

UPGRADING OF DEVELOPMENT MANAGEMENT SKILLS AMONG THE POST-PRIMARY SCHOOLS' PRINCIPALS AT DHOFAR OMAN

الارتقاء بمهارات إدارة التطوير لدى مديري مدارس مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان

Mizoon Amer Bakhit Al-Maashani¹ & Noorhayati Binti Hashim²

¹ (Corresponding author). Ph.D Student, Faculty of Major Languages Studies, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). meezon12@gmail.com

² Senior Lecturer, Faculty of Major Languages Studies, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). drnoorhayati@usim.edu.my

Vol. 5. No. 1
August Issue
2019

Abstract

Accelerated developments have been affected all aspects of education and management, which means that the principal's approach to the desired development processes requires managerial skills to cope with change resistance to achieve excellence and development in schools. The problem is that the globalization is forcing rapid qualitative shifts in the work of administrations, the role of school principals, and the abandonment of inherited routines in which schools are run. This quantitative study aims at diagnosing the extent to which principals are aware of the development skills, the difficulties they face, and their views on improving the role of the principals. A descriptive analytical approach was used; a questionnaire of three-pronged was used to collect data, distributed to a sample of (71) principals. The (SPSS) used in a set of statistical methods to process the study data. The findings revealed that; the awareness of school principals in their role in development management was high, while the difficulties that hinder managers from exercising their roles were medium. The direction of principals, confirmed the provision of material requirements that ranked first, training and rehabilitation, and then moral requirements, and the independence of the school, and finally awareness and education. The researcher recommended, more training for school principals, the need for workshops and courses, as well as providing the material requirements for the development process.

Keywords: *Upgrading, Development, Management, Difficulties, Schools.*

ملخص البحث

أثرت المستجدات المتسارعة في جميع جوانب التعليم وإدارته، ما يعني أنّ تعامل مدير المدرسة مع عمليات التطوير المنشودة؛ يستلزم مهارات إدارية، وأساليب لمواجهة

مقاومة التغيير لتحقيق التميز والتطوير المرجو في مدارسنا. المشكلة أن عصر العولمة الذي نعيشه يفرض تحقيق نقلات نوعية سريعة في عمل الإدارات، ودور مديري المدارس، ومغادرة الأساليب الروتينية الموروثة الذي تدار به المدارس. لذا تهدف هذه الدراسة الكمية؛ إلى تشخيص مدى وعي مديري المدارس بمهارات إدارة التطوير، والصعوبات التي تواجههم، ووجهات نظرهم أزاء تحسين دور المدير. استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ واستخدمت استبانة ذات ثلاثة محاور في جمع البيانات، وزعت على عينة قدرها ٧١ مديراً ومديرة. واستخدم برنامج (SPSS) في مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الدراسة. دلت النتائج أن وعي مدراء المدارس بدورهم في إدارة التطوير كان مرتفعاً، أما الصعوبات التي تعيق المديرين من ممارسة أدوارهم المتصلة بإدارة التطوير فكانت بنسبة متوسطة. مقترحات التوجه نحو إدارة التطوير بالمدارس، أكدت توفير المتطلبات المادية التي احتلت المرتبة الأولى، فالتدريب والتأهيل، ثم المتطلبات المعنوية، واستقلالية المدرسة، وأخيراً التوعية والتثقيف. أوصت الباحثة رصد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، ضرورة إعدادهم بشكل جيد من خلال ورش عمل ودورات تدريبية مناسبة. إلى جانب توفير المتطلبات المادية اللازمة لعملية التطوير.

الكلمات مفتاحية: الارتقاء، إدارة التطوير، الصعوبات، المدارس.

مقدمة

التربية والتعليم بالسلطنة، شملت جوانب كثيرة؛ منها الهيكل والأهداف والسياسات والمبنى المدرسي بكل تجهيزاته. حيث صدر القرار الوزاري رقم ٢٠٠٤/٥ بإلغاء مسميات المراحل الدراسية، والاكتفاء بالتعليم العام، الذي يبدأ من الصف الأول إلى الصف الثاني عشر. تطوير التعليم في الصفين الحادي عشر والثاني عشر؛ وإلغاء الشعب لعلمي والأدبي. تطوير مناهج وكتب التربية. تنفيذ مشروع حاسب آلي لكل معلم، وإدخال الحاسوب في الصفوف العاشر حتى الثاني عشر من التعليم العام. وتطوير التعليم

المقولة الشائعة لدى علماء الغرب: "أن الشيء الثابت الوحيد في هذه الدنيا هو التغيير المستمر" (العطيات، ٢٠٠٦). لذلك تفرض العولمة على مدير المدرسة؛ البحث عن وسائل مناسبة تمكنه من التعامل مع تلك التغيرات بصفتها فرصاً أو تحديات، والسعي إلى التكيف مع التغيير، بل والتعامل مع التغيير بصورة إيجابية، بحيث يتوقع ويتنبأ بالتطوير، فيكون مساهماً ومشاركاً ومنفذاً له، لا متفرجاً.

التجديدات التي أقدمت عليها وزارة

(أحمد، ٢٠٠٣).

إن مفهوم إدارة التطوير (development management): يشير إلى القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم، يهدف إلى إحداث الإصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة؛ حيث يستهدف تحسين إنجاز الطلاب، وتحقيق نتائج أخرى بهدف إيجاد جهد تعاوني مركز. فإدارة التطوير هي محتوى خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتطويرها لممارساتها الإدارية.

مشكلة الدراسة

إننا نعيش عصر تتسارع فيه سبل التغيير المختلفة التي فرضتها طبيعة العولمة، التي كان لها تأثير على النظام المدرسي ودور مدير المدرسة. حيث كانت مؤسسة كريستف العالمية بالتنسيق مع مكتب معالي الوزير، برصد الحاجات التدريبية لمديري مدارس ما بعد الأساسي، وتبعاً لذلك أوضحت؛ أن هناك هدراً تربوياً من خلال الممارسات اليومية لمديري المدارس؛ مما يستدعي تدريب مديري المدارس على مهارات الإدارة المدرسية بما يحقق التطوير الذاتي للأداء المدرسي. واستناداً لذلك التقرير؛ صدر مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية بالقرار الوزاري رقم (٢٩٤/٢٠٠٧) بتاريخ ٢٩/١٢/٢٠٠٧.

فكان لزاماً على مدير المدرسة أن يبنى خطط التغيير المدروسة، وإشراك العاملين

عبر برنامج تقويم وتطوير الأداء المدرسي، ومعالجة صعوبات القراءة، وتطوير المختبرات المدرسية، والتنمية المهنية للمعلم، وبنك الأنشطة التعليمية وغيرها. إلى جانب الاهتمام بالمعلمين وتدريبهم وإشراكهم في تطوير التعليم من خلال الملتقيات السنوية. والتطورات في الهيكل والأهداف والسياسات والمنهج الدراسية والطرق والأساليب، كذلك المبنى المدرسي بكل تجهيزاته (التقرير الوطني لتطوير التعليم، ٢٠٠١). وهذه التحولات تحتم على مدير المدرسة إدراك الدور المطلوب منه، والاستفادة القصوى من هذه التطورات.

بذلك يتحتم على مدير المدرسة أن يبنى سياسته ويضعها ضمن خططه المستقبلية، وهو في ذلك بحاجة إلى أن يدرب نفسه على التطوير، لتكون لديه المهارات والقدرات التي يتمكن من تسخيرها في تحريك عجلاته ويشحن الهمم لقبوله، مديراً يؤمن بالتطوير الهادف والمخطط، من أجل إصلاح البيئة المدرسية بكل مقوماتها وعناصرها المختلفة، والبحث عن الأفضل بما يسهم في إثارة كوامن الإبداع في البيئة المدرسية (التقرير الوطني لتطوير التعليم، ٢٠٠١).

إذ يتجسد دور مدير المدرسة في إدارة التطوير، من خلال توافر صفات لدى المدير؛ منها تعدد المهارات، والقدرة على التعليم الذاتي، القابلية والاستعداد لإعادة التدريب، والقدرة على الأخذ بالمنهجيات الحديثة في الدوافع والسلوكيات ومحاولة تطبيقها في إدارة المدرسة

أهداف الدراسة

- أ. تشخيص مدى وعي مديري مدارس ما بعد الأساسي في مدارس محافظة ظفار بمهارات إدارة التطوير.
- ب. مناقشة الصعوبات التي تواجه مديري مدارس في إدارة التطوير.
- ت. استقراء وجهات نظر مديري المدارس أزاء تحسين دور المدير في إدارة التطوير.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة القبطان (٢٠٠٦)؛ "تقوم ممارسات مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان: من وجهة نظر مديري المدارس والموجهين الإداريين"، الكشف عن طبيعة الممارسات القيادية وتحديد الممارسات الإدارية والفنية في المدارس، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات: الجنس والوظيفة والمؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات وموضوع الدورات التدريبية وصفوف ومرحلة التعليم العام.

اعتمدت استبانة مكونة من ٥٦ مفردة، طبقت على عينة تألفت من (١٣٧) مدير مدرسة وموجه إداري. توصلت الدراسة إلى أنّ الممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو مدارس التعليم العام في سلطنة عمان كان أغلبها ضمن المستويين المرتفع والمتوسط، كذلك الممارسات الفنية والإدارية وإدارة الموارد البشرية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (q=٠.٠٥) بين أفراد العينة، يعزى

بالمدرسة في تحقيقه وإدارته، والأخذ بالإبداع والتميز والتفوق. كبدليل حتمي للأسلوب التقليدي، الذي يغلب عليه الروتين، والذي تدار به مدارسنا في الوقت الحالي.

وهو ما يعني أنّ ليس له أي فائدة في نجاح المدرسة، ولن يمكنها من بلوغ ما تهدف إليه في تخريج جيل واع مدرك مسؤولياته، يستطيع مواجهة العولمة والاستفادة من فرصها في القدرة على التميز والتفوق والعطاء.

لهذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية أن تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية، تختصر الوقت وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب؛ مما يحتم اللجوء إلى التغيير الهادف والمدروس والمخطط له بعناية. من هنا تبرز الحاجة إلى مدير ملم بالتغيرات الحادثة ومدركاً لعمله خلالها. يقرأ الواقع ويستقرئ منه المستقبل ويعمل على التغيير والتطوير الهادف والمخطط له، منطلقاً من ثوابت عقيدتنا وقيمنا الإسلامية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨).

من هنا تبحث هذه الدراسة، عن درجة الارتقاء بمهارات إدارة التطوير، لدى مديري مدارس ما بعد الأساسي؛ حيث أن هناك الكثير من التغيرات التي طرأت على نظام التعليم في سلطنة عمان، حيث إن تلك المستجدات تحتم على الإدارات أن تمارس مهامها بأسلوب يتفاعل مع التطوير وهذا ما تصبو إليه هذه الدراسة.

كل من المسمى الوظيفي والمرحلة التعليمية ونوع المؤهل وسنوات الخبرة والدورات التدريبية في تحديد هذه الحاجات. اشتمل الاستبيان المعد على ثلاث مهارات للإبداع الإداري هي: مهارة العصف الذهني، وتضمنت: (القدرة على خلق جو من التفاعل بين الآخرين وغرس روح الفريق الواحد القدرة على إدارة الاجتماعات بفعالية). ومهارة الخريطة الذهنية وتضمنت عدة مهارات (القدرة في صنع القرار، وضع خطط تربوية فعالة، القدرة على حل المشكلات). ومهارة الحوار وتضمنت مهارات (القدرة على التعبير الشفهي، القدرة على الحوار الجيد، القدرة على عرض الأفكار بنزاهة وموضوعية).

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة. حيث جاءت مرتبة كالتالي: مهارات الخريطة الذهنية، مهارات الحوار، مهارات العصف الذهني. ولم تكن هناك فروقا بين إجابات العينة حسب نوع المسمى الوظيفي والمرحلة التعليمية ونوع المؤهل وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

أجرى الجهني (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من المهارات اللازمة لمديري المدارس، من وجهة نظر المدراء والمساعدين في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وترتيبها حسب أهميتها. والتعرف على أثر بعض المتغيرات في تحديد الاحتياجات التدريبية؛ كمتغير المرحلة

لمتغيرات الجنس وعدد الدورات ونوعها والصفوف التعليمية بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الوظيفة لصالح الموجهين الإداريين.

دراسة الغامدي (٢٠٠٦) هدفت للكشف عن الاحتياجات التدريبية والمهارات اللازمة لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية. والتعرف على أثر متغيرات الدراسة كالمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في العمل الإداري والمشاركة في الدورات التدريبية في تحديد هذه الاحتياجات.

طبقت الباحثة استبانة شملت الأبعاد الخمسة التالية: المهارات الإدارية والفنية، شؤون المعلمات، شؤون الطالبات، العلاقات العامة. توصلت الدراسة إلى إجماع عينة الدراسة على أن تتمكن من تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاتها في الإدارة؛ يمثل أهم احتياج تدريبي، يليه تطوير العملية التربوية والاستفادة من تحليل نتائج الامتحانات؛ لتطوير مستوى أداء المعلمات، والتعرف على أسباب مشكلات الطالبات وسبل علاجها، وتنمية الإحساس بأخلاقيات الإدارة. ولم تتوصل الدراسة إلى فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الدراسة.

أما دراسة بدر (٢٠٠٨) فهذه هدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية ومساعداتهن بمدينة مكة المكرمة. وأثر

مطلقاً، بل يجب أن يتغير إلى الدور القيادي لكي يكون مؤثراً ومطوراً لنفسه ومدرسته.

وعليه لا بد من إعادة النظر في الإجراءات الإدارية بين فترة وأخرى، خاصة في نظم إدارة المدارس التقليدية. فمؤذج الإدارة الذاتية لا يمكن تطبيقه إلا في ضوء الممارسات القيادية للمدرسة، وليس في ضوء الممارسات التقليدية الروتينية. استنتجت الدراسات أن أدوار مدير المدرسة متعددة؛ بين فنية وإدارية، لذا لا بد من امتلاكه لمهارات قيادية، لكي يقود مدرسته إلى الأفضل، بحيث تخرج جيل واع وقادر على تنمية المجتمع والنهوض به.

منهج الدراسة

جمع البيانات

بلغت عينة الدراسة (٧١) مدير ومديرة بمدارس مرحلة التعليم ما بعد الأساسي، بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، تمثلوا في (٣٤) مدير مدرسة، و(٣٧) مديرة مدرسة. وقد مثلت هذه العينة نسبة (٨٥%) من مجتمع الدراسة الأصلي. والجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة؛ حسب النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية.

جداول (١) توزيع أفراد العينة حسب

المتغيرات المستقلة للدراسة

(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٣٣	٤٦,٥

الدراسية وطبيعة العمل الدراسي وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري وعدد الدورات التدريبية للعينة.

استخدم الباحث استبانة لهذه الاحتياجات قسمت إلى أربعة أبعاد هي المهارات الإدارية والفنية والإنسانية والإدراكية. أشارت النتائج؛ إلى وجود حاجات تدريبية مرتفعة في بعد المهارات الإدارية: إدارة وقت المدرسة بفعالية، إتقان مهارات التطوير الذاتي، وإتقان مهارة إدارة الأولويات، وحاجات تدريبية في المهارات الإدراكية؛ شملت تعزيز مفهوم المدرسة دائمة التعلم، والقدرة على ربط الأعمال التشغيلية في المدرسة بأهداف المدرسة، والإلمام بأخلاقيات الإدارة. ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الفنية: الإلمام بالاتجاهات الحديثة في التعليم، والأساليب الإشرافية الحديثة، وأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة عدا في درجة الحاجة للمهارات الإنسانية التي جاءت لصالح المشاركين في (٣-٥) دورات.

المنهج المستخدم في هذه الدراسات جميعها؛ هو المنهج الوصفي التحليلي. الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات هي الاستبانة. وقد تمثل مجتمع الدراسة وعينته في مديري المدارس في أغلب الدراسات. تبين من خلال الدراسات السابقة، أنه يجب تصنيف ممارسات مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات الحديثة (الزهيري، إبراهيم. ٢٠٠٢)؛ فدور المدير ليس

ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ألفا - كرونباخ، وذلك من خلال عرضها مرتين على عينة استطلاعية، للتأكد من مدى ثبات الأسئلة. ولقد بلغ معامل ألفا في أسئلة القسم الثاني (٠.٧١)، وهو يفيد أن الأداة قادرة على قياس ما وضعت من أجله.

٥٢,١	٣٧	أثنى	
١١,٣	٨	دبلوم	المؤهل العلمي
٧٧,٥	٥٥	بكالوريوس	
٩,٩	٧	ماجستير	
١٥,٥	١١	٥-١ سنوات	سنوات الخبرة
٣٦,٦	٢٦	١٠-٥ سنوات	
٤٦,٥	٣٣	١٠ سنوات فأكثر	

تحليل البيانات

استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة، مستخدمة برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة ١٦، وهي على النحو الآتي:
أولاً: التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الباحثين على البدائل الثلاثة لكل فقرة من فقرات الاستبانة على حده، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات، ومحاور الاستبانة ككل، بغرض الكشف عن اتجاهات الباحثين حول الموضوعات التي تضمنتها هذه المحاور.

ثانياً: حساب الأهمية النسبية للاستجابات.

ثالثاً: اختبار ليفين للكشف عن التجانس في التباين (Test of Homogeneity of Variances) بين المجموعات الفرعية للعينة.

رابعاً: اختبار (ت) (t-test) للعينتين المستقلتين.

خامساً: تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

تم تقييم الاستجابة للفقرة/ الفقرات حسب قيم المتوسطات الحسابية، وكما يأتي:

أهمية نسبية ضعيفة: (١ - ١.٦٦)

بناء أداة الدراسة

بالاستفادة من الدراسات السابقة، صممت الباحثة الاستبانة، التي تتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول: بيانات عامة تتعلق بأفراد العينة؛ النوع والمؤهل وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة وعددها (٤١) فقرة موزعة على مجالين؛ الأول يتعلق بمدى وعي مديري المدارس بإدارة التطوير يشمل العبارات من (١-٢١). المجال الثاني يتعلق بمعوقات إدارة التطوير؛ يشمل العبارات من (٢٢-٤١). حددت الاستجابات كالتالي: (موافق جداً، موافق، موافق لحد ما)

القسم الثالث: سؤال مفتوح حول مقترحات إزالة معوقات التطوير من وجهة نظر أفراد العينة.

صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة على المشرف ثم على عدد من الأساتذة من قسمي الأصول والإدارة التربوية، وقسم علم النفس بجامعة السلطان قابوس. وقد تم الأخذ بآراء المحكمين وإجراء التعديلات على فقرات الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية.

وصلت هذه القيمة إلى (١.١٦٢) لجملة فقرات المجال.

ت. وبالنظر إلى قيم معاملات الالتواء والتفرطح لفقرات المجال الأول ومجموعها؛ نجد أنها تنحصر بين ± 2 (ما عدا معامل تفرطح الفقرة (٦))، وهو مدى مقبول للدلالة على اعتدالية توزيع استجابات العينة على الفقرات، وأن هذا يدعم إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المعملية (اللاب بارومتريه) في معالجة بيانات العينة في هذا المجال.

ث. بعد ذلك قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الباحثين، حسب البدائل الثلاثة لكل فقرة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة في المجال الأول للاستبانة. كما استخراجت الأهمية النسبية للمتوسطات، كما يوضح الجدول (٢) الآتي:

أهمية نسبية متوسطة: بين (١.٦٧-٢.٣٣) ذات ،

أهمية نسبية مرتفعة: الفقرات التي أخذت متوسطاتها قيمة (٢.٣٤) فأعلى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الوعي بإدارة التطوير

قامت الباحثة بالكشف عن مدى اعتدالية توزيع هذه الاستجابات، بغرض تحديد الأساليب الإحصائية المعملية وغير المعملية (البارا مترية و اللاب بارومتريه) الملائمة للتعامل معها، وذلك بحساب معاملات الالتواء والتفرطح، وإعداد الرسوم البيانية، لتوزيع كل فقرة على حدة، وجملة فقرات المجال الأول. اتضح من النتائج ما يأتي:

أ. أن معاملات التواء (٢١) فقرة ي المجال الأول: قد تراوحت بين القيمة (-0.23). في الفقرة (٣)، "يستند على نتائج البحوث التربوية في تحسين العمليّة التعليميّة"، والقيمة (-1.936) في الفقرة (٦)، "يشجع الاحترام المتبادل للأفكار والآراء ويتقبلها".

ب. بلغت قيمة هذا المعامل لجملة فقرات هذا المجال (-0.846). وبالنظر إلى معاملات التفرطح؛ نجد أنها تراوحت بين (0.015) و(2.999) في الفقرتين (٨) "يدعم الأفكار والرؤى الجديدة المقترحة لحل المشكلات"، و(٦) على التوالي. في حين

جدول (٢) لاستجابات المبحوثين لفقرات المجال الأول

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	الفقرة
١	مرتفع	0.45	2.79	80	57	يشجع الاحترام الأفكار والآراء ويتقبلها
٢	مرتفع	0.67	2.59	69	49	يتعامل بشكل ملائم مع الأفراد
٣	مرتفع	0.53	2.56	58	41	يتبادل المعلومات والخبرات لمساعدة الآخرين على النمو المهني.
٤	مرتفع	0.6	2.55	61	43	يدعم بناء ثقافة مدرسية دافعة للتطور
٥	مرتفع	0.63	2.51	58	41	يراعي قيم الإتقان والتعاون المرتبطة بالتطوير
٦	مرتفع	0.58	2.49	54	38	يحفز الآخرين على السلوكيات التي تدعم نموهم المهني.
٦	مرتفع	0.58	2.49	54	38	يتجاوب مع مشاعر الآخرين وقت الضغط
٧	مرتفع	0.63	2.46	54	38	يتابع تقدم المسؤوليات التي يفوضها وإتمامها.
٩	مرتفع	0.6	2.45	51	36	يستند إلى رؤية المدرسة كخارطة موجهة للتطوير
٩	مرتفع	0.63	2.45	52	37	يشرك العاملين في مراحل التغيير والتطوير
٩	مرتفع	0.65	2.45	54	38	يحدد الزمن وبرامج العمل وأوقات تسليم كل مهمة.
١٠	مرتفع	0.65	2.44	52	37	يعزز آليات التفكير لخلق مناخ تنظيمي مشجع للتطوير
١١	مرتفع	0.67	2.41	51	36	يعتمد على تفويض الآخرين لتحمل المسؤولية
١٢	مرتفع	0.73	2.39	54	38	يهتم بالنقد البناء لتحسين إجراءات التطوير.
١٣	وسط	0.68	2.37	48	34	يعبر عن عدم الموافقة دون إثارة مشاكل
١٤	وسط	0.7	2.35	48	34	يسعى للتواصل مع مؤسسات المجتمع المختلفة
١٥	وسط	0.66	2.3	41	29	يشجع المعلمين على إجراء بحوث لحل المشكلات التربوية
١٦	وسط	0.68	2.28	41	29	يعطي تغذية راجعة تركز على السلوكيات وليس على الأفراد.
١٦	وسط	0.72	2.28	44	31	يسعى إلى توفير قاعدة بيانات متعلقة بتطوير العملية التعليمية بالمدرسة
١٧	وسط	0.68	2.18	34	24	يستند على نتائج البحوث التربوية في تحسين العملية التعليمية
	مرتفع	0.75	2.01	28	20	مجموع استجابات المجال الأول ككل

من أصل (٢١) فقرة. وقد احتلت المراكز الخمس الأولى في قائمة عناصر الوعي بإدارة التطوير: موضوع تقبل الآخرين واحترام آرائهم (الفقرة ٦: م=٢.٧٩، ع=٠.٤٥)، تلاه مراعاة خصائص الأفراد أثناء التعامل معهم (الفقرة ٩: م=٢.٥٩، ع=٠.٦٧)، ثم المبادرة إلى تسهيل النمو المهني للأطراف الأخرى المعنية بعملية التطوير من خلال تبادل الخبرات الوظيفية معهم (الفقرة ١٤: م=2.56، ع=0.53)، وفي الترتيب الرابع جاء موضوع استثمار مقترحات فرق العمل الإبداعية والجديدة في حل المشكلات والرقى بتعلم الطلاب (الفقرة ٨: م=2.55، ع=0.6)، أما المرتبة الخامسة فقد احتلها موضوع العمل على دعم ثقافة دافعة للتطوير في البيئة المدرسية (الفقرة ١: م=2.51، ع=0.63).

ويتضح أيضا أن ثلاثة من عناصر الوعي المرتبطة بالذكاء الانفعالي لدى مديري ومديرات المدارس احتلت الترتيب السادس والسادس المكرر، والسابع؛ وهي العمل على تغيير السلوك غير الداعم للنمو المهني لدى الآخرين (الفقرة ١٥: م=٢.٤٩، ع=٠.٥٨)، ودعم قيم التطوير ذات الصلة لديهم (الفقرة ١٧: م=2.49، ع=0.58)، والتصرف معهم بحكمة في أوقات الأزمات الانفعالية (الفقرة ١١: م=2.46، ع=0.63) على التوالي.

ويتبين من النتائج أيضا توافر أربعة من عناصر الوعي ترتبط بقدرات تنظيم العمل في البيئة المدرسية احتلت الترتيب من ٩ إلى ١٤،

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة على جملة فقرات المجال الأول بلغت (م=٢.٠١) بانحراف معياري (ع=٠.٧٥). ويمكن القول أن وعي مديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بدورهم في إدارة التطوير يعد مرتفعا من وجهة نظر أفراد العينة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري المصاحبة لمتوسط هذا المجال على أن تجانس استجابات العينة كان عاليا، وهو أعلى من تجانس أي فقرة مفردة فيه.

يلاحظ في الجدول ذاته أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين 2.01 و 2.79 في الفقرتين (٣) و(٦) على التوالي، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن استخدام نتائج البحوث التربوية في تحسين العملية التعليمية كعنصر من عناصر الوعي بإدارة التطوير لدى مديري ومديرات مدارس في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي يأتي في أدنى درجات سلم الأوليات لديهم، بينما التأكيد على الاحترام المتبادل للأفكار والآراء يأتي في أعلى هذا السلم. ويلاحظ أيضا أن تجانس استجابات العينة في الفقرة (٦) كان الأعلى مقارنة بقيم فقرات هذا المجال (ع=0.45)، في المقابل حازت الفقرة (٣) على أكبر قيمة للتشتت في هذا المجال (ع=0.75).

كما يبين الجدول (٢) أن غالبية فقرات المحور الأول قد حازت على أهمية نسبية مرتفعة، وعددها (١٦) فقرة، شكلت ما نسبته (٧٦٪)

معاملات التواء الفقرات العشرين المتضمنة في المجال الثاني (الصعوبات التي تعيق المديرين والمديرات من ممارسة أدوارهم المتصلة بإدارة التغيير والتطوير) قد تراوحت بين القيمة (٠) في الفقرة (٣٤)، "قلة الميزانية اللازمة لعمل التعديلات المطلوبة في المباني، وتوفير الأثاث والمواد"، والقيمة (-834) في الفقرة (25)، "عدم وضوح الأهداف من عملية التطوير". حيث بلغت قيمة هذا المعامل لفقرات هذا المجال ككل (-0.085).

وبالنظر إلى معاملات التفرطح نجدها تراوحت بين (-411) و(-1.302) في الفقرتين (34) و(32): "عدم إشراك المعلمين أو القيادات الاجتماعية في عملية التطوير" على التوالي، في حين هذه القيمة وصلت إلى (-0.698) لجملة فقرات المجال. وبالنظر إلى قيم معاملات الالتواء والتفرطح لفقرات المجال الأول ومجموعها نجد أنها تنحصر بين ± 2 ، وهو مدى مقبول للدلالة دال على اعتدالية توزيع استجابات العينة على الفقرات، وأن هذا يدعم إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (البارامترية) في معالجة بيانات العينة على هذا المحور.

بعد ذلك قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الباحثين على البدائل الثلاثة لكل فقرة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة في المجال الثاني للاستبانة. كما استخرجت الأهمية النسبية للمتوسطات، حيث تعد الفقرة/ الفقرات

وهي على النحو التالي: متابعة تقدم العمل وإتمامه (الفقرة ١٢: م=2.45، ع=0.6)، وامتلاك رؤية تطويرية واضحة (م=2.45، ع=0.63)، ومشاركة العاملين (م=2.45، ع=0.65)، والالتزام بتوقيات الخطط التطويرية (الفقرة ١٣: م=2.44، ع=0.65). الأربع فقرات الأخيرة في هذه القائمة تضمنت موضوعات تعزيز آليات التفكير (الفقرة ١٩)، وتفويض السلطة (الفقرة ٥)، وتشجيع النقد البناء (٢١)، وحل مشكلات العمل بحكمة (الفقرة ١٠).

ويلاحظ من خلال تحليل استجابات أفراد العينة في هذا المجال؛ أنهم يمتلكون الوعي بأهمية دورهم في إدارة التطوير بدرجة عالية، وهذا أمر مشجع مما يسهل على إجراء عمليات التطوير في المدارس، مع إدارات واعية تستطيع أن تقوم بإدارة التطوير، وهي على وعي بأدوارها لتحقيق أهداف التطوير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: صعوبات إدارة التغيير والتطوير

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة، قامت الباحثة أولاً بالكشف عن مدى اعتدالية توزيع هذه الاستجابات، بغرض تحديد الأساليب الإحصائية المعلمية وغير المعلمية (البارامترية واللا بارامترية) الملائمة للتعامل معها، وذلك بحساب معاملات الالتواء والتفرطح، وإعداد الرسوم البيانية، لتوزيع كل فقرة على حدة، وجملة فقرات المجال الثاني. وقد اتضح من النتائج أن

متوسطاتها القيمة (٢.٣٤) فأعلى فقد عدت مرتفعة الأهمية. ويوضح الجدول (٣) نتائج هذه الإجراءات.

التي تراوحت فيها قيم المتوسطات فيها بين (١) و(أقل من ١.٦٧) ذات أهمية نسبية ضعيفة، وبين (١.٦٧) و(أقل من ٢.٣٤) ذات أهمية نسبية متوسطة، بينما الفقرات التي أخذت

جدول (٣) لاستجابات الباحثين لفقرات المجال الثاني

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	الفقرة
١	مرتفع	0.67	2.45	55	39	قلة الميزانية اللازمة لعمل التعديلات المطلوبة في المباني، وتوفير الأثاث والمواد.
٢	مرتفع	0.6	2.42	48	34	عدم توفر الحوافز المناسبة للقائمين بالتطوير
٣	مرتفع	0.8	2.38	58	41	المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير دون إشراك المجتمع والمدرسة في عملية التطوير
٤	مرتفع	0.7	2.34	47	33	قصور الإمكانيات المادية يعوق برامج التطوير بالمدرسة
٥	وسط	0.69	2.32	45	32	عدم تلقي المشتركين التدريب المناسب للتطوير
٦	وسط	0.73	2.3	45	32	متطلبات التطوير تزيد من الضغوط على العاملين
٧	وسط	0.76	2.27	45	32	بعض أولياء الأمور لا يتجاوبون مع إجراءات المدرسة في التطوير
٨	وسط	0.63	2.27	37	26	عدم كفاية التجهيزات وسرعة استهلاكها
٩	وسط	0.73	2.25	42	30	تكرار المسؤوليات والواجبات المناطة بالإداريين يؤدي إلى تقاطع الأدوار
١٠	وسط	0.69	2.2	35	25	غياب الفهم الواعي لمعنى التطوير الإداري لبعض العاملين في المؤسسات التعليمية
١١	وسط	0.78	2.18	41	29	صعوبة الاتصال والتواصل مع المسؤولين بالوزارة.
١٢	وسط	0.75	2.04	30	21	قصور أنظمة الرقابة داخل المؤسسة التعليمية
١٣	وسط	0.73	2.01	27	19	تذبذب إدارة المدرسة في تحقيقها لأهدافها
١٤	وسط	0.72	2	25	18	عدم وضوح الأهداف من عملية والتطوير
١٥	وسط	0.71	1.99	24	17	الرغبة في عدم التغيير من قبل بعض العاملين بالمدرسة.
١٦	وسط	0.77	1.99	28	20	ضعف الوعي للعاملين في المدرسة عما يدور في العالم

١٥	وسط	0.77	1.94	27	19	عدم إشراك المعلمين في عملية التطوير
١٦	وسط	0.76	1.9	24	17	تعارض الآراء وعدم التوافق بين إدارة المدرسة والهيئة التدريسية لتبني عملية التطوير
١٧	وسط	0.76	1.77	20	14	رفض بعض المعلمين تجاه أي تحديث بالمدرسة
١٨	منخفض	0.65	1.66	9.9	7	يشكل التطوير تهديدا لبعض العاملين ويشعرهم بعدم الأمن الوظيفي
		0.37	2.13	36	505	استجابات المجال الثاني ككل

عدّ قلة الميزانية اللازمة للتطوير من الصعوبات ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة لهم (الفقرة ٣٤). ويلاحظ أيضا أن تجانس استجابات العينة في الفقرة (٣٤) كان الأعلى مقارنة ببقية فقرات هذا المحور (ع=٠.٦)، في المقابل حازت الفقرة (٣٥) على أكبر قيمة للتشتت في هذا المحور (ع=0.8).

يبين الجدول (٣) أن قلة الميزانية، وقصور الإمكانيات المادية، ونقص الحوافز، والأحادية في اتخاذ القرار؛ تعد من أكبر الصعوبات التي واجهها مديرو المدارس أثناء ممارستهم لأدوارهم المتصلة بإدارة التغيير والتطوير. حيث أشارت العينة أن الدعم المالي غير كاف، ويعدّ عقبة في إدارة التطوير والتغيير (الفقرة ٣٤: م=2.45، ع=0.67). وفي المرتبة الثانية من الأهمية، غياب الحوافز المادية للقائمين بعملية التطوير (الفقرة ٣٣: م=2.42، ع=0.6). ثم جاء في المرتبة الثالثة موضوع تغيير المجتمع المدرسي والمحلي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير (الفقرة ٣٥: م=2.38، ع=0.8). احتل المرتبة الرابعة صعوبات في تطبيق إدارة التطوير بسبب القصور

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة على جملة فقرات المجال الثاني بلغت (م=٢.١٣) بانحراف معياري (ع=0.37). ووفقا لتصنيف الاستجابات المستخدم في هذه الدراسة يمكن القول أن الموضوعات التي تضمنتها فقرات المجال الثاني الخاصة بأنواع الصعوبات التي تعيق المديرين من ممارسة أدوارهم المتصلة بإدارة التغيير والتطوير، أعطيت لجملة أهميتها نسبية متوسطة من قبل عينة الدراسة.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري المصاحبة لمتوسط هذا المحور؛ على إن تجانس استجابات العينة كان عاليا، وهو أعلى من تجانس أي فقرة مفردة فيه. إذ يلاحظ في الجدول ذاته أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين 1.66 و 2.45 في الفقرتين (٣٠) و (٣٤) على التوالي، وهذا يشير إلى أن افتراض أن التطوير يشكل تهديدا لبعض العاملين ويشعرهم بعدم الأمن الوظيفي (الفقرة ٣٠) لا يحظى بقبول واسع لدى أفراد العينة باعتباره من الصعوبات التي تواجه المديرين، بينما

التدريسية لتعزيز عملية التطوير (الفقرة 27:م= 1.9، ع=0.76). وعدم تكافؤ السلطة الفعلية المتاحة للمدير مع متطلبات التطوير (الفقرة 36: م= 2.01، ع= 0.7)، وعدم إشراك المعلمين والقيادات الاجتماعية في عملية التطوير (الفقرة 32: م=1.94، ع=0.77).

كما يتضح ظهور بعض القصور في جوانب الوعي والدافعية للتطوير، لدى بعض المعنيين في المؤسسات التعليمية، من ذلك: عدم وضوح مفهوم التطوير الإداري بالصورة المثلى لدى بعضهم (الفقرة 39: م= 2.2، ع= 0.69). وكذلك أهداف عملية التطوير (الفقرة 25: م= 2، ع= 0.72). وقلة وعي البعض بمستجدات الميدان التربوي الحالية (الفقرة 29: م=1.99، ع= 0.77). والخشية من التغيير لدى البعض (الفقرة 28: م=1.99، ع= 0.71). ورفض التحديث بشكل عام (الفقرة 22: م= 1.77، ع= 0.76). الفقرات التي حصلت على أهمية متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، تعتبر من الصعوبات والمعوقات أمام عملية إدارة التطوير؛ إلا إنها ليست على درجة كبيرة من الأهمية، بحيث تقف حاجزاً أمام إدارة التطوير، وإنما تحتاج إلى النظر فيها، لكونها ليست من الأولويات حسب رأي أفراد العينة.

وأخيراً تبين أن العينة؛ نفت بدرجة كبيرة مقولة إحساس بعض العاملين، بعدم الأمن الوظيفي نتيجة للتطوير الحاصل في الإدارة المدرسية (الفقرة 30: م= 1.66، ع= 0.65). إذ أن هذا التطوير لا يهدد الأمن الوظيفي

في تزويد المدارس بالإمكانات المادية، (الفقرة 23: م= 2.34، ع= 0.7). يرى أفراد العينة أن ضعف الميزانية وقصور الإمكانيات ونقص الحوافز وفرض القرارات على إدارات المدارس دون المشاركة في صنعها؛ تعد صعوبات ومعوقات كبيرة أمام عملية التطوير، مما يستدعي النظر فيها والعمل على توفيرها.

كما يبين الجدول (3) أن العينة صنفت خمسة عشر موضوعاً من الموضوعات على أنها صعوبات متوسطة التأثير، على إدارة التغيير والتطوير لدى المديرين. كان في مقدمتها عدم كفاية التدريب الذي يتلقاه المشاركون في التطوير (الفقرة 31: م= 2.32، ع= 0.69). والضغوط الكبيرة التي تمارسها عملية التطوير على العاملين (الفقرة 26: م= 2.3، ع= 0.73). والنقص في التجهيزات المادية وسرعة استهلاكها (الفقرة 40: م= 2.27، ع= 0.63). ضعف مشاركة بعض أولياء الأمور في الإجراءات التطويرية التي تفعلها المدرسة (الفقرة 24: م= 2.27، ع= 0.76). يتضح أيضاً وجود بعض الصعوبات جرّاء القصور في بعض جوانب التنظيم الإداري بالمؤسسة التعليمية، مثل تقاطع الأدوار الناتج من تكرار الواجبات المناطة بالإداريين (الفقرة 37: م= 2.25، ع= 0.73). والمشكلات الناجمة من كل من صعوبة التواصل مع المسؤولين بالوزارة (الفقرة 41: م= 2.18، ع= 0.78). وقصور أنظمة الرقابة (الفقرة 38: م= 2.04، ع= 0.75). وضعف التوافق بين إدارة المدرسة والهيئة

وأخيرا مناقشتها. ويتضح أن نسبة عدد أفراد العينة الذين استجابوا للسؤال المفتوح للاستبانة بلغ عددهم (٥٣) أي بنسبة (٧٤.٦٥٪) من أفراد العينة، حيث امتنع (١٨) من المستجيبين عن إبداء أي مقترح أو ملاحظة. وبلغ مجموع الاستجابات المفردة (١٥١) استجابة، استطاعت الباحثة من ترميزها وتصنيفها في (١٤) محور. كما مبين في الجدول (٤).

للعاملين، لذا لا يعتد بهذه العبارة على أنها من عقبات إدارة التطوير من وجهة نظر أفراد العينة.

النتائج المتعلقة السؤال الثالث: مقترحات المديرين لتطبيق إدارة التطوير

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل محتوى استجابات العينة في المجال الثالث للاستبانة، ثم تصنيفها وتوزيعها على محاور عدة. ثم حساب النسب المئوية لتكرارات الاستجابات داخل كل محور، وترتيبها حسب أهميتها النسبية،

جدول (٤) استجابات العينة: مقترحات مدراء المدارس

ت	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	المتطلبات المادية	27	17.9%
٢	التدريب والتأهيل	19	12.6%
٣	المتطلبات المعنوية	18	11.9%
٤	استقلالية المدرسة	15	9.9%
٥	التوعية والتثقيف	13	8.6%
٦	الشراكة المجتمعية	10	6.6%
٧	الواقعية في التخطيط والمطالبات	9	6%
٨	تفهم ودعم القيادات العليا	9	6%
٩	المشاركة في اتخاذ القرار	8	5.3%
١٠	تقنين عملية الإشراف على المدارس	6	4%
١١	المتطلبات البشرية	5	3.3%
١٢	المهام والأدوار والأعباء	5	3.3%
١٣	العمل الجماعي والمشاركة	4	2.6%
١٤	تقنين تنقلات المعلمين وغيابهم	3	2%
	المجموع	151	100%

أهداف التطوير. وإشراك العاملين في التقييم والمتابعة وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، قبل تطبيق مشاريع التطوير الجديدة،

في محور التوعية والتثقيف، أشارت العينة إلى أهمية زيادة الوعي بالتطوير، وإلى توعية المعلمين، وأولياء الأمور بدورهم في عملية التطوير. والعمل على تواصل المعلم مع أحدث مجالات تطوير الأداء وإطلاع المدارس على وسائل وطرق التطوير، وجعل العاملين على تواصل مع مستجدات المجال التربوي.

من وجهة نظر أفراد العينة، فإنّ المحاور التي حصلت على نسبة مرتفعة؛ تعتبر معيقة للتطوير بدرجة كبيرة، مما يتطلب الأخذ بهذه المقترحات من أجل تحقيق عملية التطوير وإدارتها بيسر، وإلا ستقف هذه الأمور عائقاً أمام عملية التطوير بحيث لا تؤتي ثمارها.

لقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة القبطان (٢٠٠٦) حول طبيعة الممارسات القيادية والإدارية؛ من حيث ضرورة امتلاك مدير المدرسة الذي يسعى للتطوير في مدرسته لمهارات اتخاذ القرار، والمشاركة في إدارة التطوير. إذ يحتاج تدريب مديرو المدارس مهارات معينة، لا بد من امتلاكها من أجل تحسين العملية التعليمية. ولأن إدارة التطوير تحتاج لقائد تربوي؛ فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة السفياي (٢٠٠٤) في وجود حاجة تدريبية على بعض المهارات كاتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية. ومع دراسة العمري (٢٠٠٣) في تطوير وتحديد مهام مدير المدرسة الإشرافية، وكذلك دراسة العويسي (٢٠٠٢) في

يتضح من الجدول (٤) أن مقترح توفير المتطلبات المادية اللازمة (مال، مواد، أدوات، إنشآت) احتل المرتبة الأولى. في حين جاءت صعوبات نقل المعلمين من وإلى المدرسة خلال العام، ومشكلات الغياب المتكرر في ذيل هذه القائمة.

تمثلت مقترحات العينة حول: توفير المتطلبات المادية (١٧.٩٪)، والتدريب والتأهيل (١٢.٦٪)، والمتطلبات المعنوية (١١.٩٪)، واستقلالية المدرسة (٩.٩٪)، التوعية والتثقيف (٨.٦٪)، التي كانت من أكثر المقترحات التاحا، وشكلت نسبة (٦١٪) من مجموع مقترحات العينة. عبرت العينة عن ضرورة توفير الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الاتصالات الحديثة بالكم والنوع المناسب للتدريب والتأهيل. وتوفير التدريب المناسب من خلال الورش والدورات، وإتاحة فرص الدراسات العليا.

تضمن محور المتطلبات المعنوية، إعطاء فرص للإداريين الناجحين لتولي مناصب عليا كعامل تحفيز، وتعزيز الدافعية لدى العاملين المدارس ممن لا يميلون للمساهمة في عملية التطوير، ومشاركة الخبرات الميدانية والأكاديمية في عملية التطوير. والدعم المعنوي لإدارات المدارس والمعلمين،

جاء تحت محور استقلالية المدرسة الإشارة إلى ضرورة إعطاء إدارة المدرسة المزيد من المساحة في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة، والسماح لمديري المدارس بتفويض ذوي القدرات والكفاءة من منتسبي المدرسة لمساعدته في تحقيق

تم عرض وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة؛ بحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الباحثين، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في المجالين الأول والثاني للاستبانة. وقد لوحظ امتلاك الباحثين الوعي بأهمية دورهم في إدارة التطوير بدرجة عالية، وشكلت قلة الميزانية، وقصور الإمكانيات المادية، ونقص الحوافز، والأحادية في اتخاذ القرار؛ أكبر الصعوبات التي واجهها مديرو المدارس أثناء ممارستهم لأدوارهم المتصلة بإدارة التغيير والتطوير.

المراجع

أحمد، إبراهيم أحمد. ٢٠٠٣. الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

بدر أريج سليمان محمد. ٢٠٠٨. الحاجات التدريسية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الجهني، أحمد بن عطا الله حمدان. ٢٠٠٨. التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريسية: دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينع الصناعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم

واجبات مدير المدرسة في التخطيط المدرسي. وتتفق مع دراسة الزهيري (٢٠٠٢) في الإعداد للقيادة التشاركية وتفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي. كما أن الدراسة اتفقت أيضاً مع مناصرة (٢٠٠٢) والحبيب (١٩٩٦) في دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين.

التوصيات

- أ. ينبغي رصد الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس وتدريبهم على المهارات اللازمة لإدارة التطوير. وإعداد جميع منتسبي المؤسسات التعليمية بشكل جيداً من خلال ورش العمل ودورات مناسبة.
- ب. ينبغي إشراك مديري المدارس، والمجتمع المحلي؛ في فرص للمشاركة في عمليات التطوير.
- ت. استخدام أساليب مختلفة لنشر ثقافة التطوير وآلياته وإقناع المعنيين بتنفيذها.
- ث. ينبغي توفير المتطلبات المادية اللازمة لعملية التطوير.

الخاتمة

ناقشت الدراسة مدى وعي مديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، بدورهم في إدارة التطوير، والصعوبات التي تعيق المديرين من ممارسة أدوارهم بإدارة التطوير، ومقترحاتهم لتطبيق إدارة التطوير بمدارسهم. وبعد استخدام المعالجات الإحصائية، المتعلقة باستجابة الباحثين عن أسئلة الدراسة.

الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات
مدارس التعليم الحكومي بإدارة التربية
والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة
نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة
جامعة أم القرى، المملكة العربية
السعودية.

القبطان، صديقة بنت تقي بن عبد الله. ٢٠٠٦.
تقوم ممارسات مديري مدارس التعليم
العام لمهامهم في ضوء المستجدات
التربوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير
غير منشورة، جامعة السلطان قابوس،
مسقط

مناصرة، أحمد محمود. ٢٠٠٢. دور مدير
المدرسة في نمو المعلمين مهنيًا في محافظة
إربد. رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة اليرموك، إربد الأردن.

وزارة التربية والتعليم. قرار وزاري ٢٠٠٤. سلطنة
عمان، مسقط.

وزارة التربية والتعليم. ٢٠٠١. التقرير الوطني
لتطوير التعليم. سلطنة عمان، مسقط.

REFERENCES

- Ahmad, Ibrahim Ahmad. 2003. *Al-Idarat al-Madrasiyah Di Matla' al-Qarn al-Hadi Wa al-Ishrin*. Al-Qahirah: Dar al-Fikr al-Arabiyy.
- Badar Arij Sulayman Muhammad. 2008. *Al-Hajat al-Tadribiyah Li Tanmiyah Maharat al-Ibda' al-Idariyy Li Tatwir al-Amal al-Madrasiy Li Mudirat Wa Musa'idat al-Madaris al-Mutawassitah Wa al-Thanauiyyah Bi Madinah Makkat al-Mukarramah Min Wijhati Nazarihinna*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Umm

القرى، المملكة العربية السعودية.

الحبيب، فهد إبراهيم. ١٩٩٦. دور مدير
المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم. مجلة
جامعة الملك سعود، العلوم التربوية
والدراسات الإسلامية، المجلد ٢.
الزهيري، إبراهيم عباس. ٢٠٠٢. أبعاد الإشراف
التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء
الاتجاهات العالمية الحديثة. الندوة
الوطنية حول تطوير التعليم الثانوي
للصفين (١١-١٢) مسقط، وزارة
التربية والتعليم.

السفياني، عيسى مستور ذويجوع. ٢٠٠٤.
الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس
الثانوية في جدة بالمملكة العربية
السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة عدن، اليمن.

العمرى، سالم سعيد حجيران. ٢٠٠٣. ممارسة
مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية
في مدارس محافظة ظفار في سلطنة
عمان من وجهة نظر كل من المديرين
والمعلمين والمشرفين التربويين. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،
الأردن.

العويسي، رجب بن علي بن عبيد. ٢٠٠٢.
دراسة تقييمية للدور التخطيطي لمدير
المدرسة الثانوية بسلطنة عمان. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان
قابوس، مسقط.

الغامدي، رحمة بنت محمد العفيان. ٢٠٠٦.

- al-Yaman.
- Al-Umariyy, Salim Sa 'id Hajiran. 2003. *Mumarasah Mudir al-Madrasah Li Adwarihi al-Ishrafiyyah Wa al-Idariyyah Fi Madaris Muhafazah Zafar Fi Sultanah Umman Min Wjihah NAzar Kullin Min al-Mudirin Wa al-Mu 'allimin Wa al-Mushrifin al-Tarbawiyin*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'at al-Yarmuk. al-Urdun.
- Al-Uwaysiyy, Rajab bin Aliyy bin Ubayd. 2002. *Dirasah Taqwimiyyah Li al-Dawr al-Takhtitiyy Li Mudir al-Madrasat al-Thanawiyyah Bi Sulatanah Umman*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami 'at al-Sultan Qabus. Masqat.
- Wizarat al-Tarbiyah Wa al-Ta'lim. *Qarar Wizariyy 2004*. Masqat, Sultanah Umman.
- Wizarat al-Tarbiyah Wa al-Ta'lim. 2001. *Al-Taqrir al-Wataniyy Li Tatwir al-Ta'lim*. Masqat. Sultanah Umman.
- Al-Zuhayriyy, Ibrahim Abbas. 2002. *Ab'ad al-Ishraf al-Tarbawiy Lada Mudir al-Madrasah Fi Daw' al-Ittijahat al-Alamiyyah al-Hadithah*. Al-Nadwat al-Wataniyyah Hawla Tatwir al-Ta'lim al-Thanawiyy Li al-Saffayn 11-12. Masqat. Wizarat al-Tarbiyah Wa al-Ta'lim.
- al-Qura. Al-Mamlakat al-Arabiyyah al-Sa'udiyyah.
- Al-Ghamidiyy, Rahmah binti Muhammad Al-Afiyyan. 2006. *Al-Ihtiyajat al-Tadribiyyah Li Mudirat Wa Wakilat Madaris al-Ta'lim al-Hukumiyy Bi Idarah al-Tarbiyah Wa al-Ta'lim Bi Mantiqah al-Bahah Min Wjihah Nazarihim*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Umm al-Qura. Al-Mamlakat al-Arabiyyah al-Sa'udiyyah.
- Al-Habib, Fahd Ibrahim. 1996. *Dawr Mudir al-Madrasah Tijah al-Numuww al-Mihaniyy Li al-Mu'allim*. Majallah Jami'at al-Malik Sa'ud. Al-Ulum al-Tarbawiyah Wa al-Dirasat al-Islamiyyah. Vol. 2.
- Al-Juhaniyy, Ahmad bin Atallah Hamdan. 2008. *Al-Tadrib al-Idariyy Li Mudiri al-Madaris Fi Daw' Ihtiyajahtihim al-Tadribiyyah: Dirasah Tahliliyyah Min Wjihari Nazar Mudiri Wa Wukala' Madaris Ta 'lim al-Banin Bi Yanbu' al-Sina'iy*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Umm al-Qura. Al-Mamlakat al-Arabiyyah al-Sa'udiyyah.
- Munasarah, Ahmad Mahmud. 2002. *Dawr Mudir al-Madarasah Fi Numuww al-Mu 'allimin Mihniyyan Fi Muhafazah Irbid*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami 'at al-Yarmuk, Irbid, al-Urdun.
- Al-Qabtan, Sadiqah binti Taqiyy bin Abdillah. 2006. *Taqwim Mumarasat Mudiri Madaris al-Ta'lim al-Amm Li Mihamihim Di Daw' al-Mustajiddat al-Tarbawiyah Bi Sultanah Umman*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'at al-Sultan Qabus, Masqat.
- Al-Sufyaniyy, Isa Mastur Dhuwayja'. 2004. *Al-Ihtiyajat al-Tadribiyyah Li Mudirat al-Madaris al-Thanawiyyah Fi Jaddah Bi al-Mamlakat al-Arabiyyat al-Sa'udiyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Adn.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا:
المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة
عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب
استخدام مضمون هذه المقالة.