

التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعديهم الجدد ومقترحات حلها في سلطنة عُمان

عبد العزيز حمد العميري*

Doi: //10.47015/20.3.12

تاريخ قبوله: 2023/11/15

تاريخ تسلم البحث: 2023/9/24

The Challenges Faced by Novice School Principals and their Assistants and Suggestion to Solve them in the Sultanate of Oman

Abdulaziz Hamad Al-Omairi, The Specialized Institute for Professional Training of Teachers, Sultanate of Oman.

Abstract: The study aimed to recognize the challenges facing novice school principals and their assistants to provide suggestion to solve such challenges in the Sultanate of Oman. The study used the mixed method approach based on a sequential design, with quantitative tools used first followed by qualitative tools. A questionnaire was applied to a sample of 248 novice school principals and their assistants, followed by the application of a semi-structured interview with a sample of 12 new school principals. The results showed that the novice school principals and their assistants in the Sultanate of Oman faced administrative challenges, particularly the delay in filling job vacancies needed by the school and the large amount of paperwork. The second set of challenges included financial challenges such as the lack of financial support for the purchase of school supplies, and the lack of maintenance for schools tools and equipment. The third challenges were related to teachers, specifically the large number of substitution classes and teachers' reluctance to attend or provide professional development programs within the school. The fourth set of challenges was related to students and their parents, with the most major challenge being the difficulty in organizing parents' councils and parents' poor communication with the school. In addition, the results revealed that there were no statistically significant differences in the challenges facing new school principals in general, according to the variables of gender and the number of students in the school. School principals presented suggestions to solve the challenges they faced. The most crucial challenges were providing school principals the authority to invest in school facilities to generate sustainable financial income and to enrol new principals in training programs to learn the fundamentals of their responsibilities before starting.

(Keywords: Challenges, Novice School Principals, Novice Assistant Principals, Sultanate of Oman)

(Bayar, 2016). وفي الغالب، يكون الشاغل لوظيفة مدير أو مساعد مدير مدرسة من المعلمين السابقين، حيث يتدرج في منصبه من معلم إلى مساعد ثم إلى مدير، وفي كلتا الحالتين تختلف الأدوار المنوطة والمسؤوليات عما كانت عليه؛ إذ تصبح لديه الصلاحية المطلقة وتكون مسؤولياته أكبر داخل المدرسة. وتختص وظيفة مدير أو مساعد مدير مدرسة في سلطنة عمان حسب التوصيف الوظيفي لها بإدارة العملية

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعديهم الجدد ومقترحات حلها في سلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج المزدج اعتماداً على التصميم التتابعي الذي يبدأ بتطبيق الأدوات الكمية ثم النوعية، حيث تم تطبيق استبانة على عينة شملت (248) من مديري المدارس ومساعديهم الجدد، تلاها تطبيق مقابلة شبه مقننة على عينة أخرى شملت (12) من مديري المدارس ومساعديهم الجدد. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس ومساعديهم الجدد في سلطنة عمان يواجهون تحديات إدارية أبرزها تأخر سد الشواغل الوظيفية التي تحتاجها المدرسة، وكثرة الأعمال الورقية، وتحديات مادية أبرزها: قلة الدعم المالي لشراء مستلزمات المدرسة، وقلة الصيانة لأدواتها وتجهيزاتها. وتحديات تتعلق بالمعلمين أبرزها: كثرة حصص الاحتياط، وعزوفهم عن حضور أو تقديم برامج الإنماء المهني داخل المدرسة. وتحديات تتعلق بالطلبة وأولياء أمورهم أبرزها صعوبة تفعيل مجالس أولياء الأمور، وضعف تواصلهم مع المدرسة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعديهم الجدد بشكل عام وفقاً لمتغيري الجنس وعدد الطلبة في المدرسة. وقدم مديري المدارس ومساعديهم الجدد عدة مقترحات لحل التحديات التي واجهتهم كان أبرزها: منح مديري المدارس صلاحيات لاستثمار مرافق المدرسة لإيجاد دخل مالي مستدام، وإحاثهم ببرامج تدريبية في أساسيات مهامهم قبل التحاقهم بالوظيفة.

(الكلمات المفتاحية: التحديات، مديري المدارس الجدد، مساعدي مديري المدارس الجدد، سلطنة عُمان)

مقدمة: تعد الإدارة المدرسية من العناصر المهمة في تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال متابعة سيرها، كما أنها المسؤولة بشكل مباشر عن ضمان تحقيق السياسات التربوية لكل دولة، وتنفيذها بالشكل المطلوب داخل البيئة المدرسية. ولقد اختلفت النظرة للإدارة المدرسية في الوقت الحاضر؛ إذ لم تعد عملية روتينية يقتصر عملها على الجوانب الإدارية، بل توسعت لتشمل الجوانب الفنية وجميع ما يتعلق بالطلبة والمعلمين والمناهج وطرق التدريس، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما أنها تساهم في تقديم التغذية الراجعة للجهات العليا في الجوانب التي تطور العملية التعليمية؛ ونتيجة لذلك وجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة يتطلب منها المزيد من العمل (Atwi, 2017).

إن العمل الإداري التربوي هو عمل معقد وتتداخل به عوامل كثيرة منها ما يتعلق بالطلبة، والمعلم والمناهج، والطاقتم الإشرافي، والبيئة المدرسية. إضافة إلى ذلك، تجعل الإصلاحات التعليمية المستمرة ووظيفة مدير مدرسة أكثر صعوبة (Sepuru & Mohlakwana, 2020). وكما يتمكن مدير المدرسة من أداء مهامه؛ فإنه لا بد أن يتمتع بكفاءة إدارية وعلمية إضافة إلى السمات والمقومات الشخصية، وينبغي أن يكون مؤهلاً لشغلها، وعندما تتوفر لمديري المدارس ظروف العمل المناسبة، فإنهم يساهمون بشكل مؤثر في تعلم الطلبة وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة

* المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، سلطنة عُمان.
© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2024.

التعليمية وتسهيل كافة متطلباتها التنظيمية والتنفيذية والتقويمية والتطويرية ومتابعتها، ودراسة كافة التحديات التي تواجه المدرسة في الجوانب الإدارية والمالية والفنية والعمل على حلها، والإشراف العام على كافة العاملين والطلبة والمرافق (Ministry of Education, 2015). وتم عملية اختيار مديري المدارس ومساعدتهم لشغل الوظيفة بأربع مراحل: الأولى وتتضمن تقييماً للسيرة الذاتية وخصص له (20%)، والثانية وتشمل امتحاناً تحريريّاً نسبته (40%)، وبعد اجتيازهم للمرحلتين السابقتين ينتقلون لمرحلة المقابلة اللامركزية على مستوى المحافظة التعليمية وخصص لها (15%)، والمرحلة الرابعة تكون عبارة عن مقابلة مركزية على مستوى ديوان عام الوزارة يتنافس فيها جميع المترشحين من كافة المحافظات، وتتطلب تقديم عرض مرئي ونسبته (25%)، وفي ضوء ذلك يتم اختيار الحاصلين على أعلى الدرجات (Ministry of Education, 2020). وحتى يتمكن مديرو المدارس ومساعدوهم الجدد من أداء مهامهم حرصت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على إلحاقهم ببرامج القيادة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ومدته عامان يتلقون من خلاله تدريباً على أحدث أساليب القيادة، ويعد اجتياز متطلبات البرنامج التدريبي بنجاح شرطاً للتنشيط في الوظيفة.

وتعد السنة الأولى لمديري المدارس ومساعدتهم الجدد فترة انتقالية حرجة لذلك قد يواجهون تحديات أثناء هذه المرحلة الانتقالية؛ حيث يتعرضون إلى ما يسمى بصدمة الواقع التي تحدث نتيجة للتعارض بين التصورات الموجودة مسبقاً، مع متطلبات بيئة العمل الواقعية ويسبب الصراع بين التصورات السابقة التي تشكلت لدى مديري المدارس أو مساعدتهم الجدد وواقع المهنة العديد من التحديات لهم التي قد تؤثر على أدائهم لمهامهم الوظيفية (Hoffert, 2015). وتمثل معرفة التحديات جانباً مهماً للراغبين في الترشح لهذه الوظيفة حتى لا يواجهون الصدمة بواقعها. وفي هذا السياق، كشفت دراسة سيبورو وموهلاكوانا (Sepuru & Mohlakwana, 2020) أن معظم المعلمين الذين شغلوا وظيفة مدير مدرسة كانوا يظنون أنهم قادرون على أدائها بفعالية وكفاءة، وأن مسؤولية الإدارة بسيطة جداً؛ نظراً لعدم درايتهم بتحدياتها، ولكن الأمر اختلف بعد تعيينهم في المنصب، ومعرفة واقع العمل ومتطلباته، والتحديات التي ظهرت أكثر صعوبة مما كانوا يتصورون.

وتختلف التحديات التي يواجهها مديرو المدارس ومساعدوهم الجدد من مدرسة إلى أخرى، إلا أن هناك تحديات مشتركة تواجههم، منها ما يتعلق بطبيعة العمل المدرسي كالجوانب الإدارية والمالية، وتلك المتعلقة بالطلبة، ومنها ما يتعلق بالجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تحيط بالمدرسة. وغالباً ما تكون هذه التحديات جديدة لم يواجهوها من قبل في مجال عملهم، ولم يتعرضوا لها في برامج إعدادهم ما قبل الخدمة إضافة إلى اختلافها من زمن لآخر؛ فالتحديات التي يمر بها مديرو المدارس

في الوقت الحاضر قد تختلف عن تلك التي مر بها من سبقهم (Beam et al., 2016).

وكثيراً ما يواجه مديرو المدارس الجدد صعوبة في الإدارة وتحديد الأولويات للمهام المتعددة المتوقعة منهم، إضافة إلى مواجهة موظفين غير فاعلين ومقاومين للتغيير (Spillane & Lee, 2014). وأشار ميدفورد وبروان (Medford & Brown, 2022) إلى أن التحديات التي يواجهها المديرون الجدد تنشأ من عدم قدرتهم على اتخاذ قرارات بشأن نوع التغييرات التي يجب إجراؤها في المدرسة، وألية التعامل مع أعباء العمل الثقيلة، والتوقعات المرتفعة تجاههم من قبل الآباء والموظفين والطلبة. كما يواجهون التحديات الشخصية، مثل نقص المعرفة والمهارات، وتحديات تتعلق بسياق المدرسة مثل نقص الموظفين المدربين، وعدم كفاية المرافق والمواقف السلبية للآباء (Adams & Muthiah, 2020). ومن التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد قلة الدعم والتوجيه، وعدم حصولهم على إعداد كافٍ يعينهم على تحمل مسؤولياتهم الإدارية والقيادية الجديدة ونتيجة لذلك؛ يبذل مديرو المدارس جهداً كبيراً لفهم كيف يجب أن يتصرفوا، وما الذي يجب أن يتعلموه وغالباً ما يلجؤون لحل المشكلات أو التحديات التي تواجههم عن طريق أسلوب المحاولة والخطأ (Makhanya, 2013).

وتتزايد التحديات على مديري المدارس ومساعدتهم الجدد نظراً لتزايد الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، منها ما يتعلق بتقييم المعلمين، والزيارات الإشرافية التي تتطلب قيامهم بالملاحظة الصفية وتزداد الصعوبة مع المعلمين غير الفاعلين الذين يقاومون التغيير (Wells, 2013). وتسبب الزيارات الصفية حساسية بين مدير المدرسة وبعض المعلمين؛ فيأخذ المدير وقتاً طويلاً لإقناع المعلمين أن الهدف منها هو التطوير (Leiva et al., 2016).

وحتى يتم التغلب على التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد لا بد من استقصائها ومعرفتها لبحث آلية معالجتها، كما أن معرفتها تساهم في تطوير برامج إعداد مديري المدارس ومراجعة سياسات التوظيف والاختيار لهذه الوظيفة (Medford & Brown, 2022). وفي ضوء ذلك اهتم العديد من الباحثين بالتحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد؛ حيث هدفت دراسة الرواشدة (Al-Rawashdeh, 2023) إلى الكشف عن مستوى المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وتحقيقاً لهدفها تم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (80) من مديري المدارس الحكومية الجدد. وأظهرت النتائج أن مستوى المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في المدارس مرتفع حيث جاء مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة أولاً، يليه مجال مشكلات تتعلق بأسرة الطالب والمجتمع، ثم مجال المشكلات الإدارية، يليه مجال مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي، ثم مجال المشكلات ذات العلاقة بالمعلمين، وأخيراً مجال مشكلات تتعلق بالوسائل والأجهزة

وهدفت دراسة وايسزوريك (Wieczorek, 2018) إلى معرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد في المدارس الريفية في الولايات المتحدة الأمريكية. اتبعت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أدواتها المقابلة شبه المقننة التي تم تطبيقها على عينة تكونت من (6) مدراء من مدارس ريفية. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الجدد يواجهون تحديات تتعلق بتحقيق التوقعات العالية من قبل المجتمع المحلي، وتحديات إدارية، وأشارت نتائج الدراسة إلى حاجة المديرين الجدد إلى تطوير فهمهم لاحتياجات وتوقعات المجتمع المحلي، وتطوير مهاراتهم حتى يتمكنوا من أداء مسؤولياتهم.

وتناولت دراسة بايار (Bayar, 2016) التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد في السنة الأولى في تركيا. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث قام الباحث بتحليل الوثائق عن أهم التحديات التي واجهت عينة تكونت من (200) مديراً جديداً التحقوا بدورات تحضيرية بجامعة أماسيا بتركيا، كما تم إجراء مقابلة شبه مقننة مع (14) مديراً منهم تطوعوا للمشاركة في الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن أبرز التحديات التي واجهت المديرين الجدد تمثلت في العنف بين الطلبة أنفسهم والسلوكيات غير السوية، ومواقف المعلمين وسلوكهم تجاه، والمواقف السلبية لأولياء الأمور تجاه المدرسة.

وهدفت دراسة إدوارد (Edwards, 2016) إلى معرفة التحديات التي تواجه مديرو المدارس الجدد في المدارس الريفية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، ولجمع البيانات تم تطبيق مقابلة شبه المقننة على عينة قوامها (11) مديراً من مدارس أونتاريو بكندا. وخلصت النتائج إلى أن مديري المدارس الجدد يعانون من تحديات تمثلت في عدم المقدرة على الموازنة بين العمل والحياة الشخصية، والشعور بالعزلة المهنية، والمطالب والضغوط المجتمعية والتوقعات العالية المطلوبة من مديري المدارس، والإشراف على الموظفين ذوي الخبرة، ومقاومة بعض المعلمين للتغيير.

وقام ليفي وزملاؤه (Leiva et al., 2016) بدراسة من ضمن أهدافها معرفة التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث تم تطبيق مقابلة شبه مقننة على عينة تكونت من (13) مديراً في تشيلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد تمثلت في عدم وجود الاستقلالية لتوظيف الموظفين، وعدم استعدادهم الكافي لدعم المعلمين، كما أن زيارات الملاحظة الصفية تمثل تحدياً مع المعلمين لإقناعهم أن الغرض منها تقديم التغذية الراجعة وليست للتقييم أو العقاب.

أما دراسة سيديون وزملاؤه (Saidun et al., 2015)، فقد هدفت لمعرفة المشكلات التي تواجه مديري المدارس الجدد في ماليزيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أدواتها المقابلة شبه المقننة، وتكونت عينتها من (8) مديرين جدد في عدة مدارس بماليزيا. وتوصلت النتائج إلى أن مديري المدارس الجدد يواجهون

المساندة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المشكلات تعزى لأثر متغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

وأجرى أبامونت (Abbamont, 2020) دراسة هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد، واتبعت المنهج النوعي، وكانت أدواتها المقابلة شبه المقننة، وتكونت عينتها من (5) مدراء جدد يعملون في ولايتي نيويورك وفيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يعانون من التوتر والصدمة نتيجة للتباين بين تصوراتهم السابقة وواقع المهنة، إذ إن مدراء المدارس كانوا يتوقعون أن يتركز عملهم في التعليم فقط، لكنهم اصطدموا بمشاكل إدارية أخرى تستدعي اهتمامهم، كما شكلت التوقعات الكبيرة المنتظرة من المدراء الجدد ضغطاً عليهم. كما أشارت النتائج إلى أن المدراء بحاجة لتطوير معرفتهم ومهاراتهم وتقديم الدعم لهم.

وهدفت دراسة مهيدات (Mahidat, 2020) إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس حديثي التعيين في مدارس محافظة إربد من وجهة نظرهم. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة (135) مديراً ومديرة ممن تقل مدة خدمتهم في وظيفة إدارة المدرسة عن 5 سنوات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى المشكلات التي تواجه مديري المدارس حديثي التعيين من وجهة نظرهم جاءت بمستوى متوسط، حيث جاء " مجال المشكلات الفنية" في المرتبة الأولى، تلاه مجال المشكلات الإدارية كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وهدفت دراسة بيندايايز وزملائه (Pineda-Báez et al., 2019) إلى معرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد في كولومبيا. اتبعت الدراسة المنهج النوعي، ولجمع البيانات استخدمت المقابلة شبه المقننة حيث تم تطبيقها على عينة تكونت من (37) مديراً جديداً بمدارس مدينة بوغوتا. وكشفت النتائج أن مديري المدارس الجدد يواجهون تحديات في ضبط سلوكيات الطلبة، وقلة تواصل أولياء الأمور للمساعدة في حل المشاكل السلوكية لأبنائهم، وقلة الدعم الحكومي لهم. كما أشارت النتائج أن مديري المدارس يواجهون صعوبة في بناء علاقات جيدة مع المعلمين.

أما دراسة مارشال (Marshall, 2018)، فقد هدفت لمعرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد عند انتقالهم من وظيفة معلم إلى وظيفة مدير مدرسة. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أدواتها المقابلة شبه المقننة. وتكونت عينتها من (20) مديراً تم تعيينهم حديثاً في باربادوس. وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء الجدد يواجهون تحديات تتعلق ببيئة عملهم وفق إمكاناتها، وتوتر علاقاتهم مع العاملين في المدرسة وعدم تقبل المعلمين ودعمهم لأداء مهامهم، إضافة إلى التعامل مع بعض السلوكيات غير السوية للطلبة، وقلة الدعم لهم من قبل وزارة التربية والتعليم.

تحديات عديدة تمثلت في الشعور بالعزلة، وصعوبة إدارة الوقت، وضعف المعرفة المتعلقة بالوظيفة، وعدم القدرة على تطبيق ما تم دراسته من نظريات على أرض الواقع، وقلة الخبرة في اتخاذ القرار، وعدم القدرة على التكيف في بيئة العمل.

وفي دراسة أجراها كاراكوس وزملاؤه (Karakose et al., 2014) هدفت إلى تعرف التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد في تركيا وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. اتبعت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت الاستبانة المفتوحة كأداة لها، وتكونت عينتها من (28) مديراً جديداً خبرتهم أقل من (5) سنوات. وكشفت الدراسة أن مديري المدارس الجدد يواجهون تحديات تتعلق بمرافق المدرسة، وبالأفراد العاملين في المدرسة، وبالجانوب الإدارية، والمالية، وبسياسيات التعليم.

وأجرى سيلان ولي (Spillane & lee, 2014) دراسة هدفت لمعرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد أثناء ممارستهم لمهنتهم الجديدة. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت عينتها من (17) مديراً جديداً تخرجوا من معهد المدراء بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة المقابلة شبه المقننة. وكشفت النتائج أن مديري المدارس الجدد يعانون من صدمة الواقع نتيجة لانتقالهم لمسؤوليات أعلى تخالف توقعاتهم وتصوراتهم السابقة، وأشارت النتائج إلى أن كثرة المهام وتوقعها مثلت تحدياً للمدراء الجدد، إضافة إلى الإجهاد، والقلق، والضغط المستمر، وقلة النوم.

وهدف دراسة ماخنيا (Makhanya, 2013) إلى معرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد في منطقة باين تاون. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام أسلوب دراسة الحالة لأربعة مديريين جدد، اثنين من مدارس حضرية، واثنين من مدارس ريفية. واستخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلة شبه المقننة. وخلصت النتائج إلى أن مديري المدارس الجدد لا يتم توجيههم ودعمهم، ولم يتلقوا إعدادا وتدريباً متخصصاً لدعم دورهم القيادي والإداري.

وبحثت دراسة العمري (Al-Omari, 2013) الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المديرين حديثي التعيين. وتكونت عينة الدراسة من (162) مديراً تم تعيينهم خلال السنوات الثلاث الأخيرة بمنطقة الباحة، واستخدمت الاستبانة لجمع بياناتها. وتوصلت النتائج إلى أن الصعوبات الإدارية التي تواجه المديرين المعيّنين حديثاً كانت كبيرة؛ بينما كانت درجة الصعوبات الفنية متوسطة، وجاءت الصعوبات ككل بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق في الصعوبات ككل تبعاً لسنوات الخبرة، كما توجد فروق تعزى لأثر الدورات التدريبية في جميع الصعوبات لصالح الذين لم يخضعوا للدورات تدريبية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد أو مساعديهم الجدد، حيث كانت معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها تم تطبيقها في بيئات أجنبية ماعدا دراسة الرواشدة (Al-Rawashdeh, 2023) ودراسة مهيدات (Mahidat, 2020) ودراسة العمري (Al-Omari, 2013) التي ركزت على مديري المدارس حديثي التعيين. كما يتبين أن الدراسات السابقة اتفقت جميعاً على دراسة التحديات التي تواجه المديرين الجدد، واستخدمت بعضها المنهج النوعي وبعضها الآخر المنهج الكمي. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها، وتختلف عنها في منهجيتها حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المزجي (Mixed Methods Research) الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي، كما تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمعها الذي طبقت فيه، وفي تناولها لمقترحات حل التحديات من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم الجدد. وتتشابه مع دراسة مهيدات (Mahidat, 2020) ودراسة (Al-Rawashdeh, 2023) في أنها ستبحث الفروق في التحديات وفقاً لمتغيري الجنس، وتختلف عن جميع الدراسات في أنها ستبحث أيضاً الفروق في التحديات وفقاً لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

مشكلة الدراسة

تضاعفت أعداد مديري المدارس ومساعديهم الجدد في السنوات الثلاثة الأخيرة في سلطنة عمان، إذ بلغ عدد الذين شغلوها (144) مديراً ومساعداً في عام 2017، ثم تزايد العدد فأصبح (296) في العام الدراسي 2021/2022 أي بزيادة بلغت 100% حسب إحصاءات المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية (Ministry of Education, 2022). وعلى الرغم من تزايد الأعداد إلا أن إحصائيات وزارة التربية والتعليم تشير إلى أن نسبة الشواغر التي لم يتم سدها في وظيفة مساعد مدير مدرسة بلغت بنسبة (22%) وبنسبة (30.5%) بالنسبة لوظيفة مدير مدرسة وأن عدد المترشحين لشغل الوظيفة أقل من عدد الشواغر (Ministry of Education, 2021). وتدل هذه المؤشرات على أن هناك عزوفاً عن الوظيفة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة التي أجريت في سلطنة عمان (Al-Badri et al., 2020; Al-Kiyumi & Al-Mandhari, 2022; Al-Yarabi, 2019) ويعد ذلك مؤشراً على أن مديري المدارس ومساعديهم يواجهون تحديات عديدة في سلطنة عمان مما أدى إلى تكون اتجاهات سلبية تجاه الوظيفة من قبل المعلمين للترشح لها. ونظراً لأهمية التدخل المبكر في حل هذه التحديات لا بد من تقصيها منذ التحاق مديري المدارس ومساعديهم بالوظيفة الإدارية؛ إذ تمثل المراحل المبكرة لمديري المدارس ومساعديهم الجدد عملية تحول جذرية في طبيعة أدوارهم. ويشير مارشال (Marshall, 2018) إلى أن التحول من معلم إلى مدير مدرسة أو مساعد مدير يؤدي

الجدد بسلطنة عمان، مما يساعدهم ذلك في وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تسهم في حلها.

2- قد تفتح الدراسة آفاقاً لدراسات أخرى تتناول مديري المدارس ومساعدتهم الجدد من خلال توصياتها.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد ومقترحات حلها في سلطنة عمان في السنة الأولى من تعيينهم.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في المدارس الحكومية.

الحدود المكانية: جميع المدارس الحكومية بالمحافظات التعليمية التي تعين بها مديراً أو مديراً مساعداً مستجداً.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي 2022 / 2023م.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية:

التحديات (Challenges): يقصد بها المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد وتحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها، ويعبر عنها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في أداة الدراسة.

مدير مدرسة (School principal): يقصد به الموظف الذين يشغل مسمى مدير مدرسة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان ويقوم بإدارة العملية التعليمية بكافة جوانبها الإدارية والمالية والفنية والإشراف العام على كافة الطلبة والعاملين (Ministry of Education, 2015).

ويقصد به إجرائياً: الموظف الذين يشغل منصب مدير مدرسة في السنة الأولى من تعيينه.

مساعد مدير مدرسة (Assistant school principal): يقصد به الموظف الذين يشغل مسمى مساعد مدير مدرسة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، ويقوم بالمشاركة في إدارة العملية التعليمية بكافة جوانبها الإدارية والمالية والفنية والإشراف العام على كافة الطلبة والعاملين ويخضع للإشراف المباشر من قبل مدير المدرسة (Ministry of Education, 2015).

ويعرف إجرائياً: بمساعد مدير المدرسة في السنة الأولى من التحاقه بالوظيفة.

إلى العديد من التحديات المبكرة بسبب اختلاف الخبرات السابقة، وكذلك الدورات التحضيرية؛ مما يؤثر ذلك على كفاءة الانتقال. كما أن هناك العديد من الدراسات الحديثة التي أوصت بدراسة التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد، مثل دراسة ميد فورد وبروان (Medford & Brown, 2022) ودراسة كلينك وجوماس (Kilinc & Gumus, 2021). وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في سعيها للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

2- هل تختلف التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في سلطنة عمان من وجهة نظرهم باختلاف الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة؟

3- ما مقترحات حل التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- الكشف عن التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في سلطنة عمان.

2- معرفة الفروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في سلطنة عمان وفقاً لمتغيري الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة.

3- التوصل إلى مقترحات لحل التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية

1- تناولت الدراسة عينة مهمة في الإدارة المدرسية وهي عينة مديري المدارس ومساعدتهم الجدد، وهي من أهم الفئات التي تحتاج إلى الدعم والمساندة في بداية التحاقها بالعمل الإداري.

2- قد تسهم الدراسة في تقديم معلومات وبيانات حول التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد في سلطنة عمان، وإثراء الأدب النظري ببيانات تعكس واقع هذه التحديات من وجهة نظرهم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في تزويد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بأبرز التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج المختلط (Mixed Methods Research) الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي. وقد لجأ الباحث لهذا المنهج؛ لما يقدمه من فهم أعمق وأشمل للظواهر التي يدرسها؛ إذ يوفر المنهج النوعي فهماً تفصيلياً للمشكلة، في حين يقدم المنهج الكمي فهماً عاماً لها، ويتيح الجمع بين الأسلوبين تغطية أوجه القصور في حال استخدام أحدهما منفرداً. وقد اتبعت الدراسة الأسلوب التفسيري التتابعي الذي يبدأ بتطبيق الأداة الكمية ثم يتبعه تطبيق المقابلة لدعم وتفسير النتائج الكمية (Creswell & Clark, 2017).

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة من مديري المدارس الجدد ومساعدتهم الجدد وفقاً لمتغير الجنس وعدد الطلبة في المدرسة التي يعملون بها.

المتغير	الفئة	العدد
الجنس	ذكر	56
	أنثى	192
	المجموع	248
عدد الطلبة في المدرسة	أقل من 300 طالب	32
	من (300- 600 طالب)	60
	أعلى من 600 طالب	156
	المجموع	482

أدوات الدراسة

أولاً: الاستبانة

بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة فقراتها للمحور الذي وضعت لقياسه. وبناءً على آرائهم وملاحظاتهم عدلت بعض الفقرات، واستبعدت، (8) فقرات فأصبحت الأداة مكونة من (24) فقرة في صورتها النهائية توزعت على أربعة محاور هي التحديات المادية، وتتضمن (6) فقرات، والتحديات الإدارية، واشتملت على (6) فقرات، والتحديات المتعلقة بالمعلمين، وتتضمن (6) فقرات، والتحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء الأمور، وتتضمن (6) فقرات.

صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق منه من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من داخل مجتمع الدراسة وخارج عينتها الأساسية تكونت من (25) من مديري المدارس ومساعدتهم الجدد ثم تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (2) يوضح النتائج.

تم تطوير الاستبانة بهدف جمع البيانات الكمية، واعتمد الباحث في تطويرها على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد مثل (Bayar, 2016; Edwards, 2016; Marshall, 2018). وقد تكونت الاستبانة من جزأين: تضمن الأول البيانات الديموغرافية للمستجيب، واشتمل الثاني (24) فقرة توزعت على أربعة محاور هي: التحديات المادية، والتحديات الإدارية، والتحديات المتعلقة بالمعلمين، والتحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء الأمور، وتكون الاستبانة على الفقرات وفقاً للتدرج الثلاثي وتأخذ الدرجات الآتية: (3) بدرجة كبيرة، (2) بدرجة متوسطة، (1) بدرجة منخفضة.

صدق وثبات الاستبانة

الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية التي تكونت من (32) فقرة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم

الجدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.

معامل الارتباط	م	المحور	معامل الارتباط	م	المحور
0.59*	13	التحديات المتعلقة بالمعلمين	0.50*	1	التحديات المادية
0.76*	14		0.61*	2	
0.68*	15		0.69*	3	
0.60*	16		0.64*	4	
0.68*	17		0.71*	5	
0.62*	18		0.73*	6	
0.63*	19	التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	0.71*	7	التحديات الإدارية
0.61*	20		0.75*	8	
0.78*	21		0.88*	9	
0.83*	22		0.78*	10	
0.76*	23		0.79*	11	
0.81*	24		0.77*	12	

* دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

(4) أسئلة تناولت ما يلي: التحديات المادية، والتحديات الإدارية، والتحديات المتعلقة بالمعلمين، والتحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء الأمور، وتناول السؤال الخامس مقترحات حل التحديات. وتضمنت المقابلة أسئلة متابعة فرعية يتم طرحها في حال لم يذكر مدير المدرسة بعض جوانب التحديات عند جوابه عن الأسئلة الرئيسية. واستغرق إجراء المقابلة الواحدة ما بين (30-45) دقيقة.

الصدق الظاهري: تم التحقق منه من خلال عرض المقابلة ودليل إجرائها على مجموعة من المحكمين، وقد تم إجراء بعض التعديلات بناءً على ما أشار له المحكمين، كما تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (3) من مديري المدارس للتحقق من وضوح أسئلتها.

الموثوقية والمصدقية للمقابلة Trustworthiness and Credibility

تعتمد الموثوقية والمصدقية للبيانات النوعية في الطرق والإجراءات التي يتبعها الباحث في اختيار العينة وكذلك آلية جمع البيانات، ولتحقيق ذلك قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- 1- تسجيل المقابلات لضمان عدم فقدان البيانات.
- 2- وضع دليل الترميز والتصنيف. وقد اعتمد الباحث على أسئلة البحث كمصدر لانبثاق عملية التصنيف والترميز حيث أشار كريندورف (Krippendorff, 2018) أنه يمكن اشتقاق فئات التصنيف والترميز من خلال أسئلة البحث واستقراء البيانات وفي حال ظهرت موضوعات ومفاهيم جديدة ترتبط بالظاهرة المدروسة يمكن إضافتها في دليل الترميز.

3- تم تطبيق المقابلة على عينة استطلاعية تكونت من (3) من مديري المدارس.

يتبين من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها تراوحت بين (0.5-0.88)، وكانت هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي $(\alpha=0.05)$ ، مما يشير إلى أن الفقرات جميعها تقيس نفس الخاصية التي يقيسها المحور الذي تنتمي إليه، ويؤكد ذلك صدق الاستبانة ومناسبتها لتحقيق هدف الدراسة الحالية.

ثبات الاستبانة

وللتحقق منه تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)؛ إذ تم حساب ثبات المحاور والأداة ككل، والجدول (3) يوضح النتائج.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات ألفا لكرونباخ للاستبانة.

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
التحديات المادية	6	0.72
التحديات الإدارية	6	0.73
التحديات المتعلقة بالمعلمين	6	0.87
التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	6	0.83

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.72-0.87)، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بمستوى مناسب من الثبات، ويمكن استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: المقابلة

تم تصميم المقابلة شبه المقننة لتشمل الجوانب التي تناولتها الاستبانة، وتكونت من (5) أسئلة رئيسة مفتوحة الاستجابة منها

4- لضمان الموثوقية Trustworthiness تم الاستعانة بباحث زميل يمتلك خبرة ودراية بالبحث النوعي وهي إحدى الطرق التي أشار لها لينكولن وجوبا (Lincoln & Guba, 1985) للتحقق من الموثوقية للبيانات النوعية. وأشار نيلي وآخرون (Nili et al., 2020) إلى أن هذه الطريقة تعد ملائمة للتحقق من موثوقية البيانات النوعية حيث يقوم كل باحث بترميز عينة استطلاعية من النصوص المستهدفة في تحليل المحتوى ثم يتم حساب درجة الاتفاق بينهم. وفي ضوء ذلك قام الباحث بتوضيح

الجدول (4)

مؤشرات الموثوقية للبيانات النوعية.

رقم المقابلة	قرارات الترميز		نسبة الاتفاق
	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	
1	13	3	81.25%
2	14	1	93.33%
3	12	2	85.71%
المجموع	39	6	86.67%

الاستبانة ودُمجت حسب المحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتم تحديد المتوسط الفرضي للاستبانة الذي بلغت قيمته (2) كما يلي: (أعلى قيمة في الاستجابات (3) + أدنى قيمة في الاستجابات (1) مقسومة على 2). ولتحديد المستوى قورن المتوسط المحسوب من بيانات العينة مع المتوسط الفرضي؛ إذ يدل ارتفاعه عن المتوسط الفرضي على ارتفاع مستوى التحدي، والعكس صحيح، ويشير عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطين إلى أن التحدي بمستوى متوسط. ولمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطين تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة، والجدول (5) يوضح النتائج.

يتضح من خلال الجدول (4) أن نسبة الاتفاق بين الباحث والباحث الزميل في ترميز بيانات مقابلات العينة الاستطلاعية تراوحت ما بين (81.25% - 93.33%)، وبلغت نسبة الاتفاق الكلي (86.67%). وتعد هذه القيمة مؤشراً على الموثوقية؛ حيث أشار جوتشالك (Gottschalk, 2014) بأن يكون الاتفاق بنسبة (80%) في الترميز، في حين ربط كثير من الباحثين أن النسبة المقبولة تكون (70%) على غرار الثبات المقبول في البحوث الكمية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يعتمد عرض نتائج الدراسة الحالية على الطريقة التي أشار لها كريس ويل وبلانو كلارك (Creswell & Plano Clark, 2017) لتحليل المنهج المزجي التتابعي (كمي-نوعي) التي تقوم على تحليل البيانات الكمية، والنوعية من خلال دمجها معاً، حيث تم ترميز البيانات النوعية وتصنيفها، وكانت جميعها تندرج ضمن محاور الأداة الكمية، وكشفت عن بعض التحديات التي لم تتضمنها فقرات

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للحكم على مستوى التحدي مرتبة تنازلياً

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
1	التحديات المادية	2.27	0.41	10.43	> 0.001	مرتفع	1
2	التحديات الإدارية	2.11	0.44	3.92	> 0.001	مرتفع	2
3	التحديات المتعلقة بالمعلمين	1.68	0.50	10.13	> 0.001	منخفض	3
4	التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	1.52	0.40	18.62	> 0.001	منخفض	4
	المتوسط الكلي	1.90	0.31	5.30	> 0.001	منخفض	

وتدريب متخصص لدعم دورهم القيادي والإداري، ومع دراسة وايسزوريك (Wieczorek, 2018) التي توصلت إلى حاجة مديري المدارس الجدد إلى تطوير مهاراتهم؛ كي يتمكنوا من أداء مسؤولياتهم، ومع دراسة سيديون وزملانه (Saidun et al., 2015) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الجدد يواجهون تحدياً يتمثل في نقص المعرفة المتعلقة بمهام الوظيفة.

وجاء محوري التحديات المتعلقة بالمعلمين والتحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم بمستوى منخفض بمتوسطين حسابيين بلغا (1.68)، و(1.52) على الترتيب. وفي المقابلات الجماعية أكد معظم مديري المدارس الذين تمت مقابلتهم أن التحديات التي واجهوها في هذين المحورين كانت بسيطة ويمكن التعامل معها ولم تؤثر كثيراً على سير أعمالهم. ويمكن أن يُفسر انخفاض هذين المحورين إلى أن مديري المدارس كانوا معلمين لعدة سنوات، ولديهم خبرة تراكمية كبيرة وفهم أكبر حول التحديات التي تواجه المعلمين، ولديهم قدرة أكبر على تطويرهم والتعاون معهم (Barber & Mourshed, 2007)، كما أنهم كانوا في تفاعل مباشر مع الطلبة وأولياء الأمور طوال فترة عملهم، واكتسبوا خبرة في التعامل مما يسهم ذلك في الحد من التحديات التي تواجههم مع الطلبة وأولياء الأمور. ويؤكد ذلك ما أظهرته دراسة جريسوم وبارتاني (Grissom & Bartanen, 2019) من أن مديري المدارس الذين لديهم خبرة في مجال التدريس هم أكثر فعالية في التعامل مع الطلبة وتحسين ممارسات التعلم، ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على عملية التعلم وتحصيل الطلبة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة (Bayar, 2016; Marshall, 2018; Pineda-Báez et al., 2019) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الجدد يواجهون تحديات في ضبط سلوكيات الطلبة. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (1.90) وبمستوى منخفض.

وللتعرف على التحديات بشكل أكثر تفصيلاً استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات، وتم دعمها من خلال نتائج المقابلات، حيث يوضح الجدول (6) أهم الموضوعات المستخلصة من المقابلات التي جاء تكرارها بشكل يزيد عن 50%.

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة تراوحت بين (1.52) - (2.27)، وجاء أعلاها محور التحديات المادية بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وبمستوى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى قلة الموارد المالية المخصصة للمدارس. وقد أكدت البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات هذا التحدي الذي أشار له جميع مديري المدارس الذين شملتهم المقابلات أي بنسبة (100%). وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراستي (Karakose et al., 2014; Spillane & Lee, 2013) التي توصلت إلى أن التحديات المادية مشكلة عامة يواجهها مديرو المدارس الجدد.

وجاء في المرتبة الثانية محور التحديات الإدارية بمتوسط حسابي (2.11) وبمستوى مرتفع. وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس الجدد بعد انتقالهم من مهنة التدريس للعمل الإداري تختلف طبيعة أعمالهم وفي الغالب يصطدمون بمهام ومسؤوليات جديدة تكون خبرتهم محدودة فيها، ولم يتعرضوا لها في برامج إعدادهم ما قبل الخدمة (Beam et al., 2016). وقد أكد معظم مديري المدارس خصوصاً المساعدين الجدد الذين تم مقابلتهم على هذا الجانب بنسبة (83%) حيث ذكر أحد مساعدي مديري المدارس هذا التحدي بقوله: "كنت أعاني كنت أبحث عن أدلة وأتعرّف على المهام أكثر، كانت أول سنة متعبة جداً، مثلاً البوابة التعليمية الإلكترونية لوحدها عالم، وخطة المدرسة، كنت أسأل وأبحث عن المعلومة". واتفقت مساعدة مديرة أخرى مع زميلها السابق بقولها: "المهام بشكل عام كل مهام المدير كانت بالنسبة لي غامضة لأنني كنت معلمة لغة إنجليزية، كان تنفيذ مهام المدير بالنسبة لي صعب- إحنا ما حصلنا على التدريب الكافي قبل نلتحق بالوظيفة، ما كان شي تهيئة، كنا نحتاج إلى برنامج تدريبي في المهام مثل الجدول المدرسي والخطة وأيقونات البوابة الإلكترونية التعليمية". وذكرت مساعدة مديرة أخرى نفس التحدي بقولها "كان ما معنا خبرة، أغلب المهام جديدة علينا، كنا نتعلم ذاتياً، مثلاً طريقة بناء الجدول المدرسي ما أعرفها تعلمتها من الصفر، عطونا برنامج تدريبي بعد شهرين، ولما وصلنا للبرنامج اكتشفنا أن شغلنا غلط، يفترض البرامج التدريبية ما تتأخر". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماخنيا (Makhanya, 2013) التي كشفت أن مديري المدارس يواجهون تحدياً يتعلق بعدم حصولهم على إعداد

الجدول (6)

ملخص الموضوعات الرئيسية التي تمخضت عنها المقابلات ونسبة تكرارها.

المحاور الرئيسية	الموضوعات	نسبة التكرار (الأهمية النسبية)
التحديات المادية	قلة المخصصات المالية المخصصة للمدرسة.	100%
	قلة الوسائل التعليمية في بعض المواد بعد إدخال مناهج كامبريدج مثل العلوم والرياضيات.	70%
	قدم بعض المباني المدرسية وحاجتها للصيانة المستمرة.	67%
	قلة توفر أجهزة الحاسوب وضعف خدمات الإنترنت.	60%

المحاور الرئيسية	الموضوعات	نسبة التكرار (الأهمية النسبية)
	نقص الكوادر الإدارية في بعض الوظائف مثل (منسق، أخصائي اجتماعي، أخصائي شؤون مالية وإدارية).	92%
التحديات الإدارية	كثرة الملفات والأعمال الورقية وعدم الاكتفاء بالبيانات المرفوعة في البوابة الإلكترونية من قبل المشرف الإداري واللجان الزائرة.	92%
	قلة المعرفة ببعض المهام الإدارية المتعلقة بالبوابة التعليمية الإلكترونية.	83%
	عدم وجود برنامج تهيئة ميكرة قبل الالتحاق بالوظيفة.	83%
	تأخر سد الشواغر عند خروج المعلمين في إجازات طارئة.	75%
	كثرة التعميمات والمستجدات الطارئة التي تصل للمدرسة وتتطلب الرد عليها أو اتخاذ إجراء عاجل لها.	75%
التحديات المتعلقة بالمعلمين	قلة تعاون بعض المعلمين في تنفيذ برامج خطة الإنماء المهني داخل المدرسة، أو المشاركة بالحضور.	100%
	عدم ترحيب بعض المعلمين بالزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة أو مساعده.	83%
	غياب المعلمين وكثرة حصص الاحتياط.	75%
	الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين نحو مهنة التدريس ومتطلبات العمل.	58%
التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	قلة زيارة أولياء الأمور للمدرسة.	100%
	صعوبة تفعيل مجالس أولياء الأمور وقلة حضورهم للاجتماعات الدورية التي تعقدها المدرسة.	100%

المحور الأول: التحديات المادية

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لتقييم مستوى فقرات التحديات المادية.

يتضح من الجدول (6) أن الموضوعات المستخلصة من البيانات النوعية التي كان تكرارها يزيد عن 50% جاءت جميعها تندرج ضمن محاور الأداة الكمية حيث تراوحت نسبة تكرارها ما بين (60%-100%) كما كشفت عن تحديات أخرى لم تتناولها الاستبانة، وسيتم استعراضها بشكل مفصل كنتائج داعمة لما توصلت له البيانات الكمية وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل محور:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات الإدارية ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للحكم على مستوى التحدي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
5	قلة الدعم المالي لشراء مستلزمات المدرسة.	2.50	0.66	11.81	>0.001	مرتفع	1
2	قلة الصيانة لأدوات المدرسة وتجهيزاتها	2.47	0.68	10.85	>0.001	مرتفع	2
3	نقص أجهزة الحاسوب.	2.41	0.69	9.28	>0.001	مرتفع	3
4	ضعف شبكة الإنترنت.	2.40	0.64	10.00	>0.001	مرتفع	4
6	نقص الوسائل التعليمية.	2.13	0.66	3.16	0.002	مرتفع	5
1	نقص عدد القاعات الدراسية.	1.71	0.80	5.63	>0.001	منخفض	6
	المتوسط الكلي	2.27	0.41	10.43	>0.001	مرتفع	

والأحبار ولوازم الحاسب الآلي والوسائل والبرامج والأنشطة التربوية والكشفية، وصيانة المباني والأثاث والمعدات التعليمية، إضافة إلى خدمة الإنترنت. وجاءت المقابلات مؤكدة لهذا التحدي حيث أشار (83%) من أفراد العينة الذين تم مقابلتهم إلى قلة الموارد المالية؛ حيث ذكرت مديرة مدرسة في محافظة مسندم ذلك بقولها: "الدعم المالي غير كافي، ولا يغطي احتياجات المدرسة" وأكدت هذا

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التحديات المادية تراوحت بين (1.71 - 2.50) حيث كانت الفقرة (5) التي نصها "قلة الدعم المالي لشراء مستلزمات المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.50) وبمستوى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى أن المبلغ المخصص للمصاريف المالية لكل مدرسة قليل جداً مقارنة ببند الصرف التي تشمل المواد القرطاسية

القاعات والتجهيزات من التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد في السنة الأولى، كما أنها تؤثر على أهدافهم وخططهم.

وجاءت أيضا الفقرة (4) التي نصها "ضعف شبكة الإنترنت" بمتوسط حسابي (2.40) وبمستوى مرتفع. وقد يعود ذلك إلى انتشار مديري المدارس في رقعة واسعة من المناطق الجغرافية في سلطنة عمان تختلف فيها مقومات البنية التحتية للاتصالات.

ومن التحديات التي جاءت بمستوى مرتفع ما ورد في الفقرة (6) التي نصها "نقص الوسائل التعليمية". وقد أكدت المقابلات هذا الجانب؛ حيث أشار لهذا التحدي (70%) من الذين تم مقابلتهم حيث ذكرت مديرة مدرسة في محافظة مسقط ذلك بقولها: "هناك تجارب مثلاً في بعض مواد العلوم تحتاج إلى أدوات يصعب توفرها نظراً لغلاء سعرها". واتفقت معها مديرة مدرسة في محافظة شمال الباطنة بقولها: "الوسائل التعليمية قديمة جداً، والمعلم ما يستفيدون منهم" وأكدت ذات التحدي مديرة مدرسة في محافظة الداخلية بقولها: "الملاحظ عندي بعض المواد مثلاً منهج اللغة العربية رغم تغير المنهج لكن لم يتم تزويدها بالوسائل، وكذلك بقية المناهج مثل العلوم، معنا نقص كبير في الوسائل". ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن عدم توفر الوسائل يؤثر على قدرة مديري المدارس في دعم المعلمين؛ مما يتسبب ذلك في ضغط كبير عليهم بسبب مطالبات المعلمين بتوفيرها. فالوسائل التعليمية لها دور كبير في تحسين المستوى التعليمي للطلبة (Dusabemariya et al., 2020) وفي رفع مستوى دافعيتهن للتعليم (Al Haddar & Azmi, 2020). وبالتالي فإن غيابها يؤثر على تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل عام، وعلى فعالية طرق التدريس.

المحور الثاني: التحديات الإدارية

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لتقييم مستوى فقرات التحديات الإدارية.

الجانب مديرة مدرسة في محافظة جنوب الباطنة حيث ذكرت "قلة الدعم المادي للمدارس من الوزارة يأخر الكثير من المشاريع"، وذكر مدير مدرسة في محافظة الداخلية "ما فيه موارد للمدارس مثلاً السلفة المالية التي توصلنا يا دوب تكفي للحبر والقرطاسيات والأشياء البسيطة". وقد أكدت دراسة العسيلي (Al-Osaily, 2018) أن عدم كفاية المخصصات المالية المعتمدة للمدرسة تمثل تحدياً كبيراً لإدارة المدرسة. وكما تحقق المدرسة أهدافها التي تسهم في رفع مستوى الأداء التحصيلي للطلبة لا بد من توفر الدعم المالي. وقد أكدت دراسة (Sohn et al., 2023) أن الدعم المالي للمدارس يحسن المستوى التحصيلي للطلبة.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (2) التي نصها "قلة الصيانة لأدوات المدرسة وتجهيزاتها" بمتوسط حسابي (2.47) وبمستوى مرتفع. وقد يعود ذلك إلى أن إدارات المدارس هي التي تتحمل تكلفة الصيانة وغالباً ما تكون مكلفة ولا تستطيع إدارات المدارس تغطيتها بسبب قلة الموارد المالية المخصصة للمدرسة. وأكدت البيانات المستخلصة من المقابلات بنسبة (67%) من أفراد العينة أن تكاليف الصيانة مرتفعة خصوصاً للمدارس القديمة؛ حيث ذكرت إحدى مديرات المدارس في محافظة شمال الشرقية هذا التحدي بقولها: "كثرة الصيانة في المدارس القديمة تستهلك جزء كبير من ميزانية المدرسة". وأكدت مديرة مدرسة في شمال الباطنة هذا التحدي بقولها: "الدعم المالي أبداً غير كافي لأنك تحتاج تعمل كل شيء من السلفة المالية خصوصاً الصيانة لأنه قسم الصيانة ما يعملها وأحياناً ممكن تكلف 50% من السلفة المالية".

وجاءت بمستوى مرتفع أيضاً الفقرة (3) التي نصها "نقص أجهزة الحاسوب". وأكدت المقابلات هذا الجانب؛ حيث أشار لهذا التحدي (60%) من أفراد العينة الذين تم مقابلتهم حيث ذكرت مديرة مدرسة في محافظة جنوب الباطنة هذا التحدي بقولها: "عدم توفر غرف الحاسوب في المدرسة" واتفقت معها مديرة مدرسة في محافظة مسقط بقولها: "المبنى المدرسي يجب أن يكون حديث مجهزة ومعد إعداداً جيداً لتعليم جيل عصر التكنولوجيا". وتؤكد دراسة كاركوس وآخرون (Karakose et al., 2014) أن قلة توفر

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات الإدارية ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للحكم على مستوى التحدي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
12	تأخر سد الشواغر الوظيفية التي تحتاجها المدرسة.	2.61	0.61	15.79	>0.001	مرتفع	1
9	كثرة الأعمال الورقية المطلوبة.	2.41	0.71	9.14	>0.001	مرتفع	2
11	كثرة التعميمات والتوجيهات المستجدة.	2.40	0.66	9.88	>0.001	مرتفع	3
7	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة.	1.82	0.75	3.74	>0.001	منخفض	4
8	كثرة اللجان الوزارية التي تزور المدرسة.	1.74	0.72	5.61	>0.001	منخفض	5
10	تأخر وصول التعميمات والمراسلات.	1.66	0.68	7.87	>0.001	منخفض	6
	المتوسط الكلي	2.11	0.44	3.92	>0.001	مرتفع	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التحديات الإدارية تراوحت بين (1.66-2.61)؛ إذ كانت الفقرة (12) التي نصها "تأخر سد الشواغر الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.61) وبمستوى مرتفع. وقد أكدت المقابلات جميعها هذا التحدي في جانبيين؛ الأول يتعلق بسد الشواغر المتعلقة بالمعلمين سواء أكانت هذه الشواغر في بداية العام الدراسي أو أثناء سيره؛ بسبب خروج بعض المعلمين في إجازات طارئة أو إجازات أمومة بالنسبة للمعلمات؛ مما يضطر ذلك مدير المدرسة إلى إيجاد بديل بالأجر اليومي لسد الشواغر، حيث تترك لهم وزارة التربية والتعليم في الغالب مسؤولية البحث عن بديل للتعاقد بالأجر اليومي، وهذا يمثل عبئاً كبيراً على إدارات المدارس وقد أشار لهذا التحدي (75%) من الذين تم مقابلتهم. ومن أمثلة ما ذكره مديرو المدارس فيما يتعلق بهذا التحدي ما أورده مدير مدرسة في محافظة شمال الباطنة بقوله: "صعوبة توفير المعلم البديل في حالة خروج معلم لإجازة طارئة تصل لشهر واحد". وأكدت هذا التحدي أيضاً مديرة مدرسة في محافظة شمال الباطنة بقولها: "عدم سد الشواغر بسرعة بسبب الإنتدابات والإجازات المرضية والأمومة". كما واجه معظم مديري المدارس الذين تمت مقابلتهم تحدياً يتعلق بسد الشواغر الإدارية في المدرسة وبنسبة (92%) من الذين تم مقابلتهم؛ حيث عانى البعض من عدم وجود مدير مساعد لديهم، مما مثل ذلك عبئاً إدارياً كبيراً، وعانت مدارس من عدم توفر منسق، أو أخصائي اجتماعي، أو أخصائي شؤون مالية وإدارية. ومن أمثلة ما ذكره مديرو المدارس الذين تمت مقابلتهم حول هذا التحدي ما أشار له مدير مدرسة في محافظة شمال الباطنة بقوله: "التحدي هو قلة الكوادر الإدارية المساندة مثل المنسق وأخصائي إداري ومالي" وأكدت هذا التحدي مديرة مدرسة في محافظة الداخلية حيث قالت: "أكبر تحدي هو نقص الوظائف الإدارية، الكادر الإداري ناقصه يشكل عبء كبير على مدير المدرسة يعني أنا أعمل في مدرسة منسقة ما فيها، أخصائي أنشطة ما فيها، أخصائي إداري مالي ما فيها، لك أن تتخيل الوضع لما يكون المدير عنده نقص في هذي الوظائف الإدارية الثلاثة". وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار له عطوي (2017) من أن سد الشواغر الوظيفية تعد من أبرز التحديات التي تواجه مديري المدارس.

وجاءت الفقرة (9) التي نصها "كثرة الأعمال الورقية المطلوبة" بمتوسط حسابي (2.41) وبمستوى مرتفع. وقد أكدت المقابلات الجماعية هذا التحدي حيث أشار له (92%) من أفراد العينة حيث ذكر مدير مدرسة في محافظة جنوب الباطنة ذلك بقوله: "التحدي إلي نواجهه هو الكثير من الملفات والأعمال الورقية التي من شأنها تشتيت عمل الإدارة عن الجانب الإبداعي" وأكدت هذا التحدي أيضاً مديرة مدرسة في محافظة ظفار بقولها: "كثرة استخدام الأوراق وعدم الاكتفاء بالبوابة التعليمية". واتفقت مساعدة مديرة في محافظة شمال الباطنة مع زميلتها السابقة بقولها: "بدينا التحول الرقمي ويفترض ما نحتاج إلى أوراق لكن بعض المشرفين الإداريين أو اللجان الزائرة يصرون على أن نطبع

الأوراق مع العلم أن جميع الملفات موجودة إلكترونياً في البوابة التعليمية". وقد يعود ارتفاع هذا التحدي إلى أن الأعمال الورقية تتطلب جهداً كبيراً ومهارة في التعامل؛ حيث يجد مدير المدرسة المستجد نفسه فجأة أمام أعمال ورقية، وملفات مختلفة تتعلق بالمدرسة بأكملها، وهو أمر لم يعتد عليه عندما كان معلماً؛ لذا تمثل الأعمال الورقية عبئاً عليه. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأعمال الورقية تمثل تحدياً لمديري المدارس مثل دراسة العسيلي (Al-Osaily, 2018) التي توصلت إلى أن كثرة الأعمال الكتابية لدى مدير المدرسة تمثل تحدياً إدارياً كبيراً له. وأكدت دراسة بالير وآخرين (Balyer et al., 2015) على أن مديري المدارس لديهم الكثير من الأعمال الورقية اليومية التي تتطلب منهم التعامل معها والرد عليها.

ومن التحديات التي جاءت مرتفعة ما ورد في الفقرة (11) التي نصها "كثرة التعميمات والتوجيهات المستجدة". وفي هذا السياق، أكدت المقابلات على هذا التحدي بنسبة (75%)؛ حيث ذكرت مديرة مدرسة في محافظة شمال الباطنة هذا الجانب بقولها: "كثرت التعميمات والمراسلات التي توصل يومياً تشكل عبء إحدنا نقدر تتعامل معها لكن أحياناً تحتاج الرد عاجل وأحياناً تكون المعلومات ما متوفرة معك". وأشار إلى ذات التحدي مدير مدرسة في محافظة الداخلية بقوله: "التعميمات ونظام المراسلات يسبب لنا تحدي". وأكدت هذا الجانب مديرة مدرسة أخرى في محافظة شمال الباطنة بقولها: "التوجيهات المستجدة تسبب تحدي، يوم يجيك شغل مفاجئ يسبب ربكة وخلل إنته تكون مخطط خلال أسبوع تنجز عمل معين ومثلاً يجيك مشغل تدريبي، وأحياناً مثلاً تفاجأ بنقل معلمة ويسبب لك ربكة في الجدول المدرسي". ويعزى ارتفاع هذا التحدي إلى ما تحدثه هذه التوجيهات والتغيرات المستمرة على خطة سير العملية التعليمية بالمدرسة، إضافة إلى أن مديري المدارس الجدد ربما لم يتعودوا على التعامل مع التغيرات المستمرة؛ مما يسبب ذلك عبئاً إضافياً عليهم لتحديد أولوياتهم. ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة سبيلان ولي (Spillane & Lee, 2014) من أن مديري المدارس الجدد يواجهون صعوبة في تحديد الأولويات للمهام. كما أن كثرة المستجدات والتغييرات تمثل تحدياً في اتخاذ القرارات المناسبة لإحداث هذه التغيرات، حيث كشفت دراسة ميدفورد وبروان (Medford & Brown, 2022) أن مديري المدارس الجدد يواجهون تحدياً يتعلق بضعف قدرتهم في اتخاذ القرار بنوع التغيرات التي يجب إجراؤها من قبل المدرسة. وقد أكدت دراسة كاركوس وآخرون (Karakose et al., 2014) أن التغييرات المتكررة والمفاجئة في القوانين والتشريعات المتعلقة بالتعليم تمثل تحدياً لمديري المدارس الجدد. وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي نصها "تأخر وصول التعميمات والمراسلات" بمتوسط حسابي بلغ (1.66)، وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب التعميمات يتم إرسالها إلكترونياً عبر نظام المراسلات الخاص بوزارة التربية والتعليم.

المحور الثالث: التحديات المتعلقة بالمعلمين

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لتقييم مستوى فقرات التحديات الإدارية.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات المتعلقة بالمعلمين ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للحكم على مستوى التحدي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
14	كثرة حصص الاحتياط بسبب غياب المعلمين.	2.19	0.73	4.08	>0.001	مرتفع	1
16	مقاومة بعض المعلمين للتغيير.	1.83	0.70	3.92	>0.001	منخفض	2
15	ضعف التزام بعض المعلمين بمهام العمل.	1.60	0.66	9.44	>0.001	منخفض	3
17	ضعف تعاون المعلمين مع الإدارة.	1.53	0.64	11.57	>0.001	منخفض	4
13	تأخر بعض المعلمين عن موعد الدوام الرسمي.	1.51	0.67	11.51	>0.001	منخفض	5
18	قلة تقبل المعلمين لتوجيه المدير لهم.	1.43	0.60	15.05	>0.001	منخفض	6
	المتوسط الكلي	1.68	0.50	10.13	>0.001	منخفض	

كبيراً لوزارة التربية والتعليم؛ بسبب صعوبة توفر بديل بالأجر اليومي أو بالانتداب. وكشفت المقابلات عن تحديات أخرى تتعلق بالمعلمين تمثلت فيما يلي:

1- قلة تعاون بعض المعلمين في تنفيذ برامج خطة الإنماء المهني داخل المدرسة، أو المشاركة بالحضور مع زملائهم أثناء تقديم بعض الأوراق العلمية أو الورش التدريبية، وعدم الرغبة في نقل أثر التدريب في حال الحضور وقد أشار لهذا التحدي جميع أفراد العينة الذين شملتهم المقابلات أي بنسبة (100%). وقد ذكر بعض مديري المدارس أن الاتجاهات السلبية والتصورات السابقة الموجودة لدى المعلمين تجاه برامج التدريب هو ما يؤدي إلى عزوفهم عنها؛ إذ ينظرون إليها على أنها مجرد مضيعة للوقت، وأنها نظرية تعتمد على أسلوب المحاضرة والتلقين دون وجود تطبيقات عملية مفيدة. ومن أمثلة ما ذكره أحد مديري المدارس في محافظة الداخلية حول هذا التحدي بقوله: "يوجد تدمير من المعلمين في جوانب الإنماء المهني، فيه معلمين يبادروا، والبعض الآخر لا، هذي الناحية بشكل عام فيها تحدي، فيه معلمين يحبوا يشاركون وآخرين ما يحبوا". وأكدت إحدى مديرات المدارس في محافظة شمال الباطنة هذا التحدي أيضاً بقولها: "كان الإنماء المهني يمثل تحدياً، المعلمات غير متفاعلات أبداً في البداية لا بالحضور ولا بالمشاركة، ما يحبوا يحضروا المشاغل التدريبية، والعذر أنه ما معهم وقت". وذكرت مديرة مدرسة أخرى في محافظة مسقط هذا التحدي بقولها "فيه عزوف غريب عند المعلمات عن برامج الإنماء المهني داخل المدرسة إلى تقدم لهم، أو أنهم هم يفترض يقدموها، ولم تريد تقدم لهم برنامج تدريبي يتدمروا والسبب فكرتهم السلبية عن البرامج لأنها كانت أغلبها نظرية". ويمكن تفسير هذا التحدي

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التحديات المتعلقة بالمعلمين تراوحت بين (1.43- 2.19)، جاءت أعلاها الفقرة (14) التي نصها "كثرة حصص الاحتياط بسبب غياب المعلمين" بمتوسط حسابي (2.19) وبمستوى مرتفع. وأكدت المقابلات هذا التحدي بنسبة (75%)؛ إذ تعددت أسباب غياب المعلمين سواء أكانت بعذر أو بغير عذر، مما يشكل ذلك عبئاً بسبب كثرة حصص الاحتياط حيث ذكر مدير مدرسة هذا التحدي بقوله: "بعض المعلمين يأخذوا إجازة بالأشهر وصعب تجيب بديل في بعض المواد، وفيه معلمين يجيبوا إجازات مرضية طويلة بصفة مستمرة، وحصص الاحتياط تسبب تدمير لدى المعلمين". وأكدت هذا الجانب مديرة مدرسة في محافظة شمال الباطنة بقولها "لدي معلمات أحياناً ما يداومون شهر أو شهرين بظروف غير منطقية وهذا يسبب لنا مشكلة لأن أحياناً يصعب توفر بدير ونضطر نوزع نصاب الحصص على بقية المعلمات، والمعلمات يتدمروا من الاحتياط، أحياناً المعلم يرفض".

وقد يعزى ارتفاع هذه التحدي إلى أن غياب المعلمين يؤدي إلى حدوث خلل في سير اليوم الدراسي، ويؤثر في خطة تنفيذ المنهج الدراسي (Mothibeli, 2017)، كما يؤدي إلى إرهاق بقية المعلمين في سد الاحتياط. وقد يتعاون بعض المعلمين مع مديري المدارس وقد لا يتجاوب بعضهم في سد حصص الاحتياط، كما أن النصاب المرتفع لأغلب المعلمين قد يضع مديري المدارس في حرج من تكليفهم بحصص إضافية أخرى قد تثقل كاهلهم. وتؤكد دراسة ماشابا ومايلي (Mashaba & Maile, 2018) على أن مشكلة غياب المعلمين منتشرة عالمياً، ويواجه مديرو المدارس صعوبة في الحد منها. وفي سلطنة عمان، كشفت دراسة عيسان وآخرين (2011) أن ظاهرة غياب المعلمين في سلطنة عمان تمثل تحدياً

إلى ما كشفته دراسة وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (Ministry of Education & The World Bank, 2013) من أن البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين في سلطنة عمان يغلب عليها على الطابع النظري وأن التدريب يتم بطريقة تلقينية، ولا يلبى احتياجات المعلمين.

2- عدم ترحيب بعض المعلمين بالزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة أو مساعده، ووجود صعوبة في كيفية إقناع بعضهم بالملاحظات الفنية على أدائهم التدريسي وجوانب التطوير. وقد أشار لهذا التحدي (83%) من أفراد العينة، ومن أمثلة ما ذكره أفراد المقابلة في هذا الجانب ما أشارت له مساعدة مديرة مدرسة في محافظة شمال الباطنة بقولها: "المعلمين أصلاً ما يتقبلوا الزيارات لو الرأي رأيهم ما يريدوا أحد يدخل، أول تحدي كوني كنت معلمة إني كيف أقيم المعلمات؟ كيف أدخل حصة وأقيم المعلمات؟ ما كانت معي خبرة، كنت ما حابه أخرجهم، وفي نفس الوقت أراعي مشاعرهم كنت أبداً بالنقاط الإيجابية وأحياناً أتفادى أقول السلبيات". وأكدت هذا التحدي مديرة مدرسة في محافظة مسقط بقولها: "خلال الزيارة الصفية تلاحظ أحياناً انه فيه جوانب لازم المعلمة تنفذها فكان التحدي كيف ممكن توصل هذي الملاحظة لهذي المعلمة بطريقة هي تتقبلها وتنفذها". وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة لفيفيا وآخرون (Leiva et al., 2016) التي توصلت إلى أن الزيارات الصفية تسبب حساسية بين مدير المدرسة وبعض المعلمين، ويستغرق مديري المدارس وقتاً طويلاً لإقناع المعلمين أن الهدف هو التطوير.

الجدول (10)

3- الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين نحو مهنة التدريس ومتطلبات العمل. وقد أشار لهذا التحدي (58%) من أفراد العينة الذين تم مقابلتهم حيث ذكرت مديرة مدرسة في محافظة شمال الباطنة هذا الجانب بقولها: (فيه أشخاص سلبين يصعب تغييرهم بشكل سريع، مثلاً معي معلمة معها اتجاهات سلبية في استخدام الاستراتيجيات الحديثة رغم إنها متمكنة ومتميزة). وأكد هذا الجانب مدير مدرسة في محافظة شمال الباطنة بقوله: "أواجه صعوبة مع بعض المعلمين السلبيين، أحاول أتجنب الاحتكاك والنقاش معهم لأنه أعرف أنهم سلبين وما راح أوصل لنتيجة معهم وراح أضيع وقتي وجهدي". ويمكن أن يفسر هذا التحدي إلى ما يتسبب به هؤلاء المعلمين من مقاومة للتغيير والتحسينات التي يرغب مديرو المدارس الجدد في تحقيقها، إضافة إلى محاولتهم للتأثير على زملائهم. وقد كشفت العديد من الدراسات (Clarke et al., 2009; Issan et al., 2011) أن الاتجاهات السلبية لدى المعلمين تؤثر على عملية التدريس وعلى المشاركة في تطوير النظام المدرسي.

المحور الرابع: التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لتقييم مستوى فقرات التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم ونتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للحكم على مستوى التحدي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
23	صعوبة تفعيل مجالس أولياء الأمور.	1.97	0.81	0.55	0.582	متوسط	1
22	ضعف تواصل أولياء الأمور مع المدرسة.	1.91	0.73	1.91	0.057	متوسط	2
24	صعوبة التعامل مع أولياء الأمور عند حضورهم للمدرسة.	1.43	0.59	15.28	0.001 >	منخفض	3
21	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	1.41	0.61	15.31	0.001 >	منخفض	4
20	تأخر الطلبة عن الطابور الصباحي.	1.33	0.55	19.30	0.001 >	منخفض	5
19	تكرار هروب الطلبة من المدرسة.	1.08	0.33	44.30	0.001 >	منخفض	6
	المتوسط الكلي	1.52	0.40	18.62	0.001 >	منخفض	

الترتيب، وكلا الفقرتين تتعلقان بالتواصل وتفعيل مجالس أولياء الأمور. وقد أكدت المقابلات هذا التحدي حيث أشار له جميع مديري المدارس الذين تمت مقابلتهم أي بنسبة (100%)، ومن أمثلة ما تم ذكره ما أورده مساعدة مديرة مدرسة من محافظة شمال الباطنة بقولها: "عدم زيارة أولياء الأمور للمدرسة هذا من التحديات الكبيرة حتى لما تتواصل مع ولي الأمر في جانب معين

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم تراوحت بين (1.08 - 1.97)؛ وهذا يدل على أن التحديات جاءت ما بين مستوى منخفض ومتوسط؛ حيث جاءت في المرتبتين الأولى والثانية الفقرتان (18) التي نصها "صعوبة تفعيل مجالس أولياء" والفقرة (22) التي نصها "ضعف تواصل أولياء الأمور مع المدرسة" على

الأمر وإدارة المدرسة أمرٌ ضروري لتفعيل مشاركتهم والتفاعل مع المدرسة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بيندبايز وأخرين (Pineda-Báez et al., 2019) التي توصلت إلى أن قلة تواصل أولياء الأمور للمساعدة في حل المشاكل السلوكية لأبنائهم يعد من التحديات التي تواجه مديري المدارس الجدد. وجاءت بقية الفقرات في هذا المحور جميعها بمستوى منخفض؛ مما يدل ذلك على أنها لم تمثل تحدياً كبيراً لمديري المدارس الجدد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "هل تختلف التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد بسلسلة عمان باختلاف الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة، ولغرض اجراء التحليلات الإحصائية، ولقلة أفراد العينة الذين يعملون في مدارس عدد طلبتها أقل من 300 تم دمجها مع الفئة (300-600) لتصبح فئتين (أقل من 600 طالب، أعلى من 600 طالب)، والجدول (11) يوضح النتائج.

وتتواصل معه تلاحظ لامبالاة أحياناً حتى لما نخصص يوم لزيارة أولياء الأمور للمدرسة نسبة الحضور تكون قليلة". وأكد هذا التحدي أيضاً مدير مدرسة في محافظة الداخلية بقوله: "كان في البداية أولياء الأمور مأخذين موقف سلبي من المدرسة وكان ما يجوا إلا فقط للشد والتجاذب مع المدرسة- حاولت دعوة بعض المؤثرين في المنطقة - حاولت أبني الثقة- الثقة هذي مهمة عشان يحسوا إنه المدرسة جالسة تشتغل لأن المدرسة هدفها الطالب والأسرة نفس الشيء". وذكرت مديرة مدرسة في محافظة شمال الباطنة ذات التحدي بقولها: "في مجالس أولياء الأمور تجي فقط فئة بسيطة جداً، ولذلك ما يشاركوا في فعاليات المدرسة غالباً".

ويمكن تفسير ارتفاع هذا التحدي إلى أن مديري المدارس المستجدين يحتاجون إلى وقت أطول لبناء الثقة مع أولياء الأمور وهذه الثقة ضرورية حتى تحقق المدرسة أهدافها؛ حيث يرى هينس وآخرون (Haines et al., 2013) أن هذه الثقة تتولد عندما ينظر أولياء الأمور للمدرسة على أنهم جميعاً شركاء، وأن لديهم فرصاً عديدة للمشاركة الهادفة في تعليم أبنائهم. ويؤكد فرانسيس وآخرون (Francis et al., 2018) على أن بناء الثقة بين أولياء

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد بسلسلة عمان وفقاً لمتغيري الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة.

المتغير	المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التحديات المادية	ذكر	56	2.28	0.38
		أنثى	192	2.27	0.42
	التحديات المتعلقة بالمعلمين	ذكر	56	1.66	0.50
		أنثى	192	1.69	0.50
الجنس	التحديات الإدارية	ذكر	56	2.15	0.44
		أنثى	192	2.10	0.44
	التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	ذكر	56	1.63	0.41
		أنثى	192	1.49	0.40
	المتوسط الكلي	ذكر	56	1.93	0.30
		أنثى	192	1.88	0.31
	التحديات المادية	أكثر من 600	92	2.24	0.35
		أقل من 600	156	2.29	0.44
	التحديات المتعلقة بالمعلمين	أكثر من 600	92	1.66	0.45
		أقل من 600	156	1.70	0.52
عدد الطلبة في المدرسة	التحديات الإدارية	أكثر من 600	92	2.16	0.40
		أقل من 600	156	2.08	0.46
	التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	أكثر من 600	92	1.48	0.34
		أقل من 600	156	1.54	0.44
	المتوسط الكلي	أكثر من 600	92	1.89	0.25
		أقل من 600	156	1.90	0.34

ويوضح الجدول (12) قيمة ويلكس لامبدا (Wilks' Lambda).

ولمعرفة دلالة هذه الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد الثنائي (Two-way Manova)،

الجدول (12)

قيمة ويلكس لامبدا (Wilks' Lambda) لدلالة الفروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد وفقاً لمتغيري الجنس وعدد الطلبة في المدرسة.

المتغير	ويلكس لامبدا	"ف"	درجات الحرية المفترضة	درجات حرية الخطأ	مستوى الدلالة
الجنس (أ)	0.96	2.48	4	241	0.045
عدد الطلبة في المدرسة (ب)	0.99	0.54	4	241	0.706
التفاعل (أ X ب)	0.99	0.73	4	241	0.570

إحصائية، ويوضح الجدول (13) ملخص نتائج تحليل التباين المتعدد.

يتضح من الجدول (12) أن قيمة ويلكس لامبدا كانت دالة إحصائياً وفقاً لمتغير الجنس، أما بالنسبة لمتغير عدد الطلبة في المدرسة وكذلك وفقاً للتفاعل بين المتغيرين فلم تكن هناك دلالة

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين المتعدد الثنائي للكشف عن الفروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم الجدد وفقاً لمتغيري الجنس وعدد الطلبة في المدرسة.

مصدر التباين	المحاور	مجموع المربعات	df	متوسطات المربعات	F	مستوى الدلالة
الجنس (أ)	التحديات المادية	0.02	1	0.02	0.10	0.754
	التحديات الإدارية	0.01	1	0.01	0.06	0.809
	التحديات المتعلقة بالمعلمين	0.07	1	0.07	0.34	0.558
	التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	1.08	1	1.08	6.75	0.010
	المتوسط الكلي	0.11	1	0.11	1.10	0.296
عدد الطلبة في المدرسة (ب)	التحديات المادية	0.10	1	0.10	0.60	0.439
	التحديات الإدارية	0.01	1	0.01	0.02	0.887
	التحديات المتعلقة بالمعلمين	0.06	1	0.06	0.29	0.588
	التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	0.13	1	0.13	0.78	0.378
	المتوسط الكلي	0.02	1	0.02	0.16	0.686
التفاعل (أ X ب)	التحديات المادية	0.01	1	0.01	0.04	0.847
	التحديات الإدارية	0.11	1	0.11	0.45	0.502
	التحديات المتعلقة بالمعلمين	0.23	1	0.23	1.20	0.274
	التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم	0.08	1	0.08	0.50	0.478
	المتوسط الكلي	0.00	1	0.00	0.01	0.963

يدل ذلك على أن التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد متماثلة على اختلاف جنس مديري المدارس والكثافة الطلابية. وقد يعود ذلك إلى تماثل الظروف في البيئة المدرسية في مدارس الذكور والإناث وكذلك المدارس ذات الكثافة الطلابية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراستي مهيدات والرواشدة (Mahidat, 2023; Al-Rawashdeh, 2020) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس حديثي التعيين وفقاً لمتغير الجنس.

يتضح من الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائية في التحديات المتعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم وفقاً لمتغير الجنس، وبالعودة للمتوسطات الحسابية في جدول (11) يتضح أنها كانت لصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث لديهن قدرة أكبر من الرجل في تنمية العلاقات مع الآخرين كما أنهن أكثر تعاطفاً تجاه الآخرين (Shaked et al., 2018) لذلك كانت التحديات لدى مديرات المدارس الإناث أقل من الذكور فيما يتعلق بالطلبة وأولياء الأمور. وعلى مستوى المتوسط الكلي أظهرت النتائج عدم وجود فروق في التحديات ككل وفقاً لمتغير الكثافة الطلابية والجنس مما

القيادة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين الذي يستمر لمدة عامين إلا أنهم أشاروا إلى حاجتهم في بداياتهم لبرامج قصيرة تركز بشكل مباشر على أساسيات العمل قبل التحاقهم بالوظيفة خصوصا مساعدي المديرين. ويرى الباحث أن هذا الجانب من خلال وضع برامج تهيئة قصيرة تقام في مراكز التدريب بالمحافظات التعليمية ضمن خطة التدريب السنوية التي تقوم بها هذه المراكز إذ أن وجود مثل هذه البرامج قد يقلل من التحديات التي يواجهها مديري المدارس حديثي التعيين وهذا ما أكدته دراسة (Al-Rawashdeh, 2023) التي كشفت أن مديري المدارس الذين يمرون بدورات تدريبية تكون التحديات لديهم أقل من أولئك الذين لم يتلقوا أي دورة تدريبية. وفيما يتعلق بالندوات وورش التوعية لأولياء الأمور يرى الباحث أنه يمكن إدراجها ضمن الخطة السنوية التي تقوم بها المدارس ويتم متابعتها بشكل مباشر من قبل المشرف الإداري مع إيجاد حوافز مادية ومعنوية للمدارس حتى تقوم بتنفيذها.

التوصيات

توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- 1- إيجاد تشريعات وقوانين منظمة تمكن إدارات المدارس من استثمار مرافق المدرسة لتعزيز الدخل المالي للمدارس حتى تتمكن من تغطية احتياجاتها.
- 2- تزويد المدارس بأجهزة الحساب الآلي، والتنسيق مع شركات الاتصالات لتقوية شبكات الإنترنت.
- 3- التقليل من الأعمال الورقية، والاكتفاء بالبيانات التي يدرجها مديري المدارس في البوابة التعليمية الإلكترونية دون الحاجة إلى طباعتها ووضعها في ملفات ورقية.
- 4- إيجاد آلية للتعامل مع حصص الاحتياط كتعيين معلم مختص لشغل هذه الحصص في أنشطة إثرائية للطلبة، أو من خلال قيام المعلم بتوزيع حصصه على زملائه الذين يشتركون في تدريس نفس الفصل، ثم يعوّض تلك الحصص منهم عند عودته وبذلك لا يتأثر سيره في المنهج ولا يسبب تحديا لمديري المدارس.
- 5- إيجاد حوافز للمعلمين للمشاركة في أنشطة الإنماء المهني داخل المدرسة.
- 6- تفعيل العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال عمل ندوات خاصة بأولياء الأمور تتعلق برفع وعيهم بمتابعة أبنائهم، وإدراج هذه الندوات ضمن الخطة المدرسية وتوفير الدعم المالي لإقامتها.
- 7- إجراء دراسة مقارنة بين التحديات التي يواجهها مديري المدارس الجدد مع مديري المدارس الأكثر خبرة، وتناول متغيرات أخرى مثل عدد المعلمين في المدرسة، وموقع المدرسة، ونوع المدرسة (حلقة أولى- حلقة ثانية- ما بعد الأساسي).
- 8- إجراء دراسة تتناول التحديات الشخصية أو الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس الجدد في سلطنة عمان.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "ما مقترحات حل التحديات التي تواجه مديري المدارس ومساعديهم الجدد في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن السؤال، تم حصر المقترحات التي أشار لها أفراد عينة الدراسة الذين شملتهم المقابلات، وجاءت هذه المقترحات معظمها مرتبطة بالتحديات المادية، والتحديات الإدارية التي جاءت مرتفعة لديهم لذلك انصبت مقترحاتهم حولها، وقد تم استخراج التكرارات والأهمية النسبية لها حيث اعتمد الباحث على المقترحات التي تكررت بما يزيد عن (50%) وفيما يلي عرضا لهذه المقترحات مرتبة حسب أكثرها أهمية وتكراراً:

- 1- رفع مستوى الدعم المالي المقدم للمدارس وقد أشار لهذا المقترح جميع أفراد العينة أي بنسبة (100%).
 - 2- منح مديري المدارس صلاحيات أكبر للبحث عن مصادر تضمن الاستفادة للدعم المالي مثل استغلال بعض مرافق المدرسة (القاعات مثلاً) أو استغلال المساحات لبناء ملاعب أو محلات تجارية مثلاً وتأجيرها كمصدر دخل للمدرسة، وقد اقترح ذلك (92%) من أفراد عينة الدراسة الذين شملتهم المقابلات. ومن خلال استقصاء الباحث للقوانين والتشريعات في وزارة التربية والتعليم وسؤال المختصين في دائرة الشؤون القانونية اتضح عدم وجود قوانين منظمة تتيح لمديري المدارس صلاحية استثمار المبنى المدرسي، وفي حال رغب مدير المدرسة في استقطاب أي استثمار فإنه يمر بإجراءات طويلة تأخذ فترة طويلة.
 - 3- سد الشواغر الإدارية للمدارس مثل وظيفة (منسق، أخصائي إداري ومالي، أخصائي أنشطة) وقد أشار لهذا المقترح (83%) من أفراد العينة.
 - 4- تقديم برامج تدريبية قصيرة كتهينة لمدير المدرسة أو مساعده قبل الالتحاق بالوظيفة تتعلق بمهامه الأساسية مثل (وضع خطة المدرسة، التعرف على أيقونات البوابة التعليمية الإلكترونية، آلية بناء الجدول المدرسي) وقد ذكر هذا المقترح (75%) أفراد عينة الدراسة الذين شملتهم المقابلات.
 - 5- تقديم ندوات وورش لتوعية أولياء الأمور بضرورة التفاعل مع المدرسة، وقد اقترح ذلك (58%) من أفراد عينة الدراسة الذين شملتهم المقابلات.
- ويرى الباحث أن جميع المقترحات التي أبدها أفراد عينة الدراسة هي إجرائية وقابلة للتحقق ويمكن وضع خطة لمتابعتها وتنفيذها من خلال توزيعها على جهات الاختصاص فالمقترحات (1-3) جميعها تندرج ضمن نطاق صلاحيات المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية، ويمكنها كجهة معنية أن تبحث عن آليات جديدة لدعم المدارس حتى تلبى احتياجاتها المالية والمادية أو العمل على إيجاد تشريعات وآليات منظمة تمكن المدارس من استثمار مرافقها لإيجاد مصادر دخل مالي مستدام، وفيما يتعلق بمقترح البرامج التدريبية على الرغم من أن جميع أفراد العينة التحقوا ببرامج

References

- Abbamont, W.G. (2020). *The new principal's journey: the experiences, challenges, and supports that contribute to the development of an effective novice principal*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, USA.
- Adams, D. & Muthiah, V. (2020). School principals and 21st century leadership challenges: A systematic review. *Journal of Nusantara Studies*, 5(1), 189-210.
- Al Haddar, G. & Azmi, N. (2020). The Use of Teaching Aids in Increasing Student Motivation at Elementary School. *Journal Kajian Pendidikan Islam*, 12(2), 137-149.
- Al- Osaily, K. (2018). Financial and Administrative Constraints among Principals of Primary and Secondary Government Schools Affiliated to the Directorate of Education in Aqaba Governorate from their Point of View. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(25), 32-50.
- Al-Kiyumi, W. & Al-Mandhari, A. (2022). The Reluctancy Reasons of Being a School Principal and Their Treatment Methods from the Point of View of Assistant Principals in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*, 13(39), 131-147.
- Al-Omari, A. (2013). *The administrative and technical difficulties facing newly appointed principals and ways to overcome them in schools in the Al-Baha region*. Unpublished Master's Thesis. Al Baha University, Al Baha.
- Al-Rawashdeh, A. (2023). *The Problems facing new principals of public basic schools in Al-Karak Governorate from their perspective*. Unpublished Master's Thesis. Mu'tah University, Mu'tah.
- Al-Yarabi, A. (2019). Reasons for the reluctance of teachers to run in supervisory positions in the school administration as assistant principals and the reluctance of assistant principals to run as school administrators. *Journal of Studies in the Humanities and Social Sciences*, 2(22), 130-153.
- Atwi, J. (2017). *Contemporary school administration, its theoretical concepts and practical applications*. Amman: Dar Al Thaqa for publishing and distribution.
- Balyer, A., Karatas, H. & Alci, B. (2015). School principals' roles in establishing collaborative professional learning communities at schools. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 197, 1340-1347.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Bayar, A. (2016). Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
- Beam, A., Claxton, R. & Smith, S. (2016). Challenges for novice school leaders: Facing today's issues in school administration. *Faculty Publications and Presentations 233*, 145-161
- Clarke, J. Thomas, C. & Vidakovic, D. (2009). Pre-service mathematics teachers' attitudes and developing practices in the urban classroom: Are they winning it? *Research and Practice in Social Sciences*, 5(1), 22-43.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Dusabemariya, E., Hesbon., A. & Amos., O. (2020). Influence of teaching aids usage on students' academic performance in public secondary schools in Rwanda. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 10(4), 12-21.
- Edwards, P. (2016). *The Preparation, Experiences and Challenges of Novice Principals in Ontario's Small Rural Schools*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Toronto, Canada.
- Francis, G. L., Blue-Banning, M., Turnbull, A. P., Hill, C., Haines, S. J. & Gross, J. M. (2016). Culture in inclusive schools: Parental perspectives on trusting family-professional partnerships. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 281-293.

- Gottschalk, L. A. (2014). *Content analysis of verbal behavior: new findings and clinical applications*. Routledge.
- Grissom, J. A. & Bartanen, B. M. (2019). Principal time management skills: Explaining patterns in professional development and job performance. *Educational Administration Quarterly*, 55(4), 527-567.
- Haines, S. J., McCart, A. & Turnbull, A. P. (2013). *Family engagement within early childhood Response to Intervention*. In: V. Buysse and E. Peisner-Feinberg (Eds.) *Handbook on Response to Intervention (RTI) in early childhood* (pp. 313-324). New York: Brookes.
- Hoffert, M. (2015). *The experience of individuals who transitioned from teachers to assistant principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, Eastern Michigan University, USA.
- Issan, S. A., Al-Nabhani, H. Z., Kazem, A. M. & Alani, W. T. (2011). Omani teachers' attitudes towards teaching as a profession. *Indian Journal of psychology & Education*, 1(1), 25-40.
- Issan, S., Kazim., A., Alani, W., Alnabhani, H., Manaie, K. & Alskaiti, S. (2011). Omani Teachers' Absenteeism from School in the Light of Some Demographic Variables (in Arabic). *Jordan Journal of Educational Sciences*, 7(1), 1-21.
- Karakose, T., Yirci, R. & Kocabas, I. (2014). A qualitative study of the novice principals' problems in the school management process and solutions. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1365-1378
- Kilinc, A.C. & Gumuş, S. (2021). What do we know about novice school principals? A systematic review of existing international literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 54-75.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Leiva, M., Montecinos, C., Ahumada, L., Campos, F. & Guerra, S. (2017). Novice principals' instructional management practices in high poverty, low performing schools in Chile. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 3-9.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mahidat, M. I. (2020). *The problems facing newly appointed school principals in Irbid Governorate schools from their point of view*. Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University.
- Makhanya, T. E. (2013). *Novice principals: the challenges of leadership and management in four schools in the Pinetown District*. Unpublished Master's Thesis, University of Kwazulu-Natal.
- Marshall, I. (2018). Novice Principals Speak Out: A Qualitative Analysis of the Transition. *Caribbean Journal of Education*, 40, 139-169.
- Mashaba, E. K., & Maile, S. (2018). Factors underlying teacher absenteeism in selected schools located in Tshwane West District, South Africa. *International Journal of Educational Development in Africa*, 4, 1–24. <https://doi.org/10.25159/2312-3540/3785>.
- Medford, J. A. & Brown, T. (2022). Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture. *Heliyon*, 8(9), 1-13.
- Ministry of Education & The World Bank. (2013). *Education in Oman: the drive for quality*. Sultanate of Oman.
- Ministry of Education (2015). *Tasks guide for School jobs*. Sultanate of Oman.
- Ministry of Education (2020). *Report on: Procedures for occupying educational supervision and school management positions*. Sultanate of Oman.
- Ministry of Education (2022). *Statistics of those enrolled in the school leadership program at The Specialized Institute for Professional Training of Teachers*. Sultanate of Oman.
- Mothibeli, T. R. (2017). *The causes and effects of uncontrolled teacher absenteeism in selected public primary schools in Mangaung metro municipality (Bloemfontein)*. Unpublished Doctoral Dissertation, Bloemfontein: Central University of Technology, Free State.

- Nili, A., Tate, M., Barros, A. & Johnstone, D. (2020). An approach for selecting and using a method of inter-coder reliability in information management research. *International Journal of Information Management*, 54, 102154.
- Pineda-Báez, C., Bernal-Luque, R., Sandoval-Estupiñan, L. Y. & Quiroga, C. (2019). Challenges facing novice principals: A study in Colombian schools using a socialization perspective. *Issues in Educational Research*, 29(1), 205-222.
- Saidun, R., Tahir, L. & Musah, M. (2015). Problems faced by novice principals in Malaysia: An exploration study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, 562-569.
- Sepuru, M. & Mohlakwana, M. (2020). The perspectives of beginner principals on their new roles in school leadership and management: A South African case study. *South African Journal of Education*, 40(2), 1-11.
- Shaked, H., Glanz, J. & Gross, Z. (2018). Gender differences in instructional leadership: how male and female principals perform their instructional leadership role. *School Leadership & Management*, 38(4), 417-434.
- Sohn, H., Park, H. & Jung, H. (2023). The Effect of Extra School Funding on Students' Academic Achievements under a Centralized School Financing System. *Education Finance and Policy*, 18(1), 1-24.
- Spillane, J. & Lee, L. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465.
- Wells, C. (2013). Educational leaders describe a job too big for one: Stress reduction in the midst of leading. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 10(3), 32-45.