

الصُّعوبات التي يرى مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسيّة

إبراهيم بن أحمد بن سالم البوسعيدي

وزارة التربية والتعليم || سلطنة عُمان

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في سلطنة عمان من قبل الهيئة التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من محورين: الصعوبات الإدارية وتضمنت 44 فقرة، والصعوبات الفنية وتضمنت 42 فقرة، وتكونت عينة الدراسة من 214 مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى حصول الصعوبات الإدارية على متوسط عام (2.84) بتقدير (متوسطة) فيما حصلت الصعوبات الفنية على متوسط (3.00) بتقدير (متوسطة)، وأوصى الباحث بأهمية تنوع الدورات التدريبية لمديري المدارس، وتفعيل تقارير الكفاءة السنوية للمعلمين، وعقد لقاءات دورية لمديري المدارس لمناقشة الصعوبات التي تواجههم.

الكلمات المفتاحية: الصُّعوبات، مديرو المدارس ومديراتها، الهيئة التدريسيّة.

مقدمة:

تحتلُّ المدرسة في أيِّ مجتمع من المجتمعات مكاناً مهماً و متميزاً، فهي بناء أساسيٌّ في المجتمع، أوكل إليها مهمة تحقيق أهداف كثيرة، يأتي في مقدمتها التربية الشاملة للمتعلمين في ضوء تفاعلهم مع البيئة لتكوين شخصياتهم المتكاملة عقلياً، وجسمياً، وانفعاليّاً، واجتماعياً، ليكون لهم مساهمة ايجابية فعّالة في مجتمعهم، وتحقيق هذه الأهداف بحاجة إلى إدارة ناجحة تمتلك كمّاً هائلاً من القدرات والمهارات لتوظيفها بأساليب تربويّة لبلوغ الهدف المنشود.

وتعرّف (الجبر، 2002: 28) الإدارة المدرسية بأنّها: "التي توجّه سير العمليّة التّعليميّة داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعّة بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الوقت، والجهد، والتّكلفة".

ويُعد مدير المدرسة المسؤول الأول في المجتمع المدرسيّ، الذي يتحدّد دوره في توظيف عناصر المجتمع المدرسيّ بطريقة علميّة يُنشد من خلالها تحقيق الأهداف التربويّة للمدرسة بكفاءة وفاعليّة. وتناط به الكثير من المسؤوليات الإدارية والفنيّة التي يرد ذكرها في الأدبيّات، ونذكر بعضها منها على سبيل المثال لا الحصر: مهمّات إدارية مثل: إدارة شؤون التّلاميذ، ورعاية شؤون العاملين، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، وتنظيم التّسهيلات الماديّة، وإدارة الشؤون الماليّة، وتنظيم التّواصل بين المدرسة والإدارة التّربويّة، أما المهامّ الفنيّة فمنها: تنمية المعلّمين مهنيّاً، وإثراء المنهاج الدّراسيّ، وتحسين تنفيذه، والقيام بدراسات وبحوث إجرائيّة، ودراسة خطط المواد الدّراسيّة وتحليلها، وتوفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين، وتقويم العاملين، ومتابعة التّقويم التكوينيّ للتّلاميذ. (العمامرة، 2001: 8).

إنّ تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة؛ وتنفيذ المسؤوليات المتعدّدة: الإدارية والفنيّة، بحاجة إلى مدير مدرسة فعّال يمتلك مجموعة من المهارات والصفّات الشّخصيّة، ولديه إدراك تام بظروف العمليّة التّربويّة، وسمات الأفراد الذين يتعامل معهم من: إداريين، ومدّرّسين، وتلاميذ، وأولياء أمور، ولا يتأتّى ذلك إلا إذا كرّس مدير المدرسة جهده ووقته، وأدرك حجم المسؤوليّة الملقاة عليه، وتولّدت لديه الرّغبة الحقيقيّة للعمل.

أنتنا نستطيع أن نحكم على سلامة العلاقات بين المدير والمعلمين، حين نرى المدير يقوم بتوجيه مدرّسيه على نحو يمكن كل فرد في المدرسة - بما فهم نفسه - من القيام بعمله وفق قدراته، وفي تناسق وانسجام. (مصطفى، 2002: 174)

وبطبيعة الحال لا بدّ من أن يواجه مدير المدرسة الكثير من الصّعوبات النّابعة من عدّة مصادر: صعوبات مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحليّ، وصعوبات متعلّقة بالمصادر الماليّة والمرافق والتّجهيزات، وصعوبات متعلّقة بالعلاقة بين المدرسة ومديريّة التّربية بالمنطقة، وصعوبات متعلّقة بالمناهج (المقرّرات الدراسيّة)، وصعوبات متعلّقة بالمعلمين، وأخيراً صعوبات متعلّقة بالتّلاميذ.

ولا يمكننا القول: أن مدرسة ما لا تواجه صعوبات في إدارتها، ذلك لأنّ تلك الصّعوبات أمر طبيعيّ تنتج لأسباب متعدّدة منها: اللامبالاة بالعمل من بعض عناصر المجتمع المدرسيّ، والتّفاعل بين عناصره، والجهل بالأنظمة، والتّحديثات المستمرّة لتطوير العمل التّربويّ، وقلة التّأهيل والتّدريب أثناء الخدمة، والعلاقة بين المدرسة ومديريّة التّربية... وأخيراً بسبب ضغوط العمل الجسديّة والنّفسيّة التي يتعرض لها العاملون في المدرسة نتيجة تعدّد مسؤوليّاتهم.

إشكالية الدّراسة:

يشهد قطاع التّعليم في سلطنة عُمان تطوّراً ضخماً ومتواصلاً كمّاً وكيفاً؛ ومن ذلك التّسريع في عمليّة التّعيين⁽¹⁾ في الوظائف الإداريّة والفنيّة في المدارس، وتطبيق نظام التّعليم الأساسيّ، ثلثة مرحلة التّعليم ما بعد الأساسيّ، وتطوير المقرّرات الدراسيّة، ووسائل وتقنيّات التّعليم. وصاحب ذلك برامج إعداد وتأهيل الكوادر الوطنيّة بما يتناسب مع متطلّبات التطوير، (وزارة الإعلام، 2006).

وبطبيعة عمل مدير المدرسة معقّدة إذ تشمل أداء الكثير من الأعمال الإداريّة والفنيّة، وكما تتعدّد الفئات التي يتعامل معها مع اختلاف أنماطها الشّخصيّة ومراحل نموّها، فضلاً عن ضرورة متابعة ومسايرة التّطوّرات التي تشمل المنظومة التّربويّة كلّها، وقد أدّى ذلك إلى ظهور صعوبات واجهت عمل مدير المدرسة، وكان لها الأثر الكبير في عرقلة وظيفته التّربويّة، وهذا ما لمسناه في الواقع الميدانيّ من خلال خبّرتنا في الإدارة المدرسيّة واتصالنا بزملاء المهنة. وأكد ذلك بعض الأبحاث العلميّة التي أجريت في السلطنة، ففي دراسة (اللواتي، 1992) أشار إلى مشكلات مصدرها الهيئة التدريسيّة أهمّها: قلة متابعة المعلمين للطلبة المتأخرين دراسياً، وكثرة الإجازات المرضيّة، وفي دراسة (المعمري، 2001) إشارة إلى تعرّض مديري المدارس إلى ضغوط مصدرها الهيئة التدريسيّة منها: الإجازات، وضعف العلاقات، وقلة دافعية المعلمين، وأشارت (الشحي، 2003) إلى بعض المشكلات التي مصدرها الهيئة التدريسيّة منها: عزوف بعض المعلمين عن الإشراف على بعض الأنشطة، وقلة تعاونهم مع مدير المدرسة.

ووفق تلك المعطيات السابقة، يتضح أن الصّعوبات التي مصدرها الهيئة التدريسيّة تأتي في الطليعة، خاصّة أن المعلم هو العنصر الأساسيّ في العمليّة التّعليميّة، فالصّعوبات التي يواجهها مديرو المدارس من قبل الهيئة التدريسيّة ذات تأثير شديد في سير العمل في المؤسّسة التّربويّة، وفي مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، مما يجعل هذه المشكلة وفق الإحصائيات ووفق معايشتنا الشّخصيّة لهذه المشكلة جديرة بالدراسة والنقاش، فكيف لهؤلاء المديرين أن يلعبوا الدور الأوّل في تلك المؤسّسة متغلّبين على صعوبات مهمّاتهم إذا لم يحدّدوا هذه الصّعوبات التي يرون أنّها تواجههم من كلّ جهة، ومن الهيئة التّربويّة تحديداً؟

(1) احلال العمانيين مكان الوافدين في الوظائف.

أسئلة الدراسة:

لذلك سنحاول الإجابة عن السؤاليين الرئيسيين الآتيين:

- 1- ما الصّعوبات الإدارية التي يرى مديرو المدارس، ومديراتها في سلطنة عُمان أنّهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسيّة؟
- 2- ما الصّعوبات الفنيّة التي يرى مديرو المدارس، ومديراتها في سلطنة عُمان أنّهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسيّة؟

أهداف الدّراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصّعوبات الإدارية والفنيّة التي تواجه مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان من قبل الهيئة التدريسيّة.

أهميّة الدّراسة:

يمكننا تلخيص أهميّة هذه الدّراسة في النقاط الآتية:

- 1- تعد هذه الدّراسة لبنة جديدة في البناء التّربويّ في سلطنة عُمان، كونها انفردت في الكشف عن الصّعوبات التي تواجه الإدارة المدرسيّة من مصدر واحد: الهيئة التدريسيّة؛ بينما تناولت الدّراسات السّابقة (ثلاث دراسات عمانيّة فقط) الصّعوبات التي تواجه الإدارة المدرسيّة بصورة عامّة.
- 2- الإسهام في الكشف عن الصّعوبات الإدارية والفنيّة التي تواجه مديري المدارس في سلطنة عمان من قبل الهيئة التدريسيّة، في ضوء التطورات التي طرأت على النظام التعليمي ومهام مدير المدرسة.
- 3- قد يساعد الكشف عن تلك الصّعوبات أصحاب القرار في وزارة التّربية والتعليم في سلطنة عُمان في تحديد الاحتياجات التّربويّة لمديري المدارس، والهيئة التدريسيّة.
- 4- ما يمكن أن تصل إليه الدّراسة من استنتاجات قد يساعد في تخفيف الصّعوبات التي تعرقل العمل التّربويّ في المدارس في سلطنة عُمان.

حدود الدّراسة:

- 1- الحدود الموضوعيّة: تناولت الدّراسة الصّعوبات الإدارية والفنيّة التي تواجه مديرو مدارس سلطنة عُمان من قبل الهيئة التدريسيّة.
- 2- الحدود البشريّة: تمّ تطبيق الدّراسة الميدانية على مديري مدارس سلطنة عُمان.
- 3- الحدود المكانية: طبقت الدّراسة على خمس مناطق تعليميّة في سلطنة عُمان: مسقط، والدّاخلية، والوسطى، والشرقية شمال، والظاهرة.
- 4- الحدود الزمانيّة: تمّ تطبيق الدّراسة في العام الدّراسي 2007/2008 م.

مصطلحات الدّراسة:

1- الصّعوبات (Difficulties):

مفردها صعوبة، وصعب الشيء أي اشتدّ وعسر. والصّعّب هو العسر. ويقال عقبه صعوبة: شاقّة وحياة صعوبة: شديدة. (المعجم الوسيط، 514)

وانطلاقاً من ذلك فإننا نعرّف الصعوبات في دراستنا أنّها: العقبات التي يواجهها مدير المدرسة وتؤثر في سير عمله وتحقيق الأهداف التربوية.

2- مدير المدرسة (school, Administrator):

المدير من يتولّى تصريف أمر من الأمور، كمدير شركة أو مدير مكتب (المعجم الوسيط، 303) وانطلاقاً من ذلك فإننا نعرّف مدير المدرسة بأنه الذي يتولّى تصريف أمور المدرسة أو هو المسؤول المباشر أمام المنطقة التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنيّة والإدارية. ولفظ مدير المدرسة يعني مديرة المدرسة أيضاً، وإن اقتصر اللفظ على المذكّر من باب الغالب في استعمال لفظ التذكير، وكذلك بالنسبة لصيغة الجمع، فعند ذكر مديري المدارس فإنّه يعني مديرات المدارس أيضاً.

3- الهيئة التدريسيّة:

الهيئة هي الجماعة من الناس يعهد إليها بعملٍ خاص يقال هيئة الأمم المتحدة (المعجم الوسيط، 1002) والهيئة التدريسية هي جماعة من الناس عُهد إليها بعمل التدريس فالمدرّسون هم المسؤولون عن تنفيذ المقرّرات الدّراسيّة، وتفعيل الأنشطة الصّفّيّة واللاصقّيّة عند التلاميذ، وهنا أيضاً يشمل اللفظ الجنسين المذكّر والمؤنث؛ أي عند ذكر لفظة معلّم أو معلّمين فهو يعني أيضاً معلّمة أو معلّمات.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإدارة المدرسيّة في سلطنة عُمان وتطوّيرها:

باعتبار الإدارة المدرسيّة جزءاً من تلك المنظومة؛ فإنّ وزارة التّربية والتّعليم في سلطنة عمان سعت إلى تنظيمها، وتطويرها، مسخّرة أجهزتها المختصّة والإمكانيّات المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف التّربويّة في السّلطنة. ففي بداية التّسعينيات من القرن الماضي وضعت الوزارة معايير لاختيار مديري المدارس حيث أن معظم القائمين على إدارة المدارس في سلطنة عُمان قبل ذلك التاريخ هم من الوافدين العرب -، وهي كالاتي (المحروقي، 2003: 109):

أن يكون عُمانيّ الجنسيّة، وخالياً من العيوب الخلقية التي تحول من دون قيامه بأعبائه الإدارية بفاعليّة، وألا يقلّ متوسط معدّله في تقرير الكفاية في السنتين الأخيرتين عن 80%. وأن يكون من حملة الدّرجة الجامعيّة الأولى - على الأقل - من إحدى كليّات التّربية المعترف بها. أو من حملة الدّرجة الجامعيّة الأولى - من غير كليّات التّربية - فضلاً عن الدّبْلوم العامّ في التّربية أو ما يعادلها، وأن يكون ذا خبرة في التّدريس لا تقلّ عن أربع سنوات من المرحلة الإعداديّة أو الثانويّة.

ولإنجاز تلك المسؤوليات يجب على مدير المدرسة أن يحرص على تفعيل العمليّات الإدارية التي سبق ذكرها في هذه الدّراسة، كما أن القيام بتلك المهام بحاجة إلى مديرين ذوي كفاءة إدارية وفنيّة، لذا حرصت الوزارة على تنميتهم بصورة مستمرة من خلال:

أ- إلحاقهم بدورات تأهيلية من بينها:

1- برنامج الإدارة المدرسية:

وبدأ العمل في هذه الدورة من العام الدراسي 1978/77م، واستمر إلى العام الدراسي 1996/95م، ويستهدف البرنامج مديري مدارس المرحلة الابتدائية. (العويسي، 2006: 165)

2- دبلوم الإدارة المدرسية:

وبدأ تنفيذ هذا البرنامج في العام الدراسي 2000/1999م بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس، ويهدف إلى تنمية الكفايات الإدارية والمهنية لدى مديري المدارس ومساعدتهم الحاصلين على درجة البكالوريوس، ومدّة البرنامج عام دراسي واحد مقسم إلى فصلين دراسيين، وقد بلغ عدد المتحقّين بالبرنامج منذ بدايته وحتى العام الدراسي 2007/2006م (500) دارس. (الشحي، 2004: 143؛ والتقارير السنوي لإنجازات التنمية المهنية، ص46)

3- بكالوريوس إدارة تربوية:

وهو عبارة عن برنامج تأهيلي يهدف إلى رفع مؤهلات المديرين من حملة الدبلوم المتوسط ليكون معادلاً لدرجة البكالوريوس، وذلك من أجل رفع المستوى المهني والأدائي لمدير المدرسة، وبدأ تنفيذه عام 2003م وذلك بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس، ومدّة الدراسة فيه سنتان ونصف، وبلغ عدد المتحقّين فيه حتى العام الدراسي 2007/2006 حوالي 363 مديراً ومديرة. (العويسي، 165؛ الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، 146)، علماً أن بعضاً من المتحقّين بهذا البرنامج سبق وإن التحقوا في برنامج الإدارة المدرسية الأنف الذكر. فضلاً عن ذلك تحرص دائرة تنمية الموارد البشرية التابعة للوزارة تنفيذ برامج تدريبية متمثلة في: الدورات، والمشاعل، والورش التدريبية، والندوات، بصورة مستمرة طوال العام.

ب- تطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم:

لقد واكب المستجّدات التربوية التي حظي النظام التربوي في سلطنة عُمان؛ تطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، ومن أهم ملامح هذا التطوير استحداث دائرة تنمية الموارد البشرية التي تعنى بتأهيل وتدريب الكوادر القيادية والإدارية والفنية، واستحداث المديرية العامة للتعليم، والتي تتألف من عدد من الدوائر، ومن بينها: دائرة تطوير الأداء المدرسي باعتبارها الجهة المشرفة على الكادر الإداري بالمدارس، أضف إلى ذلك استحداث وظيفة الموجه الإداري وفق القرار الوزاري (1998/219) لكي يساهم في متابعة وتقييم أداء الإدارة المدرسية، وكذلك استحداث دائرة الاحتياجات التعليمية التي تعنى باحتياجات التعليم من كوادر بشرية ومبانٍ وغيرها. كما تمّ إيجاد دائرة التقييم التربوي وألحقت بالوزير مباشرة؛ لإعطاء الاهتمام الكافي لأساليب التقييم التربوي، كما أنشئت دائرة نظم المعلومات وألحقت بالوزير مباشرة، لمزيد من الاهتمام بالتقنيات الحديثة وتطبيقاتها. (العويسي، 161)

ج- تطوير البرامج المدرسية: ومنها تطبيق مشروع الإدارة المدرسية الذاتية، والذي بدأ تطبيقه في منطقة جنوب الباطنة خلال العام الدراسي 2003/2002م، وخلال العام الدراسي 2007/2006م تمّ تطبيقه في كلّ مناطق السلطنة بواقع مدرستين من كلّ منطقة، ويهدف المشروع إلى تطبيق اللامركزية، من خلال منح إدارات المدارس صلاحيات إدارية وفنية كوحدة تدير نفسها ذاتياً في حدود السياسة التعليمية في السلطنة، وحرصاً على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة المدرسية؛ تمّ تدشين البوابة التعليمية الإلكترونية في منتصف 2006م بهدف تقديم مختلف خدمات الإدارة المدرسية والخدمات الإلكترونية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة المدحجي (1991) التي هدفت إلى تحديد مشكلات الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (200) فرد من مديري ومدريين، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل إلى المشكلات الآتية والتي يكون الهيئة التدريسية مصدرها: انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين، وعدم استقرار الجدول المدرسي، وكثرة نصاب المعلمين من الحصص الأسبوعية، وضعف انتمائهم للمهنة، وعدم اهتمامهم بالاجتماعات المدرسية.

وفي دراسة الحطبة (1992) التي هدفت إلى التعرف إلى المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (100) مدير، وفيها توصل الباحث إلى أهم الصعوبات الفنية المتعلقة بالهيئة التدريسية منها: عدم إلمام المعلم بأساليب القياس والتقييم، وعدم اهتمام المعلمين بدراسة نتائج تلاميذهم، وضعف رغبتهم لتنمية أنفسهم مهنيًا، وقلة معرفتهم باستعمال الوسائل والأجهزة العلمية، وعدم قناعتهم بفائدة التحضير اليومي، وعدم إلمامهم بأساليب التدريس الحديثة، وعزوفهم عن تحمّل المسؤولية، وجهلهم بالتعليمات والأنظمة المدرسية.

وذكر بني موسى (1995) في رسالته حول مشكلات المدارس الحكومية في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (124) مدير ومديرة: أن الإدارات العليا تتعامل مع المدارس بلغة الأرقام لا بلغة التنظيمات، وذكر مثال على ذلك بخصوص عدد الهيئة التدريسية في المدرسة الواحدة من دون مراعاة التخصص، والمبحث الذي يدرسه المعلم، ومشكلة ضعف انتماء المعلمين لمؤسستهم التربوية، وفقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.

ومن الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في دولة قطر، والمتعلقة بالمعلمين كما جاء في دراسة البارقي (1996)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (52) مدير مدرسة ووكيل ومعلم: قلة استخدام المدرسين للأجهزة الحديثة المتوفرة لدى المدرسة، واعتمادهم على الطريقة التقليدية في التدريس.

وأجرى المعمري (1998) دراسة للمشكلات التي تواجه مديري المدارس في سلطنة عُمان وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (95) مدير مدرسة، و(36) مساعد مدير، وفق المنهج الوصفي، وتوصل في دراسته أن مديري المدارس لا يعانون كثيرا من الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية باستثناء مشكلتين هما: تعدد جنسيات المعلمين، وتذمرهم من الأنشطة والمهام الملقاة على عاتقهم.

ويهدف التعرّف على مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان؛ قامت المعمري (2001) بدراسة شملت (246) مدير مدرسة في سلطنة عُمان موظفه المنهج الوصفي، وقد توصلت فيها إلى عدد من المصادر نذكر منها ما يتعلّق بالهيئة التدريسية: ضعف علاقات المعلمين بعضهم ببعض، ووجود أعداد كبيرة للمعلمين في المدرسة، وقلة دافعيتهم للعمل، والإجازات الطارئة، وشكواهم من حصص الاحتياط، وتقصيرهم في المناوبة اليومية.

وقام الشراري (2004) بدراسة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية، مستخدما المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (61) مديراً ووكيلاً أو مساعداً، وتوصل إلى المعوقات الآتية والتي لها علاقة بالهيئة التدريسية: عزوفهم عن الحضور في اجتماعات مجالس الآباء، وكثرة نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية، وقلة التزامهم بالتحضير الكتابي للدروس، وعدم معرفة بعضهم باستعمال الأجهزة والتقنيات التعليمية، وقلة رغبتهم في تبادل الزيارات الإشرافية في ما بينهم، وقلة الاهتمام بإعداد الوسائل التعليمية اللازمة، وعزوف بعضهم عن تطوير أدائهم المهني.

وأشار العجمي (2004) في دراسته للصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في دولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت من (228) مشرف تربوي ومدير ومعلم إلى بعض الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية منها: تنقلات المعلمين من وإلى المدرسة أثناء العام الدراسي، وتدني مشاركتهم في اتخاذ القرارات الفعالة، وضعف الكفايات التدريسية لدى بعضهم، وانخفاض دافعيتهم للتعليم في المدرسة. وأجرت الغساني (2006) دراسة هدفت إلى بيان حول معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (150) مديرة، و(150) مساعدة، و(29) موجهة إداريا، وتوصلت إلى بعض المعوقات التي تعرقل دور مديرة المدرسة من قبل السلطات منها: قلة السلطات الممنوحة لمديرة المدرسة، وإهمال الجهات العليا لأراء المديرات عند اتخاذ القرار التربوي، وقلة الفرص المتاحة للنمو المهني، وقلة الاعتمادات المالية. ويؤكد هيجت (Highett، 1990) في دراسته التي أجراها للتعرف على الصعوبات التي تواجه فاعلية المدرسة في جنوب استراليا، أن عدم اهتمام أولياء الأمور بتحفيز وتشجيع أبنائهم، وتدخّلهم الرائد في شؤون المدرسة، تعتبر من الصعوبات البارزة التي تواجه الإدارة المدرسية. ويشير أميت (Ahmat، 1999) في دراسته التي أجراها في كوالا لامبور بماليزيا على (32) مديرة بعض الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس، ويكون مصدرها السلطات العليا: ضيق فرص التدريب، وقلة التوجيه والنصح الكافيين لهم. يذكر ووبلس (Wubbels، 1985) أن المعلم غالبا يكون مصدرا للصعوبات التي يسببها التلاميذ، وذلك بسبب اتّباعه أساليب التواصل الخاطئة معهم، مما ينتج عن ذلك سلوكيات خاطئة عن التلاميذ، ومن ثمّ عليه أن يحرص على تعديل سلوكه وأساليبه قبل أن يعدّل من سلوك التلاميذ.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة؛ أن جميع الدراسات السابقة تؤكد على أن مدير المدرسة يواجه صعوبات من قبل الهيئة التدريسية بدرجات متفاوتة حسب متغيّرات كلّ دراسة، كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتوظيف أداة الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنّها تناولت الصعوبات التي تواجه مديري المدارس من مصدر واحد وهو الهيئة التدريسية، بينما تناولت الدراسات السابقة الصعوبات بصورة عامة. وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في بناء وصياغة بعض فقرات الاستبانة، وتحديد محورها، فضلا عن الاستفادة من بعض المصادر والمراجع.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولا: منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي لا يتوقّف عند حدّ وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعدّها إلى تفسيرها، والتعمّق فيها وتحليلها. (عزيز حنا، 1991: 141).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس سلطنة عُمان ومديراتها بمراحلها التعليمية المختلفة (الأساسي، وما بعد الأساسي، والعام) في المناطق التعليمية في كلٍّ من: محافظة مسقط، والمنطقة الداخلية، ومنطقة الظاهرة، ومنطقة الشرقية شمال، والمنطقة الوسطى، خلال العام الدراسي: 2007/2008م.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وتمّ توزيع (300) استبانة (64% من المجتمع الكلي)، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 233 (78% من الاستبيانات الموزعة)، وتم استبعاد (19) استبانة بسبب عدم اكتمال بياناتها، وإجاباتها، وبذلك يكون عدد العينة المستجيبة (214) مستجيبة، وهو ما يمثل 45.7% من مجتمع الدراسة، ونسبة 71.3% من عدد الاستبيانات التي تمّ توزيعها، والجدول (1) يوضّح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

المنطقة	المجموع
مسقط	55
الداخلية	55
الظاهرة	53
الشرقية	42
الوسطى	9
المجموع	214

رابعاً: أداة الدراسة:

اعتمدنا على الاستبانة (الاستبانة) كأسلوب أداة يمكن أن يجمع عن طريقها أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، لتحديد الصّعوبات التي تواجه مديري المدارس، حيث تمّ بناء فقراتها بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة، فضلاً عن خبرتنا الميدانية، وتكوّنت فقراتها في صورتها الأولية من (90) صعوبة موزعة على محورين: صعوبات إدارية وصعوبات فنية، ولقياس فاعليتها لجأنا إلى قياس صدقها، وثباتها:

أ- صدق الأداة:

قمنا بعد تصميم الاستبانة، وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، ثمّ عرضها على عدد (11) من المحكّمين للتعرف على صدق الاستبانة، وتمّ تعديل الاستبانة في صورتها النهائية بحيث اشتملت على (44) صعوبة إدارية، و(42) صعوبة فنية.

ب- ثبات الأداة:

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، قمنا باختيار (20) مديراً ومديرة ممّن ينتمون لمجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة، وطلب منهم الإجابة عن فقرات الاستبانة، ومن ثمّ تمّ حساب معامل الاتّساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، لمحوري الاستبانة: الصّعوبات الإدارية، والصّعوبات الفنية.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الأداة، والأداة ككل.

المحور	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ
الصعوبات الإدارية	,92
الصعوبات الفنيّة	,97
الكلي	,96

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي (الفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الأداة، والأداة ككل بعد التطبيق النهائي للأداة

المحور	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ
الصعوبات الإدارية	,93
الصعوبات الفنيّة	,96
الكلي	,97

جدول (4) الوزن النسبي: تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لأغراض التحليل موزع كالآتي:

المتوسط	المستوى
5 – 4.5	كبيرة جدا
4.99 – 3.5	كبيرة
3.49 – 2.5	متوسطة
2.49 – 1.5	صغيرة
1.49 – 0	صغيرة جدا

خامسا: المعالجة الإحصائية:

تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS12)، وذلك للحصول على التحليلات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، واختبارات "ت"، وتحليل التباين الأحادي، وأسلوب LSD للمقارنات البعدية، ومعامل ألفا كرونباخ.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

أ- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

"ما الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس، ومديراتها، في سلطنة عُمان من قبل الهيئة التدريسية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخلاص المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، لكل صعوبة إدارية وردت في استمارة الدراسة؛ مرتبة تنازليًا وفق درجة الصعوبة، كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، حسب الصعوبة الإدارية الواحدة من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان

م	الصعوبات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	التضجر من كثرة احصاء الاحتياط	4.08	,98	كبيرة
2	قلة الاهتمام بتوظيف حصص الاحتياط فيما يفيد التلميذ.	3.89	,95	كبيرة
3	قلة الرغبة في تحمّل مسؤوليات إضافية عدا التدريس.	3.77	1.03	كبيرة
4	كثرة إجازات الأمومة (للإناث).	3.75	,85	كبيرة
5	قلة توظيف حصص الفراغ في ما يخدم العملية التعليمية.	3.72	,93	كبيرة
6	قلة المشاركة في فعاليات المدرسة المنفذة خارج الدوام الرسمي.	3.70	1.04	كبيرة
7	ارتفاع نصاب المعلمين من الحصص.	3.57	1.23	كبيرة
8	تفعيل مسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية.	3.57	,97	كبيرة
9	عزوف بعض المعلمين عن الإشراف على بعض الأنشطة عند توزيعها في بداية العام.	3.53	,90	كبيرة
10	قلة الرغبة في تفعيل الأنشطة التربوية وزيادة الفصول.	3.52	,94	كبيرة
11	البطء في تسليم الأعمال المطلوب إنجازها.	3.31	,98	متوسطة
12	كثرة الإجازات المرضية.	3.31	1.05	متوسطة
13	قلة تقبل بعض المعلمين تنفيذ برامج تنموية وتوعوية للمجتمع المحلي.	3.30	1.00	متوسطة
14	قلة الاهتمام بمتابعة الجوانب الاجتماعية والنفسية لحياة التلميذ.	3.21	1.00	متوسطة
15	التقصير في واجبات المناوبة اليومية.	3.18	1.00	متوسطة
16	قلة المشاركة في تنظيم الطابور الصباحي بفاعلية.	3.15	1.16	متوسطة
17	الاستئذان أثناء الدوام الرسمي.	3.14	1.10	متوسطة
18	لامبالاة بعض المعلمين في إبلاغ إدارة المدرسة عن متطلبات الصيانة التي يتطلبها المبنى المدرسي.	3.11	1.08	متوسطة
19	كثرة الإجازات الطارئة.	3.08	1.05	متوسطة
20	انخفاض نشاط المعلم في الحصص الأخيرة من اليوم الدراسي.	2.99	1.06	متوسطة
21	ضعف القدرة على معالجة المشكلات السلوكية للتلاميذ.	2.91	,96	متوسطة

م	الصعوبات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
22	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصّة في الوقت المحدّد	2.83	1.02	متوسطة
23	جهل بعض المعلمين بالأنظمة واللوائح التنظيمية للعمل التربوي.	2.83	1.03	متوسطة
24	قلّة الإسهام في تفعيل برامج الإذاعة المدرسية.	2.71	1.13	متوسطة
25	بُعد أماكن سكن بعض المعلمين عن المدرسة.	2.69	1.34	متوسطة
26	قلّة الاهتمام بغرس القيم والمبادئ الإيجابية في نفوس التلاميذ.	2.62	1.11	متوسطة
27	ضعف ضبط بعض المعلمين لتلاميذهم.	2.60	,92	متوسطة
28	مطالبة بعض المعلمين تطبيق عقوبات ضدّ التلاميذ لا تتناسب مع قوانين الوزارة.	2.59	1.26	متوسطة
29	الاختلاف في توزيع المناهج في بداية العام الدراسي بين معلّمي المادة الواحدة.	2.51	1.03	متوسطة
30	قلّة الالتزام بالنشرات الداخليّة الصادرة من مدير المدرسة.	2.49	1.01	صغيرة
31	التأخر عن موعد بداية الدوام الرسمي.	2.43	1.01	صغيرة
32	تهاون بعض المعلمين في تسجيل الحضور والانصراف اليومي.	2.40	1.05	صغيرة
33	التدّمر من مقابلة أولياء الأمور عند زيارتهم للمدرسة.	2.33	1.00	صغيرة
34	ضعف اقتناع بعض المعلمين بدور المشرف التربوي.	2.31	1.03	صغيرة
35	انجاز بعض الأعمال الشخصية أثناء الدوام الرسمي.	2.20	1.05	صغيرة
36	قلّة العمل بروح الفريق بين معلّمي المادة الواحدة.	2.18	1.00	صغيرة
37	معاملة بعض المعلمين لولي الأمر عند السّؤال عن المستوى التحصيلي لابنه.	2.17	,98	صغيرة
38	اللامبالاة بأهمية الاجتماعات المدرسية.	2.17	,96	صغيرة
39	اللامبالاة عند مراقبة التلاميذ أثناء تأديتهم للاختبارات التحصيلية.	2.02	,91	صغيرة
40	إثارة بعض المعلمين المشكلات بين زملائهم.	1.87	,89	صغيرة
41	إخراج التلاميذ قبل قرع جرس الحصّة (للمسحة أو نهاية الدوام).	1.86	,96	صغيرة
42	حثّ بعض المعلمين التلاميذ على الغياب في نهاية الفصل.	1.82	,97	صغيرة
43	قلّة تقبّل بعض المعلمين القدامى نفسياً للمعلمين حديثي التّخرج.	1.81	,96	صغيرة

م	الصعوبات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
44	تكوين بعض المعلمين نظام الشلل أو التحزبات في المدرسة وتأثير ذلك سلبا على العمل التربوي.	1.78	,96	صغيرة
	المتوسط العام للمحور	2,84	1,01	متوسطة

يكشف الجدول السابق أن مديري المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان يواجهون صعوبات إدارية مصدرها الهيئة التدريسية بدرجة متوسطة بلغت (2,84)، ويظهر من الجدول السابق وجود (10) صعوبات إدارية يواجهها مديرو المدارس في سلطنة عُمان من قبل الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة، أبرزها: "التضجر من حصص الاحتياط"، و"قلة الاهتمام بتوظيف حصص الاحتياط في ما يفيد التلميذ"، و"قلة الرغبة في تحمّل مسؤوليات إضافية عدا التدريس".

وفي المستوى المتوسط؛ يظهر في الجدول وجود (19) صعوبة إدارية، أبرزها البطء في تسليم الأعمال المطلوب إنجازها، والاجازات المرضية، قلة تقبل بعض المعلمين تنفيذ برامج تنمية وتوعوية للمجتمع المحلي.

أما الصعوبات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس في سلطنة عُمان من قبل الهيئة التدريسية في مستوى: "الصعوبات الصغيرة"، فبلغ عددها (15) صعوبة إدارية، منها: "تكوين بعض المعلمين نظام الشلل أو التحزبات في المدرسة، وتأثير ذلك سلبا على العمل التربوي"، و"قلة تقبل بعض المعلمين القدامى نفسيا للمعلمين حديثي التخرج"، وحث بعض المعلمين التلاميذ على الغياب في نهاية الفصل".

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة، نجد اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المدحي في اللامبالاة بأهمية الاجتماعات المدرسية، ومع دراسة الحطبة في قلة الرغبة في تحمّل مسؤوليات إضافية عدا التدريس، وجهد بعض المعلمين بالأنظمة واللوائح التنظيمية للعمل التربوي، ومع دراسة سيف المعمر في عزوف بعض المعلمين عن الإشراف على بعض الأنشطة عند توزيعها في بداية العام، ومع دراسة عليّة المعمر في التضجر من كثرة حصص الاحتياط، وكثرة الإجازات الطارئة، ومع دراسة الشراري في ارتفاع نصاب المعلمين من الحصص، ومع دراسة (Wubbels، 1985) في ضعف ضبط بعض المعلمين لتلاميذهم.

ب- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني:

"ما الصعوبات الفنية التي تواجه مديري المدارس، ومديراتها في سلطنة عُمان من قبل الهيئة التدريسية؟" للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخلاص المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل صعوبة فنية وردت في استمارة الدراسة، مرتبة تنازلياً وفق درجة الصعوبة، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، حسب الصعوبة الفنية الواحدة من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان

م	الصعوبات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	قلة إعداد بحوث إجرائية تخدم العملية التربوية.	4.17	,90	كبيرة
2	قلة توظيف الشبكة العالمية (الانترنت) في العملية التربوية.	4.07	,94	كبيرة
3	العزوف عن المشاركة في المسابقات التربوية على مستوى الوزارة والمديرية.	4.07	,95	كبيرة

م	الصعوبات الفنيّة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
4	قلّة الاطلاع على الإصدارات التربويّة (رسالة التربيّة ونشرة التطوير التربوي).	3.77	,94	كبيرة
5	قلّة الحرص على الابتكار والإبداع في العملية التربويّة.	3.63	,94	كبيرة
6	قلّة الاهتمام بتحليل نتائج التلاميذ كما ونوعا.	3.51	1.01	كبيرة
7	ضعف التّواصل الفعّال بين المعلّمين وزملائهم في المدارس الأخرى.	3.39	1.02	متوسطة
8	انخفاض مستوى الطّموح في تطوير الأداء لدى بعض المعلّمين.	3.33	,97	متوسطة
9	قلّة تنفيذ أنشطة إضافية خاصّة لفئات التلاميذ المتأخّرين والمتفوّقين دراسيّا.	3.29	1.10	متوسطة
10	قلّة القدرة على تلمّس احتياجات التلاميذ الموهوبين والمتفوّقين.	3.28	1.06	متوسطة
11	قلّة الإسهام في إعداد برامج تدريبية لبقية المعلّمين لإنمائهم مهنيّا داخل المدرسة.	3.28	1.10	متوسطة
12	لامبالاة بعض المعلّمين بهيئة البيئة الصفّيّة قبل البدء في الدّرس.	3.28	,94	متوسطة
13	الالتزام بتنفيذ الدّروس داخل غرفة الصّفّ فقط من دون توظيف بقية مرافق المدرسة.	3.24	1.11	متوسطة
14	ضعف الانتماء لمهنة التدريس لدى بعض المعلّمين.	3.19	,99	متوسطة
15	التزام بعض المعلّمين بالمقرّر حرفيّا أثناء عمليّة التدريس.	3.12	1.00	متوسطة
16	قلّة الاهتمام بالتغذية الراجعة بعد الزّيارة الإشرافيّة.	3.12	,94	متوسطة
17	قلّة الرّغبة في تبادل الزّيارات مع المعلّمين الأخرين.	3.10	1.04	متوسطة
18	ضعف قدرة بعض المعلّمين على توظيف التّقنيات الحديثة في التدريس.	3.09	1.01	متوسطة
19	غلبة الجانب النظريّ في تنفيذ المنهاج في الدّروس التّطبيقية.	3.08	1.02	متوسطة
20	قلّة الاهتمام بعقد جلسات علميّة بين معلّمي المادّة الواحدة.	3.07	1.11	متوسطة
21	قلّة الحرص على تنوع طرق التدريس بما يتناسب والموقف التعليمي.	3.06	,97	متوسطة
22	قلّة اهتمام معلّمي الموادّ العلميّة بمعالجة الأخطاء الإملائيّة لدى التلاميذ.	3.05	1.03	متوسطة
23	سوء استعمال الأجهزة والوسائل والأدوات المدرسيّة.	3.00	1.07	متوسطة
24	قلّة الاهتمام بإثراء تدريس المقرّر بمعلومات خارجيّة.	2.98	,93	متوسطة
25	التّركيز على حشو ذهن التلميذ بالمعلومة من دون إثارة تفكيره.	2.96	1.05	متوسطة
26	قلّة ربط بعض المعلّمين الدّروس بالبيئة المحليّة وأحداثها.	2.94	1.00	متوسطة
27	قلّة الحرص على توظيف الوسائل التّعليميّة المتاحة.	2.91	,96	متوسطة
28	قلّة توظيف السّجلات في الموقف التعليمي.	2.91	1.01	متوسطة
29	قلّة الحرص على توظيف ملف أعمال التلميذ.	2.67	1.00	متوسطة
30	قلّة الحرص على توظيف التّقويم التّكوينيّ والختاميّ	2.64	,92	متوسطة

م	الصعوبات الفنيّة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
31	قلّة الاهتمام بتفعيل دور المعلم الأوّل	2.62	1.09	متوسطة
32	عدم استثمار بعض المعلمين لوقت الحصّة بأكمله.	2.58	,95	متوسطة
33	قلّة الموضوعيّة في تقويم التلاميذ.	2.57	,93	متوسطة
34	لامبالاة بعض المعلمين في صياغة أهداف الدّرس بصورة علميّة.	2.51	,97	متوسطة
35	قلّة الاهتمام بمتابعة الأنشطة المنزليّة الخاصّة بالمادّة.	2.47	,93	صغيرة
36	قلّة الالتزام بتوجيهات المشرف التربويّ.	2.47	,99	صغيرة
37	قلّة الاهتمام بالتّحضير الذّهنيّ للدّرس.	2.45	,96	صغيرة
38	ضعف الكفاءة العلميّة لدى بعض المعلمين.	2.41	,92	صغيرة
39	ضعف القدرة على إعداد خطة للمقرّر الدّراسيّ ملائمة للعام الدّراسيّ أو الفصل الدّراسيّ.	2.41	,98	صغيرة
40	قلّة التزام بعض المعلمين بالخطة اليوميّة أو الفصليّة.	2.38	,92	صغيرة
41	عزوف بعض المعلمين عن حضور البرامج التّدريبية على مستوى المديرية.	2.18	,97	صغيرة
42	قلّة الاهتمام بالتّحضير الكتابيّ للدّرس.	2.08	,95	صغيرة
	المتوسط العام للمحور	3,00	0,99	متوسطة

يكشف الجدول السّابق أن المتوسط العام للصّعوبات الفنيّة التي يواجهها مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عُمان من قِبل الهيئة التّدرسيّة بلغ (3,00)، وتنحصر بين المتوسط الحسابيّ (4.17) والمتوسّط الحسابيّ (2.08).

وبيّن الجدول (3)، وجود (6) صعوبات فنيّة في مستوى "الصّعوبات الكبيرة"، يواجهها مديرو المدارس في سلطنة عُمان من قِبل الهيئة التّدرسيّة، منها: "قلّة إعداد بحوث إجرائيّة تخدم العمليّة التّربويّة"، و"قلّة توظيف الشّبكة العالميّة (الانترنت) في العمليّة التّربويّة"، و"العزوف عن المشاركة في المسابقات التّربويّة على مستوى الوزارة والمديرية".

بينما بلغ عدد الصّعوبات الفنيّة بدرجة متوسطة (28) صعوبة، أهمّها: ضعف التّواصل الفعّال بين المعلمين وزملائهم في المدارس الأخرى، انخفاض مستوى الطّموح في تطوير الأداء لدى بعض المعلمين، قلّة تنفيذ أنشطة إضافيّة خاصّة لفئات التلاميذ المتأخّرين والمتفوّقين دراسيًّا.

وبلغ عدد الصّعوبات الفنيّة التي يواجهها مديرو المدارس في سلطنة عُمان من قِبل الهيئة التّدرسيّة، في مستوى "الصّعوبات الصّغيرة": (8) صعوبات فنيّة، منها: "قلّة الاهتمام بالتّحضير الكتابيّ للدّرس"، و"عزوف بعض المعلمين عن حضور البرامج التّدريبية على مستوى المديرية"، و"قلّة التزام بعض المعلمين بالخطة اليوميّة أو الفصليّة".

وتتفق نتائج هذه الدّراسة مع نتائج الدّراسات السابقة في قلّة الاهتمام بتحليل نتائج التلاميذ كمّا ونوعا كما جاء في دراسة الحطبة، وانخفاض مستوى الطّموح في تطوير الأداء لدى بعض المعلمين كما جاء في دراسة كلا من عليّة المعمرى، والعجبي، والمدحجي، وضعف الانتماء لمهنة التدريس لدى بعض المعلمين كما جاء في دراسة كلا من

المدحجي، وعلية المعمري، وبنى موسى، وقلة معرفة واستخدام الأجهزة الحديثة كما جاء في دراسة كلا من الحطبة، والبارق.

التوصيات والمقترحات:

- 1- الاستمرارية في عقد الدورات والمشاعل التدريبية، مع الحرص على تنوع تلك البرامج بحيث تمتد إلى الاهتمام بإكساب المديرين والمعلمين المهارات الاجتماعية والنفسية.
- 2- ضرورة إعداد قاعدة معلوماتية محوسبة؛ يُحفظ فيها إنجاز كلِّ من يعمل في الميدان المدرسي من مديرين ومعلمين، والاستناد إلى تلك القاعدة في الترقّيات الوظيفية، والمكافآت السنوية.
- 3- إعطاء الأنشطة التربوية تنظيماً واهتماماً أكبر من حيث مراعاة حصص المشرفين عليها، وتكريم الفائزين فيها بما يتناسب مع الجهد المبذول.
- 4- تزويد مديري المدارس المنتهين بدورات تأهيلية تمتد لسنة أو أكثر، بالأنظمة، والبرامج، والنشرات، المستحدثة في النظام التربوي العماني.
- 5- عقد لقاءات تربوية سنوية تحت شعار "الصعوبات التي تواجهها المدارس في تفعيل العمل التربوي"،
- 6- تأكيد أهمية تفعيل تقارير الكفاءة السنوية للمعلم، من خلال توظيفها كآليات للتكريم، وللمكافآت السنوية، ومن ثم ستكون منطلق لزيادة الحافز والدافعية للعطاء بصورة أكبر فاعلية.
- 7- الاهتمام بشكل أكبر ببرامج تبادل الزيارات بين مديري المدارس على مستوى المناطق التعليمية، وعلى مستوى الدول العربية.

قائمة المراجع والمصادر:

- 1- البارق، علي أحمد محمد(1996): دراسة ميدانية لبعض مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة للبنين في دولة قطر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- 2- بنى موسى، محمد فوزي أحمد خليفة(1995): تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن.
- 3- الجبر، زينب علي (2002): الإدارة المدرسية الحديثة: من منظور علم النظم، ط1، الكويت: دارالصفاء.
- 4- الحطبة، جميل إبراهيم(1992): " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 5- دائرة الإحصاء التربوي بوزارة التربية والتعليم(2008): الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2007/ 2008، سلطنة عُمان، مسقط.
- 6- دائرة تنمية الموارد البشرية، (2006): التقرير السنوي لإنجازات التنمية المهنية لعام 2006، سلطنة عُمان، مسقط.
- 7- داود، عزيز حنا وآخرون(1991): مناهج البحث في العلوم السلوكية، لا طب، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- 8- الشحي، ابتسام بنت محفوظ بن محمد. (2003): إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.

- 9- الشحي، خالد محمد درويش (2004): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 10- الشراي، عايض خلف مفلح، (2004): المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية (بنين) ومساعدتهم في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الاردن.
- 11- العجمي، فلاح ضويحي سويري، (2004): الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن.
- 12- العميرة، محمد حسن (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، ط2، عمان: دارالمسيرة، الأردن.
- 13- العودسي، رجب بن علي بن عبيد (2006): تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عُمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- 14- الغساني، وفاء بنت سعيد بن فرج، (2006): معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.
- 15- اللواتي. محمد بن شهاب بن حبيب (1992): المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.
- 16- مجمع اللغة العربية (2005): المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية: القاهرة.
- 17- المحروقي، الزينة بنت سعود بن حمد (2003): واقع التطوير الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.
- 18- المدحجي، منصور قاسم فارح (1991): "المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- 19- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، لا ط، المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
- 20- المعمري، سيف بن سعيد بن ماجد، (1998): المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والعلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.
- 21- المعمري، علي بن علي بن راشد، (2001): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.
- 22- وزارة الإعلام، (2006): عُمان 2006/2007، سلطنة عُمان، مسقط، ص134-136.
- 23- Ahmat, M Job.(1999): Satisfaction of Female Teachers and Female" Administrators. Malaysia: International Islamic University.
- 24- Highett N. T.(1990): School Effectiveness and Ineffectiveness: principals and Superintendents perspectives". University of Alberta (Canada).Dissertation abstracts international, 50,(11),3430A.
- 25- Wubbels.T.(1985): Discipline Problems of Beginning Teachers, Interactional Teacher Behaviour Mapped out". Chicago, Il. Annual Meeting of The American Educational Research Association (69 th),. (ERIC Document Reproduction service No. ED 260040).

Difficulties that Oman's school principals see as being faced by teachers

Abstract: The objective of this study was to identify the administrative and technical difficulties faced by principals and their principals in the Sultanate of Oman by the faculty. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive method was used. A questionnaire was constructed consisting of two axes: administrative difficulties, 44 paragraphs, technical difficulties,, And the sample of the study consisted of 214 managers and managers who were randomly chosen. The results of the study indicated that the administrative difficulties on the average of (2.84) with (intermediate) grade, while the technical difficulties got an average of (3,00) The importance of diversifying training courses for Irrigation schools, and activating the efficiency of annual reports for teachers, holding regular meetings of school principals to discuss the difficulties they face.

Keywords: difficulties, school principals and their administrators, teaching staff.