةً) من مدارس الحلقة الأولى، حيث أَكَّدَتِ القيمةُ الحسابيَّةُ لمعامل ثبات استبانة تحديات تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (1–4)، في ضوء متطلبات الاستراتيجية الوطنية التعليم 2040 من وجهه نظر المديرات التي هي (845.)؛ وجودَ درجة عالية من الثبات للاستبانة ككُلٍّ، وإمكان التعامل مع الاستبانة بدرجة عالية من الثقة؛ الذي يُؤَكِّدُ مستوى صلاحية الاستبانة لتطبيقها على أفراد العيِّنة.

الحكم على عبارات الدراسة: تَمَّ استخدام الحدود الفعلية للفئات وفقًا لِتَدَرُّج الخماسي لمقياس ليكرت معيارًا للحكم على النتائج، باعتبار المتوسط الحسابي1,80 – 2,59 يمثل درجة ممارسة منخفضة، والمتوسط الحسابي 2,60 – 3,39 يمثل درجة ممارسة متوسطة، والمتوسط الحسابي 3,40 – 4,19 تكون فيه درجة الممارسة عالية.

تحليل عبارات الدراسة: جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة كما يلي:

جدول3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيِّنة الدراسة لعبارات تحديات تطوير المهارات القيادية (ن=136)

رقم العبارة	الرُّتْبَة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	**6**	قلة البرامج المتعلقة بتوضيح متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040	4,28	0,727	عالية جِدًّا

رقم العبارة	الرُّتْبَة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	**7**	قلة برامج تطوير المهارات القيادية المرتبطة بمتطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم2040	4,16	0,762	عالية
3	**3**	نقص الموارد المادية لتنفيذ متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 من قبل مديرات المدارس.	4,36	0,674	عالية جِدًّا
4	**1**	ضعف الحوافز التشجيعية (المادية، والمعنوية) المُقَدَّمة لمديرات المدارس.	4,54	0,666	عالية جِدًّا
5	**8**	التغيير المستمر في المناهج الدراسية.	4,12	0.903	عالية
6	**5**	قلة مشاركة إدارات المدارس في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية المتعلقة بالموضوعات الإدارية المختلفة.	4,34	0,836	عالية جِدًّا
7	**4**	ضعف شبكات الإنترنت في المدارس التي تُمَكِّنُهم من تطوير مهارات القيادة بالبحث والاطلاع وحضور برامج إقليمية ودولية.	4,35	0,993	عالية جِدًّا
8	**2**	قلة الكفاءات الإدارية للوظائف المسانِدة.	4,51	0,760	عالية جِدًّا
		درجة تَوَفُّر تحديات تطوير المهارات القيادية	**4,3327**	**0,49071**	**عالية جِدًّا**

يتَّضِحُ من الجدول (3) أَنَّ درجة تَوَفُّر تحديات تطوير المهارات القيادية لمديرات الحلقة الأولى من وجهة نظر المديرات جاء بدرجة عالية جِدًّا؛ إِذْ بَلَغَ المتوسط الحسابي الكلي لها (4,33)، وتَعْزُو الباحثة ذلك إلى ظهور مُستَجَدَّات عديدة أَثَّرَتْ بشكل مباشر في السياق التعليمي كالثورة الصناعية الرابعة وما تتطلبه من تطورات وتَغَيُّرات مواكِبَة له، بالإضافة إلى التَّغَيُّرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما يتضح تصدر تَحَدِّيَ "**ضعف الحوافز التشجيعية (المادية، والمعنوية) المقدَّمة لمديرات المدارس**" بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4,54)؛ وتُعْزَى هذه النتيجة إلى كونِ مديرات مدارس الحلقة الاولى يهتمُّون بشكل كبير أَنْ يَتِمَّ إظهار التقدير لهم من خلال الكلمات التشجيعية المُحَفِّزَة التي قد تُسْهِمُ بصورة فَعَّالَة في إحساسهم بالارتياح لإنجازهم في العمل؛ الأمرُ الذي يجعلهم يشعرون بِرِضَا وظيفي أعلى؛ كما تُفَسِّرُ الباحثةُ وجودَ هذا التَّحَدِّي لإدراكهم أَنَّ الحوافز المادية ترفع مستوى دافعيَّتهم للعمل في المدرسة نحو تحقيق أهدافهم المنشودة، وأهداف المدرسة والحقل التربوي.

تليها "**قلة الكفاءات الإدارية للوظائف المسانِدة**" بمتوسط حسابي (4,51)؛ تَعْزُو الباحثة ذلك إلى عدم كفاية الوظائف الإدارية المُعَيَّنَة لإدارات مدارس الحلقة الأولى؛ كالاكتفاء بإحدى هذه الوظائف: الاختصاصي النفسي، أو الاجتماعي؛ على الرَّغْمِ من الكثافة الطلابية، وكثرة المشكلات التحصيلية والسلوكية، وزيارات أولياء

الأمور المُكَثَّفة، علاوةً على عدم وجود مشرف للأنشطة الطلابية، وأيضًا عدم وجود مديرات مساعدات في بعض المدارس.

أمَّا التَّحَدِّي الذي جاء في الترتيب الثالث هو "**نقص الموارد المادية لتنفيذ متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 من قبل مديرات المدارس**" فقد حصل على متوسط حسابي (4,34)؛ ويُعْزَى ذلك إلى أَنَّ هنالك حاجةً مُلِحَّةً لرفع من الموارد المالية في سبيل تحقيق متطلبات الاستراتيجية الوطنية لتعليم 2040، بهدف تعزيز البنية التحتية، والبيئة المدرسية، من أجل تحقيق مُستهدَفات الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، كذلك محدودية الصلاحية الممنوحة لمديرة المدرسة في مجال رفع الموارد المالية للمدرسة.

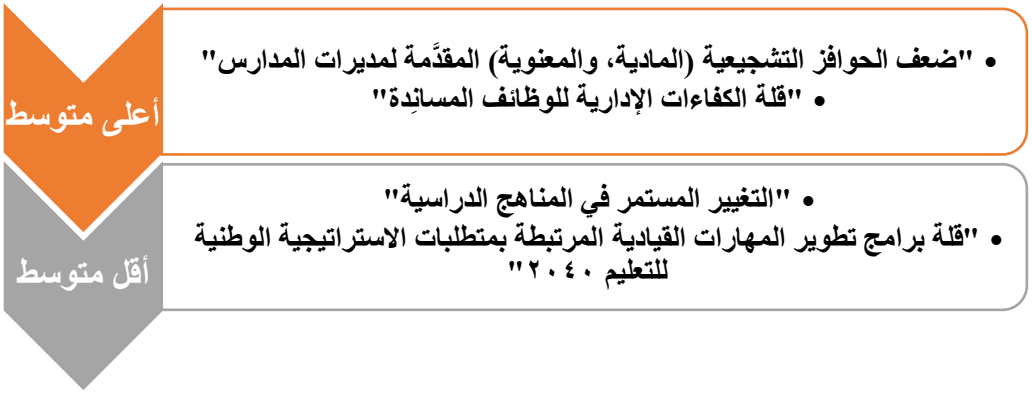
وجاء تَحَدِّي "**ضعف شبكات الإنترنت في المدارس التي تُمَكِّنُهُم من تطوير مهارات القيادة بالبحث والاطلاع وحضور برامج إقليمية ودولية**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,35)، وتَحَدِّي "**قلة مشاركة إدارات المدارس في المؤتمرات والندوات المحلّية والإقليمية والدولية المتعلقة بالموضوعات الإدارية المختلفة**" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,34)، ويتَّضِحُ تقارُب نِسَبِ المتوسط الحسابي بينهما، ويُشِيرُ ذلك إلى وجود مشكلات تقنية في ظِلِّ التطور والتَّقدُّم التقني، وعلى الرَّغْمِ من ظهور استراتيجية التَّعَلُّم عن بُعْدِ جَرَّاءِ ما حدث في جائحة كورونا؛ ما زالت المدارس تعاني ضعفَ الشبكة؛ ما يَعُوق التحاق مديرات المدارس لندوات والمؤتمرات الإلكترونية، والدورات التدريبية، والمحاضرات، التي تُشَكِّلُ لهم مجتمعاتِ تَعَلُّم سواءً أكانت محلِّيَّةً أم إقليميَّةً أم دوليَّةً، وتُمَكِّنُهُم من مواكبة التطورات والمُسْتَجَدَّات؛ الذي يؤدي إلى قصور مشاركة مديرات المدارس في الندوات والمؤتمرات المرتبطة بالموضوعات الإدارية سواءٌ مَحَلِّيٌّ أم إقليميٌّ أم دَوْلِيٌّ.

أمَّا تَحَدِّي "**قلة البرامج المتعلقة بتوضيح متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040**" فقد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,28)، ويَلِيهِ في المرتبة السابعة تَحَدِّي "**قلة برامج تطوير المهارات القيادية المرتبطة بمتطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040" بمتوسط حسابي (4,16)**؛ وتُعْزَى هذه النتيجة إلى ندرة البرامج والمؤتمرات سواءٌ عن بُعْدٍ أم المباشرة التي تهدُف لدعم وتطوير المهارات القيادية لمدير المدرسة في ضوء متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، وقلة التوعية والمعرفة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 للكفاءات كافَّةً في المدرسة والمجتمع المحلِّي وفق ما أشارت إليه مديرات الحلقة الأولى في السؤال المفتوح بالدراسة الحالية.

بينما جاء تَحَدِّي "**التغيير المستمر في المناهج الدراسية**" في المركز الأخير بمتوسط حسابي (4,12)؛ وتُفَسَّرُ هذه النتيجة أَنَّهُ لا بُدَّ من تهيئة وإعداد المدير القادر على مواجهة هذه التَّغييرات، كما تَعْزُو الباحثةُ حصولَ هذه العبارة على الترتيب الأخير لكونِ مديرات المدارس يمتلكون مهارات عالية جِدًّا في مواكبة التغيير.

واتَّفَقَتْ دراسات كُلٍّ من مصطفى (2018)، ورضوان وعمري (2020) على وجود تحديات لتطوير المهارات القيادية وفق ما تَمَّتِ الإشارةُ إليها من أفراد عيّنة الدراسة؛ منها: سيطرة المركزية، ونقص تفويض الصلاحيات، وإحساس العاملين بقلَّة التقدير والاهتمام، وقلة الحوافز والترقية، والحاجة إلى التدريب والتأهيل. كما أَكَّدَتْ دراسة رضوان وعمري (2020) على نقص الموارد المالية، وقلة الاستفادة من التقنيات المتوفرة، بالإضافة إلى ضعف التَّمَكُّن من توظيف التكنولوجيا.

ولتلخيصِ أهمّ التحديات التي تَمَّتِ الإشارةُ إليها من وجهة نظر المديرات؛ قامتِ الباحثةُ بتصميم الشكل (2) في التَّالي، الذي يُوَضِّحُ التحديات التي حَصَلَتْ على أعلى متوسط وأقل متوسط.



شكل (2). تحديات تطوير المهارات القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى

- **تحليل السؤال المفتوح**

تَمَّ تحليل استجابات أفراد عيّنة الدراسة الحالية للسؤال المفتوح في أداة الدراسة الحالية؛ للكشف عن التحديات من واقع استجابات مديرات المدارس للسؤال المفتوح، وأجاب عنه (93) مديرةً، الذين شَكَّلُوا نسبة (68,38%) من أفراد عيّنة الدراسة الحالية، وتتلخَّصُ نتائج السؤال المفتوح بشأن تحديات تطوير المهارات القيادية لمديرات مدارس الحلقة الأولى وفق المجالات التَّالية:

1. تحديات إدارية

- كثرة المهامّ والأعباء والمسؤوليات الإدارية لدى المديرات.
- يُرَكِّزُ المشرف الإداري على التقييم الإداري ولا يُسْهِمُ في رفع كفايات المدير أو تطوير مهاراته.
- يُرَكِّزُ المدير على تنفيذِ مَهَامِّهِ فقط ويُهْمِلُ تطوير مهاراتِهِ خوفًا من المساءَلة والتقييم.
- محدودية الصلاحية الممنوحة لإدارات المدارس.
- كثرة الزائرين لمدارس الحلقة الأولى من أولياء أمور.
- كثرة الظواهر السُّلوكية والمشكلات التحصيلية لدى طلبة الحلقة الأولى.

2. تحديات تنظيمية

- نقص الهيئة التدريسية.
- التعليم المَسَائي وقِصَر زمن التَّعَلُّم.
- عدم ملاءَمة المبنى المدرسي.
- زيادة الكثافة الطلابية في المدارس.
- التَّغَيُّرات المستمرة في النظام التعليم.
- قلة معرفة وخبرة بعض كفاءات الهيئة التدريسية والادارية بالتطبيقات التقنية المُهِمَّة.

3. تحديات مالية

- قلة التحفيز المادي للمديرات.
- قلة تَوَفُّر البيئة الجاذبة لِلتَّعَلُّم وأجهزة التقانة الذكية في معظم القاعات الدراسية.
- قلة الإنماء المهني.

يتَّضِح من خلال استجابات مديرات المدارس تَعَدُّدُ وتَنَوُّعُ تحديات تطوير المهارات القيادية لدى المديرات في الحلقة الأولى بسلطنة عُمان؛ نظرًا لِمَا تتطلَّبُهُ المُسْتَجَدَّات من تَغَيُّرات وتطورات مواكِبَةٍ له كالثورة الصناعية الرابعة، بالإضافة إلى التَّغَيُّرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية؛ ما يستدعي ضرورة تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس لنهوض بالمدرسة وتطويرها.

وتُمَثِّلُ كثرة المهامّ الإدارية أكثر التحديات التي ذكرتْها مديرات المدارس؛ وهذا يُعْزَى إلى قلة الكفاءات المُعَاوِنَة للمديرات وتَعَدُّد المهامّ المرتبطة بها؛ فلا تقتصر مسؤوليَّات المديرات على الطَّلَبَة، بل تتعدَّى ذلك إلى الحافلات المدرسية وتقارير المعلِّمات وغيرها من الجوانب التي تُشَكِّلُ عاملًا في تركيز مديرات المدارس على الأعمال الروتينية أكثر من التطوير. كما تُعْزَى محدوديَّة الصلاحية الممنوحة لإدارات المدارس – غالبًا – إلى مركزية النظام التعليمي في سلطنة عُمان؛ فالمدرسةُ تُمَثِّلُ الجهة التنفيذية للسياسات التعليمية دون وجود المساحة الكافية لمديرات المدارس لاتِّخَاذ قرارات وفق سياق كُلِّ مدرسة.

إجراءات مقترحة لمواجهة التحديات: انطلاقًا من مشكلة الدراسة الحاليَّة وأهدافها، وبناءً إلى ما أسفرتْ عنه الدراسة الميدانية من نتائج، فضلًا عن التَّحدِّيات التي أشارت إليها عيِّنة الدراسة الحاليَّة في السؤال المفتوح؛ تَمَّ استخلاصُ عددٍ من الإجراءات المقترحة المتعلقة بتحديات تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء مُتطلَّبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040؛ تتلخَّصُ في التَّالي:

أولا: إجراءات مقترحة متعلقة بالتحديات الإدارية

- توعية مديرات المدارس بمُتطلَّبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.

- إصدار دليل إرشادي بالكفايات والمهارات المرتبطة بدور مديرات المدارس في تحقيق مُتطلَّبات استراتيجية التعليم 2040.
- تصميم برامج لتطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس المرتبطة بمُتطلَّبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.
- إقامة وعَقْدُ دورات ومؤتمرات وندوات محلِّيَّة وإقليمية ودولية متعلقة بالموضوعات الإدارية المختلفة للمديرات.
- مَنْح مديرات المدارس الصلاحيات اللازمة والمرونة للإجراء التغيير المُلَائِم واتخاذ القرار الصائب في المدرسة.
- استحداث وظائف مساندة؛ لتقليل من الأعباء والمسؤوليات الإدارية لدى المديرات.

ثانيا: إجراءات مقترحة متعلقة بالتحديات التنظيمية

- المتابعة المستمرة لسد النقص في الكادر الإداري والتدريسي.
- زيادة أعداد مدارس الحلقة الأولى؛ لتفادي الكثافة الطلابية، وقصر زمن التعلم بالمدارس ذات الفترتين.
- إعداد وتنظيم دورات وورش تدريبية للهيئة الإدارية والتدريسية حول التطبيقات التقنية المهمة.

ثالثا: إجراءات مقترحة متعلقة بالتحديات المالية

- إيجاد نظام تحفيز وتعزيز جديد لمديرات مدارس الحلقة الأولى.
- تعزيز البُنْيَة التَّحتيَّة، والبيئة المدرسية لتحقيق مُستهدَفات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.

البحوث المقترحة: تقترح الباحثةُ إجراءَ مزيدٍ من الدراسات ذات الصِّلَة، منها:

- دور مديرة المدرسة في تطبيق متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.
- مستوى وَعْيِ مديرات المدارس بمتطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.
- العوامل المؤثِّرة في تحقيق متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.
- الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس الحلقة الأولى في ضوء تحقيق متطلبات الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040.

المراجع:

البلوشى، عهود بنت سعيد (2022). نظام التعليم في سلطنة عمان وحراك التنمية: الاستراتيجية العمانية ترصد 5 تحديات: الإدارة، والطلاب، والبحوث، والتمويل. *مجلة آراء حول الخليج*، (170)، 99 – http://search.mandumah.com/Record/1296606.103

البوابة التعليمية (2023). *نظام التعليم*. https://home.moe.gov.om/pages/38/show/16. مسترجع بتاريخ 4–6–2023.

البوسعيدي، حمد بن عبد الله (2016). تطوير مهارات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة. *مجلة عالم التربية*، (54)، 175 – DOI: 10.12816/0032181.236

الجرايدة، محمد سليمان مفضي (2021). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير. *المجلة التربوية، 35*(138)، 293 – 327. DOI: 008-138-035-0085/10.34120

الحرملية، أمل عبد الله بشير (2019). واقع دور مراكز التدريب في تحقيق التنمية المستدامة بالسلطنة في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 من وجهة نظر المتدربين. *مجلة كلية التربية، 30* (120)، 196-IDO: 10.12816/JFEB.2019.100908.228

الذهلي، ربيع بن المر؛ الشكيلي، علي بن زاهر؛ والفواعير، أحمد محمد (2022). درجة توافر مهارات المستقبل في القيادة لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10*(5)،105-124. DOI: 10.53671/pturj. v10i3.367

رضوان، وائل وفيق؛ وعمري، عاشور أحمد (2020). المهارات القيادية مدخلًا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (74)، 1129-1176. IDO: EDUSOHAG.2020.90488/10.12816

السعدي، حمدة (2021). فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العُمانية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 19*(2)، 429-466. http://search.mandumah.com/Record/1292847

الشنفري، عبد الله مبارك (2005). التعليم الأساسي في سلطنة عمان دراسة تحليلية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات.11(1).57-82.

شامة، سحر محمد السعيد (2022). سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، 17*(1)، 213 – 233. *http://search.mandumah.com/Record/1277751*

صلاح الدين، نسرين صالح (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42* (3)، 234 – *IDO: 10.21608/JFEES.2019.48529.314*

القاسمية، عايدة بنت بطى بن راشد (2019). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (9)، 271 – 302. IDO: 10.33850/JASEP.2019.41608

الكمياني. ثريا (٢٠٢١). *فاعلية برنامج القيادة المدرسية في ضوء أهدافه؛ لتطوير أداء مديري المدارس ومساعديهم في سلطنة عمان من وجهة نظرهم* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. *http://search.mandumah.com/Record/1365349*

مجلس التعليم (2018). *الاستراتيجية الوطنية للتعليم2040*.مجلس التعليم بسلطنة عمان.

مصطفى، ناهد محمد عبد الفتاح (2018). المعوقات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تحقيق الإبداع الإداري بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 4* (9)، 171 – 198.http://search.mandumah.com/Record/1044066

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2021). القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية،35*(139)،321–283. 10.34120/0085-035-139-009 IDO:

الهنائي، عائشة بنت سالم (2021). دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجيه من مديري المدارس ومساعديهم. *مجلة البحث التربوي، 20* (40)، 255–281. https://journals.ekb.eg/article_198086

وزارة التربية والتعليم (2015). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادرة من وزارة التربية والتعليم*.10–12.

وزارة التربية والتعليم (2023). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم، واتحاد المنظمات التربوية النيوزيلندية (2017). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان للصفوف 1–12*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

Hammad, W., & Bush, T. (2021). *Exploring the Perceptions of Omani School Principals About Their Leadership Preparation: A Mixed-Methods Study*, Leadership and Policy in Schools, 1-16.

Taun, K., Zagalaz-Sánchez, M. L., & Chacón-Cuberos, R. (2022). Management skills and styles of school principals during the COVID-19 pandemic. *Education Sciences*, *12*(11), 794.