



مجلة كلية التربية



متطلبات التطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي

بسلطنة عمان

(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

إعداد

أ.د. أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ التخطيط التربوي
ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

زهور بنت يعقوب بن سيف الجابرية

باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية
ومنسق عام جامعة الطفل
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. محمد حسن أحمد جمعة

أستاذ أصول التربية
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٤ م

متطلبات التطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**مستخلص:**

هدف البحث إلى عرض متطلبات التطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف على ملامح واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي، وعرض للمتطلبات المقترحة للتطوير الإداري للقيادات التعليمية، وأوضح البحث الاطار المفاهيمي للتطوير الإداري وأهميته، ويمكن للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي الاستفادة من المتطلبات المقترحة من خلال تفعيل وتطوير الأداء الإداري والتعليمي بها في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة وتمكنها من تحقيق أهدافها التربوية، والإسهام في تطوير وإعداد القيادات التعليمية، ومواكبة التطورات العالمية في مجال القيادات المدرسية الفعالة، بما يتفق مع قيم المجتمع ومتغيرات ومتطلبات العصر، والأخذ بمبادئ الإدارة والقيادات الفعالة في صنع القرار وتطوير الأداء في ظل مشاركة مجتمعية فعالة.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري، القيادات التعليمية، التعليم الأساسي

Administrative development requirements for educational leaders
in basic education schools in the Sultanate of Oman

Abstract:

The aim of the research is to present the administrative development requirements for educational leaders in basic education schools in the Sultanate of Oman, by identifying the features of the reality of administrative performance in basic education schools and presenting the proposed requirements for administrative development for educational leaders. The research clarified the conceptual framework for administrative development and its importance, and educational leaders in basic education schools can Benefiting from the proposed requirements by activating and developing its administrative and educational performance in light of modern administrative trends and enabling it to achieve its educational goals, contributing to the development and preparation of educational leaders, and keeping pace with global developments in the field of effective school leadership, consistent with the values of society and the changes and requirements of the era, and adopting the principles Effective management and leadership in decision-making and performance development in light of effective community participation.

Keywords: (administrative development, educational leaders, basic education)

المقدمة:

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة الرؤية والتوجيه للمدرسة، ويضمن تنظيمها وإدارتها بالطريقة التي تجعلها تحقق غاياتها وأهدافها، كما يعتبر المدير هو المسئول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسين المتواصل، ورفع مستوى المعايير وضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما أنه مسئول عن تطوير السياسات والممارسات وضمان استخدام الموارد المادية والبشرية بفعالية من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتسيير الشؤون اليومية للمدرسة من النواحي الإدارية والتنظيمية، وأن صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية يعتمد بالدرجة الأولى على وجود قيادة تربوية فعالة، حيث تعتبر القيادة التربوية التعاونية الفعالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز.

وتكمن أهمية القيادة التعليمية في الدور الأساسي الذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية التي تؤثر على الأفراد العاملين فيها من حيث فاعليتهم وحماسهم للعمل، وروحهم المعنوية، وبالتالي فإن التجمعات البشرية القائمة في المؤسسات التربوية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود القيادة الفاعلة التي تكون قادرة على الإدارة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج؛ لذلك أصبح لا بد أن يطال التطوير والتدريب للقيادات التعليمية. (محمود، ٢٠١٨، ٩٢)

ويعد التطوير ضروري لأي منظمة من المنظمات طالما تسعى للبقاء والاستمرار والتقدم والاستمرار والتقدم، فأصبح الاهتمام بالتطوير من سمات المنظمات الحديثة الحكومية وغير الحكومية الراغبة في التطور والتقدم وجودة الأداء من خلال تزويد العاملين بالمهارات والسلوكيات والمعارف العلمية اللازمة لأداء العمل وإنجازه بأفضل صورة، وللتطوير العديد من الصور كالتطوير في الأوضاع

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أ منظمة، وأصبحت المؤسسات في عصر الإنجاز المعلوماتي بحاجة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة، لذلك أصبح تحسين وتطوير الأداء بالإدارات أمراً إلزامياً تلجأ إليه الإدارة، وتهتم به من منظور كلي يستهدف تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، فمن خلال تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الجديدة يمكن تنمية قدرات العاملين المختلفة بالإدارات. (شتاتحة، ٢٠١٨، ١٥)

ولقد أصبح موضوع تطوير القيادات التعليمية من المدخلات الأساسية في العملية التعليمية والتربوية، من أجل مواكبة متطلبات العصر الحديث في الأنشطة التعليمية المختلفة لكون القائد التعليمي يلعب دوراً مهماً في متابعة وتطبيق توجيهات الوزارة التي تحقق الرؤية الحاضرة والمستقبلية لقطاع التعليم، ولضمان استمرارية نمو قدرات ومهارات وكفاءات القيادات في تحسين العمليات الإدارية والتربوية وتحقيق الأهداف التعليمية على جميع المستويات، وبالتالي أصبح التطوير المستمر عاملاً أساسياً وضرورياً في جميع الجوانب الإدارية والفنية بشكل عام. (آل عبدالله، ٢٠٢٣، ٣٨)

ويرى الحمادي (٢٠١٨) أن تحسين دور القيادات والإدارات التعليمية وتطويرها ركناً أساسياً في العملية الإدارية، ومطلباً حتمياً لنجاح المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها وغاياتها، إذ لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة، لذا كان لا بد من أن يطال التغيير القيادة لتواكب متطلبات العصر التقنية والعلمية، وهناك أهداف لتطوير القيادات التعليمية جاءت من خلال التحديات المعاصرة والتحويلات المحلية والعالمية تكمن في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية بشكلها الداخلي والخارجي وهذه العملية للإصلاح الإداري والتعليمي من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي والمعرفي لتحقيق المنافسة العالمية في النظم التعليمية

والمناسبة لمتطلبات سوق العمل للوصول إلي الجودة الشاملة في البيئة التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

كما ترى السيوفي (٢٠١٩) أنه من دواعي الحاجة لتطوير القيادات في الإدارة التربوية والتعليمية تشخيص الواقع والانتقال من الفكر إلى تفعيل الفكر والتطبيق العملي، وتحديد هدف جيد حيث أن وجود هدف يساعد على تفعيل النشاطات التربوية على شكل أهداف وبعد ذلك السعي إلى تحقيقها، والتأسيس لقيادات تعليمية مستمرة، ولقياس القدرات القيادية هناك أدوات لقياسها وهو مدى نجاحها على التأثير على القيادات التربوية الداخلية والتي بدورها تكون قادرة على إحداث التغيير المطلوب، وإيجاد مناخ تنظيمي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتركيز الموارد البشرية والمادية في سبيل تحقيق غايتها.

وبالنسبة إلى سلطنة عمان فقد شهدت منذ بداية السبعينيات حتى هذه الفترة تطوراً نوعياً في العملية التربوية بجميع جوانبها، وذلك من خلال التوجهات والتجديدات التربوية ضمن برامج التطوير الشامل للتعليم وتحديثه الذي تبنته وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالعملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وكغيرها من المؤسسات التربوية فإن وزارة التربية والتعليم تواجه العديد من التحديات والتغيرات التي تزيد من أهمية الدور الذي تلعبه في طم تنفيذ خطة تطوير التعليم في السلطنة. (العجمي، ٢٠١١، ٥)

ويتضح أن تطوير القيادات التعليمية هو أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها سلطنة عمان في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠، ويهدف هذا إلى التطوير إلى تحسين جودة التعليم وتطوير القدرات القيادية للمسؤولين التربويين لمواجهة التحديات التي تواجه النظام التعليمي، كما تسعى لتحقيق التطلعات المستقبلية للتعليم في

السلطنة، إلا أن ذلك يحتاج إلى العديد من المتطلبات للوقوف على أبرز ما يسهم في التطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي.

مشكلة البحث:

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة المؤسسات التعليمية والصحية والإنتاجية والسبب في ذلك ارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهيكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال التدريب وتهيئة البيئة المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، وأشارت دراسة المياحي (٢٠١١) على أن القائد التعليمي يحتاج أن يكون ملماً بالنواحي الإدارية والتربوية، كما كشفت دراسة الكندي (٢٠٢٢) أن الكفاءة الإدارية لمديري المدارس تحتاج إلى تطوير وضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي للتطوير الإداري لدى القيادات التعليمية، ورغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم واهتمامها الملحوظ بتطوير المستوى الأدائي للقيادات التعليمية وتأهيلهم وتطويرها مهنيًا عبر العديد من البرامج التدريبية التي تعقدتها مراكز التدريب التربوي، إلا أن هناك قصور واضح في برامج إعداد القيادات التعليمية في السلطنة، سواء على مستوى الإعداد أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم، وذلك نتيجة لما يشهده العالم من تغيير وتطوير سريع ومتلاحق في مجال المعلومات والمعرفة.

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى التطوير المستمر للكادر البشري المنتسب إليه منها القيادات التعليمية، ولتحقيق هذا الهدف قامت وزارة التربية والتعليم بإلحاق الكادر الإداري بدورات تدريبية وورش عمل، مما يسهم في تطوير العمل المدرسي وتحقيق أهداف المدرسة، إلا أن الملاحظ هو قلة الدورات التدريبية في التطوير الإداري في عملية التخطيط، حيث أغفلت الدور التخطيطي لمدير المدرسة رغم

أهميته في تطوير المدرسة والحاجة إليه عند كل المديرين، وركزت جل اهتمامها على الجوانب الإدارية التقليدية والتي يقوم بها مدير المدرسة بشكل متكرر في اليوم الدراسي، دون الاهتمام بالجوانب الحديثة في تطوير إدارات المدارس، وهذا ما أشارت نتائج كثير من الدراسات السابقة منها دراسة البحري (٢٠١٠)، ودراسة السعدي (٢٠١١)، حيث أشارت إلى وجود عدد من السلبيات وأوجه القصور تمثلت في وجود مشكلات تحد من توافر الكفايات والمهارات لمدير المدارس، وقصور في برامج التدريب من حيث اثرائها بأنشطة تخدم العمليات الإدارية، فقد دفع ذلك الباحثة إلى القيام ببحث في متطلبات التطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

في ضوء ما سبق، وانطلاقاً من الدور الحيوي للقيادات التعليمية في تطوير المؤسسات التعليمية، وبملاحظة الواقع الحالي للأسلوب القيادي المتبع في التعاطي مع البرامج التطويرية أو التغييرات التنظيمية والذي يتسم بالتقليدية، حيث تدار العمليات والبرامج بالصورة النمطية والتي تفتقد لروح الحماس مع عدم وجود رؤية واضحة حول ماهية التغيير ومبرراته، فإن مشكلة البحث في السؤال التالي:

"ما متطلبات التطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟"

أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم التطوير الإداري للقيادات التعليمية؟
٢. ما واقع أداء القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

٣. ما المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

مصطلحات البحث:

تضمن البحث المصطلحات التالية:

متطلبات:

تعرف المتطلبات بأنها: "كافة الإجراءات التي يتبعها القائمين على العملية التعليمية لزيادة فاعلية الأداء". (آل عبدالله، ٢٠٢٣، ٤١)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "الإمكانات المادية والمهنية والإدارية التي يجب توفرها في القيادات التعليمية لتساهم في تحسين العملية التعليمية وارتقائها في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان".

التطوير الإداري:

يعرف التطوير الإداري بأنه "هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "عملية سعي وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق النمو وتبسيط إجراءات العمل وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المادية والبشرية، وتطوير أداء المديرين من خلال البرامج التدريبية بهدف زيادة مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية".

القيادات التعليمية:

عرفها (الغامدي، ٢٠١٣، ٤) بأنها: "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفس والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "سلوكيات وأفعال يقوم بها القائد بالمؤسسات التعليمية ويمتلك العديد من المهارات والقدرات، ويقوم بتوجيه العاملين ودفعهم للعمل ويعملون معاً من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة".

التعليم الأساسي:

عرفه (الهاشمي، ٢٠٢٠، ٨٧) بأنه: "هو تعليم موحد توفره الدولة لجميع الأبناء ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات، يقوم توفير الاحتياجات التربوية الأساسية المعلومات والمعارف والقيم التي تمكن الطلاب من الاستمرارية في التعلم والتدريب".

الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات العربية:****١. دراسة (آل عبدالله، ٢٠٢٣)**

بعنوان (متطلبات تطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المتطلبات المادية والمهنية والإدارية اللازمة لتطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤) جميع القيادات التربوية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير القيادات التربوية، وأوصت الدراسة باستقطاب الخبراء والمختصين من جهات تربوية مختلفة لتطوير أداء القيادات التربوية.

٢. دراسة (اليوسف والقحطاني، ٢٠٢٣)

بعنوان: (متطلبات القيادة التربوية عن بعد في ظل الأزمات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الخرج)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات القيادة التربوية عن بعد في ظل الأزمات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبغ عددهم (٢٨٢) مديراً ومديرة، كما بينت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على متطلبات القيادة عن بعد في ظل الأزمات وهي المتطلبات المتعلقة بالمهارات القيادية، والمتطلبات المتعلقة بتشكيل فرق عمل، وغيرها من المتطلبات.

٣. دراسة (العفاد والنجار، ٢٠٢٢)

بعنوان: (متطلبات تطوير الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي،

واعتمدت استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٢٢) فرداً، منهم (٨٧) ميراً ومديرة، و(٣٣٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة جداً، وأوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات تطوير الأداء الإداري وتصميم برامج تدريبية تطويرية لتطوير أدائهم الإداري.

٤. دراسة (الدوسري والنوح، ٢٠٢١)

بعنوان: (متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام)

هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات (التنظيمية والمادية والبشرية) اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٩) قادة مدارس و(٥) مشرفي قيادة مدرسية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، و(٦) مشرفي تطوير مهني بالمركز الوطني للتطوير المهني التعليمي بوزارة التعليم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة منها نشر ثقافة التعلم ووضع السياسات المنظمة للتعلم المهني والمتطلبات المادية من أبرزها بناء قاعدة بيانات متكاملة، والمتطلبات البشرية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية أبرزها تأهيل قائد المدرسة على قيادة التعلم المهني في المدرسة.

٥. دراسة (الهوري، ٢٠٢٠)

بعنوان: (تطوير الأبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة)

هدفت الدراسة إلى تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية، ومعرفة مدى واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تضمنت واقع الإبداع الإداري للقيادات، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من مديري المدارس ومديري ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وإدارة المعرفة، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري للقيادات في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

٦. دراسة (الهاشمي وآخرون، ٢٠٢٠)

بعنوان: (معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة مدارس التعليم الأساسي والمعوقات التي تعيق من تطوير إدارة المدارس والآليات المقترحة للتغلب على هذه المعوقات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتم إجراء الدراسة في عام ٢٠١٩، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها كثرة الأعباء الإدارية بالمدارس وقلة الوقت المتاح للتخطيط الاستراتيجي، ونقص الإمكانيات والموارد المتاحة، وأوصت الدراسة بضرورة الوقوف والتغلب على هذه المعوقات لتطوير إدارة المدارس وتحسين أدائها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Alogali,2018)

بعنوان: (تنمية القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية: تجارب المشاركين في برنامج أكسفورد السعودي للقيادات التربوية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر القيادات التربوية المشاركين في البرنامج التدريبي (برنامج أكسفورد السعودي للقادة التربويين)، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتمثلت الأداة في المقابلة، وتم إجراء المقابلات مع (٤٠) قائد تربوي من القادة المشاركين في البرنامج، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خلط بين مفاهيم الإدارة والقيادة، وأن هناك عقبات لوجستية ولغوية وإدارية للحصول على مزيد من التطور.

٢- دراسة (Gurley,2015)

بعنوان: (تطوير القيادات التعليمية عن طريق أكاديمية مساعدي المدراء: شراكة للنجاح)

عدفت الدراسة إلى تقييم برنامج تم تقديمه بالشراكة بين المدارس في المنطقة وأكاديمية إعداد مساعدي المدراء في جامعة ألباما (أمريكا) والذي استمر عامين، حيث هدف البرنامج إلى تطوير أداء تطوير أداء مساعدي القيادات التعليمية وتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة وتأهيلهم للقيام بالدور القيادي وتحقيق تميز الأداء في المستقبل، وباستخدام المنهج النوعي تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات المنظمة، وأظهرت الدراسة نجاح البرنامج وتحقيق أهدافه من حيث تطوير المهارات القيادية لدى مساعدي المدراء، كما استطاع البرنامج تشجيع المشاركين وأثارة حماسهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، كما أظهرت الدراسة نتائج الملاحظة

قدرة المشاركين على تطبيق المهارات الجديدة والمعارف في ممارساتهم أثناء عملهم مثل مهارة التخطيط ومهارة التواصل.

١-دراسة (Claire,2010)

بعنوان: (قادة التعليم وتطوير استراتيجيات مؤسساتهم)

هدفت الدراسة إلى الحصول على مزيد الاهتمام في كيفية تعلم قادة التعليم وضع استراتيجيات لمؤسساتهم من خلال فهم عملية التعلم، واعتمد الباحث في طريقة الحصول على المعلومات تحليل الوثيقة وأشكال البيانات والمقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن التخطيط الاستراتيجي هو نجاح للتخطيط المستقبلي، وأن القادة الذين استطاعوا أن يعكسوا عملية التطوير من خلال التواصل مع الماضي، وأوصت الدراسة على ضرورة إعطاء الجيل القادم الفرصة للمشاركة بالرأي والتصويت لتطوير المدرسة وفتح آفاق جديدة من الأفكار والابداع.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير الإداري.

المحور الثاني: واقع أداء القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي.

المحور الثالث: المتطلبات اللازمة للتطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاث.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير الإداري

يعد موضوع التطوير الإداري من المواضيع التي يتم إجراؤها على جوانب مختلفة تساهم في التطوير على المسيرة السياسية والاقتصادية والأمنية، لما للتطوير الإداري من أهمية كبيرة في تعزيز عمليات التنمية المختلفة التي تسعى لتحقيقها دول عديدة، خاصة في المجال الاقتصادي والإداري وما يترتب ذلك من تنمية العديد من المجالات.

يعتبر التطوير الإداري أهم العمليات التي تجرى على العملية الإدارية في المؤسسات، والتي تشمل على تطوير عمليات التخطيط والتنظيم، وتطوير التشريعات والقوانين بما يتناسب مع نوع العمل الذي تقوم به المؤسسة، إضافة إلى تحديث وتطوير الأساليب والإجراءات العمل بما يتناسب مع حاجة المؤسسة وأهدافها، كما تقوم المؤسسات بتطوير نظم الرقابة الإدارية والتي تعتبر الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، كذلك تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع قدرات الموظفين ومؤهلاتهم العلمية، ولما كابت التطورات الطارئة على التطور التقني والتكنولوجي الهائل أيضاً لابد من تطوير الوسائل التقنية والتكنولوجية في المؤسسة، وهذه جميعها وسائل تسهم في تطور المؤسسات والمنظمات وتعمل على نجاحها.

وتكمن أهمية التطوير الإداري بأنه يعتبر أداة مهمة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، كما يعتبر التطوير عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية التي تؤدي وظيفتها ونشاطاتها الحيوية في الأجهزة الإدارية في المؤسسة، حيث تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا، ومدى توافر الشرعية في تنفيذها، وكذلك التأكد من الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف. (العنزي، ٢٠١٤، ١٢)

وفي ضوء ذلك، فإن التطوير الإداري هو وسيلة تتصل بشكل مباشر بعمليات التخطيط والتنظيم والتشريعات والقوانين والأساليب وإجراءات العمل ونظم الرقابة الإدارية والهيكل التنظيمي، ووسائل التقنيات الحديثة والتكنولوجية.

مفهوم التطوير الإداري

يعد لفظ التطور من الألفاظ الحديثة في الأدبيات والبحوث العلمية المتطورة، واختلفت آراء الكتاب والباحثون في تعريف التطوير الإداري تبعا لاختلاف وجهات نظرهم والنظريات التي تستند على أساسها المؤسسة، والتطور هو التحول إلى الأحسن، والتطوير هو عملية تحويل مواصفات التصميم إلى صيغة مادية، وهو أحد مكونات تكنولوجيا التعليم، ويقصد بالتطوير تحسين وتحديث وإدخال مستحدثات وتجديدات على عناصر المنهج الدراسي، بقصد تحسين العملية التربوية، ورفع مستواها بحيث تصبح أكثر كفاءة وقادر على تحقيق الأهداف المنشودة. (بري، ٢٠٢٣، ٩٠)

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها بأنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية، وكذلك هو التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال أتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية، أما المفهوم التقليدي للتطوير الإداري اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية، بمعنى تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص الظواهر السلبية وفي تحديد الإجراءات العلاجية في تطوير العمل الإداري، ويرجع السبب في ذلك إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة وتمسكها بالمسالك التقليدية. (الرسمي وآخرون، ٢٠٢٠، ١٨)

بينما يرى الفرجاني (٢٠٠٨، ٣٦) أن عملية التطوير الإداري هي: "جهود يتم التخطيط لها بأساليب علمية معاصرة، في سبيل إحداث تغيير جذري وشامل على التعقيدات ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن إدخالها على نظم وهياكل وأساليب العمل في الإدارة وعلى أنماط السلوك البشري في المؤسسات بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها".

أما حول تعريف التطوير الإداري على وجه العموم فقد عرف بني خالد (٢٠، ١٣) التطوير الإداري بأنه: "إحداث نقلة نوعية وكمية في آن واحد في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية". وعليه فإن العناصر المادية المستهدفة بالتطوير هي تطوير الأنظمة والتشريعات والقوانين والأساليب وإجراءات العمل، وتطوير الوسائل، والأنظمة والخطط.

ومجال استعراض التعريفات الاصطلاحية ذات العلاقة بالتطوير الإداري، تستجج الباحثة بأن عملية التطوير الإداري هي وسيلة تقوم بها المؤسسات عند وجوز نقاط ضعف إدارية أو مهنية من شأنها رفع الكفاءة والفاعلية للمؤسسة.

أهداف التطوير الإداري:

أن الهدف الأساسي للتطوير الإداري هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المؤسسات بأعمالها من أجل الاستفادة بأكبر قدر من الإمكانيات المادية والبشرية لدى المؤسسة، وكذلك التغيير البناء الذي يحدث في سلوك المتعلم نتيجة مروره بمواقف تعليمية وتفاعله معها، ويمكن قياسه وتقويمه، والأهداف في التعليم فردية ومجتمعية، وهدف المؤسسة هو بيان يصف مقياس أو غاية سوف يتم إنجازها خلال فترة محددة.

والمنظمة الإدارية هي كيان منظم يتكون من عدد من الأفراد يتعاونون معاً لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة ويتمتع بشخصية معنوية، والتشوير الإداري هو وسيلة لخلق وإظهار الميزة التنافسية وضمان الالتزام التنظيمي، ويعني أيضاً غرس القيم الثابتة التي تجعل المديرين يتعاملون بمرونة تمكنهم من التكيف مع التغيرات والتقلبات البيئية، بالإضافة إلى أن التغيير والتطوير الشخصي عند المديرين والقادة يسهل من عملية التغيير التنظيمي ويزيد من فرصة نجاحه وقبول تطبيقه، وكذلك يعني إعداد قادة المستقبل وتطوير الأفراد العاملين ومساعدتهم في الوصول إلى استخدام كامل لطاقتهم وقدراتهم. (بري، ٢٠٢٣، ١٠٠)

وقد أورد القريوتي (٢٠٠٣) جملة من أهداف التطوير الإداري على الأجهزة الحكومية تتجسد بإيجاد الثقة بين العاملين والإدارات في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة، وأيضاً إلى التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وجعل العاملين يضعون أنفسهم في رقابة ذاتية.

وفي ضوء ما سبق من أهداف التطوير الإداري فإن المؤسسة الفاعلة الناجحة تحتاج أن تدخل في أنشطتها أنشطة الشبكة الإدارية وبرنامج شامل للمؤسسة يجري تنفيذه في عدة مراحل لتطوير وتنمية مهارات المديرين وقدراتهم القيادية والعمل الجماعي ووضع الأهداف ومتابعة ورصد النتائج داخل المؤسسات.

أهمية التطوير الإداري:

يحتل التطوير الإداري مكانة عالية بالنسبة للمؤسسات التعليمية، حيث تستدعي الحاجة إلى أن ترتقي القيادات التعليمية بمستوى الأداء والفاعلية لديهم وأن

يكونوا على استعداد تام لعملية التطوير الإداري لديهم، وذلك نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، إضافة إلى التغيرات الواقعة على بيئة المؤسسات التعليمية سواء التغيرات الخارجية و التغيرات الداخلية، ومن هنا برزت أهمية التطوير الإداري في أنه يعمل على خلق قيادات داخل المؤسسات التعليمية قادرة على مواكبة التطورات. (آل دحوان، ٢٠١٨، ١٤)

كما أشارت النجار (٢٠١٢) إلى وجود مجموعة من الأسباب التي تبرر أهمية التطوير الإداري منها: مجال مواكبة الأجهزة الإدارية، وكذلك ما تحققه عملية التطوير الإداري من الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسات للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، وبسبب الزيادة السكانية المستمرة استدعت الحاجة للتطوير الإداري لتكون قادرة على مواجهة وإشباع حاجات المجتمع وتطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن من المخرجات.

وعليه فإن أهمية التطوير الإداري تأتي من أنها قد تجعل المؤسسات التعليمية متطورة تلبي الاحتياجات بكل سهولة ويسر، كما أنها قد تمكن هذه القيادات في المؤسسات التعليمية من القدرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات.

مهارات القيادات التعليمية:

يوجد العديد من المهارات اللازمة للقيادات التعليمية الناجح في اتخاذ القرارات الصحيحة وهي (الهنداوي، ٣٣، ٢٠١٢):

١- المهارات الإدارية:

تختصر المهارات الإدارية في كيفية أداء الأعمال الإدارية والمالية بكفاءة واتباع اللوائح والقوانين، وكذلك تكون لدى القائد مهارة حل المشكلات وإدارة

الصراع والخلافات بين الموظفين، والقدرة على التوقع الصحيح ووضع البدائل في ذهنه لحل المشكلات التي تواجههم، وكما تكون لديه القدرة على مهارة التفاوض ومهارة الاستماع الجيد لموظفيه، وكذلك يستطيع ترتيب الموضوعات في ذهنه حسب أهميتها، ومشاركة الآراء وألا يصادر الرأي الآخر، وأن تكون لديه مهارات المتابعة للأعمال الإدارية والمالية.

٢- المهارات الإنسانية:

لابد أن يكون القائد قادراً على إيجاد بناء قوي ومنسجم ومتعاون مع الأفراد الذين يعملون معه، أن يكون علاقات اجتماعية ناجحة قائمة على الألفة والتعاون، والتعامل مع الموظفين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، ويتطلب هذا وجود فهم متبادل بينه وبين الموظفين ومعرفة آراءهم وميولهم واتجاهاتهم، وكذلك يجب عليه تقبل الاقتراحات من الآخرين وانتقاداتهم البناءة، وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم وإشعارهم بالاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

٣- المهارات الفنية:

أن القائد لابد أن يكون على علم تام بالنواحي الفنية في المؤسسة التابع لها، وأن يكون على دراية بما يقوم به الموظفين الذين يعملون تحت قيادته، وأن يكون لديه فهم عميق وشامل للأمور التي تحدث للمؤسسة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والحكم الصائب على الأمور، والقدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعده على أداء المهام على أكمل وجه.

المهام الأساسية للقيادات التعليمية:

أن القائد التعليمي هو مشرف تربوي يقوم بما يلي كما أشارت إليه (Alberta Education, 2018):

- ١- القائد كمشرف تعليمي يضمن الدعم المستمر للأفراد وتقييمهم فيما يتعلق بمسؤولياتهم المهنية.
- ٢- القائد كمشرف تعليمي يستطيع بناء قدرة مجلس إدارته وموظفيه على التوقع والتواصل والاستجابة للظروف الطارئة، بما في ذلك الاستعداد للطوارئ وإدارة الأزمات.
- ٣- القائد كمشرف تعليمي نموذج للالتزام بالتعلم المهني، ويشارك في ذلك طيلة حياته المهنية، ويعمل على أساس تعزيز قيادة التعليم والتعلم.
- ٤- القائد يبني علاقات مؤثرة إيجابياً، وينشئ بيئة تعليمية آمنة ومحترمة ومثمرة مع أفراد المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي.

أهمية التطوير الإداري للقيادات التعليمية:

أن من أهم الفوائد للتطوير القيادي في المؤسسات التعليمية كما يوضحها دليل تطوير القيادات (٢٠١٥)، هو امتلاك أداة قوية وثابتة لتعزيز مهارات قياداتها، وهذا سيساعد في تحسين الأداء الكلي للأفراد، والسبب يعود إلى المستويات المعرفية والمهارية المتطورة للقيادات، ومن البديهي أن أهمية التأهيل والتطوير للقيادات في المؤسسات التعليمية تكمن في حزمة من الدوافع لتلك المؤسسات، ونستعرضها فيما يلي (حمائل، ٢٠١٢)

- ١- إن عمليات التأهيل والتنمية للقيادات التعليمية ليست عملية عشوائية، بل إنها عملية مخطط لها ومدروسة، حيث إنها تهدف إلى تحقيق الاستقرار وزيادة الكفاءة وإنشاء كوادر قادرة على تفعيل أدوار المؤسسة، والنهوض بها في مختلف المجالات.

٢- تؤكد الاتجاهات التربوية والإدارية الحديثة على أهمية إعداد وتأهيل القيادات قبل وأثناء الخدمة، لأهميتهم في التوافق مع مستجدات العصر، وتناسب تأهيلهم مع حاجات النظم التربوية التي تتماشى مع متغيرات العصر المتسارعة.

٣- أن تعيين وانتقاء القيادات التعليمية المتوقع لها النجاح لا يكون بالاختيار العشوائي، وليس لأهداف خاصة أو مصالح شخصية، بل أن جميع المؤسسات التعليمية في أسس الحاجة لأن يديرها قادة لهم قدرات ومهارات وسمات شخصية وخبرات عميقة، تمتلك رؤية واسعة في الأفق، مما يمكنها من قيادة المؤسسة التعليمية بكل ثقة واستطاعة.

المحور الثاني: واقع القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ومعوقات تطويرها

تتجه سلطنة عمان اليوم نحو تحولات جذرية تتمثل في تحقيق رؤية ٢٠٤٠م وهي رؤية ناهضة جديدة تهدف إلى تكوين وطن طموح، واقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، ويمثل التعليم الركيزة الأساسية نحو التحولات الكبرى في حياة الأمم والشعوب فهو المحرك الأول نحور تطور الأمم، وعنصراً مهماً في التصدي لتحديات الحاضر والمستقبل التي نشهدها.

القيادات التعليمية بسلطنة عمان:

كان التعليم في سلطنة عمان قبل بدايات القرن العشرين مقصوراً على الكتاتيب وحلقات الدرس في المساجد ويقتصر التعليم فيها على العلوم الدينية التي تتمثل في الفقه والتفسير والأحكام وكذلك علوم اللغة العربية وتشمل الأدب والنحو والصرف، واستمر الحال بهذا الشكل لغاية ظهور مدرسة رسمية وكانت بداية للحركة التجارية النشطة في مدينتي مسقط ومطرح، وبما أن التعليم يعتبر ضرورة

من الضروريات الوطنية والحضارية لأي مجتمع، وذلك لأنه في النهاية هو الذي يشكل شخصية الفرد ودوره في المجتمع على صورة فرد متكامل النمو يعيش كمواطن صالح مفيد لمجتمعه، ومتكيف معه، ومن البديهي أن الجهة المسؤولة عن التعليم في أي مجتمع هي وزارة التربية والتعليم، بحيث تقدم هذا التعليم بشكل ينسجم مع القيم هذا المجتمع وفلسفته وأهدافه وفق رؤية ورسالة محددة لها. (المسهلي، ٢٠١٠، ١٢٧)

تواصل سلطنة عمان مسيرتها الزاخرة بقيادة مولانا جلالة السلطان هيثم بن طارق أعزه الله، للوصول إلى مصانف الدول المتقدمة في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية، وانعكس ذلك على الاهتمام بالتعليم وتوفير المهارات والمعارف التي تسهم في بناء الكوادر البشرية المؤهلة، وكانت توجيهات جلالتة تؤكد أهمية الاستمرار في نشر التعليم وتطويره وفقاً لحاجات المجتمع بتطوير مدخلات العملية التعليمية التربوية بما يتواءم مع التطوير التعليمي المنشود. (الهاشمي، ٢٠٢٠، ٨٩)

كما عملت وزارة التربية والتعليم على تحسين الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وجودة الإدارة المدرسية، وتطوير برامج التعليم والمناهج التعليمية بما يتواءم مع المستجدات التربوية الحديثة، وتحسين نوعية المباني المدرسية وغيرها، ورغم ما تحقق في تلك المراحل من تطوير للعملية التعليمية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لمخرجات أفضل في نظام التعليم بالسلطنة، وقد جاءت الخطط الخمسية بهدف تطوير نظام التعليم وفق معايير جودة تتلاءم مع الغايات والسياسات التربوية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ١١)

كذلك قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبداية الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ استهدفت القيادات التعليمية

في بعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، حيث أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على واقع القيادات التعليمية وأهم المعوقات التي تواجه تطورها:

- ١- ضعف الاهتمام بوضع أهداف واقعية يمكن تطبيقها.
- ٢- القصور في تحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها في وضع الاولويات التطويرية.
- ٣- عدم وجود أنظمة اتصال فعالة داخل المدرسة.
- ٤- عدم اشتراك الموظفون العاملون في المدرسة في صياغة الرؤية والرسالة.
- ٥- النقص في الإمكانيات والمواد المتاحة في المدرسة.
- ٦- ضعف الاهتمام بتحديد المخاطر والتهديدات التي تؤثر على تطور المدرسة.
- ٧- عدم وجود المناخ الذي يحفز العاملون على تحمل المسؤولية والإلتقان في العمل.
- ٨- القليل من الإداريين يشاركون في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.
- ٩- الأنماط القيادية المتبعة لا تتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.
- ١٠- القصور في متابعة التطورات التقنية والعلمية والمعرفية ومدى تأثيرها على المدرسة.
- ١١- الكثير من القيادات التعليمية غير مقتنعة بضرورة التغيير، وتتبع أساليباً تقليدية في الإدارة.
- ١٢- عدم تحويل البيانات الإحصائية المتوفرة إلى معلومات توظف العملية الإدارية بالمدرسة.

- ١٣- وجود اللوائح والقوانين التي تقيد القيادات التعليمية في واقع العمل.
- ١٤- ضعف القدرة على التنبؤ بمستقبل مدارس التعليم الأساسي.
- ١٥- سيطرة الثقافة المركزية على العمل التعليمي في مدارس التعليم الأساسي.
- ١٦- قلة اهتمام القيادات بدراسة نقاط الضعف والعمل على تلافيها ومعالجتها.
- بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في تنمية الموارد البشرية وتطوير إدارات المدارس، فما زالت أمام تحديات كبيرة، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ١٨)

- ضعف البنية التحتية للتدريب في السلطنة بوجه عام.
 - النقص في الإداريين والمعلمين العمانيين المؤهلين والمدربين.
 - الطبيعة الجغرافية لبعض المحافظات والصعوبة في توفير الكوادر العمانية ذات الخبرة.
- وهناك العديد من الدراسات مثل دراسة (الغيلاني، ٢٠١٢)، ودراسة (السعدي، ٢٠١٠)، التي أشارت نتائج دراساتهم إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان منها:
- ضعف كفاءة المدربين القائمين على برامج التدريب.
 - جمود اللوائح والقوانين التي تقيد القيادات في واقع العمل.
 - قصور الأسس والمعايير المتبعة في عمليات الترقية.
 - ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية.
 - نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدارس.
 - عدم وجود آلية الإعداد والتطبيق للتخطيط الاستراتيجي.
 - عدم وجود برامج للتنمية المهنية الموجهة للقيادات التعليمية.

- ضعف اهتمام القيادات التعليمية بمشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، وقلة تحمس المعلمين للتخطيط الاستراتيجي.
 - عملية اختيار القيادات تتم دون شروط موضوعية في الاختيار.
 - كثرة الأعباء الإدارية بالمدارس وقلة الوقت المتاح للتخطيط الاستراتيجي.
 - وجود ضعف في تفهم القيادات التعليمية لأهمية التغيير والتجديد.
- والمعوقات تحد من تطوير القيادات التعليمية وهناك العديد من السبل للتغلب على هذه المعوقات كما ذكرها (الهاشمي، ٢٠٢٠، ٩):

- ١- تفعيل نظم وتكنولوجيا المعلومات بالمدارس والتي من خلالها يمكن التغلب على كثرة الأعمال الكتابية والإدارية من خلال استخدام الحاسب الآلي وغيرها من الأجهزة الحديثة في انجاز المهام والأعمال الإدارية.
- ٢- التفويض الإداري وتفويض بعض المهام والأعمال للأفراد المشهود لهم بالكفاءة والفاعلية، ولكن مع استمرار دور الإدارة المدرسية في عملية المراقبة والمتابعة لعمل هؤلاء والتدخل في الوقت المناسب؛ للتغلب على أوجه القصور والنقص المختلفة لمنع تعاضها وتكرارها.
- ٣- توفير شبكة معلومات داخلية على مستوى المدرسة تربط بين الأقسام الإدارية داخل المدرسة وتزويدها بخدمات البريد الإلكتروني الداخلي، ومجموعات العمل والمشاركة داخل المدرسة لتسهيل تدفق البيانات والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتسهيل الاتصالات الداخلية، ومساعدة العاملين بالمدرسة على الحصول على المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة التعليمية، وبالتالي تسهم هذه الشبكات في رفع كفاءة عمليات الاتصال، وتسهيل تدفق البيانات والمعلومات على مستوى المدرسة.

- ٤- زيادة الاعتمادات المالية للتعليم في الموازنة العامة للسلطنة، وتشجيع الجهود الذاتية المالية والعينية، وتولي القطاع الخاص مسؤولية هذه الأجهزة والمعدات.
- ٥- عقد شراكة بين الجامعات والكليات والمعاهد والمدرسة تتضمن الاستعانة بأساتذة الجامعات والكليات والمعاهد بتقديم بعض الدورات التدريبية للقادة والمعلمين والمساهمة في وضع الخطة التدريبية واستغلال الكفاءات والإمكانات المتوفرة لدى هذه الجهات.
- ٦- توظيف وسائل الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني للمدرسة لتسهيل التواصل بين القيادات التعليمية وأولياء الأمور ومتابعة العملية التعليمية.

المحور الثالث: متطلبات التطوير الإداري للقيادات التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان:

أن التطوير ضروري لتنمية القدرات الإدارية للقيادات في المؤسسات التعليمية، حيث يقترن ذلك تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، لذلك يتم وضع برامج تدريبي يستهدف تحسين الكفاءات المهنية وتنمية القدرات الإدارية داخل الحقل التعليمي من أجل أكسابهم المعارف والمهارات المتعددة والمتنوعة الحديثة، والعمل على إحداث تغييرات على المفاهيم والمعارف والعمل على تطويرها.

يوجد العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية وتأهيلهم لاستيعاب متغيرات العصر ومواجهة المعوقات والتحديات، ومن هذه المتطلبات كما ذكرها (حسان وآخرون، ٢٠٠٥، ٤٣)

- ١- العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية التربوية: ولتحقيق ذلك يتطلب من القائد أن يكون قادر على التأثير في الآخرين، والعمل على توظيف مهاراته في تحقيق هدف التنظيم، واستخدام كافة الطرق والنظم الإدارية الاستخدام الإنساني الأمثل.
- ٢- الوعي بأهمية الاتصال التربوي داخل المدرسة: ويتطلب ذلك إيجاد نظام فعال للاتصالات التربوية، ويتم ذلك من خلال إقامة علاقة بين جميع العاملين في المدرسة من معلمين وطلاب وإداريين ومشرفين، وإشراكهم في قنوات الاتصال التي تنتشر داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
- ٣- تطبيق الفكر الإداري المعاصر في مجال الإدارة التعليمية: ولتحقيق ذلك يتطلب ما يلي:

- قيادة المدرسة وتوجيه عناصر العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف.
 - تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لتسيير أعمال المدرسة.
 - ترجمة الأهداف إلى أنشطة تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح.
 - بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة، بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.
 - تنسيق العلاقات للتعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على أساس أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه.
- ٤- تحديث عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه: ومن أجل تحقيق ذلك يتطلب ذلك؛ أن يطبق قائد المدرسة الأسلوب العلمي في عملية صنع واتخاذ القرارات، وكذلك يستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٥- تطوير عملية التدريب؛ ولتحقيق ذلك يتطلب إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية للقيام بمسؤوليات التدريب، وتنويع الأساليب المتبعة في التدريب، وتزويد القيادات التعليمية بالطرق والأساليب التي تساعدهم على إدارة مؤسساتهم التعليمية باقتدار.

ويتضح مما سبق أن عملية التطوير الإداري يجب إن تنطلق من فلسفة ومفاهيم واضحة في الإدارة تتمثل في تنظيماتها وإجراءاتها مع العاملين فيها، وأن الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف وليست سبيلاً للتسلط والاستعلاء على المتعاملين معها؛ لذلك لا بد أن تركز فلسفتها إلى مقومات أساسية أهمها الديمقراطية التي تسمح للإداري بالتعبير عن رأيه بحرية.

كما تقوم وزارة التربية والتعليم ممثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية سنوياً بتخطيط وتنفيذ برامج تأهيلية عديدة لجميع فئات العاملين في الحقل التربوي، في جميع المراحل وذلك من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والتربوية، وتحسين المخرجات وفق المستجدات العلمية المعاصرة والتطورات التي تشهدها السلطنة في شتى المجالات بناء على المحددات التالية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥)

- رفع النمو المهني لموظفي الوزارة من خلال حصولهم على أكبر قدر من الخبرات الثقافية والمهنية، بهدف زيادة أدائهم ورفع مستواهم في الإنتاج، واطلاعهم على المستجدات في مجال التربية والتعليم.
- تدعيم النظام التربوي بخبرات تربوية رائدة لمساعدتهم على مواجهة التحديات ومتطلبات القرن الحادي والعشرون.
- استحداث بعض التقسيمات الإدارية التي تتطلب تخصصات دقيقة، ليتم أداء المهام الجديدة بكفاءة وفاعلية عالية.
- الاطلاع على التطوير المستمر في النظريات والعلوم التطبيقية في المجال التربوي، وذلك من خلال إلحاق الموظفين بالوزارة ببرامج تأهيلية تخصصية.
- الانطلاق من مبدأ حصر الاحتياجات العلمية لكل فئة مستهدفة، وذلك لبناء برامج تأهيلية وفق الاحتياجات الفعلية للوزارة.

- الاستمرار في تعميق الأثر النوعي لعملية التأهيل التربوي من خلال البرامج العلمية العليا.
- تطور المسار الوظيفي لبعض العاملين بالوزارة، مما يتطلب رفع مستوى تأهيلهم بما يتناسب مع المهام الجديدة التي يؤديها الموظف.
- كما تعمل وزارة التربية والتعليم على تيسير كافة السبل من أجل مواصلة الدراسات الجامعية، وإحاقهم ببرامج الدراسات العليا، بالإضافة إلى تنظيم الدورات التدريبية والملتقيات التربوية والمحاضرات والندوات، وتنظيم الملتقيات للإنماء المهني، والمنتديات الصيفية، حيث تقوم الوزارة كل عام بتنظيم الدورات التدريبية المتخصصة سواء على المستوى المركزي أو المستوى اللامركزي في مختلف المراكز التدريبية بالمحافظات التعليمية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٩)

المتطلبات المقترحة للتطوير الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان:

١- المتطلبات التنظيمية الإدارية:

- توفير مناخ مدرسي يشجع على التطوير الإداري.
- إدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات الإدارة.
- تشجيع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين المدرسة والمدارس الأخرى.
- عقد اجتماعات مدرسية للتوصل إلى أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية.
- تشجيع المجتمعات المحلية على المشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط المدرسية.

٢- المتطلبات البشرية:

- منح القائد حرية التصرف في مدرسته بما يحقق مصلحتها.
- اختيار الكوادر المؤهلة والمبدعة لتولي قيادة المدرسة.
- تدريب قادة المدارس على تطبيق مهارات التطوير الإداري.
- مشاركة العاملين في المدرسة في وضع استراتيجيات لتطوير المدرسة بشكل مميز.
- التشجيع على التطوير في الأداء وتبني الأفكار الإبداعية.

٣- المتطلبات التقنية والتكنولوجية:

- توفير التقنيات الحديثة التي تدعم التطوير الإداري.
- تسهيل عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تفعيل شبكة الانترنت داخل المدرسة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في التطوير الإداري للمدرسة.
- تدريب القيادات على الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية.

٤- المتطلبات المادية:

- توفير الدعم المالي لشراء الأجهزة والبرامج والتطبيقات الحديثة.
- منح الحوافز المتنوعة للقيادات التعليمية.
- تأمين الموارد المالية اللازمة للتطوير الإداري للقيادات التعليمية.
- وضع خطة سنوية تحدد احتياجات الإدارة المدرسية.
- دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمؤسسة التعليمية نحو التطوير والتحسين.

ونستخلص أن هناك الحاجة الملحة إلى تطوير القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، لما لهم الدور الأساسي في تطوير العملية التعليمية، وعلى وزارة التربية والتعليم تكثيف الجهود الرامية إلى عقد الدورات التدريبية

للقيادات التربوية المرتبطة بتعزيز قدراتهم وإمكانياتهم في إعداد البرامج وتنفيذ المبادرات وبناء الأهداف التشغيلية، والعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية لتطوير وتحسين مستويات الأداء لدى القيادات التعليمية بحيث تتوافق مع توجهات رؤية عمان ٢٠٤٠ وخطتها الاستراتيجية، كذلك استقطاب الخبراء والمختصين من جهات تربوية مختلفة، لتطوير وعي وأداء القيادات التعليمية في ضوء الخبرات العالمية في هذا المجال، واطلاعهم على النماذج العالمية في القيادة وأساليبها، ومواجهة التحديات التي تواجه القيادات التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- البحري، زوبنة بنت ناصر. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نموذج مقترح، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- بري، عبدالرزاق موسى. (٢٠٢٣). التطوير الإداري والإدارة الإستراتيجية. مجلة الإدارة التربوية، ع (٣٩)، ٨٥ - ١١١.
- بني خالد، محمد مفلح مطر، جرادات، محمود علي، والقرعان، علي زكريا. (٢٠١٨). تقييم جهود التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق.
- حسان، حسن محمد، مجاهد، محمد عطوة، العجمي، محمد حسنين، والشرقاوي، سعدية يوسف. (٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- الحمادي، صالح. (٢٠١٨). تحسين دور القيادات المدرسية على ضوء نموذج القيادة الإبداعية للرسول صلى الله عليه وسلم: دراسة ميدانية بمدارس منطقة عسير. مجلة الجامعة الإسلامية للغة العربية والعلوم الاجتماعية، ٢(٢)، ٥٣٩ - ٦٥٧.

حمائل، عبد. (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الدوسري، مبارك، النوح، عبدالعزيز. (٢٠٢١). متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ١(٧١)، ٥٥-٨٦.

الرسمي، حافظ، فرحان، جلال، السوادي، محمود، الجبري، المعتصم، الجبري، محمد. (٢٠٢٠). التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة المستقبل، الجمهورية اليمنية.

السعدي، عصرية ضاوي. (٢٠١٠). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة. السيوفي، بسمة. (٢٠١٩). خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبيك.

شنتاحة، عائشة. (٢٠١٨). التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط١.

آل عبد الله، شريفة محمد عبد الله. (٢٠١٨). متطلبات تطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (٩٦)، أكتوبر ٢٠٢٣، ٣٦-٥٥.

العجمي، ميمونة بنت يوسف. (٢٠١١). تطوير المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة. معهد الدراسات التربوية: القاهرة.

العفاد، عبدالله علي، والنجار، عبدالله علي. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٥٢)، المجلد (٩).

العنزي، عادل ثامر قصيم. (٢٠١٤). أثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء، دراسة استطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الغيلاني، ثريا سالم.(٢٠١٢). واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة.

الفرجاني، محمد.(٢٠٠٨). الإصلاح التنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

القريوتي، محمد قاسم.(٢٠٠٨). نظرية المنظمة والتنظيم، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الكندي، مصبح بن علي بن خلفان. (٢٠٢٢). واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٤١، ٢١٧-٢٤٢.

محمود، رهام صلاح أمين، محمود عمر أحمد، ويوسف عبد المعطي مصطفى جوهر. (٢٠١٨). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع٩، ج٥، ٩٢-١١٠.

المسهلي، مسلم بن علي العبد. (٢٠١٠). استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. أطروحة دكتوراة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.

المياحي، سليمان بن خلفان بن أحمد. (٢٠١١). واقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الهاشمي، علي خادم عبدالله، محمد، عبير أحمد، وجوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى. (٢٠٢٠). معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٤، ج٢، ٧٣-١٠٤.

الهنداوي، ياسر فتحي.(٢٠١٢). إدارة المدرسة وإدارة الفصل-أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

الهوري، مها محمد راغب. (٢٠٢٠). تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). مسيرة التعليم في سلطنة عمان، الملخص التنفيذي.

وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٤). المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، خطة الإنماء المهني.
اليوسف، أشواق، والقحطاني، مبارك. (٢٠٢٣). متطلبات القيادة التربوية عن بعد في ظل الأزمات
من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة الخرج. مجلة كلية التربية، ١(١٠٨)،
٤٠-٣٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alberta Education Office. (2018). Superintendent Leadership Quality Standard. Edmonton: Alberta.
- Alogali, F. (2018). Educational Leadership Development in Saudia: Experiences Of Participants Of The Saudi Oxford Program For Educational Leaders. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of North Dakota.
- Center for Creative Leadership. (2015). Leader Development Roadmap. Retrieved from <https://www.ccl.org>.
- Claire I, Vanda Bergh, How Education leaders Learn to Develop Strategy For Their Institution, a case study, Columbia University,2010.
- Gurley, D,K., Anast-May, L., Lee, H. T.(2015). Developing Instructional Leaders Assistant Principals' Academy: A Partnership for Success. Education And Urban Society, 47(2),207-241.Retiveved from <https://www.gov.uk/government/news/the-importance-of-lendership-in-the-education-and-skills-system>.