

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

حنان بنت راشد العبرية * وجيهة ثابت العاني ** عزام عبد النبي احمد ***

الملخص_هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارات المدارس البعيدة في سلطنة عمان، والإجراءات والبدائل المقترحة للتغلب على هذه التحديات. وتكونت عينة الدراسة من (25) مدير مدرسة مصنفة كمدارس بعيدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بتصميم بطاقة مقابلة وتوجيه أربعة أسئلة رئيسية للمبحوثين تتعلق بالتحديات الإدارية، والتحديات المرتبطة بأداء المعلمين، والتحديات المرتبطة بأداء الطلاب، والتحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. تم تحليل البيانات باستخدام الأسلوب الكيفي وذلك من خلال تحليل استجابات المبحوثين ورصد تكرارات الاجابات. توصلت الدراسة إلى أن المدارس البعيدة تعاني بعض التحديات أهمها انقطاع أو ضعف وسائل الاتصال وشبكة الانترنت، ونقص الخدمات، وصعوبة المواصلات، وكذلك عدم استقرار العاملين وقلة خبرتهم المهنية، وضعف المستوى التحصيلي، وعدم وعي المجتمع بأهمية التعليم وانتشار الأمية. وتقوم المدارس بتطبيق اللوائح والأنظمة في حالات الغياب المتكرر، وتفويض المهام وإشراك المجتمع في فعاليات المدرسة. واقترح المبحوثين زيادة الحوافز للعاملين في تلك المدارس، وتوفير المواصلات والسكن لهم، والتوعية الإعلامية للقاطنين في تلك المناطق.

الكلمات المفتاحية: المدارس البعيدة، التحديات الإدارية، أداء المعلمين.

* دائرة تطوير الأداء المدرسي_ وزارة التربية والتعليم

** استاذ_ جامعة السلطان قابوس

** أستاذ مساعد_ جامعة السلطان قابوس.

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

1. المقدمة

يعد التعليم من أهم العوامل المحركة للتغيير في كافة المجتمعات، وهو ضرورة للتطوير وخاصة في الدول النامية، حيث أضحى التعليم في عصرنا الحاضر نوعاً من الاستثمار الاجتماعي والاقتصادي للإنسان. وهو تعليم يحتاج إلى نوعية متميزة من الطلاب والمعلمين والإداريين لما يتميز به هذا القرن من تحديات يمكن اجمالها في العولمة والغزو الثقافي والاقتصادي والتكنولوجي والانفجار المعرفي والصناعي. وهو ما يلقي أعباء كبيرة على القيادات التربوية في هذه الدول ويستدعي البحث في مدى استعداد هذه القيادات لمواجهة تحديات الألفية الثالثة. وهنا نشأ الاهتمام بتطوير إدارات المدارس وتحويلها من مفهوم الإدارة الروتينية إلى قيادات يناط بها تحقيق أهداف التعليم والتغلب على تحدياته، وأصبح من الضروري تغيير وظيفة الإدارة المدرسية من مجرد تسيير شؤون المؤسسة تسييراً روتينياً، إلى دور أهم وأشمل وهو توفير الإمكانيات الضرورية لنمو شخصية المتعلم من جميع النواحي. ولذا فإن مهمة الإدارة التربوية أو المدرسية في وقتنا الحاضر لا تقتصر فقط على إعداد التلاميذ وتدريبهم بل تتعدى ذلك إلى تربيتهم وتسلحهم بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من أن يصبحوا أعضاء فاعلين في مجتمعاتهم قادرين على التعامل مع نظمهم الاجتماعية ومؤسستهم المختلفة. وذلك يتطلب أن تكون المؤسسة التربوية بيئة متطورة يستطيع التلاميذ من خلالها تطوير معارفهم وقيمهم واتجاهاتهم ضمن إطار من الإدراك العميق لقيم المجتمع وطموحاته [1].

ورغم الدور المنوط بإدارات المدارس في إنجاح العملية التعليمية فإنها تواجه الكثير من التحديات والصعوبات ويمكن تصنيفها كما أوردها الفرح [2] إلى صعوبات تتعلق بالتنظيم الإداري مثل كثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة، النقص في الكادر الإداري والتدريسي وانخفاض مستوى تأهيلهم وعدم استقرارهم بسبب كثرة التنقلات والانتدابات، وكثرة حصص الاحتياط، وعدم إلمام مدير المدرسة بالمستجدات الحديثة في علم الإدارة وضعف تأهيله. كما أن هناك صعوبات تتعلق بالموارد المالية مثل عدم كفاية الدعم المادي المخصص للمدرسة، وعدم كفاية الوسائل التعليمية والأجهزة والمرافق التربوية في المدرسة مثل الملاعب والمختبرات وغرف الأنشطة، وضعف الميزانية المخصصة لصيانة المدرسة، ونقص وسائل نقل الطلاب وضيق المبنى المدرسي. كما أن هناك صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم تتمثل في البطء في تلبية احتياجات المدرسة من المعلمين والفنيين، وكثرة التعميمات والقرارات، وتغيير التشكيلات المدرسية أحياناً بدون علم مدير المدرسة، وقلة الصلاحيات الممنوحة له، وإلزام المدارس بالتقيد بالنظم واللوائح. وهناك أيضاً صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تتمثل في قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم وقلة استجابتهم لاستدعاءات المدرسة، وضعف قيام مجلس الآباء والأمهات بالدور المنوط به، وضعف مساهمة المجتمع وأولياء الأمور في أنشطة المدرسة.

وتوصلت دراسة حامد وإبراهيم [3] إلى أن إدارات المدارس تواجه صعوبات تتمثل في كثرة تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي وقلة تدريبهم، وزيادة الكثافة في غرف الدراسة، وعدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم. كما توصلت دراسة باندة [4] إلى أن مدرء المدارس يواجهون العديد من المشكلات

تؤدي إلى عزوف الكثير منهم والعودة إلى مهنة التدريس خوفاً من مواجهة هذه المشكلات والتعامل معها، ومن أهم هذه المشكلات ما يتعلق بالإدارة المدرسية وتتمثل في تداخل الصلاحيات والتردد في اتخاذ القرارات، وتسبب العاملين في المدرسة ومنهم الإداريون. وهناك مشكلات تتعلق بالمعلم تتمثل في ضعف مستوى المدرسين، وغيابهم وتأخرهم المستمر واهمالهم للطلاب وقلة استخدامهم للوسائل التعليمية. أما بالنسبة للمشكلات المتعلقة بالطلاب فتتمثل في التأخر الصباحي وضعف المستوى التحصيلي وإثارة الشغب وعدم اشتراك الطلاب في الأنشطة المدرسية.

وإذا كانت هذه الصعوبات والتحديات تواجه إدارات المدارس بشكل عام فإن المدارس البعيدة تنفرد بتحديات عديدة منها نقص الخدمات الضرورية ونقص الكادر الإداري والتدريسي وصعوبة المواصلات وضعف المستوى التعليمي والوعي بأهمية التعليم لدى فئة كبيرة من القاطنين في تلك القرى البعيدة عن العمران وهو ما أكدته دراسات كثيرة مثل دراسة بديوي [5]. وهذا يجعلنا نتخيل صعوبة الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وبقية الإداريين والمعلمين في هذه المدارس من أجل تفعيل العملية التعليمية ومواكبة المستجدات التربوية في ظل ظروف مشابهة مما يؤدي إلى عزوفهم أحياناً عن العمل في تلك المدارس كما أكدته دراسة عبد [6].

وهدف دراسة سيلفرنيل ولينيت [7] إلى تحديد التحديات التي تواجه المدارس في ولاية ماين الأمريكية في توفير التعليم العام العالي الجودة، ووصف حجم هذه التحديات وتحديد المجالات التي أحرزت فيها المديرية التعليمية بعض النجاح في مواجهة تلك التحديات. تم توزيع مسح على الانترنت لجميع مديري المدارس العامة في ولاية ماين وتم جمع الردود على الاستقصاء من 68 مديراً يمثلون المدارس في المناطق الريفية وغير الريفية ومناطق متفاوتة الحجم. أكبر ثلاثة تحديات تم تحديدها من قبل المدرء في المناطق الريفية وغير الريفية على حد سواء هي انخفاض مستوى التمويل الحكومي للمدرسة المحلية، وارتفاع مستوى الفقر بين الطلاب وعدم قدرة هذه المدارس على التنافس على المنح والأموال الخارجية. وهناك تحديات أخرى تم ذكرها مثل عدم قدرة هذه المدارس على تقديم رواتب ومزايا تنافسية والاحتفاظ بالإداريين ذوي الجودة العالية. وردا على سؤال حول التقدم الذي تحرزه هذه المدارس لمواجهة التحديات، أشار العديد من المدرء أنهم بصدد وضع خطط لمعالجة التحديات، ولكن قلة ذكرت أنهم يحرزون بعض التقدم في التصدي للتحديات التي يواجهونها. وخلصت الدراسة إلى أن العديد من التحديات تتعلق بقضايا مالية وتتطلب تعاون صناعات القرار في الدولة والمناطق التعليمية المحلية في العمل معاً على معالجة مستويات الموارد، فضلاً عن استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية.

كما قام ويلدي وآخرون [8] بدراسة نوعية ركزت على المدارس البعيدة ذات الأداء الجيد في استراليا وإيسلندا، حيث بحثت كيف واجهت هذه المدارس التحديات وما هي الثقافة القائمة التي ساعدت في التغلب على المثبطات المشتركة للمدارس الصغيرة النائية. وأجرى الباحثون مقابلات مع مدرء المدارس كما قاموا ببناء حسابات سردية مع إدارات وقيادات المدارس ومن ثم تم تحليل هذه المقابلات إلى موضوعات. وقد تم القيام بذلك بهدف قياس مدى مشاركة المديرين والمسؤوليات القيادية مع المعلمين، وللتعرف ما

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

العبرية والعاني واحمد

وعدم توفر الفني المتخصص بإصلاح أعطال مختبرات المدرسة. كما توصلت دراسة الهنائية [12] إلى أن أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه إدارات المدارس في السلطنة تتمثل في كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، وعدم استقرار التنظيم داخل المدرسة، وعدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، وعدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية، والبطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين، وقلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم وضعف تواصلهم مع المدرسة وقلة استجابتهم لاستدعاءات المدرسة. وبطبيعة الحال فإن تلك التحديات يتوقع أن تظهر في المناطق الجبلية والبعيدة بصورة مختلفة وبطابع خاص مرتبط بموقع المدرسة وبعدها عن الخدمات التعليمية، ومما يؤكد ذلك محاولة وزارة التربية والتعليم إيجاد أنظمة عمل خاصة بتلك المدارس تختلف عن باقي الأنظمة المعمول بها بشكل عام في السلطنة، وسعياً جاهداً إلى تحسين أوضاع تلك المدارس. فقد قامت بتوفير سكنات للمعلمين الذين يقومون بالتدريس في المدارس البعيدة عن العمران، كما قامت بتوفير أقسام داخلية للطلاب الذين يدرسون في مدارس بعيدة عن مناطق سكنهم، كما قامت أيضاً بتقليل أيام الدوام في بعض المدارس الجبلية والتي يصعب الوصول إليها في جنوب الباطنة والظاهرة، حيث أنه تم اعتماد الدوام بهذه المدارس بحيث يكون لمدة أربعة أيام في الأسبوع بدلاً من خمسة كما هو الحال في بقية المدارس.

وللتأكد من وجود تحديات خاصة بإدارات المدارس البعيدة في سلطنة عمان، تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال أسلوبيين أولها تحليل التقارير التي تعبأ من قبل إدارات المدارس نهاية كل عام دراسي واشتمل التحليل على 5 مدارس بعيدة و5 مدارس قريبة من مراكز المدن، واتضح من خلال المقارنة أن التحديات التي تواجه المدارس البعيدة تختلف عن تلك التي تواجه مدارس المدن. كما تم إجراء مقابلة مع رئيس قسم تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، والذي أكد أن طلبات النقل من المدارس البعيدة تعتبر أكثر مقارنة بغيرها وخاصة الإناث وذلك بسبب التحديات والصعوبات التي تعاني منها هذه المدارس. ولذا تأتي هذه الدراسة لرصد التحديات التي تواجه إدارات تلك المدارس ولوضع بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في التقليل من أثرها.

أ. أسئلة الدراسة

- ما التحديات التي تواجه إدارات المدارس البعيدة بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري هذه المدارس؟
- ما الممارسات الإدارية التي تتبعها المدارس البعيدة لمواجهة التحديات التي تعاني منها من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما البدائل والحلول التي يمكن أن توفرها الوزارة للتغلب على التحديات من وجهة نظر العينة؟

ب. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على التحديات التي تواجه أداء إدارات المدارس البعيدة بسلطنة عمان.
2. التعرف على الممارسات الإدارية التي تتبعها المدارس البعيدة لمواجهة التحديات التي تعاني منها.
3. التعرف على بعض البدائل والحلول التي يمكن أن توفرها الوزارة للتغلب على التحديات من وجهة نظر العينة.

إذا كان لدى مدير المدرسة رؤية للمدرسة، ومدى مشاركة هذه الرؤية مع المعلمين؛ وما هو الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة من أجل تعزيز الاحترام والثقة مع أعضاء هيئة التدريس، من أجل تشجيع النقاش والمشاركة في مدارسهم؛ كما تم النظر في جودة حياة المعلمين أثناء جهود المدراء، وخلال برامج تدريب المعلمين. واستخدمت دراسة أخرى من الولايات المتحدة نهج المقابلات النوعية حيث أخذت من أطروحة هارتنيت [9] الذي يدرس نهج القيادة عند ثلاثة من مدراء المدارس الريفية ذات الأداء الجيد من في منطقة ماين Maine. وتسلط المقابلات الضوء على خمس ممارسات مفيدة تم تحديدها على أنها تساهم في تحسين المدارس، ووجد أن هؤلاء المدراء الثلاثة يستخدمون بشكل رئيسي إطار قيادة تحويلي.

كما توصلت دراسة بريستون وجاكيويك [10] والتي ركزت على المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس في المناطق النائية والريفية في استراليا وأمريكا وكندا- وهي دراسة تحليلية للدراسات التي تمت في هذا الإطار خلال عشر سنوات من 2003 إلى 2013م- إلى أن مدراء المدارس في هذه المناطق يواجهون صعوبات وتحديات كثيرة ترتبط بكثرة الأعباء وضعف الإنماء المهني والعلاقة مع المجتمع المحلي وقلة الموارد. حيث يقوم مدراء المدارس البعيدة بأعمال كثيرة مقارنة بمدراء المدارس الحضرية نظراً لعدم توفر العدد الكافي من الإداريين والمعلمين منها التدريس ومقابلة أولياء الأمور وتوزيع الحصص، كما أنهم لا يحصلون على العديد من الفرص للإنماء المهني نظراً لبعدها المسافة وعدم وصول الأشعارات في الوقت المناسب بسبب ضعف التواصل بين هذه المدارس والمراكز الاشرافية. علاوة على ذلك فإن الذين يعملون في هذه المدارس لا يتلقون تدريباً فيما يتعلق بالتعامل مع الصعوبات التي تواجههم في العمل في مثل هذه الظروف. كما أن المجتمع المحلي يتدخل كثيراً في شؤون المدرسة والكثير من الأهالي يفضلون أن يكون مدير المدرسة من المنطقة نفسها، مما يشكل ضغطاً على المدير القادم من منطقة أخرى حيث لا يتم التعاون معه بشكل كاف. بالإضافة إلى ذلك فإن مدراء المدارس البعيدة لا يحصلون على الدعم والتمويل الكافي من مؤسسات المجتمع وذلك بسبب العزلة الجغرافية للمدارس التي يديرونها.

وإدارات المدارس في سلطنة عمان ليست بمنأى عن هذه التحديات، حيث سعت حكومتنا الرشيدة إلى توفير الحق في التعليم لكل فرد من أفرادها في جميع ربوع السلطنة، وشهدت السلطنة في السنوات الأخيرة توسعاً ملموساً في الخدمات التعليمية، فكانت النقلة النوعية من 3 مدارس حكومية قبل عام 1970م إلى أكثر من 1200 مدرسة في العام الدراسي 2016/2017م ومع هذا التوسع كان لا بد أن تظهر بعض التحديات التي عانت منها مدارس السلطنة بشكل عام والمدارس البعيدة بشكل خاص.

2. مشكلة الدراسة

إن إدارات المدارس في سلطنة عمان تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات، التي تشكل ضغوطاً متزايدة، نتيجة لسرعة تغير ظروف الحياة، والنمو السريع في قطاع التعليم. ومن هذه التحديات تلك التي أوردها المعمري [11] في دراسته حيث ذكر أن أبرز التحديات التي يواجهها مدراء المدارس هي قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، وضعف إقبالهم على حضور فعاليات المدرسة، وعدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدارس وصيانتها، وقلة عدد عمال النظافة، وكذلك نقل المعلمين دون الرجوع لمدير المدرسة، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه،

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

1. المقترحات التي ستقدمها الدراسة ستسهم في إثراء قاعدة المعرفة الموجودة في الوقت الراهن فيما يتعلق بالتحديات التي تواجهها إدارات المدارس البعيدة.
2. ستفتح هذه الدراسة الباب لدراسات أخرى في هذا الجانب.
3. بيانات هذه الدراسة يمكن أن تكون مفيدة لإدارات المدارس البعيدة ومؤسسات التعليم العالي التي توفر التدريب الأكاديمي للمدرء والمعلمين الذين يمكن أن يعملوا في هذه المدارس.
4. ستسهم هذه الدراسة في تعريف المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بشكل أكبر بالمعاناة التي تواجهها المدارس البعيدة في السلطنة.

د. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على التعرف على التحديات التي تواجه إدارات المدارس البعيدة والإجراءات التي تتبعها لمواجهة تلك التحديات، والحلول المقترحة التي يمكن أن توفرها الوزارة للحد من أثر تلك التحديات.
- الحدود البشرية: مديرو المدارس البعيدة في محافظات مسقط والداخلية والوسطى وظفار.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2016/2017م.

الحدود المكانية: المدارس البعيدة في محافظات مسقط والداخلية والوسطى وظفار.

هـ. مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

المدارس البعيدة: Remote schools

يعرف المركز الوطني للإحصاء التربوي بالولايات المتحدة المدارس البعيدة بأنها المدارس التي تقع في مناطق تبعد أكثر من (25) ميلا من أي منطقة حضرية، وأكثر من (10) أميال عن أي تجمع حضري [13].

كما عرفها معرفي [14] بأنها المدارس الواقعة في المناطق البعيدة عن المدن والتي تفتقر إلى خدمات البنية التحتية وفرص العمل وتعاني من ضعف الاهتمام الرسمي بمستوى الخدمات المتوفرة بها.

وتعرفها الدراسة إجرائيا بأنها المدارس الواقعة في قرى يصعب الوصول إليها بسبب وقوعها في مناطق جبلية وعرة أو بعدها الشديد وتعاني نقصا في الخدمات الضرورية مثل خدمات الهاتف والانترنت، وقد تم ترشيح مدارس العينة عن طريق المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظات مسقط والداخلية والوسطى، وظفار.

3. الإطار النظري

إن أحد التحديات التي يواجهها أي باحث هو عدم وجود تعريف

موحد للمقصود من مصطلح "ريف" أو "ناي" في مجال التعليم سواء في الدول على المستوى السياسي أو الوطني أو في الأوساط الأكاديمية. فقد ذكر مكتب الإحصاء التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية [13] أن الريف يشمل التجمعات السكانية في المناطق الريفية الموجودة خارج التجمعات الحضرية بحيث يبلغ تعدادها (من 2.500 إلى 50.000 نسمة) أو المناطق الحضرية بتعداد (50.000 نسمة أو أكثر). في المقابل عرف مركز الإحصائيات الكندية

[15] الريف على أنه أية مجموعة من السكان في المدن أو البلدان خارج منطقة التنقل اليومي من المراكز الحضرية والتي يبلغ عدد سكانها (10.000 نسمة أو أكثر). كما يعرفها مكتب الإحصاءات الأسترالي [16] بأنها المناطق ذات الكثافة السكانية التي تبلغ ١٠٠ شخص على الرغم من أن الحكومة الأسترالية عدلت التعريف ليصبح عدد السكان الذي يبلغ ١٠٠٠ أو أقل.

وعرف باحثون المناطق النائية والريفية وفقا لمستوى الخدمات المتوفرة في منطقة جغرافية مثل مراكز التسوق والشوارع والمستشفيات والمدارس [17]. وقد تم وضع مؤشر لسهولة الوصول/ البعد في أستراليا بحيث أن كل موقع جغرافي في أستراليا يعطى قيمة لسهولة الوصول/ البعد يتراوح بين (٠ - ١٥) على أساس سهولة الوصول للمرافق الخدمية [16]. فعلى سبيل المثال تستخدم منظمة اليونسيف تعريف الأمم المتحدة لكل من المناطق الريفية والحضرية ولكنها تعد التركيز السكاني غير كافيا كمؤشر للمجتمع الريفي، وقد اقترحت عوامل أخرى لتؤخذ بعين الاعتبار، منها سهولة الوصول للخدمات الصحية والمدارس. وقد تم استخدام تعريف الأمم المتحدة للمناطق الريفية في تقرير لستيرير وغانم وجالبوت [18] عن حالة التعليم في العالم العربي والذي يسمح بشكل عام للكثافة السكانية التي تبلغ ١٠٠٠ أو أقل لتعرف بأنها "نائية"، "صغيرة" أو "ريفية" شريطة ألا تتوفر لديها سهولة الوصول للمرافق الخدمية.

لا تستخدم الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية تعريفا للمناطق الريفية أو النائية، ولكنها تأخذ في الاعتبار مجال توظيف المواطنين في البلدات والقرى، مثل فئة عمرية معينة من السكان الذين يعملون بشكل رئيسي في الزراعة، فضلا عن مستويات الخدمة في المنطقة الجغرافية، ومستوى الفقر في الأسر المعيشية. وخلال مراجعة الأدبيات، تشير صفحات المواقع الالكترونية لوزارات الإمارات العربية المتحدة، بما في ذلك التعليم، ووزارة الرعاية الاجتماعية، إلى التعريف والإحصاءات الواردة في تقرير ستير وآخرون [18].

وتعتبر المملكة العربية السعودية الدولة الخليجية الوحيدة في مجلس التعاون الخليجي التي تتمتع بثقافة وسكان وتوزيع جغرافي مماثل لعمان، على الرغم من أن الإمارات العربية المتحدة لديها بعض المناطق النائية الأكثر فقرا والتي يمكن استخدامها أيضا للمقارنة. كما أن اليمن والتي ليست عضوا في مجلس التعاون الخليجي، لها علاقة بهذا السياق، على الرغم من أن الصراع المسلح والاضطرابات السياسية والافتقار إلى الثروة النفطية التي تمتلكها كل من المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان يعني أن اليمن يتخلف عن الركب عندما يتعلق الأمر بمقارنات ذات مغزى للتعليم المرجعي. إن البحرين وقطر والكويت بالمقارنة مع بالكثافة السكانية القليلة والأكثر تركيزا فإنها لا تسهم كثيرا في وضع معايير مرجعية مفيدة لعمان [19]. وبالتالي فإنه من المفيد التعرف على التعاريف المستخدمة من قبل المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة: ما إذا كانت تستخدم مصطلح "ريفي" أو "ناي" وكيفية تعريفها.

أما بالنسبة لسلطنة عمان فتعرف المناطق الحضرية بأنها "كل مسمى سكاني ثابت يزيد عدد سكانه عن 2500 نسمة، شريطة أن تتوفر فيه على الأقل ثلاث من الخدمات الأساسية التالية: مدرسة إعدادية أو ثانوية، خدمات المرافق العامة الكهرباء، مركز صحي حكومي، خدمات الهاتف" [20]، ويعتبر كل مسمى سكاني غير ذلك قرية (ريف). ولهذا السبب وهو نقص

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

الخدمات الأساسية نجد أن سكان المناطق الريفية يرحلون إلى المناطق المتحضرة، وخاصة محافظة مسقط حيث دلت الإحصائيات أن أكثر من ربع سكان السلطنة يعيشون في مسقط [21]. وهذا ينطبق على جميع قطاعات العمل بما فيها الحقل التربوي حيث نجد أن أغلبية العاملين في المدارس بما فيهم الإداريون والمعلمون يفضلون العمل في المدارس الحضرية عوضا عن الريفية. وبشكل عام فإنه لا بد من ابتكار مجموعة من الحوافز كالبدايات الإضافية والعلاوات التشجيعية والمساكن المهيئة لتشجيع هؤلاء على العمل في مثل هذه المناطق ويساهم التوظيف المحلي أي تعيين أشخاص من نفس المنطقة في التغلب على هذه المشكلة ويضمن تعلم الأطفال على يد معلمين يتفهمون اختلافاتهم الثقافية [22].

مفهوم المدارس الريفية والنائية

نجد أن مصطلح المدارس الريفية (rural schools) هو الأكثر شيوعا في الكتب والدراسات الأجنبية ويقصد به غالبا المدارس الريفية النائية، حيث يتداخل هذا المصطلح مع مصطلحات أخرى ترد في كثير من الدراسات الأجنبية مثل بعيدة (remote) أو إقليمية regional أو متناثرة (sparse)، وجميعها تعني العزلة الجغرافية لهذه المدارس. وبالإشارة إلى اختلاف هذه المصطلحات فإن هاسلي ودرموند [23] يطلقان عليها مدارس (R3) للدلالة على النائية (Remote) والريفية (Rural) والمدارس الصغيرة إقليمية (Regionally smaller-sized schools). وعرف الباحثون التربويون في استراليا المدرسة الصغيرة النائية بأنها المدرسة التي بها ١٠ طلاب أو أقل، كما صنفت المدارس الأيسلندية الصغيرة النائية من قبل الباحثين بأنها المدارس التي بها ١٢٠ طالبا أو أقل [8].

أما بالنسبة لسلطنة عمان فنجد أن المدارس البعيدة سميت سابقا بالمدارس النائية وهو المصطلح الذي لا يزال مستخدما في بعض القطاعات في السلطنة كما في بعض الدول العربية الأخرى. وهناك أيضا المدارس القروية أو الريفية وهي تسمية للمدارس التي تقع في المناطق الريفية غير المتحضرة ونجد هذين المصطلحين متداخلين كما ذكرنا سابقا في المصادر العربية والأجنبية على حد سواء، وفي السلطنة تقع المدارس البعيدة في مناطق ريفية بينما لا يمكن اعتبار جميع مدارس الريف بعيدة (نائية). ويلاحظ مما سبق أن أغلب التربويين لم يجمعوا على مصطلح موحد للمدارس النائية والريفية. حيث أن كل تعريف قد ظهر تبعا لاختلاف العوامل الجغرافية والاجتماعية لتلك المناطق، إلا أنه يمكننا الإشارة إليها على أنها المدارس المنعزلة البعيدة عن التكتلات السكانية والعمراية.

التحديات التي تواجه المدارس البعيدة

بمراجعة الأدب المعاصر يتضح أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المدارس البعيدة والتي تؤثر على سير العمل في هذه المدارس، وسنذكر هنا أكثر هذه التحديات شيوعا في الأدب النظري، والأكثر تأثيرا على أداء هذه المدارس.

أ-التحديات المتعلقة بالموارد المالية

هناك العديد من التحديات المالية التي تؤثر على أداء المدارس الريفية والنائية ويمكن تصنيف هذه التحديات كالتالي:

1. ضعف التمويل الحكومي

تمثل الموارد المالية تحديا رئيسيا في كل من المدارس الريفية والحضرية في الولايات المتحدة [7]. وقد وضع مونتهغري أن هذا التحدي يتداخل مع

العربية والعاني واحمد

تحديات أخرى وأن المشرفين غير قادرين على إدارة تحدي واحد بدون معالجة التحديات الأخرى، ويصدق ذلك بوجه خاص عندما يتعلق الأمر بمستويات منخفضة من التمويل الحكومي المتاح للمدارس النائية [24].

إن التمويل الحكومي في الشرق الأوسط والعالم العربي لا يعكس دائما زيادة أداء الطلبة، كما هو الحال في الكويت وسلطنة عمان حيث أن أداء الطلبة بها يعد منخفضا مقارنة بمستويات تمويل حكومي أقل في دول أخرى. وعند مقارنة سلطنة عمان على وجه الخصوص بغيرها من الدول العربية في الخليج العربي والشرق الأوسط وشمال أفريقيا فإن مستويات تعلم الطلبة الذكور في المدارس المتوسطة أقل من المتوقع على الرغم من المستويات العالية للتمويل الحكومي وبالتالي فإنه من المنطقي في هذه الحالات وجود عوامل أخرى تؤثر على النتائج [18].

ونستنتج من ذلك أن أثر الموارد المالية واسع وأنه لن يكون من السهل النظر للتحليلات من جهة مستوى التمويل مقابل مستوى الأداء [7]، وفي حالة سلطنة عمان فإن تحديات أخرى يمكن أن تظهر بطرق مباشرة أو غير مباشرة نظرا لتوافر الموارد المالية في أي مدرسة. ومن أجل فهم المدى الذي ينبغي أن يفكر فيه صانعو السياسات في تحليل الأداء عند التفكير في تصميم الميزانية، فإنه يجب فهم طبيعة التحديات المالية التي تواجهها المدارس أولا. ومع ذلك، قد تكون التحديات المالية مختلفة، أو تؤثر بشكل مختلف، على مدير المدرسة النائية، مقارنة بمدير المدرسة الحضرية، أو مدير المدارس الأكبر حجما.

2. انخفاض المستوى الاقتصادي للطلاب

ذكر سيلفرتين أن تحدي انخفاض المستوى المعيشي للطلاب يأتي في المرتبة الثانية والأكثر انتشارا في المدارس الريفية والحضرية [7]. وأثر فقر الطلاب تأثيرا كبيرا على الطريقة التي صنف بها المديرون تحدي الموارد المالية لمدارسهم [24]. وهذا بالطبع في إشارة إلى المدارس الريفية أو النائية الواقعة في مناطق النزاع المسلح مثل اليمن وسوريا، وتعاني نسبة التحاق الإناث بالتعليم الابتدائي في المناطق النائية باليمن بسبب الفقر.

وقد ذكر ستير وآخرون أن الفقر الشديد هو سبب عدم قدرة الطلبة على الالتحاق بالمدارس في العالم العربي [18]. وقد أشار العيسى وآخرون إلى أن اللجوء للمعلمين الخصوصيين وخاصة معلمي اللغة الإنجليزية كلفة أجنبية قد ساعد الطلبة على التفوق على أقرانهم الذين يعتمدون على معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الحكومية وخاصة الطلاب الذكور حيث وجد أن معلمي اللغة الإنجليزية الذكور في المدارس الحكومية غير قادرين في كثير من الأحيان على تحقيق مستوى ٦ في متطلبات اختبار الأيلتس. وقد يكون الوصول للمعلمين الخصوصيين في المجتمعات الريفية أكثر تكلفة بسبب المواصلات أو توافر معلمي اللغة الإنجليزية إن وجد أحد [25].

إن معظم الأسر في المناطق البعيدة في سلطنة عمان غير قادرة تماما

على توفير الدروس الخصوصية لأنبائها إذا فشلت المدارس الحكومية في اجتذاب المعلمين المؤهلين القادرين. وقد يؤثر فقر الطلبة في عمان على درجاتهم في مادة الرياضة المدرسية على سبيل المثال حيث تتأثر درجاتهم بقدرتهم على توفير الملابس الرياضية مثل الأحذية الرياضية [25]. ووفقا لبوسعيدي أفاد المجلس العالي للتخطيط في عمان بأن 2.7٪ من المواطنين العمانيين يعيشون تحت خط الفقر الوطني، وبالتالي فإنه من الممكن تماما ألا تكون جميع الأسر قادرة على تحمل تكاليف شراء ملابس مناسبة لجميع

5. ارتفاع تكلفة المواصلات

في الولايات المتحدة اختار مديرو المدارس الريفية "تكلفة المواصلات" باعتبارها التحدي الثامن الأكبر [7]، وبما أن المدارس الريفية غالباً ما تكون بعيدة جغرافياً، فإن هذه النتيجة كانت متوقعة من سيلفرنيل عندما طبق دراسته. وقد نسب مونتجمري تكاليف المواصلات إلى تحديات أخرى أكثر حدة، حيث وجد أن التحاق الطلبة وتوفير واستمرارية الأنشطة اللاصفية تتأثر بتكاليف المواصلات. كما زادت تكاليف المواصلات من صعوبة تحدي تقييم الطلبة في المدارس البعيدة عندما يتعلق الأمر بإعداد المعلمين وتدريبهم ليكونوا قادرين على تقييم الطلبة [24].

ب- التحديات المتعلقة بالموارد البشرية

إن هناك تحديات شائعة تعاني منها المدارس الريفية والبعيدة وتتعلق بالموارد البشرية والتي يمكن استنتاجها من الأدب النظري ويمكن تصنيفها كالتالي:

1. صعوبة توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم

عندما يتعلق الأمر بالتحديات التي تتضمن موارد بشرية، يعتبر توظيف مرشحين من ذوي المؤهلات العالية والخبرة في المدارس البعيدة تحدياً في المدارس البعيدة أكبر من المدارس الحضرية [23]. وفي الولايات المتحدة، ذكرت المدارس الحضرية والريفية على حد سواء توظيف معلمي التربية الخاصة كواحد من أهم عشرة تحديات [7]. وعندما يتعلق الأمر بتعيين المعلمين الذين لديهم الوعي اللازم للتعرف على وفهم الإعاقات العقلية الشديدة التي تؤثر على الطلاب، فالتدريب غير متوفر حتى في المراكز الحضرية في عمان للتعرف على هذه الإعاقات، لذلك قد تكون الحالات أسوأ في المدارس البعيدة [27]. وبالنسبة لأستراليا وكندا والولايات المتحدة، فإن هذا الأمر له أهمية خاصة في مجالات الرياضيات، وعلوم المدارس الثانوية، والدورات التكنولوجية، والمناهج الدراسية المتعلقة بالاحتياجات الخاصة، ومعلمي اللغة الثانية [10]. وذكر مونتجمري إن بعد الخدمات مثل المحلات التجارية وأماكن التسلية والخدمات التعليمية والصحية يؤثر بشكل سلبي على القدرة على اجتذاب المعلمين لتقديم طلب التوظيف والبقاء في المدارس البعيدة [24].

إن توظيف المعلمين واستبقائهم كأحد التحديات يصدق على معظم دول العالم العربي، بما في ذلك عمان [18,25]، [إلا أن عمان تتمتع بميزة وجود العديد من المعلمين من القرى الراغبين في البقاء في وظائف أقرب إلى قراهم الأصلية بدلاً من البحث عن فرص أوسع في المراكز الحضرية [19]. وبدون أن هذا يتوافق مع بعض النتائج التي تتعارض مع تقييم بريستون وآخرون [10]، القادم من أيسلندا وأستراليا، حيث لم يكن المعلمون المؤهلون والمتمرسون من السكان الأصليين قضية توظيف رئيسية [8].

إلا أن حالات النجاح التي ذكرها ويلدي قد لا يمكن ترجمتها ثقافياً

للسياق العماني. وقد ذكر أنه عندما يتم تعيين المعلمات الإناث في المدارس البعيدة فإنهن أكثر بقاءً لأنهن يتزوجن في تلك المجتمعات المحلية. وعندما درس ويلدي واقع الإناث اللواتي يسكن في المناطق حيث تقع المدارس التي تضمنتها الدراسة وجد أن الإناث ينتقلن للبحث عن عمل في المراكز الريفية الكبيرة مما يعني زيادة عدد السكان من الذكور الذين يبقون للعمل في القطاع الزراعي مع قلة فرص زواجهم مع التحاق المعلمات العازبات للمجتمع وتبقى فيه بسبب الزيجات داخل المجتمع [8]. وتظهر اتجاهات معاكسة في عمان حيث أن الذكور في المجتمعات الريفية ينتقلون للعمل في المدن الكبيرة.

أطفالها وينطبق الأمر على الرحلات المدرسية واقتناء الزي المدرسي الرسمي وقص الشعر للذكور كمتطلب من متطلبات الحضور للمدرسة. وتفرض المدارس الحكومية في سلطنة عمان متطلبات للنظافة العامة وإذا لم يلبي الطلبة هذه المتطلبات فقد يطلب منهم ترك المدرسة حتى استيفاء هذه المتطلبات، ومن الطبيعي أن تتضاعف التكلفة للأسر التي بها عدد أكبر من الأبناء في سن المدرسة. وتقتن معظم الأسر التي تقع تحت خط الفقر في القرى النائية حيث أن تكاليف العائلات الكبيرة في المناطق الحضرية تزداد [26]. وهذا يعني أن نسبة الطلاب الفقراء قد تؤثر إلى حد كبير على الأداء العام للمدارس البعيدة أكثر من مدارس المدن على الرغم من ندرة البحوث في هذا المجال. وعلى الرغم من وجود جمعيات خيرية تساعد العائلات الفقيرة في عمان إلا أن التحفظ من بعض السكان قد يمنع الطلبة وعائلاتهم في المدارس البعيدة في عمان من طلب أو قبول المساعدة [27].

3. ضعف قدرة المدرسة في الحصول على التمويل

أدرج سيلفرنيل المنافسة على الموارد المالية في المرتبة الثالثة من حيث التحديات بالنسبة للمديرين والمدارس [7]، وتحصل المدارس التي يقل فيها عدد الطلاب الملتحقين بالمدارس على موارد مالية أقل [24].

وفيما يتعلق بالتحدي المالي للطلاب الفقراء في الولايات المتحدة فإن هناك منافسة شديدة على "البرامج الفئوية" التي تسمح للمدارس بتلقي التمويل للطلاب الفقراء. وحيثما يوجد التمويل، فإن تقديم طلب للحصول على التمويل، والحفاظ على هذا التمويل ليس بالأمر اليسير. إن عملية القيام بذلك هي عملية بيروقراطية عالية، وتتطلب استخدام الكثير من الأوراق، والمدارس الصغيرة البعيدة ببساطة لا تملك الموظفين لإدارة المهام الإدارية المكثفة وفصل الخدمات التعليمية المطلوبة للحصول على هذه الأموال، ونتيجة لذلك، فإن المدارس البعيدة الصغيرة غالباً لا تكلف نفسها عناء تقديم طلب الحصول على التمويل المتاح للطلاب الفقراء [24]. وينطبق ذلك على النقص في الموارد الأخرى مثل الحواسيب والكتب وتكاليف المناهج اللاصفية والمواصلات والمباني ونظافة الأرواح [7].

وهذا بالطبع لا ينطبق على مدارس السلطنة البعيدة والتي تحصل على التمويل من وزارة التربية والتعليم أسوة بغيرها من مدارس المدن، وهذا التمويل يعتمد على حجم المدرسة وليس على بعدها أو قربها من مركز المدينة.

4. ضعف قدرة المدرسة على تقديم رواتب وفوائد تنافسية

إن المدارس الحضرية والريفية في الولايات المتحدة اختارت "القدرة على تقديم رواتب وفوائد تنافسية" باعتبارها واحدة من التحديات العشرة الأولى، وصنفت المدارس الريفية هذا التحدي ليكون في المرتبة الخامسة [7]. وكثيراً ما تكون الرواتب والفوائد ضرورية لإقناع المهنيين المهرة والخبراء للانتقال إلى مواقع جغرافية بعيدة، غير أن المدارس الموجودة في مواقع جغرافية بعيدة قد لا تملك نفس التمويل الذي توفره المدارس الحضرية الأكبر حجماً، وقد تواجه صعوبات في التنافس على مستويات الموارد البشرية المؤهلة والاحتفاظ بها مع ميزانياتها الصغيرة [28]. وهذا الوضع لا ينطبق حتماً على مدارس السلطنة والتي لا تقوم بإدارة نفسها ذاتياً ودفع رواتب العاملين بها، وإنما يتم ذلك مركزياً من خلال جهات أخرى مسؤولة عن ذلك مثل وزارة الخدمة المدنية وغيرها.

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

العبرية والعاني واحمد

إن الاحتفاظ بمعلمين ذكور مؤهلين من خلال الزواج هو حل غير مرجح لعدد من الأسباب مما يجعل هذا مجالاً أفضل للبحث للعاملين في الأنثروبولوجيا أكثر من الباحثين في مجال التعليم [19].

واقترح مونتغمري [24] أنه من الصعب اجتذاب المعلمين العازبين للعمل في المدارس البعيدة عندما يعيش عدد قليل من العازبين في نفس المنطقة الجغرافية. وبعيدا عن مجال المعلمين، وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة، أدرجت المدارس الحضرية والريفية على حد سواء توظيف واستبقاء الموظفين الإداريين المؤهلين ليكون واحدا من التحديات العشرة الأولى، على الرغم من أن المدارس الحضرية لم تقيم هذه المسألة على أنها أكثر تحدياً مقارنة بالمدارس الريفية [7]. ونظراً لقلة عدد الموظفين العاملين في المدارس البعيدة، فإن مدرء هذه المدارس لديهم عدد قليل من الأشخاص لقيادة المدرسة، ولكن قلة عدد الموظفين تعني زيادة القدرة على التأثير على المعلمين للبقاء في هذه المدارس [10] و [8] و [22]. ويعتمد بقاء المعلمين في المدارس البعيدة عادة على أسلوب القيادة وتعامل مدير المدرسة وعلاقته بموظفي المدرسة.

2. صعوبة توظيف المدرء والاحتفاظ بهم

بينما يواجه مديرو المدارس البعيدة صعوبات في توظيف المعلمين المؤهلين من ذوي الخبرة فإن الأمر نفسه يحدث لمقاطعات المدارس ولوزراء التعليم عندما يسعون للحصول على مدرء مؤهلين من ذوي الخبرة لإدارة المدارس البعيدة واستبقائهم في هذه المدارس. [10, 23].

وتشير الأدبيات أن غالبية مديري المدارس البعيدة أصبحوا مديري مدارس عندما طلب منهم في وقت مبكر من حياتهم المهنية كمعلمين لأداء أدوار إدارية، ثم طلب منهم أو دعوا للتقدم بطلب إدارة مدارس نائية بدون أن يمتلكوا خبرة واسعة في الإدارة أو كمعلمين في الصفوف الدراسية. يعد توظيف مدرء المدارس البعيدة من ذوي الخبرة بنظام الترقيات تحدياً لأن المدارس البعيدة لديها رواتب محدودة وميزانيات محدودة ولكنها في الوقت ذاته تقع في مجتمع بمعايير عالية يرضها أولياء الأمور بالإضافة للتأثير الكبير للعزلة الجغرافية [10].

3. كثرة الأعباء الادارية

تدين الأدبيات مديري المدارس البعيدة بالإفراط في التمديد لأنفسهم حيث يتراجع المرشحون المنطقيون لمناصب القيادة عندما يشهدون الاحتراق الداخلي للمدرء الذين سبقوهم، فهم لا يرغبون بمعاناة المصير نفسه [10].

ويعزى الاحتراق الداخلي لمديري المدارس إلى أدوارهم المتنوعة، حيث يعمل مديرو المدارس البعيدة عادة كمعلمين في الصفوف الدراسية وفي صفوف متعددة في كثير من الأوقات، وقادة للتقييم وعملاء للتغيير جنباً إلى جنب مع المتطوعين المجتمعيين واختصاصي التعليم وأولياء الأمور ومستشارين لحل الصراعات. كما يمكن أن يعمل مديرو المدارس البعيدة كمدرء لأكثر من مدرسة واحدة وأضف إلى كل ما سبق عدم وجود الدعم الإداري للمدرء والذي يتمثل في مساعدي المدرء والمنسقين والمختصين في المناهج والاختبارات [8, 10]، وبالتالي فإن تفويض ومشاركة المهام الإدارية كما يفعل مديرو المدارس الكبيرة قد لا يكون خياراً متوفراً لمديري المدارس البعيدة.

4. التمييز بين الجنسين

إن المديرات الإناث في الولايات المتحدة وأستراليا وكندا هم أقلية على الرغم من أن أغلبية المعلمين في المدارس البعيدة هم من الإناث. فأغلبية

المدرء في الولايات المتحدة وأستراليا وكندا هم من الذكور ومن غير المرجح أن يمثلوا الأقلية. وعلاوة على ذلك فقد أثبتت الدراسات أنه يقل احتمال تعيين أنثى كمديرة مدرسة نائية مقارنة بنظيرها الذكر وهذا يتوافق مع الأدب العام في القيادة فوفقاً لبريستون وآخرون [10]، فعندما يأتي الأمر لتغيير في الإدارة فإن التغييرات التي تقترحها القيادات النسائية المؤهلة هي عرضة للمساءلة أكثر من تلك التي يقترحها القادة الذكور ويعزى ذلك إلى ميل المرأة النفسي نحو إسكات الذات، كما يفسر ذلك بأنها تتجنب الظهور بمظهر المتذمر أو الشخص الذي يتوقع معاملة خاصة إلى جانب الهيكل التقليدي لمعظم المجتمعات النائية حيث من المرجح أن تواجه مديرات المدارس نوعاً من أنواع التمييز بين الجنسين.

ولكن يتم فصل الجنسين في المدارس المتوسطة والثانوية التي بها نسبة التحاق كبيرة في عمان، وتتفوق الطالبات الإناث في هذه المدارس على نظرائهن من الذكور. وعندما يتعلق الأمر بالمدارس البعيدة الصغيرة للمرحلتين المتوسطة والثانوية حيث الاختلاط بين الطلاب الذكور والإناث فإن الأدبيات لم تتطرق على ما إذا كان هناك هيمنة للمدرء الذكور. وعند التطرق إلى إمكانية تأثير المدرء على الأداء العام للطلاب فإن ستير وآخرون [18] يلقون اللوم على المؤهلات الضعيفة للمعلمين الذكور في المدارس المتوسطة والثانوية بدلاً من اعتبار أن جنس المدير في المدارس ذات الأداء المنخفض يؤثر على أداء الطلبة.

5. الافتقار إلى مصادر الإنماء المهني

بينما يقع الافتقار إلى مصادر الإنماء المهني تحت موضوع "المصادر المالية" للمدارس النائية إلا أن مسألة الإنماء المهني أو الافتقار إليه في المدارس البعيدة يعد تحدياً مهماً في حد ذاته، وبالتالي فقد منحت هذا الموضوع الحق في الظهور بمفرده كموضوع سائد عندما يتعلق الأمر بمناقشة التحديات التي تواجه مدرء المدارس البعيدة. وعندما يتم تدريب مدرء المدارس الريفية، فإن مثل هذا التدريب لا يتضمن في كثير من الأحيان الأشكال الفريدة لتنمية القيادة المطلوبة لقيادة المدارس التي تلي احتياجات سكان المناطق النائية [8, 10]. كما تفتقر برامج الإنماء المهني للمدرء عادة للمواضيع مثل الإدارة المالية للمدارس الريفية، وتعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي، والربط الشبكي لتجميع المدارس، والإرشاد للأوضاع الريفية، وقد تبين أن هذه المواضيع مفيدة للغاية لتطوير مديري المدارس البعيدة ذات الأداء الجيد. [8, 10]. وإضافة إلى ذلك فقد اقترح بريستون وآخرون [10] أن برامج التوعية الذاتية ستساعد مدرء المدارس البعيدة على تحديد المهام التي ينبغي أن يضطلعوا بها

شخصياً، وما هي الوظائف التي يمكن أن تنجز على نحو أفضل بالتفويض. وقد ذكر ويلدي وكلارك [29] أنه يتم تعيين مدرء المدارس البعيدة غالباً بدون أي خبرة مسبقة في القيادة والتدريب والإنماء ويتوقع منهم أن يتعلموا من خلال ممارسة العمل، وعلى الرغم من عدم وجود دورات متاحة لمدرء المدارس البعيدة على وجه التحديد، فإن مدرء المدارس البعيدة الذين شملهم استطلاع سالنار [28] أصروا على أن حضور المؤتمرات هو الأسلوب المفضل لديهم للتطوير المهني.

أما في سياق البلدان الغربية والأوروبية، فقد تطلبت هجرة أسر من بلدان أخرى من مدرء المدارس البعيدة أن يتولوا توظيف معلمين متخصصين في اللغة الثانية، وتطوير هؤلاء المعلمين مهنيًا لتلبية متطلبات تدريس اللغة

وبالنسبة لمديري المدارس البعيدة، فإنه لا يوجد في كثير من الأحيان موظفون إداريون للقيام بهذا العمل [8,10,24]. وعلى الرغم من أنه ليس لديهم موظفين، وليس لديهم عدد من الطلاب لإظهار الأداء الجيد على الاختبارات الموحدة، إلا أنه غالبا ما يطلب من المدراء تلبية نفس معايير المساءلة [8,10,24,28]. وعدم القدرة على تلبية معايير المساءلة ومعايير أداء الطلبة يمكن أن يعني موارد مالية أقل للسنة الدراسية التالية [28].

وصنف Silvernail [7] هذا التحدي في المرتبة 13 بالنسبة للتحديات التي تواجه مديري المدارس البعيدة، بينما كان تصنيفه السادس في المدارس الحضرية. وقد افترض سيلفرنيل أن هذا الاختلاف نابع من أن حقيقة أن هناك تحديات أخرى هي مصدر قلق أكبر بالنسبة للمدارس النائية. بينما أشار لين [30] بأن المدراء لم يتعاملوا مع استخدام البيانات بشكل جاد حيث فشل البعض في فهم كيف يمكن استخلاص البيانات، بينما اتخذ معظمهم صفة غير رسمية عندما تعلق الأمر بكيفية التعامل مع البيانات المستخلصة. وخلص سيلفرنيل Silvernail إلى أن فهم واستخدام البيانات يمثل تحديا متوسطا لكل من المدارس الحضرية والنائية حيث أن حجم التحدي متساوي تقريبا لكل من هذه المدارس [7]. ومع ذلك، فإن العديد من مدراء المدارس البعيدة غير مدربين تدريباً كافياً في القيادة قبل تولي دور قيادة المدارس البعيدة، وعلى الرغم من الفرص المحدودة للتنمية المهنية التي تم مناقشتها سابقاً، إلا أنه يجب أن يتعلموا تقييمات الطلاب المتقدمة وممارسات صنع القرار القائمة على البيانات [8,10,28].

وفي حين أن جميع عمليات التقييم والتوثيق وكتابة التقارير لا تقع على عاتق المديرين وحدهم (بل هو جزء مطلوب من ممارسة المعلمين في الوقت الحالي) فإن مقاومة هذه الضغوط الحكومية الخارجية من قبل المعلمين يجب أن يعالجها مدير المدرسة، بوصفه عاملاً للتغيير [10,24]. ونظراً لأن أعداد الموظفين قليلة في المدارس البعيدة، فإن مدير المدرسة النائية أكثر عرضة للتعرض لردود فعل شخصية على ذلك، في حين أن مديري المدارس الكبيرة نادراً ما يواجهون اعتراضات مهنية على السياسات المهنية أو على أنماط قيادتهم الشخصية. [10]

وعلاوة على ذلك، قد لا تلي المناهج الدراسية ذات المعايير الموحدة احتياجات المجتمع المحلي للمدرسة النائية، مما يجعل أداء الطلاب أقل بالنسبة للمدارس النائية التي لديها أولويات تعليمية محلية لا يخدمها النظام المرخص له مركزياً [10,18]. وفي تصنيف سيلفرنيل [7] للتحديات التي تواجه مديري المدارس البعيدة صنف عدم القدرة على توفير برنامج تعليمي شامل يلي تطلعات الطلاب والمجتمع في المستوى المتوسط. وقد يكون هذا هو الحال بالنسبة لحالات الطلبة الذين لا يتعلمون في عمان. وأشار سترير وآخرون [18] إلى أن المنهج الحالي الذي يركز على أهداف التعليم العالي التقليدية لا يخدم احتياجات السوق المحلية والاقتصاد العماني على الرغم من أن قطاعات كثيرة من الاقتصاد لا تزال تتطور ويمكن أن تخدم بشكل أفضل من خلال التركيز على التجارة.

ويظهر أن الأدبيات متسقة، على الأقل من حيث الولايات المتحدة وكندا وأستراليا، حيث تشير أن أداء المدارس البعيدة في الاختبارات الموحدة أقل من أداء المدارس الأكبر حجماً أو المدارس الحضرية [8,10,24,28] ولا يمكن تقييم تعلم الطلاب الذين يعيشون في المناطق الريفية المعزولة بواسطة الاختبارات الموحدة. ومع ذلك، فإن مهارات المناطق الريفية التي أعرب عنها

الثانية، ومتابعة وتقييم برامج اللغة الثانية في مدارسهم. وبالإضافة إلى ذلك تقع مسؤولية دمج الطلاب من خلفيات عرقية وثقافية متنوعة على مديري المدارس [10] وقد أشار المدراء الذين شملتهم دراسة برستون وزملاءه أن هذا الأمر يمثل صراعاً لهم حيث أنه ليس لديهم أخصائيين اجتماعيين أو اعتماد لتدريس اللغة الثانية كما أنهم لا يمتلكون الخبرة وهم في الوقت نفسه لديهم الكثير من الصراعات مع مجالات أخرى في مسؤولياتهم القيادية.

وسواء وجدت حالات مماثلة في عمان أو لا من حيث تأثير أطفال المدارس المهاجرين السوريين والعراقيين والمصريين والهنود والباكستانيين والفلبينيين والأتراك والبنجلاديشيين والإنجليز الذين يلتحقون بالمدارس الحكومية فإن هذا المجال يظل مفتوحاً للبحوث المستقبلية حيث أنني لم أجد أي دراسات مرتبطة بالموضوع أثناء بحثي في الأدبيات. ومع ذلك فإنه من المرجح أنه إذا زاد تدفق الطلاب من الأعراق المختلفة والذين يتكلمون العربية كلغة ثانية فإن ذلك سيشكل ضغطاً على مدراء المدارس والذين يواجهون صعوبات أثناء السعي إلى تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية المهنية.

وتشير الأدبيات عموماً إلى أن التنمية المهنية للمدراء تعد تحدياً لمديري المدارس البعيدة، حيث تفرض العزلة الجغرافية للمدارس النائية نفقات إضافية مع تلك التي يتكبدها مديرو المدارس الكبيرة والمتوسطة أو تلك التي تقع في المراكز الحضرية بما يتجاوز تكاليف البرامج التدريبية والوقت الذي يستغرقه تشغيل المدارس. وتشمل التكاليف الإضافية تحدي الوقت للسفر ونفقات السفر والتي تظهر منطقياً بشكل أكبر عند مديري المدارس المعزولة جغرافياً. وعلاوة على ذلك، فإن الوصول إلى شبكة الإنترنت، وعدم وجود معلمين متخصصين، ونقص موظفي الدعم الإداري، والهيكل الأساسية والعمليات البيروقراطية التي عفا عليها الزمن، تؤدي إلى عبء عمل هائل، وبيئة محدودة للتنمية المهنية لمدير المدرسة النائية [10].

وعندما يتعلق الأمر بإيجاد موارد إضافية للمدرسة مثل الأنشطة اللامنهجية وحضور الفعاليات الرياضية فإن مسؤولية الحصول على الأموال لدعم هذه الأنشطة تقع غالباً على عاتق مدير المدرسة النائية مما يحد من الوقت والمال الذي يملكونه من أجل فرص التنمية المهنية. وقد أصبحت كتابة طلبات الحصول على المنح في العديد من الدول مهارة مطلوبة لمديري المدارس البعيدة. وأصبحت طلبات الحصول على المنح الناجحة عبئاً إضافياً على المدير حيث أنه من الغالب إن لم يكن دائماً عمل إضافي فهو مطلوب لضمان استمرار التمويل من خلال استكمال

التقارير المرحلية، وتوفير أرقام مفصلة تدعم تحسين أداء الطلاب [10]. وحتى لو وجد مدير المدرسة النائية الوقت للبحث عن فرص التطوير المهني على الرغم من عبء العمل فإنه سيواجه تحديات أخرى مثل شبكة الإنترنت وتكاليف النقل للزيارات الميدانية والتبادلات مع أقرب المدارس، وعدم وجود وجهات نظر متنوعة من الموظفين.

6. المساءلة والتغيير في المدرسة

لقد أصبح الأداء الأكاديمي للطلاب استناداً إلى نتائج الاختبارات المقننة أمراً لا بد منه بالنسبة للحكومة وأولياء الأمور الذين يحملون المدرسة وقيادتها مسؤولية الأداء العام للمدرسة، وإدارة التغييرات نحو التحسين [10] وقد أدى ذلك إلى زيادة التركيز على السياسات المركزية، وزيادة توحيد أهداف الأداء، وكل ذلك يرافقه زيادة المسؤوليات الإدارية [28,10]. وتتخذ هذه المسؤوليات الإدارية شكل التقارير والرسوم البيانية والجدول،

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

بريستون وآخرون [10] مثل المهارات العملية، ومهارات العمل الجماعي المتقدمة والمهارات الاجتماعية التفاعلية قد تكون حتى الآن ذات قيمة عالية من خلال توظيف أرباب العمل في العديد من قطاعات العمل في عمان [18]. ويتداخل هذا الموضوع بشكل كبير مع اثنين من التحديات التي ستناقش في الجزء القادم.

ت- التحديات التي تتعلق بالعلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي في أي مدرسة سواء حضرية أو ريفية نائية، فإن العلاقات بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي تلعب دورا كبيرا في تسيير أداء المدرسة ويبدو هذا الدور واضحا أكثر بالنسبة للمدارس الريفية النائية حيث لا مناص من اعتبار المدرسة جزءا حيويا من تشكيل ثقافة المجتمع. وهنا يمكن استعراض التحديات التي تواجه هذه المدارس فيما يتعلق بالعلاقة مع المجتمع المحلي:

1. التاريخ الشخصي للمدير
توصلت دراسات أجريت في الولايات المتحدة وكندا [10] إلى نتائج مماثلة بأن المدير الذي له تاريخ شخصي مرتبط بمجتمع ريفي أو منطقة جغرافية يؤثر إيجابيا على قدرة واحتمال هذا المدير على:
أ. أن يتم اختياره لإدارة مدرسة ريفية من بين المدراء الذين يمتلكون نفس مؤهلاته أو حتى أولئك الذين يمتلكون مؤهلات أكبر (من حيث سنوات الخبرة التدريسية والخبرة الإدارية)

ب. أن يتم قبوله من قبل المجتمع والسكان أصحاب المصلحة في المجتمع. ويتمثل التحدي الكامن في أن مديري المدارس الذين لا يتمتعون بتاريخ شخصي (يتألف من روابط اجتماعية أو سياسية أو تاريخية أو ثقافية أو إثنية مع المجتمع أو المنطقة الجغرافية التي توجد بها مدرسة ريفية معينة) سيواجهون على الأرجح مقاومة أكبر من المجموعات المجتمعية لأصحاب المصلحة، وفي كندا والولايات المتحدة، سيكون احتمال توظيفهم أو تعيينهم في منصب مدير المدرسة الريفية أقل احتمالا منذ البداية. ويعد تعيين المدراء الريفيين بواسطة إدارة مجلس المدرسة تحديا من حيث القدرة على إيجاد المرشحين الذين يمتلكون ليس فقط المهارات اللازمة وإنما القدرة على الفهم والتواصل مع الأسس الاجتماعية والسياسية والتاريخية والاقتصادية للمجتمع المحيط بالمدرسة [10].

كما أظهرت الدراسات تحديا آخر يتعلق بالتاريخ الشخصي لمدراء المدارس الريفية حيث يتوقع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع إظهار معايير عالية من مدراء المدارس الريفية فيما يتعلق بحياتهم الشخصية خارج العمل. وأعرب مديرو المدارس الريفية في دراسة أجريت في أستراليا أنهم يشعرون بعدم الخصوصية [8,10]. كما أظهرت دراسات طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية أن مديري المدارس الريفية يتعرضون لضغوط لمشاركة معلومات شخصية خاصة مثل رقم هاتف المنزل والمشاركة في الفعاليات المجتمعية خارج ساعات العمل. وعلى الرغم من أن بعض الدراسات أكدت على أن مشاركة المدراء في فعاليات المجتمع ودعم أولياء الأمور والمعلمين خارج ساعات العمل ساعد في استبقاء المعلمين إلا أن أحد التحديات التي قد تواجه هؤلاء المدراء بأن المعايير العالية تساهم في زيادة عبء عمل المدراء والذي بدوره قد يؤثر على استبقاء المدير [10].

2. مجالس الآباء والمعلمين
لقد تم اعتماد مجالس الآباء والمعلمين على نطاق واسع في كندا والولايات المتحدة وعلى الرغم من الفوائد الملحوظة لمثل هذه المجالس خاصة في

العبرية والعاني واحمد

المجتمعات الحضرية إلا أن فوائد مثل هذه المجالس في المدارس الريفية على الخصوص لم يتم توثيقه بشكل جيد. وأعرب مديرو المدارس الريفية التي توجد فيها هذه المجالس عن اعتقادهم بأن مجالس الآباء والمعلمين في الريف تحول دون تحقيق الإنجازات الأكاديمية للطلاب. وبما أن هناك ندرة في البحوث الكمية فيما يتعلق بموضوع تأثير مجالس الآباء والمعلمين على الأداء الأكاديمي في المدارس الريفية، فإن هذا الموضوع لا يزال يمثل مجالا مثيرا للبحث في المستقبل، على الرغم من أنه يتجاوز نطاق هذه الدراسة، غير أن التحدي الأساسي الذي يواجه المدراء الريفيين فيما يتعلق بتيسير أو تهدئة مجموعات المصالح الخاصة في مجالس أو رابطات الآباء والمعلمين الريفيين، مثل مجموعات المصالح الاجتماعية والدينية والسياسية [10].

وعلى العكس من ذلك، فإن دراسة كمية أجريت في الولايات المتحدة من قبل سيلفرنيل [7] للتحديات المصنفة بالتعاون مع اللجان المدرسية، والمنظمات المجتمعية، وهياكل الحوكمة داخل المناطق التعليمية صنفت باعتبارها تحديا طفيفا فقط للمناطق التعليمية الريفية. وبالمثل فقد وجد ويلدي وكلاك [29] أن مجلس استرالي في منطقة نائية يعد جزء لا يتجزأ من التغلب على القيود المالية وتحديات التنمية المهنية، كما أظهر أيرون موكازين [31] نتائج مماثلة.

على الرغم من أنه لا توجد لمجالس الآباء والمعلمين في سلطنة عمان أي سلطة رسمية في التخطيط المدرسي أو الأكاديمي أو المحتوى أو في توظيف أو إقالة المعلمين والمديرين، إلا أن العديد من المدارس شهدت زيادة في مجموعات الآباء والمعلمين في وسائل التواصل الاجتماعي، ولا يوجد توثيق لأثر هذه المجموعات على الأداء الأكاديمي أو على أفكار المديرين حتى هذه اللحظة من كتابة الدراسة. ومن المجالات الممتعة للبحوث المستقبلية استطلاع آراء المعلمين والمديرين في سلطنة عمان عن هذه المجموعات ولاسيما إذا كانت دراسة مقارنة للأداء بين المدارس الحضرية والنائية. ومع ذلك، فإن هذه الدراسة تثير الوعي بالفجوة الكبيرة في المعرفة التي يحتاجها القادة وصانعو السياسات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الدور الذي ينبغي أن تؤديه هذه المجموعات المجتمعية في مدارس عمان. وسواء كانت أو لم تكن عاملا رسميا معترفا به في مستقبل نظام المدارس العامة في عمان، فإن هذه المجموعات موجودة بشكل غير رسمي، وبالتالي يجب أن يكون لها بعض التأثير على ذلك.

3. اختلاف ثقافة السكان الأصليين أو غيرهم من سكان الثقافات العرقية المستقلة

ويرى بلاكسلي [32] أن القيادة تتعرقل بشكل كبير بأشكال القيادة الأخرى السائدة ذات الثقافة المركزية والتي تفشل عادة في الأخذ بالاعتبار قيادات السكان الأصليين وغيرهم من سكان الثقافات العرقية المستقلة، ففي حالة كندا فإن الاستخدام الحصري لقيم وأساليب القيادة الأوروبية التقليدية غالبا ما يكون سببا للتوترات بين مديري المدارس والمجتمعات الأصلية. وبالمثل يواجه المعلمون والمديرون في عمان توترا في المجتمعات البدوية والذي يعتبر حسب طرح بلاكسلي [32] أن أشكال القيادة البدوية يتم تجاهلها إلى حد كبير، أو لا يتم تضمينها من قبل المعلمين ومديري المدارس الذين تم تعيينهم في المدارس البعيدة في المناطق البدوية في عمان.

ويشكل الافتقار للتنمية المهنية المصممة لتشريع أشكال القيادة التي يقدرها السكان الأصليون أو غيرهم من السكان العرقيين تحديا آخر يواجه

وايسلندا أن وجود المعلمين المؤهلين من ذوي الخبرة كان أحد نقاط قوتهم الأولية. ونجح مديرو هذه المدارس لأنهم استفادوا من معرفة وخبرة هؤلاء المعلمين عن طريق تشجيع أفضل المعلمين من تبادل ومشاركة حصصهم مع المعلمين الأقل خبرة وحتى مع بعضهم البعض [8] وبالمثل فقد استطاع مديرو المدارس البعيدة في أمريكا الذين يدعمون تطوير الموظفين والمعلمين من التغلب على تحدي بناء قدرات الموظفين مثل نقص الخبرة والمعرفة [8,9,22]. وقد كان المدراء في كل من المدرستين التي شملتها دراسة ويلدي وآخرون [8] يزورون الصفوف الدراسية للمعلمين ويتابعون كيف ينفذ هؤلاء المعلمين برامجهم ومناهجهم كما أنهم يشجعون مشاركة الحصص الناجحة وطرق التدريس أثناء الاجتماع الأسبوعي للموظفين، كما أن تشجيع أفضل الممارسات من خلال المشاركة والتعريف بها كان من أبرز نتائج دراسة هارتنت [9].

وقد ذكر مديرو المدارس أنهم ينفذون مقابلات تقييم مع المعلمين حيث يقابلونهم في قاعات عندما يسمح الوقت، كما أنهم يطلبون من المعلمين بتلخيص إنجازاتهم مرة كل سنة عند انتهاء السنة الدراسية، كما يطلبون منهم تحديد أهدافهم للسنة القادمة لكنهم لا يتوقعون من المعلمين أن يكتبوا كثيرا بشكل رسمي حيث "أن المعلمين أشخاص مشغولين" [8]. كما وجد هارتنت أن المدراء الذين شارك معلومهم في وضع أهداف ورؤية المدرسة قد نجحوا في تحقيق أهداف ورؤية مدارسهم. إن وضع توقعات أداء عالية للموظفين والطلاب مع نمذجة السلوك الذي يرغب المدراء من المعلمين والطلاب أن يتبعوه قد ساعد المدراء في تشجيع الموظفين والطلاب من تلبية وتجاوز متطلبات الأداء [9].

2. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا جنبا إلى جنب مع الزيارات الميدانية للتواصل بين المعلمين
كما أخذ المعلمون زمام المبادرة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لطلب تبادل توقعات الطلاب من معلمي المدارس ذات الأداء العالي في المدارس الحضرية التي يشجع عليها مدراء المدارس البعيدة عند تعلمهم مثل هذه المبادرات من معلمهم. وقد استفادت المدرستان اللتان تمت دراستهما من إقامة شبكات رسمية وغير رسمية من خلال وسائط التواصل الاجتماعي والمناسبات الاجتماعية المهنية في بعض الأحيان مع المدارس عالية الأداء والمدارس البعيدة الأخرى. بينما أظهرت دراسة سالزار [28] أن أي برنامج أو تطبيق الكتروني كان من أقل الوسائل التي يفضلها المديرون في التنمية المهنية ويرون انها أقل فاعلية. ومع ذلك فإن نتائج سالزار تتناقض مع أمثلة من خارج الولايات المتحدة من أستراليا، وأيسلندا [8].

3. مبادرات المدراء للتواصل من خلال التجمعات
إن التواصل المادي عادة ما يكون من تصميم ومبادرات مدراء المدارس البعيدة حيث تتكفل المدارس ولذلك يمكن مشاركة الموارد والمعرفة بين المدارس الصغيرة والمدارس البعيدة وحتى المدارس الكبيرة التي توجد في نفس المنطقة والتي قد تبعد ما بين 20 دقيقة إلى ساعة كحد أعلى من بعضها البعض. وعند ترتيب هذه التكتلات فإن مدراء المدارس يزيدون من الخبرة المتاحة لمدرستهم من حيث المعلمين وينظمون لزيارة مدارس أخرى وتبادل المعرفة والممارسات وبالتالي تقليل الطبيعة المنعزلة للمدرسة النائية [21]. كما يقوم المديرون "بالتحدث" شخصيا لموظفيهم للإشادة بهم خلال اجتماعات التواصل الرسمية [8].

مديري المدارس البعيدة. وعلاوة على ذلك قد لا يكون هناك وعي عند توظيف مدراء المدارس والمعلمين في المدارس البعيدة في مجتمعات السكان الأصليين وغيرهم ممن يتمتعون بمستوى عال من الاستقلال الثقافي بأشكال القيادة التي يقدرها المجتمع المحلي فيها. وهكذا، حتى في حالة تعيين مدير أو معلم من السكان الأصليين أو غيرهم من السكان الثقافيين العرقيين المستقلين، فإنه قد لا يمتلك هؤلاء الأشخاص المهارات القيادية اللازمة التي يقدرها مجتمع المدارس. وعلاوة على ذلك وكما ذكر سابقا، قد لا يخدم المهام المرخص له مركزيا احتياجات التوظيف للمجتمع المحلي أو حتى البلد نفسه كما في حالة عمان [10,18].

4. انخفاض عدد السكان أو التحاق الطلاب بالمدارس

ذكر أحد المدراء في أيسلندا ان نقص العمل يعني رحيل السكان السابقين [8]، وبالمثل في دراسة أجريت في ولاية نبراسكا في الولايات المتحدة، تم تحديد انخفاض معدل التحاق التلاميذ باعتباره تحديا كبيرا للمدارس الصغيرة النائية جغرافيا، حيث يتم تحديد توافر الموارد المالية بناء على عدد الطلاب المنتهين بالمدرسة. كما أثر انخفاض معدل التحاق الطلاب سلبا على تقييم الأداء الأكاديمي للمدارس الصغيرة النائية، حيث أنه يجعل من الصعب تحقيق درجات تجميعية عالية في الاختبارات الموحدة [24].

رابعا: سبل التغلب على التحديات

هناك العديد من الوسائل التي يمكن اتباعها للتقليل من أثر التحديات التي تواجه المدارس البعيدة وهنا يمكن استعراض أبرز ما ورد في الأدب النظري حول هذا الموضوع كما يلي:

أ- مواجهة التحديات المتعلقة بالموارد المالية

أشار أحد مدراء المدارس البعيدة ذات الأداء الجيد في أستراليا أنه يوجد نقص في الموارد المالية بشكل مستمر وأنه يمكن توفير الكتب والمواد الأخرى التي لا يمكن أن توفرها الميزانية بإحدى الطريقتين: أ. جمع التبرعات من المجتمع المحلي من خلال مبيعات الخبز المحلي، وتمويل الجمعيات الخيرية عن طريق مجالس الآباء ومزادات البضائع. ب. التواصل مع المدارس البعيدة الأخرى لمعرفة ما يمكن أن تتاجر به فيما يتعلق بالموارد. وفي كثير من الأحيان فإن الكتب والحواسيب ومواد صيانة المباني وحتى معلمي بعض المواد يتم الحصول عليهم بهذه الطريقة. ووجد أن مشاركة المجتمع المحلي عندما يتعلق الأمر بالعجز في ميزانية المدارس له أثر إيجابي على المدارس البعيدة في كل من أستراليا وإيسلندا. كما يرى ويلدي وزملائه [8] أن مشاركة المجتمع المحلي في جمع التبرعات يمكن أن يساعد في التغلب على تحدي الافتقار إلى الموارد المالية المتاحة. كما أن العلاقات بين المعلمين والمدراء في المدارس البعيدة وبين المدارس المتشابهة جغرافيا تعني أن الموارد يمكن أن يتم مشاركتها بين المدارس، وتتضمن هذه الموارد المعلمين والكتب والمواد وخطط الدروس والتدريب والدعم المقدم للموظفين [21].

ب- مواجهة التحديات المتعلقة بالموارد البشرية

والمقصود هنا بناء قدرات الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في أداء العمل المدرسي ويمكن أن يتم ذلك بعدة وسائل منها:

1. الاستفادة من المعلمين المؤهلين وذوي الخبرة في المدرسة

أن تعيين موظفين ممتازين كأحد الممارسات التحويلية الخمسة مكنت المدارس الثلاث النائية التي تمت دراستها من تطوير معلمهم وبناء قدراتهم [9]. وقد ذكر المديرون في المدارس البعيدة ذات الأداء الجيد في أستراليا

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

وفي إحدى المدارس، بدأ أحد المعلمين بسرد مبادرته الخاصة للتواصل من أجل موضوع معين والمهارات المطلوبة لتعزيز تدريس الموضوع المذكور. ويقوم مديرو كلتا المدرستين بترشيح معلمهم الذين يبادرون بشكل نشط إلى إقامة شبكات من هذا القبيل لتوفير فرص التدريب من مجالس التعليم الحكومية [8]. وقد أدى التعاون مع المدارس الأخرى المتشابهة جغرافياً، أو المدارس البعيدة الأخرى، وغيرها من شبكات التواصل إلى التخفيف من حدة الضغوط التي يواجهها المدرء والمعلمين، كما ساعدت المدارس على مشاركة الموارد [21].

4. توزيع الإدارة للمهام الإدارية

أشار أحد المدرء في دراسة ويلدي وآخرون إلى ضرورة وجود مساعد مدير وقد أبدى المعلمون استعدادهم للقيام بهذا الدور لمراجعة سياسة إدارة السلوك المدرسي والحفاظ على موقع المدرسة وتحمل مسؤولية المراجعة المدرسية [8]، وتقتصر نتائج ويلدي وزملائه أن مشاركة مهام القيادة المدرسية مع المعلمين وتمكين المعلمين يزيد من نجاحاتهم الفردية في المدرسة عندما يتعلق الأمر بالتنمية المهنية والعجز في الموارد البشرية، وطرح موكازين [31] نتائج مماثلة حيث عدد القدرات والمهارات التي يستطيع مدير المدارس البعيدة تفويضها والتي من خلالها يستطيع ليس فقط بناء قدرات الموظفين وإنما أيضاً بناء ثقافة في المدرسة تساعد على زيادة أداء الطلاب العام.

5. إرشاد المدرء للمدارس النائية

إن أحد المقترحات التي بنيت على قصة نجاح هي توظيف مقاطعة المدرسة " المدير المرشد" وذلك لتطوير المدرء الذين ليس لديهم الخبرة في تكتل المدارس البعيدة. ويصف ويلدي وكلايك دور المدير المرشد بأنه المدير الذي يوجه مدرء المدارس البعيدة لإشراك مجتمعهم المحلية لإقامة شراكات تعاونية مع الشركات المحلية وقطاعات النفط والتعدين والزراعة وغيرها من الوكالات القيمة. كما أنه يقود التغيير في العمليات الإدارية وتخطيط وتطوير المدارس بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، تعزيز قدرة المعلمين المحليين كخبراء ثقافيين داخل المدرسة النائية. ولا يعتبر استخدام المدير المرشد إلزامياً بالنسبة لمديري المدارس، ولكن في أستراليا على الأقل، وجد المديرون أن النظام مفيداً، وأدى إلى سد الفجوة في التنمية المهنية لمديري المدارس البعيدة خاصة [29].

6. البحث عن مدرء مرشحين يبقون لفترات طويلة في المدارس البعيدة

كشف المديرون الذين يبقون لفترات طويلة الدوافع من تقديمهم طلب تولي منصب قيادة المدارس البعيدة وخاصة في الدراسة التي أجراها هاسلي ودرموند [23] ويمكن ترتيب أكثر عشر دوافع كالآتي:

1. الوظيفة

2. أسلوب الحياة

3. الأسرة أو تفضيل الحياة الريفية

4. الحاجة لبداية جديدة

5. اهتمامات بثقافة السكان الأصليين حيث أنها تعكس التعليم نفسه.

6. يمتلك خلفية عائلية أو طفولة قضيت في موقع نائي أو ريفي.

7. الحاجة للهروب حيث أنه لا يحب المدن ومناطق الزحمة.

8. طلب الفائدة المالية للترقية.

9. تفضيل حجم ونوع المدرسة.

10. الرغبة في إحداث فرق أو تغيير.

العبرية والعاني واحمد

وتعد هذه الدوافع العشر الأولى مثالية لاختيار المدرء المرشحين الذين يمكن أن يظلوا لوقت طويل كمدرء للمدارس النائية، وعلاوة على ذلك فقد طرح أن أفضل المرشحين لديهم مزيج من الأسباب المهنية والمكانية، يليهم أولئك الذين لديهم أسباب مهنية وشخصية تدفعهم لتقديم طلب للترشح لمدير مدرسة ريفية [23].

ت- مواجهة التحديات المتعلقة بالطلاب

وهنا يمكن استعراض أبرز ما ورد في الأدب النظري من حلول اتبعها مدرء ناجحون في مواجهة التحديات المتعلقة بسلوك الطلاب كما يلي:

1. مواجهة مواقف السلوك اللفظية والبدنية السلبية للطلاب

أشار مدير أحد المدارس البعيدة جيدة الأداء في أستراليا أن سلوك الطلاب كان تحدياً في الماضي بسبب زيادة روابط المدرسة بالمجتمع المحلي والتهديد بإغلاق المدرسة. عندما هدت المدرسة بالإغلاق ولأن الطلاب لم تكن لديهم الرغبة للسفر والعيش بعيداً عن أسرهم للدراسة، اكتسب الطلاب احتراماً متزايداً لموارد المدرسة نفسها، وحسنت مواقفهم تجاه المعلمين وزملائهم الطلاب، كما فرض الطلاب أنفسهم سياسة السلوك على الطلاب الجدد. وأضاف ويلدي وزملائه [8] أن المجتمع يمكن أن يساعد في التغلب على التحديات التي تتعلق بسلوك الطلاب.

وإضافة إلى ذلك فقد أوصى ويلدي وكلايك مشاركة رسالة المدرسة مع المجتمع المحلي ومساهمته فيها من أجل تعزيز العلاقات الإيجابية بين الطلاب، وتأتي مشاركة أهداف التعلم ورسالة المدرسة مع المجتمع بأن يكون للمجتمع مدخلات في أهداف التعلم وبذلك فإن الطلبة سوف يعززون احتياجاتهم الحقيقية ومعتقداتهم داخل المجتمع في مخرجات التعلم المطلوبة. وعندما يشعر الطلاب أن رسالة المدرسة ومخرجات التعلم تخصهم فإن ذلك يجعلهم أكثر التزاماً بالمعايير السلوكية بشكل عام [29].

ويؤكد هارتنت أن وضع رؤية وأهداف عامة للمدرسة تضم المجتمع وموظفي المدرسة يعزز الالتزام بالسياسة ويولد السلوكيات المطلوبة من الطلاب والموظفين. وبالإضافة إلى استخدام إطار القيادة التحويلية، حدد مدرء المدارس ذات الأداء الجيد في دراسة هارتنت أن إنشاء بيئة متسقة ومنظمة في مدارسهم وجهت سلوك كل من الطلبة والمعلمين نحو الممارسات والنتائج المرجوة. وقد تم تصميم هذه البيئة المنضبطة والمتسقة من قبل مديري المدارس أنفسهم، وليس من خلال اللوائح الصارمة والتقييمات الرسمية [9].

2. زيادة حضور الطلاب

يعد حضور الطلاب للمدرسة تحدياً ملحوظاً يرتبط بسلوك الطلاب، حيث وجد ويلدي وكلايك أنه عندما ينبع التدريس التربوي من الاحتياجات والمصالح المحلية، فإن حضور الطلاب يشهد تحسناً ملحوظاً. ويصدق ذلك بشكل خاص عندما تتجاوز مخرجات التعلم الدرجات الورقية، مما يعزز الإنجازات التي يقدرها المجتمع المحلي، مثل مشاريع العلوم الطلابية التي تنتج تكنولوجيا قيمة في المزارع، أو عندما يمكن استخدام المهارات الرياضية للعثور على عمل في المتاجر المحلية أو المحلات التجارية [29]. وهكذا تبين أن البرامج التعليمية المركزة ناجحة للغاية في الدراسة الصغيرة التي نفذها [9].

تلعب معارض العمل التي تشمل على الأعمال التجارية المحلية جنباً إلى جنب مع القطاعات الحكومية مثل الزراعة، عن احتياجاتهم للطلاب وأسرها من المدارس البعيدة، مع توضيح ما هو مستوى التعليم والمهارات

متغيرات (الجنس - المؤهل - العمر - المهنة)، كما هدفت إلى تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لتحسين أداء الإدارات لهذه المهارات. تكون مجتمع الدراسة من المدارس التابعة لمديرية الحذاء التعليمية وتكونت عينة الدراسة من (31) مدير ومديرة و(27) موجه وموجهة و(95) معلم ومعلمة تابعين للمديرية. واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدم استبانة واحدة للمدرء وأخرى للمعلمين والموجهين. ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة وفق متغير المهنة وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة وفق متغير الجنس والمؤهل العلمي والعمر.

واستهدفت دراسة عبد [6] التعرف على أسباب عزوف المدرسين عن التدريس في مناطق القرى والأرياف، وتكونت عينة الدراسة من 302 مدرس ومدرسة من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 3022 مدرس ومدرسة يعملون في المدارس المتوسطة التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد منطقة الكرخ. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة بنوعها المفتوح والمغلق. توصلت الدراسة إلى أن أسباب عزوف المدرسين في التدريس في مناطق القرى والأرياف تتمحور حول سبعة عوامل: تعليمية، اقتصادية، أمنية، خدمية، النقل والمواصلات وعوامل اجتماعية ونفسية. وأوصت الباحثة بتقديم حوافز لهذه الفئة من المدرسين، وإنشاء مساكن لهم في القرى التي يقومون بالتدريس فيها، وتوفير مواصلات لنقلهم من مناطق سكنهم إلى مدارسهم وتجهيز المدارس في الأرياف بالمستلزمات الضرورية وتحسين أبنيتها.

أما دراسة معرفي [14] فقد هدفت إلى التعرف على مستوى دافعية المعلمين بمدارس المناطق النائية في الكويت وعلاقة هذه الدافعية بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. تكون مجتمع الدراسة من ثمان مدارس للذكور وتسع مدارس للإناث وبلغ عدد المعلمين الذكور (420) والإناث (560)، واستخدم الباحث الطريقة العشوائية الطبقيية لتحديد العينة والتي تكونت من 105 معلما و140 معلمة من مدرستين للذكور ومدرستين للإناث. اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم استبانة تكونت من 30 فقرة. أشارت النتائج إلى أن مستوى الدافعية الذاتية للمعلمين كان متوسطا، بينما جاء مستوى الدافعية المادية والمعنوية والاجتماعية مرتفعا. أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة بوضع نظام محدد وواضح للحوافز المادية والمعنوية ضمن معايير تتميز بالنزاهة والشفافية.

وهدف دراسة الكثيري [35] إلى تحديد درجة أداء مديري المدارس الجبلية في ولاية رخيوت لمهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (278) معلم ومعلمة من (8) مدارس في ولاية رخيوت. واتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت 40 معلمة من أصل مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة أداء المدرء لمهامهم الإدارية بولاية رخيوت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بجميع مجالات الدراسة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بجميع مجالات الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح فئة سنوات الخبرة (6-10) سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المطلوبة، وكيف يمكن للمرء أن يعيش على الدخل الذي توفره الوظيفة، وتؤدي هذه المعارض إلى زيادة حضور الطلاب في بعض الصفوف مثل العلوم، واللغة الإنجليزية. كما وضع ويلدي وكلازك [29] حالة للجمع بين محو الأمية والحساب ضمن جهود التعلم المجتمعي مثل عقد ورش عمل عائلية داخل المجتمع من أجل تعزيز الكيفية التي يقدر بها الطلبة والأسر النظام التعليمي في مدارسهم النائية. كما يوصي هارتنتيت [9] بتوفير هذه البرامج في شكل تركيز تعليمي في مجالات اهتمام المجتمع المحلي.

3. زيادة عدد الطلاب أو التحاقهم بالمدارس
تم توسيع خطوط النقل إلى حدود منطقة المدرسة وذلك لإيجاد حل لانخفاض نسبة التحاق الطلبة بالمدرسة وإتاحة الفرصة للطلبة الذين يمكن أن يلتحقوا بمدرسة في منطقة أخرى بسبب المسافة فقط. كما حاول البعض إيجاد طريقة للوصول إلى الطلبة الذين يعيشون بعيدا عن أي مدرسة في المنطقة النائية. واستطاعت المدارس البعيدة زيادة نسبة التحاق الطلبة بالمدارس غالبا عن طريق الإعلانات في الإذاعة ومصادر الأخبار والمناهج والأنشطة اللامنهجية والعروض الأكاديمية لإقناع أولياء الأمور لاختيار مدرسة نائية بدلا من المدارس الخاصة القريبة [24].

وقد استفادت المدارس التي تضم أعدادا صغيرة من الطلبة والتي تتقارب في المواقع الجغرافية من المدارس التعاونية أو مجموعات المدارس حيث لم يكن الدمج في مدرسة واحدة ممكنا بسبب عوامل المسافة [24]. مما يعني الحاجة لمعلمين أقل وموارد أقل بشكل عام حيث يمكن مشاركة هذه الموارد بين المدارس، ومع ذلك أوصى ليند وستيجرنستوم [33] بالدمج حيثما أمكن في دراستهم التي طبقت في النرويج وفنلندا. وفي الحالات التي تكون فيها المواقع الجغرافية بعيدة عن بعضها وعدد الطلاب الملتحقين بالمدارس صغير جدا ولا يمكن كذلك الدمج فقد تم توزيع حواسيب للطلبة وتم ربط الصفوف الكترونيا [24,31].

وحتى الآن كان الحل الأكثر نجاحا وإن كان طويل الأمد للمدارس النائية هو المشاركة المجتمعية المكثفة مع الشركات المحلية وقطاع الأعمال، مثل التعدين والنفط والغاز والزراعة، والحكومة نفسها، لتعزيز النمو الاقتصادي في المنطقة والمجتمع الذي تقع فيه المدرسة. يعد توفر فرص العمل سببا للناس للانتقال إلى مجتمعات نائية أو العودة إليها [24].

4. الدراسات السابقة

هدفت دراسة عسيري [17] وهي دراسة وصفية إلى معرفة محفزات إقبال مديري المدارس للعمل في المناطق النائية بالسعودية. شمل مجتمع الدراسة 200 مدير مدرسة من مجموع 227 مدير مدرسة ابتدائية، وتم تصميم استبانة حوت 43 عبارة تتعلق بالحوافز المادية والمعنوية التي تشجع مدرء المدارس للعمل في المناطق النائية. توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية كان لها أكبر الأثر في تشجيع المدرء للعمل في تلك المناطق تبعها الحوافز المعنوية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المدرء نحو محور الحوافز المعنوية لصالح الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) ومحور الحوافز المادية لصالح الفئة العمرية (15 سنة فأكثر). وأوصت الدراسة بمنح بدل مناطق نائية لمديري المدارس، ومنحهم أراض سكنية.

وهدف دراسة الفلاحي [34] إلى قياس مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية، والتعرف على دلالة الفروق الفردية في آراء العينة حول مدى توافر المهارات القيادية وفق

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

كما قام بريستون وآخرون [10] بمراجعة الكثير من الأدبيات التي تبحث التحديات التي يواجهها المدراء في المدارس الريفية على المستوى العالمي في السنوات الأخيرة، حيث أنهم حصروا الدراسات والمقالات التي أنتجت بين عامي ٢٠٠٣-٢٠١٣. وقد اعتمد إطار البحث لبريستون وآخرون (٢٠١٣) على تحليل الوثائق باستخدام الأسس الموضوعية لاستخلاص التحديات من الأدبيات. لكن توجد حدود للدراسات المذكورة كما ذكرها المؤلفون أنفسهم حيث أن منشأ معظم البيانات من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وكندا وبالتالي فإن النتائج من دراسات بريستون وآخرون (٢٠١٣) قد لا تمثل بشكل دقيق السياقات الريفية غير تلك المذكورة. وبعبارة أخرى، فإن النتائج ليست واضحة بشأن التحديات التي تواجه أوروبا الريفية وأوروبا الشرقية الريفية، وآسيا، والمناطق الريفية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

كما استخدمت إحدى الدراسات من الولايات المتحدة المسح الكمي الإلكتروني وتحليل الوثائق لاستخلاص التحديات التي تواجه المدارس الريفية في ولاية واحدة، وقد لخص سيلفربيل التحديات التالية في دراسته: انخفاض الموارد المالية للمدارس من الحكومة، ويرتبط بذلك ارتفاع مستويات المنافسة على التمويل والمنح؛ وارتفاع مستوى الفقر بين الطلاب الملتحقين بالمدارس الريفية؛ وتعيين المعلمين والعاملين في التعليم الخاص؛ وتعيين مدراء مؤهلين والاحتفاظ بهم [7].

وبالمثل فقد استخدم مونتنومري [24] مسحا كميًا تكون من ١٥ فقرة لاستخلاص وتحديد أهمية التحديات التي تواجه المدارس البعيدة في ٢٨ مقاطعة في ولاية نبراسكا. حيث كانت بنود التحدي كالاتي: التحاق الطلاب، والبرامج التعليمية، وخدمات الدعم التعليمية والأنشطة اللاصفية وتوظيف الموظفين الإداريين والهيئة التدريسية والموظفين غير المعتمدين والاحتفاظ بهم، وصيانة المباني والأراضي، وخدمات النقل، والخدمات الغذائية، والمالية المدرسية، وتقييم الطلاب، والمساءلة في الأداء المدرسي، ودعم الأسرة والدعم المجتمعي. وقد استخدم في تحليله مقياس ليكرت الخماسي لكل بند في الأداة حيث يقيم المستجيب الفقرات من ١ (تحدي بسيط/ لا يوجد تحدي) إلى ٥ (تحدي رئيسي) مع مستوى التحليل القائم على وجهة نظر المنطقة التعليمية الخاصة بهم. وبعد إجراء المسح، أجريت مقابلات للمتابعة تتألف من أسئلة مفتوحة من خلال الهاتف لزيادة استطلاع آراء المستجيبين بشأن بنود المسح. وقد كانت أهم التحديات التي أظهرتها دراسة مونتنومري هي انخفاض الموارد المالية للمدارس والتحاق الطلاب وتوظيف الهيئة التدريسية والاحتفاظ بهم وتقويم الطلاب والمساءلة في الأداء المدرسي.

وقام لين [30] بدراسة متعددة المراحل ويطرق مختلطة هدفت إلى البحث عن الأثر المحدد لمتطلبات تقييم الطلاب في الولايات المتحدة على قدرة مديري المدارس البعيدة على الحفاظ على جهود التحسين المستمر وتوظيف واستبقاء المعلمين الأكفاء. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس البعيدة يحتاجون تعلم كيفية فهم البيانات وأن المديرين والمعلمين يقاومون ممارسات تقييم الطلاب حيث أن الحساب لن يكون منصفًا للمدارس النائية بسبب قلة عدد الطلاب وأن المدارس البعيدة لا تملك القدرة على دفع أجور تنافسية للمعلمين وفوق ذلك كله فإن المعلمين الأكفاء قليلين في المناطق النائية وربما الأكثر إثارة للقلق أنه بعد التقييم فإن المديرين لا يستخدمون هذه التقييمات في التخطيط الاستراتيجي.

العبرية والعاني واحمد

كما هدفت دراسة سالزار [28] إلى التعرف على متطلبات الإنماء المهني لمديري المدارس البعيدة، وقد استخدم تحليل الوثائق لتحديد المناطق (في الولايات المتحدة) التي يمكن أن تحقق متطلبات الدراسة. وتم تصميم استبانة نوعية للتعرف على متطلبات الإنماء المهني لمديري المدارس البعيدة. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس البعيدة لا يمتلكون عادة المهارات المهنية التي تمكنهم من بناء بيئة عمل تعاونية، كما يشعر الأغلبية أن المؤتمرات هي أفضل طريقة لتعلم مهارات الإنماء المهني.

وركزت دراسة هالسي ودرموند [23] على التحديات التي يواجهها توظيف مديري المدارس البعيدة، حيث هدفت إلى معرفة أسباب ودافعية المدراء المرشحين عند تقديم طلب لوظيفة مدير في المدارس البعيدة. حيث أن فهم أسباب اختيار المديرين للعمل في المدارس البعيدة يمكن أن يساعد صانعي السياسة وأصحاب الوظائف عندما يتعلق الأمر بتحديات توظيف مديري المدارس والاحتفاظ بهم. وقد استخدم التحليل الكمي لتكرارات البيانات لاستخلاص أسباب اختيار مديري المدارس لتقديم طلب إدارة المدارس البعيدة. وقد شملت الدراسة ٤٢٦ مديراً في المدارس البعيدة والذين قضوا ما يقارب من 6 إلى 10 سنوات في الوظيفة، واسترشدت الدراسة بنهج ظاهري مختلط لتحليل النصوص، على الرغم من أن نتائج دراستهم اعتمدت على التقارير الكمية. أظهرت النتائج فيما يتعلق بأسباب تقديم المديرين المرشحين في أستراليا لوظيفة مدير أن أكثر الأسباب التي ظهرت هي: الوظيفة، وأسلوب الحياة، والعائلة، وتفضيل الحياة الريفية، والحاجة لبداية جديدة، والاهتمام بتعليم السكان الأصليين، وامتلاك خلفية عائلية/ طفولة في منطقة نائية أو ريفية، والحاجة للهروب، والاستفادة المالية من الترقية، وتفضيل لنوع وحجم المدرسة والرغبة في إحداث تغيير وخلق فرص للمجتمع المحلي، والاستمتاع بالتحديات التي تواجه الدور الإداري، والمبادرة في التطبيق، والاستمتاع بالقيادة كدور بشكل عام، ووجود المدرسة في نفس المكان الذي يعيش فيه المرشحون، والحاجة لدوام الوظيفة.

كما أكد هالسي ودرموند [23] أن دافعية وأسباب المديرين المرشحين لتقديم طلبات لإدارة المدارس البعيدة يمكن أن تنقسم إلى ثلاثة عناوين: أسباب مهنية، وأسباب شخصية، وأسباب جغرافية. وقد أظهرت النتائج أنه في جميع الحالات تقريبا للمدراء المرشحين في المدارس البعيدة يوجد تداخل بين الأسباب الثلاثة السابقة حيث أن الأسباب المهنية والجغرافية كانت أكثر الأسباب دلالة تبعها الأسباب المهنية والشخصية. بينما كان التداخل بين الأسباب الشخصية والجغرافية ذو دلالة متوسطة، كما أن التداخل بين الثلاثة أسباب المهنية والشخصية والجغرافية كان أقل دلالة. وتوفر هذه الدراسة أداة جيدة في مصفوفة الأسباب والدوافع (RAMM) لنموذج هالسي ودرموند.

ونفذ بلاكسلي [32] دراسة مقارنة في كندا للتعرف على المهام التي تشكل بها الاحتياجات التعليمية للأعراق المختلفة مثل السكان الأصليين تحدياً لمديري المدارس من حيث الطريقة التي يتم بها توفير التعليم وتأسيس القيادة مقارنة بالمدارس البعيدة الأخرى التي ليس بها عدد كبير من السكان الأصليين وكذلك بالمقارنة مع المدارس الحضرية. إن الحجج الرئيسية لبلاكسلي هي أن القيادة في سياق المناطق النائية والريفية تواجه تحدياً إضافياً بسبب وجود السكان الأصليين الإثنيين أو المستقلين ثقافياً. حيث يجادل بلاكسلي بأن تطوير مناهج دراسية ذات صلة بالسياق والثقافة وتطوير القيادة أمران

المعلمين؛ وما هو الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة من أجل تعزيز الاحترام والثقة مع أعضاء هيئة التدريس، من أجل تشجيع النقاش والمشاركة في مدارسهم؛ كما تم النظر في جودة حياة المعلمين أثناء جهود المدراء، وخلال برامج تدريب المعلمين. واستخدمت دراسة أخرى من الولايات المتحدة نهج المقابلات النوعية حيث أخذت من أطروحة هارتنتيت [9] الذي يدرس نهج القيادة عند ثلاثة من مدراء المدارس الريفية ذات الأداء الجيد من في منطقة ماين Maine. وتسلط المقابلات الضوء على خمس ممارسات مفيدة تم تحديدها على أنها تساهم في تحسين المدارس، ووجد أن هؤلاء المدراء الثلاثة يستخدمون بشكل رئيسي إطار قيادة تحويلي. وتشير نتائج ويلدي وآخرون [8] أن مهام القيادة التي تشارك المعلمين، وتعمل على تمكينهم تعزز بشكل كبير من نجاحاتهم الفردية في المدارس عندما يتعلق الأمر بالتنمية الشخصية ونقص الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، فقد ساعدت مشاركة المجتمع المحلي في جمع الأموال على التغلب على تحدي نقص الموارد المالية، وتحدي سلوك الطلبة.

تعليق عام على الدراسات السابقة

أشارت بعض الدراسات المذكورة إلى التحديات التي تواجه المدارس البعيدة مثل عزوف المدرسين عن التدريس في تلك المناطق كدراسة عبد[6] واتفقت مع هاتين الدراستين دراسة مونتغمري [24] والتي أضافت أيضا تحديات الدعم المالي وتقييم الطلاب. وأكدت بعض الدراسات مثل دراسة عسيري [17]، ودراسة هالسي ودروموند [23] ودراسة معرفي [14] أن المحفزات المادية والمعنوية والمكانية تلعب دورا كبيرا في تشجيع مدراء المدارس للعمل في المناطق الريفية والناحية. كما ركزت بعض الدراسات على الممارسات القيادية والأداء الإداري لمدراء المدارس البعيدة كدراسة الفلاحي [34] والكثيري [35]، ودور هذه الممارسات في نجاح المدرسة كما في دراسة موكازين [31].

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1. تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.
2. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة مونتغمري [24] والتي بحثت الصعوبات والتحديات التي تواجهها المدارس البعيدة.
3. تشابهت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام أداة المقابلة.
4. كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام مدراء المدارس كعينة مثل دراسة عسيري [17] والفلاحي [34] وهالسي ودروموند [23].

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. تختلف الدراسة الحالية في موضوعها عن الدراسات السابقة حيث ركزت على التحديات التي تواجهها المدارس البعيدة في سلطنة عمان.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
1. تحديد موضوع الدراسة وأهدافها.
2. صياغة أسئلة الدراسة.
3. تحديد الموضوعات التي سيتناولها الإطار النظري.
4. تحديد محاور أداة الدراسة.

أساسيان لتعزيز الأداء المدرسي في المواقع النائية جغرافيا التي تتميز بهذه المجموعات السكانية الفريدة. وتعتبر هذه الدراسة ذو أهمية خاصة لمحافظة السلطنة التي تضم أعداد كبيرة من السكان البدو مثل محافظة الوسطى. وفي مجال البحوث المتعلقة بالتحديات التي تواجه مديري المدارس البعيدة، غالبا ما تكون الثقافة متغيرا مفقودا يؤثر على نجاح وأداء القيادة.

وهناك دراسات بحثت نجاح وتميز بعض المدارس البعيدة على الرغم من الصعوبات التي تواجهها ومنها دراسة موكازين [31] والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى نجاح بعض المدارس البعيدة في امتحان القدرات الأمريكي والذي يقيس مدى نجاح الطلاب وتحقق الأهداف التعليمية وتم تطبيق الدراسة وهي دراسة حالة على مدرستين نائيتين في ولاية نيومكسيكو الأمريكية، حيث تم إجراء مقابلات مع مديري المدرستين و12 من المعلمين و7 من أولياء الأمور للتحقق مما إذا كان لشخصية المدير وسلوكه وكذلك موقع المدرسة دور في نجاحها. كما تم أيضا زيارة المدرستين وعمل احصائية الكترونية مع مديري المدرستين ومديري 8 مدارس أخرى للتأكد من البيانات. توصلت الدراسة إلى أن هناك خصائص مشتركة للمدارس الناجحة منها: الدافعية الثقافية، القيادة التعليمية، التمكين، الثقة ودعم المجتمع. كما أجمع أولياء الأمور والمعلمون أن شخصية المدير المحفز والمتفهم والداعم هي ما يصنع الفرق.

وهدف دراسة سيلفرنيل ولينيت [7] إلى تحديد التحديات التي تواجه المدارس في ولاية ماين الأمريكية في توفير التعليم العام العالي الجودة، ووصف حجم هذه التحديات وتحديد المجالات التي أحرزت فيها المديرات التعليمية بعض النجاح في مواجهة تلك التحديات. تم توزيع مسح على الانترنت لجميع مديري المدارس العامة في ولاية ماين وتم جمع الردود على الاستقصاء من 68 مديرا يمثلون المدارس في المناطق الريفية وغير الريفية ومناطق متفاوتة الحجم. أكبر ثلاثة تحديات تم تحديدها من قبل المدراء في المناطق الريفية وغير الريفية على حد سواء هي انخفاض مستوى التمويل الحكومي للمدرسة المحلية، وارتفاع مستوى الفقر بين الطلاب وعدم قدرة هذه المدارس على التنافس على المنح والأموال الخارجية. وهناك تحديات أخرى تم ذكرها مثل عدم قدرة هذه المدارس على تقديم رواتب ومزايا تنافسية والاحتفاظ بالإداريين ذوي الجودة العالية. وردا على سؤال حول التقدم الذي تحرزه هذه المدارس لمواجهة التحديات، أشار العديد من المدراء أنهم بصدد وضع خطط لمعالجة التحديات، ولكن قلة ذكرت أنهم يحرزون بعض التقدم في التصدي للتحديات التي يواجهونها. وخلصت الدراسة إلى أن العديد من التحديات تتعلق بقضايا مالية وتتطلب تعاون صناع القرار في الدولة والمناطق التعليمية المحلية في العمل معا على معالجة مستويات الموارد، فضلا عن استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية.

كما قام ويلدي وكلارك [36] بدراسة نوعية ركزت على المدارس البعيدة ذات الأداء الجيد في استراليا وإيسلندا، حيث بحثت كيف واجهت هذه المدارس التحديات وما هي الثقافة القائمة التي ساعدت في التغلب على المثبطات المشتركة للمدارس الصغيرة النائية. وأجرى الباحثون مقابلات مع مدراء المدارس كما قاموا ببناء حسابات سردية مع إدارات وقيادات المدارس ومن ثم تم تحليل هذه المقابلات إلى موضوعات. وقد تم القيام بذلك بهدف قياس مدى مشاركة المديرين المسؤولين القيادية مع المعلمين، وللتعرف ما إذا كان لدى مدير المدرسة رؤية للمدرسة، ومدى مشاركة هذه الرؤية مع

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

العبرية والعاني واحمد

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

في هذا البحث تم الاستعانة ببطاقة مقابلة شبه مفتوحة لجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي فإن البيانات التي تم الحصول عليها هي بيانات نوعية وليست كمية. وتم استخدام أسلوب الدراسات الظاهرية وهي نظرية تعود إلى الألماني (أدموند هوسرل)، والتي تعتبر أحياناً اتجاه فلسفياً كما أنها منهجاً نوعياً، يقوم على التعرف على طبيعة الأشياء من خلال خبرات الأفراد [37].

ب. مجتمع الدراسة والعينة

تكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من جميع مديري المدارس البعيدة في سلطنة عمان سواء أكانوا يحملون مسمى مدير مدرسة أو مدير مدرسة مساعد قائم بأعمال مدير مدرسة. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 252 فرداً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (25) مدير مدرسة بعيدة من محافظات مسقط والداخلية والوسطى وظفار، حيث ان حجم العينة في البحوث النوعية يكون عادة صغيراً ومحدوداً، وهذا أفضل في حالة البحوث النوعية لأنها تتطلب إجراء مقابلات متعمقة وتفصيلية [37].

ج. أداة الدراسة

تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، كما أن المقابلة هي الأداة الأنسب لهذه الدراسة كونها دراسة نوعية [37]. وقد تم إعداد أداة المقابلة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت التحديات التي تواجه المدارس البعيدة وأغلبها دراسات أجنبية، مثل دراسة بريستون وآخرون [10]، ودراسة سيلفرتين وآخرون [7]، وكذلك دراسة سالزار [28] وبعض الدراسات العربية مثل دراسة عبد [6]، ودراسة عسيري [17].

وقد تضمنت المقابلة أسئلة ذات نهايات مفتوحة ساعدت على فهم التحديات التي تواجه مدرء المدارس البعيدة في سلطنة عمان، وتم تحكيها من قبل خمسة من الأكاديميين للتحقق من صدقها. وتكونت من جزأين، حيث تناول الجزء الأول البيانات الأساسية والتي شملت المحافظة وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وعدد طلاب المدرسة وبعد المدرسة عن مركز المدينة. وتكون الجزء الثاني من عدد من الأسئلة المفتوحة ارتكزت على أربعة محاور أساسية وهي التحديات الإدارية، التحديات المتعلقة بالمعلمين، التحديات المتعلقة بالطلاب، والتحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وفي كل محور من هذه المحاور تم سؤال المبحوث عن التحديات التي تواجه المدرسة فيما يتعلق بهذا المحور وما تتبعه المدرسة والمدير بخاصة من إجراءات لمواجهة هذه التحديات وكذلك ما يمكن للوزارة أن تقدمه لمساعدة المدرسة في هذا الإطار. علماً بأنه تم إعطاء أفراد العينة وقتاً كافياً للتعبير عن وجهة نظرهم، بهدف الحصول على معلومات أكثر.

د. إجراءات الدراسة

تم جمع البيانات من خلال التنسيق مع مديرات التربية والتعليم بالمحافظات التي استهدفتها الدراسة، وذلك لترشيح المدارس والتأكد من أنها تقع ضمن تصنيف المدارس البعيدة من حيث البعد والمشقة ونقص الخدمات وكذلك التأكد من أرقام هواتفهم. وبعد تحديد المدارس تم التواصل مع المبحوثين هاتفياً وشرح لهم الهدف من الدراسة وتم التأكد من موافقتهم على إجراءها. وقد تم إجراء المقابلات هاتفياً واستغرقت كل مقابلة ما بين 40-60 دقيقة، بمعدل مقابلة واحد إلى مقابلتين يومياً، حيث تم تدوين جميع اجابات المبحوثين كتابياً مع الاحتفاظ بسرية الأسماء. وقد تضمنت عملية تحليل النتائج الخطوات التالية:

1- قراءة المعلومات التي تم تدوينها وتصنيفها في جداول حسب المحاور المذكورة سابقاً وهي (التحديات الإدارية، تحديات تتعلق بالمعلمين، تحديات تتعلق بالطلاب، وتحديات تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي) وما يتعلق بها من إجراءات ومقترحات.

2- تم بعد ذلك ترميز الإجابات بحيث تم إعطاء رمز (م) بمعنى مستجيب، والأرقام (1-25) لتدل على المستجيبين، والذي ساعد في إعداد جداول للإجابات المتشابهة التي عبرت عنها عينة المقابلة.

3- تم اعداد جداول تظهر فيها التحديات وتم حساب تكرار الاجابات التي وردت من عينة المقابلة وتم بعد ذلك تم حساب النسب المئوية لاستجاباتهم.

6. النتائج

أولاً: الإجابة عن السؤال الاول والذي يهدف الى الكشف عن التحديات التي تواجه ادارات المدارس البعيدة بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري هذه المدارس.

تم حساب عدد تكرار الاجابات لعينة المقابلة وبعد اجراء تصنيف لها وفقا للترميز المستخدم، تم حساب النسب المئوية للتكرارات. ومن اجل الوقوف على اهم التحديات التي تواجه المدارس البعيدة؛ تم في هذه الدراسة تقسيم التحديات التي تعاني منها المدارس البعيدة إلى تحديات إدارية، تحديات مرتبطة بأداء المعلمين، تحديات مرتبطة بأداء الطلاب، وتحديات تتعلق بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وبالنسبة للتحديات الإدارية، فقد عبر (م/17) وهو أحد المشاركين من محافظة ظفار عن ذلك بقوله "أشعر أحياناً أننا معزولون عن العالم وذلك طبعاً بسبب بعد المدرسة وضعف شبكة الانترنت"، كما قال (م/4) وهو من محافظة الداخلية "الطاقم الإداري لدي غير مكتمل، فلا يوجد في المدرسة مساعد مدير ولا منسق ولا مدخل بيانات"، كما ذكر (م/9) وهو من محافظة الوسطى "يصعب التعامل مع برنامج البوابة التعليمية بسبب انقطاع الشبكة في معظم الأحيان، واستخدام جهاز البصمة للحضور والانصراف يعد تحدياً". وهناك تحديات أخرى ذكرتها عينة الدراسة، وقد تم تصنيفها كالآتي:

جدول 1 التحديات التي تواجه المدارس البعيدة

النسبة المئوية	الترتيب	التحدي
32%	8	انقطاع/ ضعف شبكة الانترنت والاتصالات
28%	7	نقص الخدمات
24%	6	صعوبة المواصلات
16%	4	المبنى المدرسي قديم/ غير كافي/ غير ملائم
12%	3	الطاقم الإداري غير مكتمل وغير ثابت

النواحي المالية	1	%4
قلة صلاحيات مدير المدرسة	1	%4
البطالة المقنعة للإداريين	1	%4

النقل إلى مدارس أخرى في المدينة في نفس المحافظة أو محافظات أخرى، كما ذكرت مشاركة من محافظة مسقط أنها تواجه تحديا يتعلق بإدارة النواحي المالية وعدم كفاية المبلغ الذي تمنحه الوزارة للمدارس وذكر آخر وهو من محافظة الداخلية قلة صلاحيات مدير المدرسة فيما يتعلق بنظام البصمة والتعامل مع المعلمين. وأخيرا أوضح أحد المدراء وهو من محافظة ظفار (م/20) أنه يعاني مما أسماه "البطالة المقنعة للإداريين" في مدرسته فهو لديه مدخل بيانات لكنه لا يفعل شيئا في المدرسة بسبب انقطاع شبكة الانترنت المستمر.

أما بالنسبة للتحديات التي تعاني منها المدارس البعيدة والتي ترتبط بأداء المعلمين وتؤثر على سير العملية التعليمية بشكل عام بالمدرسة، فقد ذكر أحد أفراد العينة (م/4) وهو من محافظة الداخلية " أكبر تحدي يواجهنا هو كثرة طلبات النقل من قبل المعلمين وخاصة الإناث وعدم استقرارهم في المدرسة، مما يجعل المدرسة كمحطة عبور، وهذا حتما يؤثر على مستوى الطلاب لعدم وجود الفرصة للطلاب للتعود على أسلوب مدرس معين". كما ذكر آخر (م/3) وهو أيضا من محافظة الداخلية "المعلمون لا يلتزمون بالاداء ولا يحضرون المشاغل بسبب البعد وخاصة المعلمات من المحافظات البعيدة"، وتطرقت مشاركة أخرى من محافظة مسقط (م/6) إلى موضوع البدلات والسكن حيث قالت "ليس هناك عدل في توزيع البدلات بالنسبة للمدارس البعيدة، كما أنه لا يوجد سكن للعلمانين، فقط للوافدين". ويأتي تصنيف التحديات المرتبطة بأداء المعلمين كالتالي:

جدول 2 التحديات المرتبطة بأداء المعلمين

طلبات النقل المستمرة وعدم استقرار المعلمين	10	40%
قلة الالتزام وكثرة الغياب والانقطاع	8	32%
البدلات وتوفير السكن ونقص الخدمات	7	28%
قلة الخبرة واتباع طرق التدريس التقليدية (الوافدين)	5	20%
صعوبة المواصلات	4	16%
صعوبة تدريس مناهج المهارات الفردية لقلة عدد الطلاب	1	4%

طرق التدريس التقليدية التي يتبعها الوافدين وقلة خبرتهم بأساليب التدريس الحديثة واستخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية المعاصرة. وأخيرا ذكرت إحدى مديرات محافظة الوسطى الصعوبة التي تعاني منها المعلمات في مدرستها في تدريس مناهج المهارات الفردية للصفوف العليا وذلك لقلة عدد الطلاب، فمن غير الممكن مثلا فتح شعبة لتدريس الفنون التشكيلية لطلاب واحد أو طالبين فقط.

أما بالنسبة للتحديات المرتبطة بأداء الطلاب فقد ذكر أحد أفراد العينة (م/1) وهو من محافظة الداخلية " قلة عدد الطلاب تؤدي إلى قلة التنافس وقلة الإبداع في الحصة حيث أن بعض الفصول بها طالبين فقط مما يؤدي إلى عدم وجود الدافعية لدى الطلاب"، وقال آخر (م/13) وهو من محافظة الوسطى "المدرسة مختلطة ومتعددة المراحل حيث تضم الطلاب من الصف (1-12) وذلك يسبب مشكلة في تقسيم القاعات وخاصة وقت الامتحانات، كما أن الطلاب مستواهم ضعيف جدا حيث يعتمدون فقط على شرح المدرس ويهملون الكتب في المنزل"، كما تطرق آخر وهو أيضا من محافظة

اتفق ما يقارب من ثلث أفراد العينة أن أكبر تحدي يواجهونه فيما يتعلق بإدارة المدارس البعيدة هو انقطاع أو ضعف شبكات الانترنت والاتصالات الناجم عن البعد، وهو ما عبر عنه (32%) من أفراد العينة. كما أن هذا البعد ينتج عنه تحديات أخرى منها توفير وسائل النقل من وإلى المدرسة وهو ما اتفق عليه (24%) من المشاركين، حيث يضطر بعضهم إلى قطع مسافات قد تصل إلى 200 كم ذهابا وإيابا.

كما أن القرى التي توجد بها هذه المدارس غالبا ما تشتكي من نقص الخدمات حيث ذكر (م/7) من المبحوثين أنه لا توجد محلات تجارية أو مطاعم ناهيك عن الخدمات الضرورية الأخرى مثل خدمات الصرافة والعناية بالسيارات ومحطات تعبئة البنزين والمكتبات العامة والقرطاسية. وهناك تحديات أخرى يعاني منها بعض مدراء المدارس البعيدة منها قدم المبنى المدرسي وعدم ملائمتها حيث قالت إحدى المشاركات من محافظة مسقط (م/6) أن مدرستها "يعود بنائها إلى عام 1983م وهي مبنية على الطراز القديم"، كما أن هناك مدرسة أخرى في محافظة ظفار بنيت عام 1994م وأيضا تعاني من نقص في عدد الفصول والتجهيزات. كما اتفق (12%) من المشاركين أن واحدا من التحديات التي يواجهونها تتعلق بنقص الطاقم الإداري وعدم استقراره، فنادرا ما يتواجد مدير مدرسة ومدير مدرسة مساعد يعملون في نفس المدرسة، هذا إلى جانب نقص الوظائف الإدارية والفنية الأخرى مثل: مدخل البيانات، أخصائي الشؤون الإدارية والمالية والمنسق، وحتى إن وجد هؤلاء فإنهم غالبا لا يستقروا في المدرسة بل يطلبون

ونلاحظ أن نسبة (40%) من المبحوثين اتفقوا أن من أبرز التحديات المرتبطة بأداء المعلمين هو طلبات النقل المستمرة للمعلمين وعدم استقرارهم، حيث وصف بعض المدراء مدارسهم بأنها محطة عبور للمعلمين، حيث لا يكاد بعضهم يكمل فيها عاما واحدا وهذا يؤثر بالتأكيد على أداء الطلاب الذين لا يشعرون بالاستقرار مع تغير المعلمين سنويا، وبالكاد يتعود الطالب على أسلوب أحد المدرسين حتى يأتي غيره. كما يعاني (32%) من المدراء من قلة التزام المعلمين وكثرة غيابهم وانقطاعهم عن التدريس، وهذه الظاهرة نجدها غالبا لدى الإناث وذلك بسبب إجازات الوضع ورعاية الأطفال والتزاماتهن الأسرية.

كما ذكر (28%) من المدراء تدمر المعلمين المستمر من عدم العدل في توزيع البدلات، حيث أنه يتم منح العاملين في بعض المدارس البعيدة بدلات لا تمنح لمدارس بعيدة أخرى وذلك لاعتبارات خارجة عن اختصاصات وزارة التربية والتعليم مثل نقص الخدمات وعدم وجود مركز صحي أو عدم توفر الكهرباء أو المياه. ومن ناحية أخرى فقد تطرق (20%) من المشاركين إلى

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

العبرية والعاني واحمد

الوسط (م/8) إلى موضوع تغذية الطلاب حيث قال " التغذية تؤثر سلبا على صحة الأطفال، حيث أن تأجير الجمعية لشركة أدى إلى وجود عمالة وافدة لا تراعي الاشتراطات الصحية، وبالنسبة لنا فإن عدم توفير الأطعمة المناسبة يعد من أكبر التحديات". وبأني تصنيف التحديات المرتبطة بأداء الطلاب كالتالي:

جدول 3 التحديات المرتبطة بأداء الطلبة

قلة عدد الطلاب وضعف الدافعية والتنافس بينهم	5	20%
مشاكل ناجمة عن الاختلاط	4	16%
البعد ومشاكل النقل	4	16%
الغياب والانقطاع	4	16%
اختلاف الثقافة واللهجة	3	12%
التغذية	3	12%

محافظة الوسطى واللغة الجبالية (الشحرية) في جبال ظفار. وأخيرا ذكر (12%) من المشاركين أن توفير التغذية الصحية للطلاب يشكل تحديا لديهم في معظم الأحيان وذلك بالطبع لعدم توفر المحلات والمطاعم في القرى النائية وحتى لو توفرت هذه المحلات والمطاعم فإن الأغذية التي تباعها تفتقر إلى أدنى المعايير الصحية.

وبالنسبة للتحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فقد ذكر أحد المشاركين (م/23) من محافظة ظفار " عدم رغبة الطلاب في التعلم وعدم اهتمام أولياء الأمور، وصعوبة التعامل معهم بسبب التعصب وعدم اقتناعهم بكلام المعلم"، وهو يتفق مع ما ذكره مشارك آخر (م/2) من محافظة الداخلية حيث يقول " أولياء الأمور بعيدين كل البعد عن تعليم أبنائهم وفئة قليلة جدا التي تهتم بالسؤال عن الأبناء ومستواهم في المدرسة"، كما ذكرت إحدى المشاركات (م/12) من محافظة الوسطى "عدم السماح للفتيات بالدراسة في الجامعات بسبب البعد، رغم ان شركة PDO توفر مجموعة من البعثات لطلاب المدرسة والمدارس المجاورة عبر مركز القبول الموحد". وقد تم تصنيف التحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي كالتالي:

جدول 4 التحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع

عدم وعي المجتمع وأولياء الأمور بأهمية التعليم أو التواصل مع المدرسة	9	36%
عدم دعم المجتمع ومؤسساته للمدرسة سواء ماديا أو معنويا	6	24%
انتشار الأمية لدى أولياء الأمور	3	12%
عدم سماح أولياء الأمور لأبنائهم بالمشاركة في المسابقات خارج المنطقة بسبب البعد	1	4%
عدم سماح أولياء الأمور لبنايتهم بإكمال تعليمهم بعد الدبلوم العام	1	4%

حدود المحافظة. وغالبا يعود السبب في ذلك التوجه إلى انتشار الأمية لدى أهالي القرى النائية، حيث أن معظم أولياء الأمور في هذه القرى لم يكملوا تعليمهم وبعضهم لم يدخل المدرسة إطلاقا كما أكد (12%) من أفراد العينة، كما أنهم غير مدركين للجدوى الاقتصادية من التعليم فلدى معظمهم كما ذكرنا سابقا مدخولات اقتصادية متوارثة ولا يرون أنهم بحاجة للتعليم والذي سوف يضيع وقت أبنائهم كما يعتقد أغلبهم. وهذا أدى إلى سلوك سلبي من قبل بعض أولياء الأمور تجاه المدرسة والعاملين فيها.

كما رأى (24%) من المشاركين أن المدارس البعيدة تعاني من نقص الدعم المادي والمعنوي من قبل المجتمع بجميع مؤسساته. فمعظم شركات القطاع الخاص وحتى شركات النفط ترفض دعم هذه المدارس ماديا بسبب كثرة طلبات الدعم رغم ان بعض المدارس البعيدة تقع في مناطق الامتياز النفطية.

أجمع معظم أفراد العينة أن هناك عدد من التحديات التي ترتبط بأداء الطلاب والتي تؤثر على المستوى التحصيلي في المدرسة، وتمثلت أبرز هذه التحديات في قلة عدد الطلاب والذي نجم عنه ضعف الدافعية وقلة التنافس بينهم وبالتالي ضعف مستواهم العام، حيث ذكر (20%) من أفراد العينة أنهم يعانون من ذلك في مدارسهم. كما أن (16%) من المشاركين ذكروا بأن هناك مشاكل ناجمة عن الاختلاط وتعاني منها المدارس المشتركة تتمثل في المشاكل الأخلاقية وكذلك مشاكل تقسيم الفصول وغيرها. وذكر (16%) أيضا من المشاركين أن توفير المواصلات للطلاب الذين يأتون من القرى البعيدة يعد تحديا بالنسبة لهم لوعورة الطرق وخطورتها وخاصة في المناطق الجبلية. كما أن بعض الطلاب ينقطعون عن الدراسة والبعض الآخر يتغيبون بشكل مستمر وهذا بالطبع يؤثر على مستواهم التحصيلي وهو ما ذكره أيضا (4) من أفراد العينة.

كما تطرق (12%) من المشاركين إلى أن مسألة اختلاف الثقافة واللهجة وبالأخص في محافظتي ظفار والوسطى لدى الطلاب تعد تحديا بالنسبة إليهم خاصة في التدريس، حيث أن المعلمين لا يفهمون لهجة الطلاب كما أن الطلاب لا يفهمون لهجة المعلمين مما يعرقل عملية التدريس عوضا عن أن بعض الطلاب يتحدثون لغة أخرى غير اللغة العربية مثل اللغة الحرسوسية في

اتفق (36%) من أفراد العينة أن أكبر تحدي يواجهونه فيما يتعلق بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي هو عدم وعي المجتمع بشكل عام وولي الأمر بشكل خاص بأهمية التعليم وجدواه، ولذا فإن أولياء الأمور نادراً ما يتواصلون مع المدرسة للسؤال عن أبنائهم ناهيك عن زيارة المدرسة والتي يرى بعضهم أنه لا طائل منها. بالإضافة إلى ذلك فإنهم غالبا ما يكلفون أبنائهم بأعمال تدر عليهم دخلاً اقتصادياً كالصيد وتربية الماشية وسباقات الهجن عوضاً عن الذهاب إلى المدرسة أو استذكار الدروس في المنزل. ومن ناحية أخرى فإن بعضهم يمنع أبنائه من الاشتراك بمسابقات أو فعاليات خارج حدود القرية بسبب عدم اقتناعهم بأهمية هذه الأمور لتعليم أبنائهم، كما أن بعض أولياء الأمور التقليديون لا يزالون يعتقدون بعدم إكمال الفتيات تعليمهن بعد الدبلوم العام لأنهم لا يحبذون أن تذهب بناتهن للدراسة خارج

ويمكن إجمال التحديات التي تواجه المدارس البعيدة في سلطنة عمان وتوضيحها من خلال الجدول التالي:

كما أن معظم مؤسسات المجتمع الخدمية والتي تقع في مركز المدينة ترفض تنفيذ فعاليات في تلك المدارس أو التعاون معها بسبب بعد المسافة والتي تصل أحيانا إلى مئات الكيلومترات.

جدول 5

التحديات التي تواجه المدارس البعيدة في سلطنة عمان

التحديات الإدارية	التحديات المرتبطة بأداء المعلمين	التحديات المرتبطة بأداء الطلاب	التحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي
انقطاع/ ضعف شبكة الانترنت والاتصالات/	طلبات النقل المستمرة وعدم استقرار المعلمين/	قلة عدد الطلاب/ وضعف الدافعية والتنافس بينهم/	عدم وعي المجتمع وأولياء الأمور بأهمية التعليم أو التواصل مع المدرسة/
نقص الخدمات	قلة الالتزام وكثرة الغياب والانقطاع/	مشاكل ناجمة عن الاختلاط/	عدم دعم المجتمع ومؤسساته للمدرسة سواء ماديا أو معنويا/
صعوبة المواصلات	البدايات/ وتوفير السكن ونقص الخدمات/	البعد ومشاكل النقل/	انتشار الأمية لدى أولياء الأمور
المبنى المدرسي قديم/ غير كافي/	قلة الخبرة واتباع طرق التدريس التقليدية (الوافدين)/	الغياب والانقطاع/	
غير ملائم	قلة الخبرة واتباع طرق التدريس التقليدية (الوافدين)/	اختلاف الثقافة واللهجة/	
الطاقم الإداري غير مكتمل وغير ثابت	صعوبة المواصلات	التغذية	
التمويل			

وجود مساعد مدير أو منسق. وذكر آخر وهو أيضا من محافظة الوسطى (م/11) أنه يقوم بـ " تكليف مدخل قواعد البيانات بالذهاب إلى مركز المدينة وإكمال البيانات المطلوبة أو العمل خلال الفترة المسائية" وذلك بسبب ضعف شبكة الانترنت وانقطاعها في أغلب الأحيان، كما ذكر آخر من نفس المحافظة (م/14) أنهم يضطرون إلى "الخروج لمسافات في الصحراء لإنجاز الأعمال" وذلك لنفس السبب. أما بالنسبة لعدم كفاية الفصول الدراسية فقد ذكر أحد المشاركين وهو أيضا من محافظة الوسطى (م/13) أنهم قاموا بـ " استغلال الغرف الإدارية وغرفة المنسقة" كفصول دراسية. وقد تم تصنيف هذه الإجراءات كالتالي:

ثانيا: الاجابة عن السؤال الثاني والذي يهدف الى الكشف عن الممارسات الإدارية التي تتبعها المدارس البعيدة لمواجهة التحديات التي تواجهها. تم حساب عدد تكرار الإجابات وتصنيفها وفق الترميز المستخدم وحساب النسب المئوية وقد اتفق معظم أفراد العينة على مجموعة من الإجراءات التي يتبعونها لمواجهة التحديات التي تواجههم. وقد ركز المشاركون في هذا البند على ثلاثة تحديات إدارية رئيسية وهي نقص الطاقم الإداري وعدم استقراره، وضعف شبكة الانترنت، وعدم كفاية المبنى المدرسي والفصول الدراسية. وقد ذكر أحد المشاركين من محافظة الوسطى (م/8) أنه قام بـ " تكليف إحدى المعلمات بالأمور الادارية"، وذلك لمساعدته على انجاز الأعمال الإدارية لعدم

جدول 6 الإجراءات المتبعة لمواجهة التحديات

شبكة الإنترنت: إنهاء الأعمال خارج المدرسة	6	24%
شبكة الانترنت: استخدام المودم ومقويات الشبكة	5	20%
شبكة الانترنت: التواصل مع شركات الاتصال	3	12%
الطاقم الإداري: مخاطبة المديرية والوزارة	2	8%
الطاقم الإداري: تفويض المهام	2	8%
المبنى المدرسي: استغلال الغرف الادارية والسكن	2	8%

أما بالنسبة للممارسات التي يتبعها مديرو المدارس البعيدة لمواجهة التحديات المرتبطة بأداء المعلمين، فقد ذكر أحد المشاركين من محافظة الداخلية (م/3) أنه يقوم بـ " تحفيز المعلمين عن طريق المكافآت" وذلك لتشجيعهم على تحسين أدائهم، وذكرت إحدى المشاركات من محافظة مسقط (م/7) أنها تقوم بـ " الحديث مع المعلمات واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة، أو اقناع المعلمة بأخذ إجازة من دون مرتب شهري وذلك لتوفير معلمة بديلة" وذلك طبعاً لحل مشكلة الغياب المتكرر. وذكر آخر من محافظة ظفار (م/21) أنه يقوم بعقد " اجتماع بداية كل عام دراسي (اخلاقيات المهنة) يخاطب المعلمين الجدد بثقافة البلد والطلاب" وخاصة المعلمين الوافدين. وذكر أحد المشاركين وهو أيضا من محافظة ظفار (م/19) أن معلميه يقومون بـ " تحميل العديد من الفيديوهات والوسائل المختلفة من الانترنت عند الذهاب إلى مركز المدينة" وذلك لعدم توفر شبكة الانترنت في المدرسة. وقد تم تصنيف تلك الإجراءات كالتالي:

يلاحظ أن (24%) من مدرء المدارس يقومون بإنهاء الأعمال الالكترونية - وخاصة في البوابة التعليمية- خارج المدرسة سواء في وقت الدوام المدرسي أو في الفترة المسائية أو في إجازة نهاية الأسبوع، وبالطبع يقوم المسؤول عن ادخال هذه البيانات بإنهاء هذه الأعمال في مركز المدينة أو في منزله. كما قامت (12%) من أفراد العينة بالتواصل مع شركات الاتصال لتحسين خدمة الانترنت، كما أن (20%) من المدارس تقوم باستخدام المودم ومقويات الشبكة وهو ما يكلف هذه المدارس مبالغ باهظة. أما بالنسبة لنقص الطاقم الإداري فقد ذكر (2) من أفراد العينة أنهم يقومون بتفويض المهام الإدارية لمعلمي المواد، كما قام نفس العدد من المشاركين بمخاطبة مديريات التعليم بالمحافظات والوزارة لتعويض النقص. وفي جانب إدارة المبنى المدرسي قام (8%) من المشاركين باستغلال الغرف الإدارية كفصول دراسية واستغلال جزء من سكن المعلمين كمخزن للمدرسة.

28%	7	تطبيق اللوائح والأنظمة (خصم الرتب أو الإنذار وغيرها)
24%	6	تشجيع وتحفيز المعلمين ماديا ومعنويا
24%	6	الإنماء المهني وتبادل الزيارات
8%	2	إنهاء الأعمال في مركز المدينة وإجازة نهاية الأسبوع

في إجازات نهاية الأسبوع خاصة الأعمال المتعلقة بالبوابة التعليمية أو بتحميل برامج وفيديوهات تعليمية. أما بالنسبة للتحديات المرتبطة بأداء الطلاب، فقد اتفق المشاركون على مجموعة من الممارسات التي يتبعونها لمواجهة تلك التحديات، فقد ذكر أحد المشاركين (م/16) من محافظة ظفار " إقامة محاضرات ولقاءات مع الطلاب ونصحهم" كإجراء لعلاج الضعف في التحصيل العلمي وكذلك الجانب السلوكي. كما ذكر مشارك آخر (م/4) من محافظة الداخلية " تطبيق لائحة شؤون الطلبة بما تتضمنه من فصل وترسيب وحرمان" وذلك لعلاج السلوكيات المخالفة وعدم الالتزام بالحضور. أما بالنسبة للتغذية فقد اضطر أحد المدراء في محافظة الوسطى (م/11) إلى " التنازل عن إيجار المقصف واعتماد التغذية على المطعم المتوفر في القرية فقط". وقد تم تصنيف هذه الإجراءات كالتالي:

اتفق أغلب المدراء على أن هناك مجموعة من الممارسات التي يتم اتخاذها لمواجهة التحديات المرتبطة بأداء المعلمين، حيث أنه بالنسبة للمعلمين الذين لا يلتزمون بالحضور ويكثرون التغيب فإنه يتم تطبيق الإجراءات القانونية عليهم والتي ترد في اللوائح المعمول بها من قبل الوزارة مثل الإنذار وخصم الراتب وغيرها، وهذا ما أكده (28%) من أفراد العينة. كما يقوم (24%) من المدراء بتشجيع وتحفيز المعلمين ماديا ومعنويا من خلال تكريم المعلمين المتميزين ومساعدتهم في تذليل الصعوبات التي يواجهونها مثل النقل حيث ذكر أحد المدراء من محافظة الوسطى (م/9) أنه يقوم بتكليف "أحد سائقي المدرسة بنقل المعلمات إلى محطة الحافلة". كما ذكر (24%) من المدراء كذلك أنه يتم إشراك المعلمين وخاصة الوافدين في برامج الإنماء المهني المتعلقة بطرق التدريس الحديثة، كما يتم تنظيم برامج تبادل الزيارات بين هؤلاء المعلمين والمعلمين المتميزين، كما ذكر (2) من المشاركين أنهم يقومون ببحث المعلمين على إنهاء أعمالهم الإلكترونية

20%	5	التوعيات والمحاضرات
16%	4	الخطط العلاجية والبرامج الإثرائية
12%	3	مخاطبة الوزارة فيما يتعلق بالمواصلات والطرق
8%	2	تحفيز الطلاب ماديا ومعنويا
8%	2	تطبيق اللوائح والأنظمة بالنسبة للغياب والتسرب
8%	2	مخاطبة عدة شركات لتوفير التغذية
4%	1	ممارسة الطالبات للرياضة داخل فصولهن في المدارس المختلطة

من محافظة الوسطى (م/13) أنه فيما يتعلق بمدركته المختلطة فإنه يلزم الطالبات بممارسة الرياضة داخل فصولهن). أما فيما يتعلق بالممارسات الإدارية التي تتخذها المدارس البعيدة لمواجهة التحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي فقد ذكر أحد المشاركين من محافظة الداخلية (م/3) أنهم يقومون بعقد " لقاءات وجلسات مناقشة وتبصير أولياء الأمور بأهمية التعليم لبناء المستقبل"، كما ذكرت مشاركة أخرى من محافظة مسقط (م/6) أنها اضطرت إلى " توفير وسائل النقل لأولياء الأمور" وذلك لحثهم على القدوم إلى المدرسة وحضور اجتماعات وفعاليات المدرسة، كما ذكر أحد أفراد العينة من محافظة الداخلية (م/2) أنه لجأ إلى " الحديث إلى الوالي لمخاطبة الآباء بشكل رسمي" وذلك لرفضهم المستمر زيارة المدرسة أو التواصل مع المعلمين لمناقشة مستويات أبنائهم المتدنية. وقد تم تصنيف الإجراءات التي اتبعتها المدارس بهذا الشأن كالتالي:

وهنا نلاحظ اتفاق أغلب أفراد عينة الدراسة على مجموعة من الإجراءات فيما يتعلق بضعف مستوى الطلاب ومن هذه الإجراءات التوعيات والمحاضرات سواء داخل الفصول أو في الطابور المدرسي بنسبة (20%) وكذلك الخطط العلاجية والبرامج الإثرائية بنسبة (16%)، كما يتم تحفيز الطلاب ماديا ومعنويا وتكريم المتميزين منهم كما ذكر (8%) من أفراد العينة. أما بالنسبة للمتغيبين والمنقطعين والمخالفين سلوكيا فيتم تطبيق الإجراءات القانونية عليهم والتي ترد في لائحة شؤون الطلبة والتي تتضمن النصح والإرشاد والتنبيه والإنذار الكتابي والفصل المؤقت والفصل النهائي وهو ما تطرق إليه (2) من المشاركين. وفيما يتعلق بصعوبة المواصلات والطرق فإن (12%) من أفراد العينة قاموا بمخاطبة الوزارة عدة مرات، وكذلك الحال بالنسبة لتوفير التغذية حيث ذكر (2) من المشاركين أنهم قاموا بمخاطبة عدة شركات ورفضت وذلك لقلّة المردود المادي. وأخيرا ذكر أحد المدراء وهو

44%	11	التوعيات المستمرة لأولياء الأمور بأهمية التعليم
12%	3	إقامة دورات ودروس لأولياء الأمور وخاصة الأمهات
12%	3	زيارة الأسر من قبل مدير المدرسة والمعلمين لتعزيز التواصل
8%	2	إنشاء مجموعات الواتس أب لتعزيز التواصل مع أولياء الأمور

8%	2	السماح لولي الأمر بزيارة ابنه/ ابنته في الفصل
4%	1	توفير وسيلة نقل لأولياء الأمور
4%	1	مخاطبة الآباء بشكل رسمي عن طريق مكتب الوالي

والتحديتات وتطبيقات الحاسب الآلي، كما قامت بعض المدارس بفتح فصول محو الأمية بجهود ذاتية لتعليم هؤلاء الأمهات القراءة والكتابة. ثالثاً: الاجابة عن السؤال الثالث والذي يهدف الى الكشف عن البدائل والحلول التي يمكن أن توفرها الوزارة للتغلب على التحديات من وجهة نظر العينة. اتفق أفراد العينة على اقتراح مجموعة من البدائل أو الحلول التي يمكن أن توفرها الوزارة للتغلب على التحديات الإدارية التي تعاني منها المدارس. فقد اقترح أحد المشاركين (م/9) من محافظة الوسطى " تفرغ مدخل البيانات لمدة يوم او يومين لإنجاز الاعمال الالكترونية في المدينة". كما اقترح آخر (م/24) وهو من محافظة ظفار " وجود بعض الحوافز التشجيعية من أجل البقاء في المدارس البعيدة". كما ذكر مشارك آخر (م/22) من نفس المحافظة " مراعاة الموظفين نوعاً ما بتقليل ساعات الدوام". وقد تم تصنيف هذه المقترحات كالتالي:

جدول 10

24%	6	تقوية شبكة الانترنت
24%	6	زيادة الحوافز والبدلات مثل توفير سكن او زيادة علاوة النقل
20%	5	تقليل ساعات أو أيام الدوام
16%	4	توفير كادر إداري متكامل
8%	2	توفير مواصلات للعمانيين وغير العمانيين
4%	1	تحسين المبني المدرسي وزيادة عدد الفصول

وذلك توخياً للعدالة بسبب بعد هذه المدارس. وتطرق (16%) من أفراد العينة إلى ضرورة توفير كادر إداري متكامل في هذه المدارس أسوة بمدارس المدن، كما ذكر (4%) منهم ضرورة تحسين المبني المدرسي وزيادة عدد الفصول. أما بالنسبة للمقترحات للتغلب على التحديات المرتبطة بأداء المعلمين، فقد اقترح أحد المشاركين (م/2) من محافظة الداخلية " تحفيز المعلمين بإعطائهم بدل للبعد وزيادة علاوة النقل، وتنظيم مشاغل ودورات للمعلمين في كل ما يتعلق بالتدريس في المدارس البعيدة". كما رأى آخر (م/8) من محافظة الوسطى " عدم نقل المعلمين الا بعد اكمال سنتين على الأقل"، كما ذكرت مشاركة (م/12) وهي من محافظة الوسطى أيضاً " تحديث معايير لجان الاختبارات التي تذهب للدول العربية لاستقطاب المعلمين بشرط امتلاكهم قدرات تقنية مختلفة وبذلك سوف تقل نسبة تدريبهم فيما بعد". وقد تم تصنيف هذه المقترحات كالتالي:

جدول 11

44%	11	تحفيز المعلمين بتوفير بدلات ومكافآت إضافية أو مراعاتهم فيما يتعلق بالأنظمة مثل البصمة
28%	7	تنظيم عمليات التنقل للعمانيين بحيث لا يكون النقل قبل اكمال سنتين على الأقل
20%	5	تعيين معلمين من نفس المحافظة أو المحافظات القريبة
8%	2	تنظيم عملية التدريب واختيار المعلمين وخاصة الوافدين

بالأنظمة مثل نظام البصمة. كما يتوجب على الوزارة تعيين معلمين من نفس المحافظة أو المحافظات القريبة كما يرى (20%) من المشاركين، وتنظيم

اتفق معظم أفراد العينة على مجموعة من الممارسات للتصدي للتحديات المتعلقة بالعلاقة مع ولي الأمر، ومن هذه الإجراءات التوعيات المستمرة لأولياء الأمور بأهمية التعليم وهو ما ذكره ما يقارب من نصف أفراد العينة بنسبة (44%). وتتم هذه التوعيات داخل المدرسة وأحياناً خارجها في المساجد ومنازل الأسر حيث أن هذه الزيارات تعزز التواصل مع أولياء الأمور كما ذكر (12%) من المشاركين. كما لجأ (2) من المشاركين إلى السماح لأولياء الأمور بحضور حصص أبناءهم أو زيارتهم داخل الفصول سعياً من هؤلاء لوضع ولي الأمر في موضع الإحساس بالمسؤولية عندما يرى ابنه/ ابنته أثناء الموقف التعليمي. بالإضافة إلى ذلك، فقد ذكر (2) من أفراد العينة أنهم قاموا بإنشاء مجموعات للتواصل مع أولياء الأمور في برنامج الواتس أب، وغالباً هذه المجموعات تشترك فيها المعلمات مع الأمهات لأن الآباء لا يجذبون التواصل مع المدرسة. وفي هذا الإطار ذكر (12%) من المشاركين أنهم قاموا بتنظيم دورات للأمهات لحنن على التواصل مع المدرسة ومنها دورات تعليم الطبخ

أوضح معظم أفراد العينة أنه يفترض بالوزارة عدم التعامل مع المدارس البعيدة بنفس الآلية التي تتعامل بها مع مدارس المدن، حيث يتوجب زيادة الحوافز والبدلات للعاملين في المدارس البعيدة مثل علاوات السكن والنقل خاصة بعد ارتفاع أسعار الوقود وهو ما أكدته (24%) من المشاركين. كما رأى (24%) من أفراد العينة كذلك أن على الوزارة تقوية شبكة الانترنت في المدارس البعيدة وذلك لأن الكثير من العمل في المدارس يتم إنجازه عن طريق البوابة التعليمية. كما اقترح (2) من المدراء توفير سكن ومواصلات للعمانيين أسوة بالوافدين، كما رأى (20%) منهم تقليل أيام الدوام في المدارس البعيدة وذلك مراعاة للعاملين بهذه المدارس حتى يتمكنوا من قضاء أمورهم الشخصية كالذهاب إلى البنك أو صيانة السيارة وأيضاً لإنهاء الأعمال الإلكترونية المتعلقة بالمدرسة. وبعضهم رأى تقليل ساعات الدوام، حيث اقترحت إحدى المديرات (م/18) من محافظة ظفار أن "يكون الدوام في المدارس البعيدة من الساعة الثامنة صباحاً حتى الساعة الواحدة ظهراً"

يرى (44%) من أفراد عينة الدراسة أن يتم تحفيز المعلمين للعمل في المدارس البعيدة بتوفير بدلات ومكافآت إضافية أو مراعاتهم فيما يتعلق

تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها

العبرية والعاني واحمد

الوسطى (م/10) أنه يتوجب على الوزارة " تعديل القوانين والأنظمة وجعلها أكثر صرامة بخصوص الغياب والتأخير وإطلاع ولي الأمر بكل عقوبة تصدر في حق الطالب". كما ذكر آخر (م/1) من محافظة الداخلية " رصف الطرق وتوفير سكن للطلاب البعيدين عن المدرسة"، واقترح مشارك آخر (م/4) من نفس المحافظة " الاختبارات تكون مختلفة بحيث يراعى فيها ظروف المدارس البعيدة". كما رأى أحد أفراد العينة من محافظة الوسطى (م/9) أن على الوزارة " توفير الملاعب وتهئية المبنى المدرسي بطريقة تجذب الطلاب". وقد تم تصنيف هذه المقترحات كالتالي:

عمليات النقل لهؤلاء المعلمين وخاصة العمانيين بحيث لا يتم نقلهم قبل إكمال سنتين على الأقل وهذا ما اقترحه (28%) من أفراد العينة. كما اتفق (2) من أفراد عينة الدراسة على ضرورة تنظيم عمليات التدريب للمعلمين في المدارس البعيدة وكذلك عملية اختيار المعلمين واستقطابهم وخاصة الوافدين.

أما بالنسبة للتحديات المرتبطة بأداء الطلاب فقد اقترح أفراد العينة مجموعة من البدائل أو الحلول والتي على وزارة التربية والتعليم تنفيذها للتغلب على هذه التحديات. فقد ذكرت إحدى المشاركات من محافظة

جدول 12

النسبة المئوية	الترتيب	المقترح
16%	4	توعية الوزارة لأولياء الأمور إعلامياً
12%	3	توفير مبالغ مالية لتحفيز الطلاب
12%	3	رصف الطرق وتهئتها بالتعاون مع شركات متخصصة
8%	2	تهيئة المبنى المدرسي
8%	2	وضع قوانين أكثر صرامة لحل مسألة غياب الطلاب وتسربهم
8%	2	فصل الذكور عن الإناث
4%	1	توفير سكن داخلي للطلاب
4%	1	وضع امتحانات مختلفة للمدارس البعيدة تناسب مستوى الطلاب
4%	1	إسناد مناقصات التغذية في المدارس البعيدة لشركات كبيرة

أما بالنسبة للحلول المقترحة للتحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي فقد ذكر أحد المشاركين (م/3) من محافظة الداخلية أن " المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة ألغت تقييم مجلس الآباء هذا العام لعدم توفر المبالغ المالية للتكريم، لكن يجب السعي لتوفير الدعم المالي من اجل التكريم وذلك للجهود الرائعة التي قدمها أولياء الأمور". كما ذكرت إحدى المشاركات (م/25) من محافظة ظفار " التوعية الإعلامية المكثفة" من قبل وزارة التربية والتعليم لأولياء الأمور لتبصيرهم بأهمية التعليم والنتائج الإيجابية من تفاعلهم وتعاونهم مع المدرسة. وذكر أحد أفراد العينة وهو من محافظة الوسطى (م/14) أنهم يأملون الحصول على " دعم أكثر لدروس محو الأمية" من قبل الوزارة. وهناك مقترحات أخرى ذكرها أفراد عينة الدراسة يأتي تصنيفها كالتالي:

تتمثل أهم المقترحات كما ذكرها المشاركون في توعية الوزارة لأولياء الأمور إعلامياً عن طريق الإذاعة والتلفزيون والجرائد ووسائل التواصل الاجتماعي، وهو ما اقترحه (16%) من المشاركين، وتوفير مبالغ مالية لتحفيز الطلاب كما رأى (12%) من أفراد العينة. كما ذكر (12%) من المشاركين أن على الوزارة العمل على رصف الطرق وتهئتها بالتعاون مع الشركات المتخصصة، واقترح (2) من المشاركين كذلك تهيئة المبنى المدرسي، كما رأى آخر توفير سكن داخلي للطلاب للقادمين من قرى بعيدة. واقترح أحد أفراد العينة من محافظة الوسطى "إسناد مناقصات التغذية في المدارس البعيدة لشركات كبيرة مثل شركة الطاووس". كما اقترح (2) من أفراد عينة الدراسة فصل الذكور عن الإناث وذلك لتجنب المشاكل الناجمة عن الاختلاط.

جدول 13

النسبة المئوية	الترتيب	المقترح
20%	5	التوعية الإعلامية من قبل الوزارة لأولياء الأمور
20%	5	دعم مراكز محو الأمية في المناطق النائية
12%	3	تكريم أولياء الأمور المتميزين ومجالس الآباء والأمهات المتميزة
8%	2	اتفاق الوزارة مع مؤسسات القطاع الخاص لدعم المدارس البعيدة
8%	2	وضع درجات لتواصل ولي الأمر مع المدرسة
4%	1	توفير مرشدة دينية لحث الطلاب والأهالي على طلب العلم

أمره مع المدرسة، وأخيراً اقترحت إحدى المشاركات من محافظة الوسطى أن تقوم الوزارة بتوفير مرشدين دينيين للمدارس البعيدة لحث الطلاب والأهالي على طلب العلم.

يتضح أن (20%) من المشاركين يعتقدون أنه يتوجب على الوزارة القيام بالتوعية الإعلامية لأولياء الأمور في القرى النائية وذلك من خلال الإذاعة والتلفزيون والصحف اليومية ووسائل التواصل الاجتماعي. كما يتوجب على الوزارة دعم مراكز محو الأمية في هذه القرى وتوفير الأدوات اللازمة لها وهو ما ذكره (20%) أيضاً من المشاركين. بالإضافة إلى ذلك رأى (12%) من المدراء أنه يجب تكريم أولياء الأمور المتميزين ومجالس الآباء والأمهات المتميزة على نطاق المدارس البعيدة، واقترح (2) من المشاركين أيضاً توقيع اتفاقيات مع مؤسسات القطاع الخاص وشركات النفط لدعم هذه المدارس. كما اقترح (2) من أفراد العينة استحداث بند في تقييم الطالب يتعلق بمدى تواصل ولي

7. مناقشة النتائج

يلاحظ من خلال عرض النتائج حول التحديات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس البعيدة، أن أغلب إجابات أفراد العينة تركزت على تحديات نقص الخدمات ومنها خدمات الاتصال وشبكة الإنترنت، وصعوبة المواصلات وكذلك نقص الطاقم الإداري وعدم استقراره، وعدم ملائمة المبنى المدرسي. وهي نتائج متوقعة تتفق ووضع المدارس البعيدة في السلطنة من حيث

وكلارك [36] أن أولياء الأمور لا يعيرون الكثير من الاهتمام لتعليم أبنائهم في المدارس البعيدة.

أما بالنسبة للممارسات التي تتبعها المدارس البعيدة لمواجهة التحديات التي تعاني منها بجميع أشكالها، فمن الملاحظ أن أغلب أفراد العينة قد ركزوا على تلافي أو حل مشكلة ضعف الانترنت (وهي مشكلة تكاد تكون مقصورة على المدارس البعيدة في دول العالم الثالث)، ونقص وعدم استقرار الطاقم الإداري والتدريسي ونقص الفصول. ومن المؤكد أن هذه المدارس تعاني كثيرا بسبب هذه التحديات وخاصة ضعف شبكة الانترنت والتي تعتمد عليها المدارس اعتمادا كبيرا في انهاء أعمالها في البوابة التعليمية ونظام المراسلات وغيرها. كما يتخذ بعض المشاركين إجراءات معينة تجاه مشكلة نقص الخبرة لدى المعلمين وخاصة الوافدين مثل تبادل الزيارات والانماء المهني. وتبادل الزيارات مع المعلمين الأكثر خبرة يتفق مع دراسة وايلدي وآخرون [8] والتي وجدت أن تبادل ومشاركة الحصص ساهم في دعم وتطوير المعلمين والتغلب على نقص الخبرة والمعرفة.

كما ذكر بعض المشاركين أنهم يدعمون معلمهم ويحفظونهم بشئ الطرق، وهذا حتما يؤثر على مدى قدرة المعلمين على تحمل ظروف العمل والمعيشة في تلك المناطق. وهو ما أكدته دراسات عديدة رأت أن بقاء المعلمين في المدارس البعيدة يعتمد عادة على أسلوب المدير وتعامله وعلاقته بموظفي المدرسة ومنها دراسة وايلدي وكلارك [36]، ودراسة موكازين [31] ودراسة بريستون وآخرون [10].

أما بالنسبة لعلاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، فإن شخصية مدير المدرسة وقربه من أهالي المنطقة يؤثر إيجابيا في تقبل المجتمع له وهو ما أكدته دراسة بريستون وآخرون [10]. ونجد هنا أن بعض المشاركين ذكروا تواصلهم مع الأهالي عن طريق البرامج الهاتفية وزياراتهم الشخصية لهم وهو ما يعد إجراء ذكيا يساهم في تقرب أولياء الأمور من المدرسة. وبالتالي فإن المدراء الأكثر تواصلًا مع أولياء الأمور هم الأقل معاناة للتحديات المرتبطة بالعلاقة مع المجتمع المحلي.

كما تبين من عرض النتائج أن أغلب مقترحات أفراد العينة تركزت على زيادة البدلات والمكافآت للعاملين في المدارس البعيدة، وهو ما يعد مقترحا جديرا بالأخذ به نظرا للظروف الحالية التي تعاني منها هذه المدارس. كما رأى بعضهم تنظيم عمليات تعيين ونقل الإداريين والمعلمين، وتقوية شبكة الانترنت، تكتيف التوعية الاعلامية لأولياء الأمور ووضع قوانين أكثر صرامة لحل مشكلة الغياب المتكرر للطلاب. وجميع هذه المقترحات يتوجب النظر لها بعين الاعتبار، فلا يمكن بأي حال من الأحوال النظر للمدارس البعيدة بنفس منظور مدارس المدن.

وهذه المقترحات تتفق مع دراسة عبد [6] والتي توصلت إلى أن أسباب عزوف المدرسين في التدريس في مناطق القرى والأرياف تتمحور حول سبعة عوامل: تعليمية، اقتصادية، أمنية، خدمية، النقل والمواصلات وعوامل اجتماعية ونفسية. وأوصت الدراسة بتقديم حوافز لهذه الفئة من المدرسين، وإنشاء مساكن لهم في القرى التي يقومون بالتدريس فيها، وتوفير مواصلات لنقلهم من مناطق سكنهم إلى مدارسهم وتجهيز المدارس في الأرياف بالمستلزمات الضرورية وتحسين أبنيتها.

صعوبة الوصول إلى هذه المدارس بسبب وعورة الطرق في أغلب القرى النائية سواء كانت سهلية أو جبلية، وعدم توفر الخدمات مثل الانترنت والاتصالات والمحلات التجارية والمؤسسات كالبنوك وغيرها، هذا عدا عن خدمات السيارات وأماكن التسوق والترفيه. وهذا الوضع يكاد يكون متشابهًا بالنسبة لجميع المدارس البعيدة في جميع محافظات السلطنة. وبسبب تلك الظروف نجد أن هذه المدارس لا تعد نقطة جذب للعاملين في الحقل التعليمي، مما يؤدي إلى عدم استقرار الكادر الإداري والتدريسي في هذه المدارس.

وهذا يتفق مع دراسات كثيرة مثل دراسة مونتغمري [24] والذي توصل إلى أن أهم التحديات التي تواجه المدارس البعيدة في ولاية نبراسكا هي: توظيف الإداريين والهيئة التدريسية والاحتفاظ بهم، وصيانة المبنى المدرسي، وخدمات النقل والخدمات الغذائية والمالية، ودعم الأسرة والدعم المجتمعي. كما وجدت دراسة سيلفرفنيل [7] أن توفير الموارد المالية والاحتفاظ بالموظفين وتكلفة المواصلات هي من أهم التحديات التي تواجه المدارس البعيدة. كما تطرقت دراسات أخرى مثل دراسة وايلدي وآخرون [8] ودراسة بريستون وآخرون [10] إلى عدم وجود الدعم الإداري للمدراء.

أما بالنسبة للتحديات المرتبطة بأداء المعلمين فقد تركزت إجابات أفراد العينة على عدم استقرار الكادر التدريسي، والغياب المتكرر وقلة الخبرة المهنية، ونقص الخدمات وصعوبة المواصلات، وهي تتشابه إلى حد كبير في طبيعتها مع التحديات الإدارية. وترجع قلة الخبرة المهنية كما ذكر أفراد العينة إلى أن معظم الذين يتم تعيينهم في المدارس البعيدة هم من الوافدين الذين يكتفون بطرق التدريس التقليدية ولا يدركون كيفية استخدام التقنيات الحديثة في التدريس. ومع ذلك فإنه من المتوقع أن المعلمين العمانيين حديثي العهد بالتدريس والذين يتم تعيينهم في المدارس البعيدة، يفتقرون أيضا إلى الخبرة المهنية، وتغيير هؤلاء المعلمين سنويا أو في فترات قصيرة، سيؤدي حتما إلى عدم وجود معلمين ذوي خبرات طويلة في المدارس البعيدة. وهذه النتائج تتفق مع دراسة مونتغمري [24] السابق ذكرها، ودراسات أخرى مثل دراسة وايلدي وكلارك [29] والذي توصل إلى أن معظم المعلمين في المدارس البعيدة يفتقرون إلى الخبرة.

أما بالنسبة للتحديات المرتبطة بأداء الطلاب فقد تركزت أغلب الإجابات على ضعف الطلاب بسبب قلة العدد وضعف الدافعية، ومشاكل الاختلاط، والغياب المتكرر والانقطاع، وصعوبة المواصلات واختلاف الثقافة واللهجة. وهذه النتائج تتفق مع عدد من الدراسات مثل دراسة مونتغمري [24] ودراسة وايلدي وكلارك [29] والذي أكد أن أكبر تحدي يواجه المدارس البعيدة بالنسبة للطلاب هو كثرة الغياب وضعف المستوى التحصيلي، وتوفير التغذية المناسبة، ودراسة بلاكسلي [32] والذي يرى أن إدارة المدارس في المناطق الريفية والنائية يمثل تحديا بسبب وجود السكان الأصليين والمستقلين ثقافيا وهو ما ينطبق على المحافظات ذات المجموعات السكانية الفريدة في السلطنة مثل البدو في محافظة الوسطى. وبالطبع فإن مشكلة الاختلاط لا تتفق معها الدراسات الأجنبية بسبب الاختلاف في الدين والثقافة وهو أمر تكاد تتميز به المدارس الخليجية خاصة.

وبالنسبة للتحديات المرتبطة بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فمن الملاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة تركزت على عدم وعي المجتمع وأولياء الأمور بأهمية التعليم، وعدم دعم مؤسسات المجتمع للمدرسة، وانتشار الأمية لدى أولياء الأمور. وهذه النتائج تتفق مع دراسة وايلدي

- يمكن وضع عدد من التوصيات بناء على دراسة الأدبيات المتعلقة بالموضوع من ناحية، ونتائج الدراسة الميدانية من ناحية أخرى كالتالي:
1. وضع تشريعات وقوانين ذات خصوصية للعاملين في المدارس البعيدة (النائية)، سواء من الناحية المادية أو المعنوية تشجعهم للعمل في هذه المدارس والاستمرار بها، وهذا يتضمن العلاوات والمكافآت والنقل والسكن.
 2. ربط صرف الحوافز الإضافية للعاملين في المدارس البعيدة بالالتزام بالحضور والاهتمام بأداء الواجب الوظيفي.
 3. إعادة النظر في المناهج وإثراءها بما يتناسب مع احتياجات المناطق النائية والقرى والمجتمعات البدوية.
 4. توفير الإمكانيات التكنولوجية في هذه المناطق ومنها خدمات الانترنت والبث التلفزيوني.
 5. الاهتمام بالتعليم ما قبل المدرسي وإنشاء فصول الزامية ومجانبة لرياض الأطفال.
 6. ضرورة المتابعة المستمرة للمدارس النائية من قبل المشرفين والمسؤولين وذلك لتذليل التحديات والصعوبات التي تواجهها هذه المدارس أولاً بأول، وتعزيز التواصل بين هذه المدارس والمستويات الإدارية العليا في الوزارة.
 7. عقد دورات تدريبية للعاملين في المدارس البعيدة تعرفهم بثقافة هذه المجتمعات.
 8. توفير وسائل النقل من وإلى المناطق النائية بأجور مخفضة.
 9. جعل المدرسة مركز إشعاع ثقافي لأبناء المنطقة، بحيث توظف المدرسة لخدمة أبناء المجتمع المحلي.
 10. تعاون الوزارة والمسؤولين مع المدارس البعيدة في توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لاستثمار قدرات التلاميذ بشكل جيد.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] الدعيلاج، إبراهيم بن عبد العزيز (2015). التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري. الدار المنهجية للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- [2] الفرح، وجيه (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. دار الوراق. عمان: الأردن.
- [3] حامد، صباح الحاج، م؛ وإبراهيم، ثوية عبد الكريم (2015). الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلية كادقلي (جنوب كردفان) من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان، 36.
- [4] باند، أسامة محمد حسن (2008). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- [5] بديوي، رزق منصور، م. (2004). معلم التعليم الأساسي بالمناطق النائية بمحافظة شمال سيناء (تحديات الواقع، ورؤية لمواجهتها) " دراسة اتنوجرافية ". مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، 542.
- [6] عبد، نغم محمود (2011). عزوف المدرسين عن التدريس في مناطق القرى والأرياف. مجلة دراسات تربوية- العراق، 4(16)، 39-68.
- [11] المعمري، سيف بن سعيد بن ماجد (1998). المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض

- المتغيرات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- [12] الهنائية، منيرة (2002). معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- [14] معرفي، محمد إبراهيم (2013). مستوى دافعية المعلمين في مدارس المناطق النائية في دولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.
- [17] عسيري، مفرح بن علي بن مفرح (2004). محفزات اقبال مديري المدارس للعمل في المناطق النائية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في العاصمة المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [20] مفهوم الريف والحضر(د.ت). استرجع بتاريخ 2016/11/23م من http://site.iugaza.edu.ps/falqeeq/files/2010/02/The_relation_ship_between_the_built_environment_and_human_behavior.pdf
- [21] المركز الوطني للإحصاء والمعلومات (2014). السكان والتحضر. سلطنة عمان.
- [22] التعليم والتعلم: تحقيق الجودة للجميع (2014). منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة: باريس.
- [34] الفلاحي، محمد صالح صالح جبران (2007). مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، اليمن.
- [35] الكثيري، فاطمة مستهيل عبدالله (2015). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الجبلية في ولاية رخيوت لمهامهم الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ظفار، سلطنة عمان.
- [37] قنديلجي، عامر ابراهيم؛ والسامرائي، إيمان (2010). البحث العلمي الكمي والنوعي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- ب. المراجع الأجنبية
- [7] Silvernail, D. L., Linet, S. R., & University of Southern Maine, C. for E. P. (2014). Challenges faced by Maine school districts in providing high quality public education. Research Brief. Centre for Education Policy, Applied Research, and Evaluation. Retrieved from <https://goo.gl/DUvj4N>.
- [8] Wildy, H., Margre´ t Sigur ðardo´ ttir, S., & Faulkner, R. (2014). Leading the small rural school in Iceland and Australia: Building Leadership Capacity. Educational Management Administration and Leadership, 42(4S), 104-118.
- [9] Hartnett, P. S. (2015). Principal leadership in improving rural high schools in Maine. University of Southern Maine, Department of Philosoohpy. UMI: 3722523: 1-165.
- [10] Preston, J. P., Jakubiec, B. A. E, & Kooymans, R. (2013). Common challenges faced by rural principals: a review of the literature. The Rural Educator. 35(1), 1-12.

- [26] Al-Busaidi, R. (2015). Poverty and Hunger in Oman. Blog article. Retrieved from [http:// rummy-m-town.blogspot.com/2015/11/poverty-hunger-in- oman.html](http://rummy-m-town.blogspot.com/2015/11/poverty-hunger-in-oman.html).
- [27] Al-Sharbati, M. M., Al-Farsi, Y. M., Ouhtit, A., Waly, M. I., Al-Shafae, M., Al-Farsi, O., Al-Khaduri, M., Al-Said, M. F. & Al-Dawi, S. (2015). Awareness about autism among school teachers in Oman: a cross-sectional study. *Autism* 19(1), 6-13.
- [28] Salazar, P. S. (2007). The professional development needs of rural high school principals: a seven-state study. *The Rural Educator*, 28(3), 20-28.
- [29] Wildy, H., & Clarke, S. (2011). Improving the small rural or remote school: the role of the district. *Australian Journal of Education*. 55(1), 24-37.
- [30] Lane, M. A. (2006). No Child Left Behind: Implementation challenges for the rural public school superintendent. Illinois State University, UMI: 3233940: 1-217.
- [31] Moccasin, S. D. I. (2012). A case study of two rural secondary schools in New Mexico: Perspectives on leadership (Unpublished dissertation). Arizona state university: USA.
- [32] Blakesley, S. (2008). Remote and unresearched: educational leadership in Canada's Yukon Territory. *Compare*. 38(4), 441-454.
- [33] Lind, T., & Stjernstöm, O. (2015). Organizational challenges for schools in rural municipalities: cross-national comparisons in a Nordic context. *Journal of Research in Rural Education*, 30(6), 1-14.
- [36] Wildy, H., & Clarke, S. (2012). Leading a small remote school: In the face of a culture of acceptance. *Education 3-13*, 40(1), 63-74.
- [13] NCES (2006). Rural Education in America. Retrieved on 20/2/2017 from <https://nces.ed.gov/surveys/ruraled/definitions.asp>
- [15] Statistics Canada (2016). Population Centre and Rural Area Classification 2016. Retrieved from http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD.pl?Function=getCET_Page&VD=339235&Item=342170
- [16] Australian Bureau of Statistics. (2011). Australian Statistical Geography Standard (ASGS). Retrieved from <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Lookup/2901.0Chapter23102011>
- [18] Streer, L., Ghanem, H., & Jalbout, M. (2014). Arab Youth: Missing educational foundations for a productive life? Brookings, Center for Universal Education. 1-28.
- [19] Akkari, A. (2004). Education in the Middle East and North Africa: The current situation and future challenges. *International Education Journal*, 5(2), 144-153.
- [23] Halsey, J. R., & Drummond, D. (2014) Reasons and motivations of school leaders who apply for rural, regional, and remote locations in Australia. *Australian and International Journal of Education*, 24(1), 69-77.
- [24] Montgomery, M. (2010). Small rural school districts in Nebraska: a case study of challenges and solutions. Educational Administration, University of Nebraska. UMI: 3432054: 1- .128
- [25] Al-Issa, A. S., & Al-Balushi, A. H. (2012). English Language teaching reform in Sultanate of Oman: The case of theory and practice disparity. *Educational Research for Policy and Practice*. 11(2), 141-176.

CHALLENGES FACING REMOTE SCHOOL ADMINISTRATIONS IN OMAN AND WAYS TO OVERCOME THEM

HANAN RASHED AL ABRI **WAJEHA THABET AL-ANI** **AZZAM ABDEL NABI AHMED**
Ministry Of Education Sultan Qaboos University Sultan Qaboos University

ABSTRACT_ *The aim of the study was to identify challenges facing distant school administrations in Oman, procedures and alternatives to overcome these challenges. The study sample consisted of (25) distant school principals. Descriptive approach was used by designing an interview card and directing four main questions to respondents regarding administrative challenges, challenges of teacher performance, challenges of student performance and challenges of parents and community. The data were analyzed using qualitative method by analyzing responses and monitoring frequency of responses. The study found that DS suffer some challenges, mostly interruption or weakness of communication and Internet, lack of services and transportation, lack of workers stability and professional experience, weak achievement level. Schools apply regulations in cases of frequent absence, delegation of tasks and involvement of community in school activities. Respondents suggested increasing incentives for workers in these schools, providing transportation and housing, and raising awareness for the residents of these areas.*

KEY WORDS: *Distant school, administrative challenges, teachers' performance.*