

واقع المديرية التعليمية بسلطنة عمان وأهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية

(دراسة تحليلية)

عيسى به صالح به علي الحمادي

الملخص :

هدف هذا البحث إلى دراسة واقع المديرية التعليمية بسلطنة عمان، وتحديد أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية بها، وتوصل البحث إلى أنه من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية بسلطنة عمان: تحديات سياسية، من أهمها: تعاظم دور سلطنة عُمان خليجياً وإقليمياً وعالمياً، وذلك بسبب السياسة الرشيدة للدولة وحكمة القيادة السياسية، وأصبحت سلطنة عُمان تمثل صمام الاتزان والعقلانية في السياسة بين الدول العربية، وتحديات اجتماعية: ومن أهمها: نشأة النظام العالمي الجديد، وما يتميز به من الأحادية القطبية ووجود قوة واحدة عظيمة بدلاً من قوتين، وتحديات تعليمية من أهمها:

حدوث تغيير في فلسفة وأهداف ومضامين وأساليب وأدوات التعليم، وزيادة التأكيد على ربط التعليم بالتنمية: أبرز دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة وتأكيد الوظيفة الاقتصادية للتعليم، وأن مؤسسات التعليم في جميع مراحلها أن تجد السبل والوسائل لتكون مؤسسات تنمية تربية تستجيب لمتطلبات التنمية كما وكيفا

Abstract

The objective of this research is to study the reality of educational directorates in the Sultanate of Oman, and to identify the most important challenges facing the management by the leaders, the research found that the most important challenges facing the administrative leadership of the Sultanate of Oman: political challenges, including: the growing role of the Sultanate of Oman Gulf, regionally and globally, due to the wise policy of the State and the wisdom of the political leadership, and became the Sultanate of Oman represents the valve poise and rationality in politics among the Arab states, and social challenges: It is most important: the emergence of the new world order, and is distinguished by its unipolarity and the presence of a great one force instead of the two forces, educational and challenges including: A change in the philosophy and objectives and content, methods and tools of education, the more assurance on linking education with development: highlighted the role of education in achieving sustainable development and confirmation of the economic function of education, and education institutions at all levels to find ways and means to be a developmental educational institutions respond to the requirements of development and the quality and quantity.

المال أو بعدد سكانها أو قوة جيوشها، ولكن بما لديها

من عقول مفكرة ومبدعة تصنع التغيير وتقود التطوير.

لاشك أن التعليم في سلطنة عمان حظي بدعم الدولة دعماً متواصلاً ومتأنياً إدراكاً لأهمية التعليم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية وتدريبهم تدريباً مستمراً على استيعاب التقنية واستخدامها إلى جانب توفير المعلومات وتوظيفها، وكذلك تحمل المسؤولية وقبول المساءلة مهنيًا واجتماعيًا^(٢).

ولعل أهم ما يميز نظام التعليم في سلطنة

عمان تلك النشأة المتسارعة والإقبال الشديد على التعليم، مما يعكس التزام الدولة وحرصها على نشر التعليم وتعميمه في جميع مناطق الدولة، كما يعكس

مقدمة :

في الربع الأخير من القرن العشرين بدأت دول الخليج العربي ومنها سلطنة عمان تستشعر أهمية توجيه الجهود لتنمية العنصر البشري، وبدأت القيادة السياسية في سلطنة عمان تدرك "أن الاستثمار في البشر هو أفضل أنواع الاستثمار على المستوى البعيد"^(١)، وأن التعليم الجيد هو أداة تنمية المجتمع ووسيلة صناعة نهضته على اعتبار أن قوة الأمم لم تعد تقاس بما لديها من ثروات طبيعية أو بفائض رأس

(١) وزارة التربية والتعليم: وثيقة رؤية للتعليم ٢٠٢٠، المحاور والأهداف والاستراتيجية والمشروعات والبرامج التنفيذية لتطوير التعليم في الدولة (سلطنة عمان، أكتوبر ٢٠٠٠)

الشاملة في الكثير من الدول العربية والأجنبية من خلال ما تقدمه من مشاركة في البنوك والصناديق التنموية المختلفة في العالم.

٢- **تحديات اجتماعية:** تتعلق بالوظيفة الاجتماعية للتعليم ودوره في المحافظة على الهوية الوطنية والذاتية الثقافية، وقد تعاطم هذا الدور منذ الربع الأخير من القرن العشرين بسبب نشأة النظام العالمي الجديد، وما يتميز به من الأحادية القطبية ووجود قوة واحدة عظمى بدلاً من قوتين، وتحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاديات السوق، وظهور التيارات العالمية للعولمة بمظاهرها السياسية والثقافية والاقتصادية مما يشكل تهديداً للثقافات الوطنية في الدول النامية، والنزعة إلى تمييع الهوية الوطنية والذاتية الثقافية لتلك المجتمعات النامية.

٣- **النمو المعرفي والتقني المتسارع:** وذلك بسبب ثورة المعرفة والاتصالات، وقد تضافر هذا التحدي مع تحدٍ آخر هو ظهور النظام العالمي لينتج عنهما ظاهرة العولمة التي تلغي الحدود والقيود والزمان والمكان، ولا سبيل للتكيف معها إلا بتحقيق التميز في التعليم والتقنية، حتى يمكن التنافس في عالم الاقتصاد الكوني، ولقد أدركت سلطنة عمان والكثير من الدول النامية أهمية التعليم في مجال المنافسة الدولية، فسارعت إلى توجيه المزيد من الاهتمام والرعاية لقطاع التعليم، ودعت إلى تطوير التعليم تطويراً جذرياً يسمح بتحقيق نقلة نوعية كبيرة تؤدي إلى إعداد أجيال من المواطنين المبدعين القادرين على صناعة المعرفة وعلى التكيف مع التغيير، وعلى بناء النهضة وصناعة التقدم.

٤- **تحديات تعليمية:** تتمثل في حدوث تغير جذري في فلسفة وأهداف ومضامين وأساليب وأدوات التعليم، حيث دخلت مفاهيم جديدة تنقض ما كان متعارفاً عليه من ممارسات تعليمية، وفي مقدمة

تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، ووعي المواطن بدور التعليم في التنقيف والتتوير، وفي تنمية القدرات والمهارات وتحقيق الحراك الاجتماعي والاقتصادي للأفراد، وتحقيق التنمية والتقدم الحضاري والتكنولوجي. وقد أدركت سلطنة عمان منذ البدايات الأولى، أن التعليم عطاء يمتد ليؤثر على رفاهية الإنسان والمجتمع معاً، وأن له أدوار فعالة في التنمية البشرية^(٣).

وتسعى توجهات سلطنة عمان إلى تحقيق أكبر قدر كمي في الخدمات التعليمية واستيعاب التلاميذ في جميع مراحل التعليم العام بمعدلات تفوق معدلات النمو السكاني، وقد تمكنت الدولة من تعميم المدارس واستيعاب جميع الأطفال في الفئة العمرية من ٦-١١ سنة مما ساعد على سد منابع الأمية، وهو إنجاز أكدته وأشادت به التقارير الدولية الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم "اليونسكو"، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأصبح شعار التعليم للجميع واقعاً ملموساً في سلطنة عمان وهو أمر ينبع من شريعتها الإسلامية السمحاء التي تعد التعليم فريضة على كل مسلم ومسلمة.

وتتمثل أبرز التحديات التي تواجه المديرات التعليمية بسلطنة عمان فيما يلي^(٤):

١- **تحديات سياسية:** من أهمها تعاطم دور سلطنة عمان خليجياً وإقليمياً وعالمياً، وذلك بسبب السياسة الرشيدة للدولة وحكمة القيادة السياسية، وأصبحت سلطنة عمان تمثل صمام الاتزان والعقلانية في السياسة بين الدول العربية، كما زاد حجم تبادلها التجاري مع الدول العربية والأجنبية، والتزمت بالمشاركة في تحقيق التنمية

(٣) سلطنة عمان: تقرير وزير التربية والتعليم عن "حالة التعليم في الدولة" المقدم إلى مجلس الدولة بسلطنة عمان، فبراير ٢٠٠٨م، ص ٥.

(٤) وزارة التربية والتعليم: مرجع سابق، ص ٣٢-٣٥.

ومتابعتها للمتغيرات العالمية، إلا أن المديرية العامة للتربية والتعليم بعيدة عن المتغيرات الحديثة المحيطة بها، حيث إنها تعاني من النمطية في الأداء، وتقوم استراتيجيات العمل الإداري بها على اتباع التقليد والمحاكاة، ولا تزال المديرية العامة تؤكد على تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً.

٢- شعور العاملين في الإدارات التربوية بالإحباط لغياب الاهتمام بهم من قبل الإدارات العليا وقلة الحوافز والتقدير والترقية مما ينعكس على ارتباطهم أو ولاءهم لعملهم في المديرية العامة ويتمثل ذلك في: الغياب المتكرر، والتسرب من العمل، والتقاعد المبكر، وفقد الرغبة في الإبداع.

٣- سيطرة المركزية على المديرية العامة مما يعوق تحقيق بعض أهدافها، حيث إن المديرية العامة تتطلب المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية كشرط ضروري مباشر في بناء مدارس المستقبل.

٤- انخفاض مستويات الأداء في الإدارة التربوية.

٥- إن بعض القيادات لديها توجه نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولكنها تصطدم بالمعوقات المادية والبشرية.

٦- حاجة المديرين إلى التأهيل والتدريب على الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومنها إدارة الجودة الشاملة^(٥).

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلين التاليين:

- (١) ما واقع المديرية التعليمية بسلطنة عمان؟
- (٢) ما أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية بسلطنة عمان؟

هذه المفاهيم التعليم المستمر مدى الحياة، والتعلم الذاتي، والتعلم بمساعدة الحاسوب وغيره من وسائل التقنية متعددة الوسائط، والتعلم الإبداعي، والتعلم التأملي، والتعلم من أجل العمل، والتعلم من أجل التعايش مع الآخرين، ومن أجل تحقيق الذات المبدعة، وكل هذا يتطلب تحولاً استراتيجياً في أنظمة التعليم ووضع برامج شاملة ومنكاملة ومستمرة لتطوير جميع عناصر المنظومة التعليمية من أهداف وسياسات ومناهج وبرامج وإدارة مع تحقيق الاستفادة القصوى من أنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي إلى تحسين التعلم ونوعيته.

وفي ظل هذه التحديات العالمية المختلفة بمجالاتها المتعددة أيضاً أصبح تطوير المديرية العامة ضرورة لا بد منها حيث تتطلب عمليات التحديث والتطوير تطويراً في المجال الإداري والإشرافي والارتقاء به إلى مستوى يمكنه من بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة في الإدارة، فأصبحت المديرية العامة عنصراً يمثل محور ارتكاز لنجاح العملية التعليمية، ولا يمكن أن نفصل بين عملية تعليمية ناجحة وما يتخللها من نشاطات مختلفة وبين إدارة وإشراف يماشيان معها ويؤديان دورهما على أكمل وجه.

مشكلة البحث:

في ضوء ما سبق ذكره ونظراً لأهمية دور المديرية العامة في العملية التربوية والتعليمية وما هي منوطة بالعمل على تحقيقه من أهداف تربوية واجتماعية ورفع للمستوى الثقافي والتعليمي لأبناء المجتمع فإن الباحث من منطلق عمله كعضو دراسات ومتابعة وتعايشه مع الكثير من المشاكل الإدارية، فقد رصد بعض من تلك المشكلات الإدارية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

(٥) وزارة التربية والتعليم: الخطة الخمسية ٢٠٠١ - ٢٠٠٥، بسلطنة عمان، ٢٠٠١م، ص ٤٥.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١) الكشف عن واقع المشكلات الإدارية في المديرات التعليمية بسلطنة عمان.
- ٢) تحديد الدور المتوقع للقيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ٣) وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات يمكن أن تسهم في تطوير أداء المديرات العامة بسلطنة عمان

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١) تمثل الدراسة إسهاماً متواضعاً فيما يتعلق بتطوير أداء المديرات العامة في سلطنة عمان.
- ٢) للدراسة الحالية أهميتها العلمية من حيث دراسة العلاقة بين واقع المديرات التعليمية بسلطنة عمان وبين التحديات التي تواجه القيادات الإدارية بها.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج المستخدمة للتعرف على واقع المديرات التعليمية بسلطنة عمان، والتحديات التي تواجه دور القيادات التربوية في المديرات العامة.

مصطلحات البحث:

١- المديرات العامة للتربية والتعليم: هي

نشاط بشري جماعي منظم يهتم بتنظيم شؤون الجماعة ويعمل على تطوير العمل وتحسينه باستمرار^(١)، وتتكون المديرات العامة بسلطنة عمان من المدير ومساعدته ودائرة الشؤون الإدارية ودائرة التقويم التربوي ودائرة التخطيط

(١) حافظ فرج أحمد ومحمد صبري: إدارة المؤسسات

التربوية (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م) ص ٥.

ودائرة الشؤون المالية وغيرها من الدوائر

والمشرف الإداري والسكرتارية والهيئة الفنية.

٢- القيادة: هي عملية إنسانية تحفز العاملين نحو

تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصية

شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد،

وجماعة العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف

"تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات

ورغبات أفراد المجموعة وامكانات

واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة ضياء الدين زاهر (٢٠٠٤)^(٧)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأنماط القيادية

السائدة لدى الأفراد الذين يتولون مهام القيادة الإدارية

في التعليم الأساسي، وتحديد ما إذا كانت توجد فروق

دالة إحصائية بين المجموعات الفرعية لأفراد العينة

ترجع إلى بعض المتغيرات كالمؤهل ، والنوع

(الجنس) والدورات التدريبية، وتحديد مدى تمكن الفرد

من مهارات القيادة الإدارية الفعالة واتخاذ القرار

التربوي السليم.

وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة كأدوات

للبحث.

وقد أسفرت الدراسة عما يأتي:

- أن للتدريب آثاره الإيجابية الفعالة في تحسين

توجهات وممارسات المديرات العامة.

- أوضحت الدراسة عدم وجود فروق في

التوجهات والممارسات ترجع إلى متغير

النوع (الجنس).

(٧) ضياء الدين زاهر: تقويم الإدارة المدرسية في التعليم

الأساسي- دراسة ميدانية، القاهرة، المركز القومي

للامتحانات والتقويم التربوي، قسم بحوث الامتحانات،

٢٠٠٤م.

هدفت الدراسة إلى: وضع أنظمة للسلوك الإداري لمعاملة التلاميذ، ووضع سياسة مدرسية إيجابية لتعامل الإدارة مع التلاميذ والابتعاد عن الطرق التقليدية في التعامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: وضع دليل معاملة يتعلم من خلاله التلاميذ السلوك الاجتماعي القائم على التعاون والاحترام والصدق والمسئولية، ودعوة المديرين العامة إلى تغيير سلوكها تجاه التلاميذ في المعاملة.

٣- دراسة Hactch, Carolenae (٢٠٠٩) (١٠) بعنوان دراسة لتصورات أو توقعات مديري المدارس لأدوارهم والبرامج الإدارية التعليمية الخاصة بهم دراسة في الفاعلية المتوقعة وعلاقتها بالدور (أي بدور مدير المدرسة).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور مدير المدرسة ومهامه الإدارية وصعوبتها من وجهة نظر المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأسفرت الدراسة عن: أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية اليومية تشكل عبئاً ثقيلًا على المدير على حساب تطوير الخطط والبرامج التربوية الرئيسية في المدرسة والهادفة إلى التطوير وتحسين الأداء بشكل عام.

الإطار النظري للبحث ويتضمن:

أولاً: واقع المديرين التعليمية بسلطنة عمان.
ثانياً: أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية بسلطنة عمان.

وانتهت ببعض التوصيات الهامة التي من شأنها زيادة فاعلية المديرين العامة والتي يأتي من بينها:

- تحديد المسؤوليات والاختصاصات بوضوح.
- إعادة النظر في النظام المعمول به للترقي إلى الوظائف القيادية في المدرسة.
- ضرورة وضع معايير يختار على أساسها مدير المدرسة ومتابعته بصورة دورية.
- التوسع في تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التربوية.

٢- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٦) (٨) هدف البحث إلى: التعرف على أهم المجالات التي يجب أن تحظى بالاهتمام الأكبر من جهود المديرين العامة في مدارس سلطنة عمان وتحديد أهم المشكلات التي تعيق تطوير أداء المديرين العامة على المستوى التنفيذي.

وقد أسفر البحث عما يلي:

- يطبق مديرو المدارس الأساليب القديمة في الإدارة.
- تباين واختلاف اهتمامات المديرين حول تحديد مسؤوليات العمل.
- لا توجد رؤية واضحة لدى بعض المديرين عن كيفية وضع الخطة التربوية وتنفيذها.
- الاتصال بين المدارس والمؤسسات المختلفة في المجتمع لا يتم إلا عن طريق المناطق التعليمية وفي حدود ضيقة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Fitzsimmons, Mary, K. (٢٠٠٨) (٩) بعنوان أنظمة السلوك الإداري بالمدارس.

(٩) Fitzsimmons, Mary, K.: School-Wide Behavioral Management Systems, ERIC Clearing house, U.S.A., 2008, ERIC. DSEP, Special Project.

(10) Hatch- Yab, Carolenae: A Study of Principles Perception of Their Role and Their Educational Administration Programs, Perceived Effectiveness as Related to the Role, **Dissertation Abstract International**, 49, 2009.

(٨) وزارة التربية والتعليم: الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق: دراسة عن الإدارة المدرسية وأهدافها وأهم المشكلات التي تواجهها، سلطنة عمان: إدارة المعلومات والبحوث، ٢٠٠٦م.

أولاً: واقع المديرية التعليمية بسلطنة عمان

تتبع المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة (مشط الجودة) وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الوزارة) - أما المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات إحدى عشر مديريةية عامة بالأماكن التالية:

- ١- محافظة مسقط.
- ٢- محافظة مسندم.
- ٣- محافظة ظفار.
- ٤- محافظة البريمي.
- ٥- محافظة الداخلية.
- ٦- محافظة الظاهرة.
- ٧- محافظة الباطنة شمال.
- ٨- محافظة الباطنة جنوب.
- ٩- محافظة الشرقية شمال.
- ١٠- محافظة الشرقية جنوب.
- ١١- محافظة الوسطى.

وتتمثل أهم اختصاصات الدوائر بالمديرية العامة للتربية والتعليم، كما يلي:

(١) مكتب المدير العام

ويضم الأقسام التالية:

١. قسم ضبط الجودة:

- نشر ثقافة الجودة في المديرية والمدارس بالتعاون مع المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة.
- المشاركة في وضع أسس ومعايير لتنفيذ سياسات ضبط الجودة التعليمية المعتمدة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- الإشراف على الأعمال المتعلقة بدعم المبادرات التربوية بالمحافظة.
- المشاركة في تدريب العاملين بالمحافظة على كيفية تطبيق معايير الجودة الموضوعية في العمل التربوي بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- متابعة سير العمل في كافة تقسيمات المديرية والتأكد من مدى الالتزام بمعايير الجودة الموضوعية.

٢. قسم التنسيق والمتابعة:

- متابعة تنفيذ التعليمات والقرارات التي تصدر عن المدير العام.
- متابعة إنجاز الموضوعات التي يحيلها المدير العام إلى الدوائر المختلفة بالمديرية.
- متابعة الموضوعات المحالة من المديرية إلى المديرية والدوائر الأخرى بالوزارة.
- التنسيق مع الدوائر والأقسام لتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة.

٣. قسم العلاقات العامة والإعلام التربوي:

- اتخاذ إجراء استقبال ضيوف المديرية.
- توفير وسائل النقل اللازمة لهم.
- إعداد برامج زيارات ضيوف المديرية وتدبير أماكن إقامتهم.
- توجيه الدعوات للمشاركين في المؤتمرات والندوات والمناسبات الأخرى التي تعقدتها الوزارة.
- اتخاذ إجراءات الحصول على تأشيرات المهمات الرسمية بالتنسيق مع دائرة العلاقات العامة بالوزارة.

٤. قسم الشؤون القانونية:

- دراسة وبحث المسائل القانونية فيما يتعلق بمجال أنشطة المديرية.
- إعداد ومراجعة العقود المختلفة التي تكون المديرية طرفاً فيها.
- متابعة تنفيذ الأحكام الصادرة لصالح المحافظة التعليمية.
- إجراء البحوث والدراسات القانونية اللازمة للمديرية.

٥. قسم خدمة المراجعين:

- استقبال المراجعين لمكتب المدير العام والتعرف على طلباتهم.
- نقل توجيهات المدير العام إلى الجهات المعنية فيما يخص طلبات المراجعين.

- التنسيق مع قسمي الإشراف الكشفي والإرشادي في المديرية العامة للكشافة والمرشدات لتنظيم زيارات الإشراف والمتابعة الميدانية للفرق والأنشطة والفعاليات الأخرى.

٨. قسم أمن المديرية:

- اتخاذ الإجراءات الأمنية اللازمة للحفاظ على سلامة وأمن مباني المديرية، والمدارس التابعة لها.
- إيجاد نظام أمني فعال لحماية المواد المصنفة والمحافظة على سريتها.
- التنسيق مع مكتب أمن الوزارة بشأن النواحي الأمنية.
- العمل على تدريب الموظفين والمعلمين على إتباع الأساليب الأمنية ووسائل السلامة في أداء أعمالهم.
- تنظيم دخول الموظفين إلى مبنى المديرية والمباني التابعة لها والمدارس في غير أوقات العمل الرسمية أو في العطلات الأسبوعية وإصدار التصاريح اللازمة لذلك.
- تنظيم دخول المراجعين والزوار إلى مبنى المديرية والمباني التابعة لها.
- تعبئة استمارة البيانات الشخصية الخاصة بالتعيينات الجديدة وإدخال بياناتهم بنظام الخدمة المدنية (الموارد البشرية) ثم إرسالها لمكتب أمن الوزارة لاستكمال باقي الإجراءات.

(٢) دائرة التقويم التربوي: ومن أهم اختصاصاتها الآتي:

١. تنفيذ نظم وأساليب التقويم التربوي ومتابعة ذلك بمدارس المحافظة.
٢. المشاركة في تحليل محتوى الكتب الدراسية المقررة.

- تحويل المراجعين إلى الجهات التي تكون قد أحيلت إليها طلباتهم أو موضوعاتهم.
- توعية المراجعين بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المتعلقة بطلباتهم.
- دراسة الطلبات والموضوعات الواردة الأكثر شيوعاً والتنسيق مع الجهات المعنية بشأنها.

٦. قسم التوجيه المهني:

- نشر الوعي بأهمية التوجيه المهني في أوساط المعلمين والطلاب.
- توفير المصادر المتعلقة بالتوجيه المهني للمعلمين والطلاب.
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية للتوجيه المهني في المدارس.
- اقتراح الحلول المناسبة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه المدارس في تطبيق خطة التوجيه المهني.
- تخطيط تدريب العاملين في مجال التوجيه المهني بالمحافظة.

٧. قسم الكشافة والمرشدات:

- تنظيم البرامج التوعوية التي تسهم في تعزيز قيم المواطنة الصالحة.
- وضع الخطة السنوية للأنشطة الكشفية والإرشادية في المديرية التعليمية بالمحافظة والإشراف على تنفيذها.
- استلام حصة المديرية المقررة لهم من الزي الكشفي والمكملات والأدوات والمطبوعات من المديرية العامة للكشافة والمرشدات وتوزيعها على الفرق الكشفية والإرشادية.
- إعداد التقارير السنوية الخاصة بالأنشطة وإرسالها للمديرية العامة للكشافة والمرشدات.

٣. متابعة سجلات الحضور والانصراف بالمديرية والمدارس.

٤. إعداد السجلات الخاصة بالمعارين والمتعاقدين ومرافقيهم بالتعيين وبدون تعيين.

(٦) دائرة تنمية الموارد البشرية: وتختص بالآتي:

١. إعداد خطة التدريب السنوية للمنطقة وفقاً للاحتياجات ومتابعة وتنفيذها وتقييمها.

٢. تهيئة الأماكن التي ستعقد بها الدورات التدريبية بالمحافظة.

٣. اقتراح أسماء المدربين الذين يمكن أن يعهد إليهم التدريب في المحافظة، وإنشاء قاعدة بيانات بهم.

٤. ترشيح الكوادر التي يمكن اعدادها للقيام بالتدريب في المحافظة.

٥. متابعة الدورات التدريبية للتعرف على أية صعوبات قد تنشأ أثناء العمل وتذليلها.

(٧) دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية: وتختص بالآتي:

١. توفير البيانات الخاصة بالخطط الخمسية والخريطة المدرسية.

٢. جمع الاحصاءات واعداد الاسقاطات واستخراج المؤشرات التربوية وموافاة الجهات المختصة بها.

٣. التعرف على الاحتياجات السنوية من الهيئات التدريسية والإداريين وأعداد الصفوف والمدارس والمواقع المحتملة لإقامة مدارس جديدة واطار الجهات المختصة بذلك.

٤. مساعدة الدوائر والأقسام بالمحافظة على تطوير أنظمة العمل فيها بما يواكب التجديدات التربوية.

٣. تطبيق معايير تقويم المهارات العلمية والتدريب العملي في التعليم.

٤. الإشراف على تطبيق معايير ومواصفات الاختبارات وأدوات القياس.

٥. تزويد المدارس بالوثائق المتعلقة بالتقويم التربوي والتأكد من استلامها.

(٣) دائرة تقنية المعلومات: وتختص بما يأتي:

١. الإشراف على إدارة عمليات الدعم الفني للأجهزة المكتبية والمدرسية وملحقاتها.

٢. تحديد احتياجات المحافظة التعليمية والمدارس من الأجهزة المكتبية والمدرسية وملحقاتها.

٣. إدارة نظام البوابة التعليمية والإشراف على تطبيقه وتقديم الدعم الفني.

٤. وضع خطط التوعية والتدريب للمجتمع والمستفيدين من نظام البوابة التعليمية.

(٤) دائرة الشؤون المالية: وتختص بما يلي:

١. إعداد مشروع الموازنة السنوية للمديرية والإشراف على التنفيذ ومتابعة الصرف بعد اعتماد الموازنة.

٢. متابعة النواحي المالية للمشروعات وذلك بالتنسيق مع جهات الاختصاص بالوزارة.

٣. إعداد قاعدة بيانات متضمنة أصناف محتويات المخازن وأعدادها وقيد الوارد والمنصرف منها.

(٥) دائرة الشؤون الإدارية: وتختص بالآتي:

١. تطبيق قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في الإجراءات المتعلقة بالتعيينات والتنقلات والإجازات والترقيات والعلاوات وإنهاء الخدمة.

٢. إنهاء إجراءات التوظيف للهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها والإداريين الجدد وذلك بالتنسيق مع جهات الاختصاص.

٣. اعداد كراسات الشروط تمهيدا لطرح هذه المشاريع في مناقصات عامه او محدودة حسب الاحوال.
٤. عمل الدراسات والمواصفات الخاصة بالتجهيزات والمعدات والأجهزة بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة والعمل على تطويرها.

ثانياً: التحديات والمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم

لاشك أن التوسع الكمي في الخدمات التعليمية قد نتج عنه مجموعة من المشكلات الأساسية التي تتعلق بالجوانب النوعية في النظام التعليمي، ولم تكن تلك المشكلات من إفرازات التوسع الكمي فقط، ولكنها نجمت أيضاً عن ظهور تحديات ومستجدات طرأت على مجتمع سلطنة عُمان.

وتتمثل أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية بسلطنة عُمان فيما يلي:

(١) تحديات سياسية، من أهمها:

١. تعاظم دور سلطنة عُمان خليجياً وإقليمياً وعالمياً، وذلك بسبب السياسة الرشيدة للدولة وحكمة القيادة السياسية، وأصبحت سلطنة عُمان تمثل صمام الاتزان والعقلانية في السياسة بين الدول العربية.
٢. زاد حجم التبادل التجاري مع الدول العربية والأجنبية.
٣. الالتزام بالمشاركة في تحقيق التنمية الشاملة في الكثير من الدول العربية والأجنبية من خلال ما تقدمه من مشاركة في البنوك والصناديق التنموية المختلفة في العالم^(١).

(١) سامح عبد المطلب عامر: الأعمال الدولية والعولمة (القاهرة: مؤسسة طيبة، ٢٠١٢) ص ٢٠٨.

(٨) دائرة البرامج التعليمية: وتختص بالآتي:

١. دراسة احتياجات المديرية من مراكز محو الأمية وتعليم الكبار وتوفير متطلباتها البشرية والمالية.
٢. الإشراف على مراكز محو الأمية وتعليم الكبار إدارياً وتنسيق النواحي الفنية مع دائرة الإشراف والتقويم.
٣. الإشراف على اعداد امتحانات مراكز محو الأمية ونتائجها وإصدار الشهادات الخاصة بها.

(٩) دائرة المدارس الخاصة: وتختص بالآتي:

١. دراسة طلبات الترخيص بإنشاء مدارس خاصة وتجديد التراخيص وتقديم المقترحات بشأنها.
٢. توفير البيانات والمعلومات عن المدارس الخاصة وتزويد الوزارة أو الجهات الطالبة لإنشاء المدارس كل فيما يعنيه.
٣. ممارسة إجراء تعيين الهيئات الإدارية والتدريسية بالمدارس الخاصة ومتابعة المدارس في ذلك بالتنسيق مع المديرية العامة للمدارس الخاصة وإدارة عمليات المتابعة و الإشراف.
٤. المشاركة في عمليات تطوير الممارسات الإدارية والتدريسية في المدارس الخاصة.
٥. متابعة تطبيق نظم التقويم التربوي في المدارس الخاصة.

(١٠) دائرة المشاريع والصيانة: وتختص

بالآتي:

١. العمل على توفير الاراضي اللازمة للمشاريع الإنمائية.
٢. اعداد الرسومات الهندسية والتنفيذية لمشاريع الأبنية واعداد المواصفات والشروط الفنية.

(٢) تحديات اجتماعية:

تتعلق بالوظيفة الاجتماعية للتعليم ودوره في المحافظة على الهوية الوطنية والذاتية والثقافية، وقد تعاظم هذا الدور منذ الربع الأخير من القرن العشرين بسبب:

١. نشأة النظام العالمي الجديد، وما يتميز به من الأحادية القطبية ووجود قوة واحدة عظيمة بدلاً من قوتين.

٢. تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاديات السوق.

ظهور تيار العولمة بمظاهرها السياسية والثقافية والاقتصادية مما يشكل تهديداً للثقافات الوطنية في الدول النامية، والنزعة التي تمييع الهوية الوطنية والذاتية الثقافية لتلك المجتمعات النامية^(١٢).

٣. النمو المعرفي والتقني المتسارع :-

وذلك بسبب ثورة المعرفة والاتصالات، وقد تضافر هذا التحدي مع تحدي آخر هو ظهور النظام العالمي لينتج عنها ظاهرة العولمة التي تلغي الحدود والقيود والزمان والمكان، ولا سبيل للتكيف معها إلا بتحقيق التميز في التعليم والتقنية، حتى يمكن التنافس في عالم الاقتصاد الكوني وقد ادركت سلطنة عمان والكثير من الدول النامية أهمية التعليم في مجال المنافسة الدولية، فسارعت إلى توجيه المزيد من الاهتمام والرعاية لقطاع التعليم، ودعت إلى تطوير التعليم تطويراً جذرياً يسمح بتحقيق نقله نوعية كبيرة تؤدي إلى إعداد أجيال من المواطنين المبدعين القادرين على صناعة المعرفة وعلى التكيف مع التغير، وعلى بناء النهضة وصناعة التقدم^(١٣).

(٣) تحديات تعليمية تتمثل في :

١. حدوث تغير في فلسفة وأهداف ومضامين وأساليب وأدوات التعليم.

٢. دخول مفاهيم جديدة تتضمن ما كان متعارفاً عليه من ممارسات تعليمية، وفي مقدمة هذه المفاهيم التعليم المستمر مدى الحياة، والتعلم الذاتي، والتعلم بمساعدة الحاسوب، وغيره من وسائل التقنية المتعددة الوسائط، والتعلم الإبداعي، والتعلم التأملي، والتعلم من أجل العمل، والتعلم من أجل التعايش مع الآخرين، ومن أجل تحقيق الذات المبدعة وكل هذا يتطلب تحولاً استراتيجياً في أنظمة التعليم ووضع برامج شاملة ومتكاملة ومستمرة لتطوير جميع عناصر المنظومة التعليمية من أهداف وسياسات ومناهج وبرامج وإدارة مع تحقيق الاستفادة القصوى من أنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي إلى تحسين التعلم ونوعيته^(١٤).

٣. زيادة التأكد على ربط التعليم بالتنمية: أبرز دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة وتأكيد الوظيفة الاقتصادية للتعليم، وأن مؤسسات التعليم في جميع مراحلها أن تجد السبل والوسائل لتكون مؤسسات تنموية تربية تستجيب لمتطلبات التنمية كما وكيفا^(١٥).

ومن ثم تفرض علينا تلك التحديات العالمية والمحلية نظاماً تعليمياً متطوراً يمكنه التكيف معها والتغلب على المشكلات التي أفرزتها، وبدون ذلك يبقى التعليم بعيداً عن عالم الواقع، مقصراً في تلبية احتياجات المجتمع. وهذا يعني أن المشكلات التي تواجه نظام التعليم تأتي حلولها بتطوير النظام التعليمي

(١٤) سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها بالأساليب الإدارية الحديثة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ١٩٩٨م) ص ٦٧.

(١٥) فؤاد أحمد حلمي: "تطوير نظم الاتصالات والمعلومات"، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ١١٠.

(١٢) علي السلمي: مرجع سابق، ص ١٧٥.

(١٣) علي السلمي: مرجع سابق، ص ١٣٢-١٣٣.

المجموعات الوظيفية المتباعدة بدلاً من الاعتماد على فكرة العمليات المترابطة.

• ضعف الوعي بمواطن القوة والضعف داخل وزارة التربية والتعليم، وبالتالي صعوبة التعرف على الفرص والتحديات لتعظيم الاستفادة من الفرص في مواجهة التحديات.

• القصور في تدريب القيادات الإدارية، مما أدى إلى قصور في مستواهم.

• شعور العاملين في الإدارات التربوية بالإحباط لغياب الاهتمام بهم من قبل الإدارات العليا وقلة الحوافز والتقدير والترقية مما ينعكس على ارتباطهم أو ولاءهم لعملهم في المديرية العامة ويتمثل في: الغياب المتكرر، والتسرب من العمل، والتقاعد المبكر، وفقد الرغبة في الإبداع.

• سيطرة المركزية على المديرية العامة مما يعوق تحقيق بعض أهدافها، حيث أن المديرية العامة تتطلب المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية كشرط ضروري مباشر في بناء مدارس المستقبل.

• انخفاض مستويات الأداء في الإدارة التربوية.

• بعض القيادات لديها توجه نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولكنها تصطدم بالمعوقات المادية والبشرية.

• حاجة المديرين إلى التأهيل والتدريب على الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومنها إدارة الجودة الشاملة.

وقد لاحظ الباحث بالإضافة إلى ما تقدم أن هناك مشاكل أخرى تواجه المديرية العامة منها على سبيل المثال:

- قلة عدد الإداريين في المديرية العامة.

- التأخر في تنفيذ حركة التنقلات بين

المدارس والمدرسين والإداريات مما

والإداري ليكون نظاماً ديناميكياً ومتحركاً في تلك التنمية.

وفي ظل هذه التحديات العالمية المختلفة بمجالاتها المتعددة أيضاً أصبح تطوير المديرية العامة ضرورة لا بد منها حيث تتطلب عمليات التحديث والتطوير تطويراً في المجال الإداري والإشرافي والارتقاء به إلى مستوى يمكنه من بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة في الإدارة، فأصبحت المديرية العامة عنصراً يمثل محور ارتكاز لنجاح العملية التعليمية، فلا يمكن أن يفصل بين عملية تعليمية ناجحة وما يتخللها من نشاطات مختلفة وبين إدارة وإشراف يتماشيان معها ويؤديان دورهما على أكمل وجه.

من أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه وزارة التربية والتعليم بسطنة عُمان^(١٦)

• غياب معايير واضحة لمن يتم اختيارهم لشغل المناصب القيادية بوزارة التربية، فضلاً عن نقص العديد من المقومات في عملية الاختيار لهذه القيادات الإدارية والتربوية، الأمر الذي يقلل من كفاءتها وفعاليتها.

• مازالت الأنماط الإدارية التقليدية سائدة في حقل الإدارة التعليمية، من حيث مركزية اتخاذ القرارات الإدارية والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي.

• تمسك بعض القيادات الإدارية بالسلطة، وقلة تفعيل الأساليب الحديثة المعاصرة مثل المشاركة اللامركزية - بالشفافية بين جميع العاملين.

• الاعتماد على أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس

(١٦) تم الاستعانة بالمقابلات الشخصية واللقاء مع بعض القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم.

٦. على السلمي: إدارة التمييز (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١م).
٧. فؤاد أحمد حلمي: "تطوير نظم الاتصالات والمعلومات"، المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ١٩٩٩م.
٨. وزارة التربية والتعليم: الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق: دراسة عن الإدارة المدرسية وأهدافها وأهم المشكلات التي تواجهها، سلطنة عمان: إدارة المعلومات والبحوث، ٢٠٠٦م.
٩. وزارة التربية والتعليم: الخطة الخمسية ٢٠٠١ - ٢٠٠٥، سلطنة عمان، ٢٠٠١م.
١٠. وزارة التربية والتعليم: وثيقة رؤية للتعليم ٢٠٢٠، المحاور والأهداف والاستراتيجية والمشروعات والبرامج التنفيذية لتطوير التعليم في الدولة (سلطنة عمان، أكتوبر ٢٠٠٠).
11. Fitzsimmons, Mary, K.: School-Wide Behavioral Management Systems, ERIC Clearing house, U.S.A., 2008, ERIC. DSEP, Special Project.
12. Hatch- Yab, Carolenae: A Study of Principles Perception of Their Role and Their Educational Administration Programs, Perceived Effectiveness as Related to the Role, Dissertation Abstract International, 49, 2009.

يعرقل العمل الإداري وقلة متابعة من قبل القيادات التربوية بالمديريات العامة.
- ندرة تعاون القيادات التربوية في تنفيذ السياسة التنظيمية من قبل الإدارة التعليمية.

قائمة المراجع:

١. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م).
٢. سامح عبد المطلب عامر: الأعمال الدولية والعمولة (القاهرة: مؤسسة طيبة، ٢٠١٢).
٣. سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها بالأساليب الإدارية الحديثة (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ١٩٩٨م) ص ٦٧.
٤. سلطنة عمان: تقرير وزير التربية والتعليم عن "حالة التعليم في الدولة" المقدم إلى مجلس الدولة بسلطنة عمان، فبراير ٢٠٠٨م.
٥. ضياء الدين زاهر: تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي - دراسة ميدانية، القاهرة، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، قسم بحوث الامتحانات، ٢٠٠٤م.