



تمهين الإشراف الإداري على المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عمان

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي
في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يوليو ٢٠٢٠م

تمهين الإشراف الإداري على المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عمان

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تمهين الإشراف الإداري على مدارس الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عُمان ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بتمهين الإشراف الإداري على المدارس في كافة مجالات التمهين وهي: الواجبات الوظيفية، وبرامج الإعداد والتأهيل، وبرامج التدريب والتنمية المهنية، وتقويم الأداء الوظيفي، وقانون التعليم ، والمعايير المهنية، والميثاق الأخلاقي، والروابط المهنية. أما في سلطنة عُمان فيوجد اهتمام بتمهين الإشراف الإداري على المدارس في أربعة مجالات هي: الواجبات الوظيفية، وبرامج الإعداد والتأهيل، وبرامج التدريب والتنمية المهنية، وتقويم الأداء الوظيفي، ولكن يحتاج التمهين إلى أربعة مجالات هي: قانون التعليم، والمعايير المهنية، والميثاق الأخلاقي، والروابط المهنية.

الكلمات المفتاحية: التمهين- الإشراف الإداري - الولايات المتحدة الأمريكية - سلطنة عُمان.

**Professionalization of Administrative supervision of schools
in the United States of America and the possibility of
benefiting from it in Sultanate of Oman**

Prepared

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim

PhD. Researcher/ National Center for Educational Research and
Development in Egypt

The study aimed to identify the Professionalization of Administrative supervision of schools in the United States of America and the possibility of benefiting from it in Sultanate of Oman. The study used the descriptive method. The analysis of documents was used in collecting data and information. The Results of the study found The United States is interested in professionalizing the administrative supervision of schools in all areas of Professionalization: job duties, preparation programs, professional development and training programs, job performance evaluation, education law, professional standards, ethical charter and professional associations. In the Sultanate of Oman, there is interest in Professionalization of schools in four areas: job duties, preparation and qualification programs, training and professional development programs, and evaluation of job performance. However, Professionalization requires four areas: education law, professional standards, ethical code, and professional associations.

Key Words: **Professionalization - Administrative supervision
- United States of America.**

تمهين الإشراف الإداري على المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عمان

إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

المقدمة:

تهتم النظم التعليمية المعاصرة بعمليات المتابعة والرقابة والإشراف على الأداء المدرسي، ومن مظاهر هذا الاهتمام وجود وظائف مُختصة بالإشراف على أداء المدارس بشكل عام وإدارتها بشكل خاص، ويُعتبر مشرفو الإدارة المدرسية من الوظائف التي تتولى مسئولية تقديم الدعم لمُدبري المدارس في كافة مجالات العمل المدرسي، ويكونون حلقة الوصل بين المُدبرين والسلطات التعليمية العليا، ويتأكدون من أن المدارس تنفذ السياسات واللوائح والنظم والتشريعات والقرارات التي تقرها هذه السلطات.

ولا يمكن لمشرفي الإدارة المدرسية القيام بهذه المهام والأدوار والمسئوليات إلا إذا كان لديهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من ذلك وهذا لا يتحقق إلا من خلال تمهين الإشراف الإداري من خلال وواجبات وظيفية مُحددة، وبرامج إعداد متميزة، وبرامج تنمية مهنية مستمرة بعد الالتحاق بالعمل في المهنة، وتقويم أداء وظيفي للحكم على جودة وتميز الأداء، وقانون ينظم المهنة ويضبط أدائها، ومعايير جودة وموجهة ومرشدة للأداء، وميثاق أخلاقي يتضمن قيم ومثل

عُليا من السلوكيات والالتزامات، وروابط مهنية تساعده وتقدم الدعم له. (Örténblad,2018)

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول التي بذلت جهوداً متميزة في تمهين الإشراف الإداري، ففي مجال الواجبات والمسؤوليات الوظيفية يتولى مشرفو الإدارة المدرسية مسؤولية تدريب مُدبري المدارس وتنميتهم وفق احتياجاتهم المهنية ولا سيما في مجال القيادة التعليمية، وإدارة شبكات التعلم بين مديري المدارس الذين يعملون معهم، وتعزيز مساعلتهم من خلال تحديد الأهداف والغايات ، ودعمهم في تحقيقها ، ومحاسبتهم على النتائج، وتنظيم الموارد والعلاقات بشكل استراتيجي في المجتمع المحلي، وتطوير رؤى وسياسات وتوقعات واضحة ومشتركة تركز على تحسين التعليم والتعلم في المدارس.

(Turner,2016, 11)

وفي مجال الإعداد والتأهيل لمشرفي الإدارة المدرسية توجد ثلاثة مسارات رئيسية، الأول البرامج المُتمركزة على الدراسات الجامعية مثل: الدورات المُتخصصة في الإشراف الإداري، أو الحصول على الماجستير، أو الدكتوراه في نفس المجال؛ والثاني البرامج المُتمركزة على الجمعيات المهنية مثل: الجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس American Association of School Administrators، أما المسار الثالث فيتضمن البرامج المُتمركزة على المناطق التعليمية، وفي جميع المسارات لابد أن يحصل المُتقدمون لوظائف مشرفي الإدارة المدرسية على رخصة مزاوله المهنة من المكاتب والمراكز المختصة في المناطق التعليمية أو على مستوى الولايات.

(Gandhi,2019, 20-22; Hill,2018, 40-41)

وفي مجال التدريب والتنمية المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية فيوجد أيضاً ثلاثة مسارات رئيسية ، الأول برامج التدريب والتنمية المهنية المُتمركزة على

الجمعيات المهنية حيث يوجد أكثر من ٩٠% من مشرفي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية يتلقون برامج تدريبية في الجمعيات المهنية مثل: جمعية كاليفورنيا للمسؤولين عن إدارة المدارس Association of California School Administrators ، ويتضمن المسار الثاني برامج التدريب والتنمية المهنية المتمركزة على المؤسسات المهنية حيث تقدم كثير من المؤسسات المهنية برامج تدريب لمشرفي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية مثل مركز القيادة التنفيذي لمشرفي الإدارة المدرسية Executive Leadership Center for School Superintendents ، ومؤسسة دانفورث The Danforth Foundation ، ومؤسسة استانفورد The Stanford Foundation ، أما المسار الثالث فيكون من خلال المراكز والمكاتب الخاصة بالقيادات العليا في المناطق التعليمية، حيث تتولى قيادات تلك المراكز والمكاتب تقديم دورات تدريبية للمتقدمين لشغل وظائف مشرفي الإدارة المدرسية. (Harmer, 2016, 64-66)

وفي مجال تقييم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية، ففي ولاية أوريغون Oregon يتولى مسؤوليته رئيس القسم التنفيذي chief executive officer في المجلس التعليمي في المقاطعات، ويتم التقييم وفق خطة تقييم مكتوبة وجدول زمني محدد، ويتم التركيز في التقييم على أدور مشرفي الإدارة المدرسية في تطبيق السياسات والأهداف واللوائح والنظم التعليمية الخاصة بمجالس التعليم على مستوى المقاطعات، ويتم تزويد المشرفين بالتغذية الراجعة التي تسهم بشكل كبير للغاية في تحسين وتطوير ممارساتهم الإشرافية، كما يتم استخدام التقييم في تجديد تعاقد المشرفين أو إنهاء عملهم، كما يعتمد التقييم على معايير مشرفي الإدارة المدرسية التي وضعتها بعض المؤسسات العلمية المتخصصة مثل: معايير اتحاد تراخيص القادة الوطنيين، وجمعية مُدراء المدارس، والجمعية الوطنية للمجالس المدرسية.

(Oregon School Boards Association,2017,1-2)

وفي مجال قوانين المهنة ينظم مهنة التعليم عامة والإشراف الإداري خاصة في ولاية نيويورك الأمريكية قانون التعليم الذي حدد في القسم رقم (٢٥٦٦) التوصيف الوظيفي العام لمشرفي الإدارة المدرسية، ومكانتهم في مجالس التعليم على مستوى المقاطعات، والسلطات والصلاحيات المخولة لهم والواجبات والمسئوليات والأدوار الوظيفية، وعلاقتهم بمديري المدارس وغيرهم من العاملين والمجتمع المحلي المحيط بها، وأدوارهم في عمليات اختيار وتعيين أعضاء الإدارة المدرسية، والترخيص لهم بمزاولة المهنة. (The New York State Senate,2019,1)

وفي مجال المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية وضعت ولاية ميسوري Missouri الأمريكية سبعة معايير مهنية لمشرفي الإدارة المدرسية وهذه المعايير اعتمدت على معايير اتحاد تراخيص القادة الوطنيين National Interstate Leaders Licensure Consortium، وتضمن المعيار الأول الرؤية والرسالة والأهداف، والثاني التعليم والتعلم، والثالث إدارة النظم الإدارية، والرابع التعاون مع الأسر وغيرهم من المهتمين بالعملية التعليمية في المجتمع المحلي، والخامس الأخلاق والنزاهة، والسادس النظام التعليمي، والسابع التنمية المهنية.

(Missouri Department of Elementary and Secondary Education,2013)

وفي مجال الميثاق الأخلاقي وضعت جمعية واشنطن للمسؤولين عن إدارة المدارس Washington Association of School Administrators ميثاقاً أخلاقياً Code of Ethics لمشرفي الإدارة المدرسية يركز على جعل النجاح لجميع الطلبة قيمة أساسية في كافة قراراتهم وممارستهم العملية، ويؤدي واجباته ومسئولياته الوظيفية بأمانة وإخلاص ونزاهة واستقامة، وتقديم الدعم المستمر لمديري المدارس، ويحرص على تطبيق السياسات واللوائح والنظم والتشريعات والقوانين المنظمة لمهنة

التعليم، ولا يسعى لتحقيق أي مكاسب شخصية على حساب مسؤولياته وواجباته المهنية، ويحافظ على تقديم مستويات عليا من الأداء، وعلى تحسين وتطوير مهاراته وكفاءته المهنية من خلال البحث وبرامج التنمية المهنية المستمرة.

(Washington Association of School Administrators,2019)

وفي مجال الجمعيات المهنية يوجد العديد منها في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أشهرها رابطة المشرفين على المدارس The School Superintendents Association، ويرجع تاريخ أنشائها إلى عام ١٨٦٥م، وتضم في عضويتها في الوقت الحالي حوالي ثلاثة عشر ألف من القادة التربويين ومنهم مشرفي الإدارة المدرسية، وتقدم الجمعية كثير من البرامج والدورات التدريبية لمشرفي الإدارة المدرسية، فضلاً عن كثير من الكتب والتقارير والأدلة والدوريات والصحف الالكترونية التي تهتم بمجالات الإشراف والإدارة والقيادة والتعليم والتعلم، و التدريب والتعلم المهني والتنمية المهنية المستمرة ، والسياسات التعليمية، وإدارة الأزمات، فضلاً عن الملتقيات والندوات والمؤتمرات التي تعقدتها بصورة مستمرة.

(The School Superintendents Association,2019)

وفي سلطنة عُمان بذلت وزارة التربية والتعليم جهوداً مُتميزة نحو تمهين مشرفي الإدارة المدرسية، ففي مجال الواجبات والمسؤوليات المهنية حدد القرار الوزاري رقم (٢٠١٧ / ٣٥١) والخاص باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف مجموعة من الواجبات الوظيفية لمشرفي الإدارة المدرسية مثل: المُساهمة في نشر الثقافة المهنية لدى مُديري المدارس، والقيام بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس، ومُتابعة تنفيذها وتقويمها وتطويرها، والمُشاركة في تحديد وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، ومُتابعة أداء مُديري المدارس

وتحديد احتياجاتهم المهنية، ووضع تقارير حول مستويات أدائهم المهنية وتقديم الدعم اللازم لهم بصورة مُستمرة.

وفي مجال إعداد مشرفي الإدارة المدرسية يتولى المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين مسئولية إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية، ويهدف برنامج الإعداد والتأهيل إلى تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات في مجالات مُحددة لتحسين أدائهم في العمل أو تغيير اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، وتزويد بالمهارات القيادية اللازمة والاستراتيجيات الفاعلة لتحسين وتطوير إدارات المدارس.

(وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان، ٢٠١٧ب، ١؛ وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان، ٢٠١٦، ٢٨).

وفي مجال التدريب والتنمية المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية تتولى مراكز التدريب والإنماء المهني في المديرية العامة للتربية والتعليم هذه المهمة، وهذه المراكز هي المعنية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة بالتعاون مع الجهات المعنية الأخرى وإعداد وتنفيذ خطة الإنماء المهني مع المديرية التابعة لها وفقاً للاحتياجات التدريبية بالتعاون مع الدوائر والأقسام وتقييمها، كما تقوم بإنشاء وتحديث قائمة بيانات التدريب والمتدربين بالإضافة إلى التأكد من أسس وضوابط ومعايير الدراسات العليا ومتابعة شؤون المرشحين وتسهيل كافة المستلزمات التدريبية والإشراف وتنظيم مكتبة التدريب.

(وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان، ٢٠١٥)

وفي مجال تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية يتولى المشرفون الأوائل للإدارة المدرسية بمديرية التربية والتعليم هذه المهمة، حيث يقومون بمتابعة أداء مشرفي الإدارة المدرسية وتحديد احتياجاتهم المهنية، ووضع تقارير حول مستويات أدائهم المهنية وتقديم الدعم اللازم لهم بصورة مُستمرة، ويعدون تقارير

سنوية شاملة عن أداء مُشرفي الإدارة المدرسية، وإعداد تقارير الأداء الوظيفي لهم بالتنسيق مع الأقسام المختصة، والمشاركة في كافة الأعمال المتعلقة باختيار مُشرفي الإدارة المدرسية وتقييم أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم بصورة مُستمرة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٧)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في عمل مشرفي الإدارة المدرسية، إلا أن الواقع يُشير إلى وجود بعض من المُشكلات والسلبيات تتعلق بأدائهم المهني، وهذا ما أشارت إليه وأكدته بعض نتائج الدراسات السابقة، حيث أشارت نتائج دراسة الصقري (٢٠٠٥) إلى أن دور الموجهين الإداريين كان متوسطاً بشكل عام في سلطنة عُمان، ومتوسطاً أيضاً في مجالات التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتدريب، والتقييم، كما كشفت النتائج عن افتقار المشرفين الإداريين لبعض المعارف والمهارات تتعلق بإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لمُدبري المدارس.

وتوصلت نتائج دراسة الشعيلي (٢٠٠٩) إلى أن حاجة المشرفين الإداريين إلى التدريب بدرجة متوسطة بشكل عام في سلطنة عُمان، وكبيرة في محاور: إعداد برامج التدريب، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتقنيات التعليمية الحديثة، ومتوسطة: . وكشفت نتائج دراسة البلوشي (٢٠١٠) أن المشرف الإداري يمارس مجموعة من المهام في سلطنة عُمان بدرجة متوسطة إلى منخفضة كإعداده لخطته إنطلاقاً من الاحتياجات المهنية للكوادر الإدارية التي يشرف عليها، أيضاً أوضح حاجة المشرف الإداري إلى الخبرة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية في عمله.

وأظهرت نتائج دراسة البيمانية (٢٠١١) أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في مجالات التخطيط، ونشر الثقافة التنظيمية، والإشراف، والمتابعة والتقييم.

وأبرزت نتائج دراسة الحبسي (٢٠١١) أن درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في محاور الاتصال التربوي الفعال، والاجتماعات المدرسية، واتخاذ القرار، وأن المشرف الإداري يواجه الكثير من المعوقات التي تؤثر عليه في سلطنة عُمان ضعف قدرة المشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، والجهل ببعض التقنيات الحديثة وعدم القدرة على تطوير الغير، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تقام لتجديد معلومات المشرفين الإداريين وتدريبهم وتأهيلهم.

وبينت نتائج دراسة الراسبي والرقمية (٢٠١٢) إلى أن مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في محاور: عبء الدور، والمشاركة في صنع القرار، وغموض الدور، والترقي والوظيفي، كما بينت النتائج نقص في برامج التأهيل المتخصصة للمشرفين الإداريين في سلطنة عُمان.

وأوضحت نتائج ودراسة الغافرية (٢٠١٤) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضًا في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية.

وخلصت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٧) أن المشكلات الإدارية التي

تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع مجالات الدراسة وهي: المشكلات المتعلقة بالتدريب ، والتنظيم ، والإشراف ، والاتصال ، والتخطيط ، والتقويم، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية الموجهة إليه.

وأشارت نتائج دراسة القبالي (٢٠١٩) أن درجة تقديرات أفراد العينة من المشرفين والمديرين للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع المحاور وهي: الاهتمام بالعمل الجماعي، والقيادة التربوية الفعالة، والتحسين المستمر والتميز، والتركيز على الكادر الإداري.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات

الآتية:

١- ما خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس ؟

٢- ما واقع جهود سلطنة عُمان في تمهين الإشراف الإداري على المدارس ؟

٣- ما أوجه الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس.

٢- دراسة واقع جهود سلطنة عُمان في تمهين الإشراف الإداري على المدارس.

٣- تحديد أوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس بسلطنة عُمان.

٤- وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير تمهين الإشراف الإداري على المدارس بسلطنة عُمان في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١- يمكن أن تفيد مشرفي الإدارة المدرسية في المدارس بسلطنة عُمان في التعرف على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس ومن ثم الاستفادة منه في تطوير أدائهم المهني.

٢- يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتمهين الإشراف الإداري على المدارس وفق أسس علمية سليمة ومواكبة للتطورات العالمية المعاصرة.

منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث يقوم "بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور". (مازن ، ٢٠١٢ ، ٢٦٠)

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

٢٥١.

- ١- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على تمهين الإشراف الإداري على المدارس في ثمانية مجالات هي: (الواجبات الوظيفية، وبرامج الإعداد والتأهيل، وبرامج التدريب والتنمية المهنية، وتقويم الأداء الوظيفي، وقانون التعليم ، والمعايير المهنية، والميثاق الأخلاقي، والروابط المهنية) .
- ٢- الحدود البشرية: واقتصرت على مشرفي الإدارة المدرسية.
- ٣- الحدود المكانية: حيث اقتصرت على الولايات المتحدة الأمريكية وسلطنة عُمان.
- ٤- الحدود الزمانية: واقتصرت على فترة إجراء الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

مصطلحات الدراسة:

- ١- تمهين الإشراف الإداري على المدارس: هي عملية شاملة تهدف إلى تزويد مشرفي الإدارة المدرسية بمجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية حتى يتمكنون من القيام بواجباتهم الوظيفية بكفاءة وتميز في العمل وذلك من خلال ثمانية مجالات رئيسة هي: الواجبات الوظيفية، وبرامج الإعداد والتأهيل، وبرامج التدريب والتنمية المهنية، وتقويم الأداء الوظيفي، وقانون التعليم ، والمعايير المهنية، والميثاق الأخلاقي، والروابط المهنية . (Örténblad,2018)

٢- مشرفو الإدارة المدرسية:

يعمل مشرفو الإدارة المدرسية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتُعد وظيفتهم إشرافية على مديري المدارس، ويوزعون بصورة دورية مستمرة، ويساهمون في نشر الثقافة المهنية لديهم، ويقومون بمراجعة خططهم وبرامجهم وآليات عملهم ويتابعون تنفيذها وتقويمها وتطويرها، كما يشاركون في تحديد وإعداد وتنفيذ برامجهم

التدريبية، ويقومون بزيارات إشرافية لمتابعة أدائهم وتحديد احتياجاتهم وتقديم الدعم اللازم لهم ووضع تقارير حول مستويات أدائهم. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٧، ١٥)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعمل مشرفو الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية على مستوى الولايات، وتُعد وظائفهم قيادية إشرافية، ويتولى مسئوليتها مجموعة متنوعة من الوظائف تتمثل في المُتابعين والمراقبين Superintendents، ومساعدى المُتابعين والمراقبين Assistant superintendents، ومراقبين المنطقة Area superintendents، وأعضاء المجلس المسئول عن إدارة التعليم على مستوى المنطقة التعليمية Charter management board members، وغيرهم من القيادات التعليمية والإدارية على مستوى المنطقة التعليمية. (Clifford & Kat,2018,17).

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:
أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة الصقري (٢٠٠٥) إلى أن درجة ممارسة الموجه الإداري لدوره جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع المحاور وهي: التخطيط، والتنظيم، والتدريب، والإشراف، والتقييم.

وتوصلت نتائج دراسة الراعي (٢٠٠٦) إلى أن درجة فاعلية أداء المشرفين الإداريين في محافظتي مسقط وظفار في سلطنة عمان جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة في مجالات مهارات الإشراف الإداري، ومجال إجراءات الإشراف الإداري، ومجال أهمية الإشراف الإداري، بينما جاء مجال أهداف الإشراف الإداري بدرجة متوسطة.

وكشفت نتائج دراسة الشعلي (٢٠٠٩) إلى أن حاجة المشرفين الإداريين إلى التدريب بدرجة متوسطة بشكل عام في سلطنة عُمان، وكبيرة في محاور: إعداد برامج التدريب، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتقنيات التعليمية الحديثة، ومتوسطة في محاور التخطيط، والتقييم، والنظم واللوائح المثمنظمة للعمل، والتنمية المهنية لمُدبري المدارس، وخدمة المجتمع المحلي.

وبينت نتائج دراسة الحبسي (٢٠١١) أن درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط جاءت متوسطة بشكل عام، وجاءت عالية في محور العلاقات الإنسانية، ومتوسطة في محاور الاتصال التربوي الفعال، والاجتماعات المدرسية، واتخاذ القرار.

وأوضحت نتائج دراسة البيمانية (٢٠١١) أن دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في مجالات التخطيط، ونشر الثقافة التنظيمية، والإشراف، والمتابعة والتقييم.

وخلصت نتائج دراسة الراسبية والرقمية (٢٠١٢) إلى أن مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في محاور: عبء الدور، والمشاركة في صنع القرار، وغموض الدور، والترقي والوظيفي، بينما جاءت متوسطة في محاور: الاتصال، وشخصية المُشرف، وطبيعة العلاقات في العمل.

وأكدت نتائج دراسة الغافية (٢٠١٤) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضًا في جميع محاور الدراسة وهي:

التخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، بينما جاء كبيراً في محورل استخدام التقنيات. وأظهرت نتائج دراسة الغيلانية (٢٠١٥) أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: تنمية العلاقات الإنسانية، وتوضيح عملية التغيير، والشراكة في التغيير، والتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

وأبرزت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٧) أن درجة المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: المشكلات المتعلقة بالتدريب، والتنظيم، والإشراف، والاتصال، والتخطيط، والتقييم.

وأشارت نتائج دراسة القبالي (٢٠١٩) إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة من المشرفين والمديرين للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع المحاور وهي: الاهتمام بالعمل الجماعي، والقيادة التربوية الفعالة، والتحسين المستمر والتميز، والتركيز على الكادر الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أشارت نتائج دراسة هندريكس (Hendricks, 2013) أن المجالس المسئولة عن إدارة المدارس على مستوى المناطق التعليمية في ولاية تكساس Texas الأمريكية هي المسئول عن تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية حيث تتولى قيادات المناطق التعليمية هذه المهمة، كما أشارت النتائج أن من أهم عوامل نجاح مشرفي الإدارة المدرسية هي العلاقة التعاونية الداعمة بين المجلس والمشرفين، وأن المجلس يستخدم معايير اتحاد ترخيص قادة المدارس بين الولايات

والجمعية، the Interstate School Leaders Licensure Consortium الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس American Association of School Administrators، ومجلس السياسة الوطنية للإدارة التعليمية National Policy Board for Educational Administration، وأن تقويم الأداء يعتمد على أدوات متعددة لجمع البيانات والمعلومات مثل المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق، ويُشارك في جمعها مديرو المدارس ومساعدوهم والمعلمين والمجتمع المحلي .

وتوصلت نتائج دراسة كولو (Kolu, 2014) أن المناطق التعليمية في ولاية نيو جيرسي الأمريكية منحت مشرفي الإدارة المدرسية صلاحيات وسلطات أوسع في مجال عملهم ، وأن أدوار مشرفي الإدارة المدرسية أصبحت تركز على القيادة التعليمية لمُديري المدارس، والتحصيل الدراسي للطلبة، والتعاون بين المعلمين ومُديري المدارس، والإبداع والابتكار، وتزويد المدارس بالموارد البشرية والمادية اللازمة لتنمية قدراتها التعليمية، والاهتمام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية بما تتضمنه من رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية، وتعزيز العلاقات التنظيمية بين مُديري المدارس والمنطقة التعليمية، وتحقيق المعايير الوطنية لجودة التعليم، وتطبيق سياسات ونظم ولوائح وقوانين العمل التي تنظم العملية التعليمية في الولاية.

وأظهرت نتائج دراسة كلارك (Clark,2014) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية بولاية كنتاكي الأمريكية يدعمون بشكل كبير التعلم التنظيمي لمُديري المدارس من خلال أربع استراتيجيات رئيسية، الأولى صنع واتخاذ القرارات التي تستند وتعتمد تقديم ما هو أفضل للطلبة المتعلمين، والثانية الاعتماد على التعلم المهني المستمر، والثالثة تحدي الوضع الراهن باستمرار، والرابعة

الاحترام الحقيقي بين مشرفي الإدارة المدرسية ومُديري المدارس شخصياً ومهنيًا، كما أظهرت النتائج إلى اعتماد مشرفي الإدارة المدرسية على التعلم التنظيمي لتحديد المشاكل وتطوير الحلول، وأن المشرفين يشجعون المُديرين للتكيف مع الضغوط الخارجية أثناء إعداد الطلبة لمواجهة التحديات.

وخلصت نتائج دراسة شيريل (Cheryl, 2015) أن المناطق التعليمية في ولاية نيويورك الأمريكية لها دور كبير في إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية، وأن تلك البرامج تركز على كثير من الموضوعات مثل: التخطيط الاستراتيجي، والتفكير النُظمي، عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والتقييم، وإدارة البيانات، والعلاقات العامة، والاتصالات، وإدارة الميزانية والتمويل، والمناهج الدراسية، وإدارة التغيير.

وكشفت نتائج دراسة روث (Roth, 2016) أن مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية بوسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية يوظفون بشكل وكبير شبكات التواصل الاجتماعي ولا سيما تويتر Twitter في عملهم الإشرافي في مجالات المُتابعة والرقابة، والتدريب والتنمية المهنية، والنصح والإرشاد، وتقديم الدعم، والتغذية الراجعة، وأن مشرفي الإدارة المدرسية يستخدمون تويتر لتأثيره المُتميز على التعلم والقيادة، وتوفير غطاء من الشفافية إنجازهم في العمل بالمنطقة التعليمية عبر التواصل مع الآخرين، كما يستخدم مشرفو الإدارة المدرسية تويتر لتوصيل رؤية هادفة للتغيير، والدفاع عن سياسات المنطقة التعليمية، واستخدام نموذج للتكنولوجيا الفعالة، فضلاً عن أن موقع تويتر عزز التفاعلات غير المباشرة ووفر وسائل تواصل مع الطلبة، مما وفر حكمة مهنية بشأن تجاربهم وومارساتهم داخل النظم المدرسية.

وأبرزت نتائج دراسة كيلوج (Kellogg, 2017) وجود مجموعة من العوامل تبني وتحافظ على علاقة الثقة بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية في مقاطعتي سان برناردينو وريفرسايد San Bernardino and

Riverside Counties بولاية كاليفورنيا California الأمريكية تتمثل في الزيارات الدورية المُستمرة، وتوفير بيئة عمل آمنة ومُحفزة، والاتصالات المفتوحة والمتنوعة عبر التليفون والانترنت ووجهًا لوجه، وبناء العلاقات، والنزاهة والأمانة والعدالة والصدق والشفافية والإخلاص، وتقديم الدعم المُستمر، والاجتماعات المُستمرة، والعمل الفريقي، وعدم تصيد الأخطاء وتوظيفها في تحسين وتطوير الأداء، والاستقلالية ومنح السلطات والصلاحيات، ونماذج السلوك المتوقعة .

وبينت نتائج دراسة أرياس (Arias, 2017) وجود مجموعة من القيم الخلفية والسمات الشخصية توجه عمل مشرفي الإدارة المدرسية في ولاية كاليفورنيا California الأمريكية تتمثل في الجرأة والشجاعة، والضمير، والاجتهاد، والتفاؤل، والمرونة، والكمال، وتجسيد الشعور بالامتنان، والعقلية المُفتحة، والتعاطف، والتوقعات العالية، والاستعداد لمواجهة التحديات، والبحث عن الفرص، والقيادة التعاونية، ومهارات التواصل الفعال، والحساسية للتنوع، والأهداف المشتركة، وتنفيذ الممارسات المستندة إلى البحوث، وإصلاح النظم، والتزام ثابت تجاه أصحاب المصلحة، والنهج المُبتكر .

وأظهرت نتائج دراسة بيريز (Perez, 2018) أن مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية في ولاية كاليفورنيا California بالولايات المتحدة الأمريكية يُشاركون بدرجة كبيرة في عمليات التحسين والتطوير والتغيير على مستوى المدارس ومستوى المناطق التعليمية، وذلك من خلال تركيز الاتجاه نحو تحقيق الأهداف، وبناء ثقافة تعاونية مع كافة المُشاركين والمُهتمين في العملية التعليمية، وتعميق التعلم الفعال لجميع الطلبة، وتأمين نظام للمُساءلة والمُحاسبة يتسم بالنزاهة والعدالة. وأكدت نتائج دراسة دنت (Dent, 2018) حرص المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس في المناطق التعليمية في ولاية واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية

على أهمية امتلاك مشرفي الإدارة المدرسية مؤهلات أكاديمية ومهارات مهنية للتعاقد معهم في هذه الوظائف، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية حول تصوراتهم للمؤهلات والمهارات اللازمة لهذه الوظائف، بينما وجدت هذه الفروق في محور بناء العلاقات مع المسؤولين ولصالح الإناث، وتوصلت النتائج أيضاً إلى تنوع برامج إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية حيث تتولى المناطق التعليمية بالمشاركة مع الجمعيات المهنية هذه البرامج مثل: الجمعية الوطنية للمسؤولين عن إدارة المدارس National School Board Association ، والجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس American Association of School Administrators.

وبينت نتائج دراسة لير (Lear, 2018) أن مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية يعتمدون بدرجة كبيرة على معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية في دعم عمل مديري المدارس وبناء قدراتهم وكفاياتهم وكفائتهم المهنية كقادة تعليميين، ومساعدتهم على تحقيق الاستقرار الإداري في مدارسهم، وذلك من خلال اعتمادهم على آليات متعددة مثل: التدريب، والعمل في فرق عمل، والتركيز على الممارسات التعليمية، وتحليل نتائج إنجاز الطلبة، كما بينت النتائج أن المناطق التعليمية توفر لمشرفي الإدارة المدرسية برامج تنمية مهنية مستمرة لمساعدتهم على القيام بواجباتهم الوظيفية الإشرافية بجودة وتميز.

وكشفت نتائج دراسة غاندي (Gandhi, 2019) تغير أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تركز على بناء العلاقات مع مديري المدارس والمجالس المحلية المسؤولة عن إدارتها في المناطق التعليمية، وعمليات إدارة التغيير على مستوى المدارس والمناطق التعليمية، والتأكد من تطبيق سياسات ولوائح ونظم العمل الخاصة بهذه المناطق، والاهتمام

بقضايا ومُشكلات هيئة العاملين بالمدارس وتنمية الثقة بينهم، كما كشفت النتائج وجود مجموعة من السمات ينبغي أن تتوفر لدى مشرفي الإدارة المدرسية تتمثل في الصدق والنزاهة والعدالة والأمانة، فضلاً عن بعض المهارات مثل: الاتصالات الشفوية والمكتوبة، ومهارات حل المُشكلات، ومهارات التعامل مع الآخرين، ومهارات اتخاذ القرارات.

وأوضحت نتائج دراسة جونزاليس (Gonzalez, 2019) وجود تحديات تواجه عمل مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية أهمها زيادة حاجات الطلبة المتنوعة، والوفاء بتوقعات أولياء الأمور والمجتمع تجاه عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وضعف مشاركة الأسرة، والموارد المادية، كما أوضحت النتائج أن مشرفي الإدارة المدرسية يستخدمون عددًا من الآليات لمواجهة هذه التحديات مثل: المشاركة في وضع رؤية لتحقيق العدالة والمساواة على مستوى المنطقة، والاعتماد على البيانات والمعلومات في صنع واتخاذ القرارات، وتوظيف المعلمين والقادة المُتميزين في الأداء، وتوفير مناهج دراسية أصيلة للطلبة، وإيجاد برامج أكاديمية وغير أكاديمية تُنمي الإبداع والابتكار لدى الطلبة، وتحديد أهداف استراتيجية تواكب التطورات العالمية، ورسم السياسات التعليمية الفعالة، وتبادل البيانات والمعلومات .

وتوصلت نتائج دراسة هيفدستون وآخرين (Hvidston et al.,2019) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في ولاية ميسوري Missouri الأمريكية يعتمدون بشكل أساسي في عملهم الإشرافي وبدرجة كبيرة على معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية ولا سيما في تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس، كما بينت النتائج اعتماد مُشرفي الإدارة المدرسية على مجموعة متنوعة من الأدوات في جمع البيانات والمعلومات عن أداء مُديري المدارس في عمليات

تقويم أدائهم مثل: درجات تحصيل الطلبة، والدراسات المسحية للعاملين في المدارس، وجداول أعمال اجتماعات التعلم المهني، ومعدلات الانضباط، والملاحظة الصفية، وإنفاق الميزانية، والشراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي، والأدلة على اتخاذ القرارات المشتركة والأدلة على الخدمة للمنطقة التعليمية ومهنة التعليم، ورسائل البريد الإلكتروني اليومية والأسبوعية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- ركزت كثير من الدراسات السابقة على الواجبات والمسئوليات الوظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية مثل: الصقري (٢٠٠٥)، والراعي (٢٠٠٦)، والحبسي (٢٠١١)، والبيمانية (٢٠١١)، والراسبية والرقمية (٢٠١٢)، والغافرية (٢٠١٤)، والغيلانية (٢٠١٥)، والبوسعيدي (٢٠١٧)، والمقبالي (٢٠١٩)، وكولو (Kolu, 2014)، وكلازك (Clark, 2014)، وروث (Roth, 2016)، وكيولوج (Kellogg, 2017)، وپريز (Perez, 2018)، ولير (Lear, 2018)، وغاندي (Gandhi, 2019)، وجونزاليس (Gonzalez, 2019)، وهيفدستون وآخرين (Hvidston et al., 2019).
- اهتمت بعض الدراسات السابقة ببرامج إعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية مثل: الراسبية والرقمية (٢٠١٢)، وپريل (Cheryl, 2015)، ودنت (Dent, 2018).
- أظهرت دراستي الشعلي (٢٠٠٩)، ولير (Lear, 2018) اهتمامًا بالتدريب والتنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية.
- كشفت دراسة هندريكس (Hendricks, 2013) اهتمامًا بتقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية .

- اهتمت بعض الدراسات السابقة بالمعايير المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية مثل: نديكس (Hendricks, 2013)، وليير (Lear, 2018)، وهيفدستون وآخرين (Hvidston et al., 2019).
- أبرزت بعض الدراسات السابقة اهتمامًا ملحوظًا بأخلاقيات مُشرفي الإدارة المدرسية مثل: كلارك (Clark, 2014)، وكيلوج (Kellogg, 2017)، وأرياس (Arias, 2017)، وبيريز (Perez, 2018)، وغاندي (Gandhi, 2019)، وجونزاليس (Gonzalez, 2019).
- أظهرت دراستي هنديكس (Hendricks, 2013)، ودنت (Dent, 2018) اهتمامًا بالجمعيات المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية .

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة بحثين، الأول خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس، والثاني جهود سلطنة عُمان في تمهين الإشراف الإداري على المدارس، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس:

وسوف يتم تناول خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس من خلال المجالات الآتية:

المجال الأول: الواجبات الوظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بعدد من الواجبات والمهام والمسئوليات الوظيفية الرئيسة وذلك كما يأتي:

(University of Washington, 2012, 1; Corcoran, 2013, 27)

- العمل مع مديري المدارس كشركاء لتنمية قدراتهم في القيادة التعليمية .
 - تنمية وتطوير شبكات التعلم المهنية التي تركز على نمو المديرين كقادة تعليميين.
 - يوفرون برامج تنمية مهنية مستمرة لمديري المدارس على أساس احتياجات التعلم الفردية والجماعية لديهم.
 - القيام بزيارات مستمرة لمُديري المدارس ومناقشتهم حول القضايا التعليمية المهمة والمشكلات التي تواجههم وسبل حلها.
 - تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس من خلال استخدام أدوات متنوعة ومُتعددة.
 - القيام بزيارات مستمرة مع مديري المدارس لقاءات الدروس للحكم على جودة العملية التعليمية والتعرف على مستويات أداء المُعلمين.
 - مناقشة أداء المعلمين مع مُديري المدارس، واقتراح سبل تعديله وتطويره وتحسينه.
 - مُناقشة بيانات انجازات الطلبة وتقديمهم الأكاديمي مع مُديري المدارس.
 - مساعدة مديري المدارس في الاستجابة للقضايا التي يُثيرها أولياء الأمور أو المجتمع.
 - يتعاونون مع زملائهم المشرفين في مجلس التعليم على مستوى المنطقة التعليمية لتبادل الأفكار وتقديم دعم متماسك ومحكم لمديري المدارس.
 - التعاون مع الوحدات الأخرى في المكتب المركزي للتعليم على مستوى المنطقة التعليمية لتوفير الموارد اللازمة لدعم القيادة التعليمية لمديري المدارس.
- كما أشار جولدرينج (Goldring et al., 2018, 84-85) إلى مجموعة من الواجبات والمهام والمسئوليات الوظيفية الفرعية في مجالات مُتعددة تتضمن الآتي:
- *التعليم والتعلم: Teaching and Learning

- يُظهر فهما لممارسات التعلم واستراتيجيات التدخل الفعالة، ويستخدم استراتيجيات التقييم من خلال المساهمات في التخطيط والتفاعل مع المديرين أفرادًا وجماعات.
- يُنمي ويقدم خبرات التعلم المهني لمُدبري المدارس لتمكينهم من استخدام الأنظمة والاستراتيجيات الجديدة المُتمركزة على المدارس لدعم عمليات تعليم وتعلم الطلبة.
- تعزيز التعليم والتعلم كمتطلب رئيس لتأثيره الإيجابي على تحصيل الطلبة من خلال الزيارات مع مُدبري المدارس لقاءات التدريس، واستخدام أسلوب حل المشكلات لمساعدة المُدبرين في سن قوانين وقواعد وإجراءات توجد تعلم مهني ذات جودة عالية من موقع المدرسة.
- تدريب مُدبري المدارس على بناء أنظمة تعليم وتعلم مُتمركزة على المدارس وتوضح من خلال الممارسات العملية، والوثائق، والمقابلات مع الطلبة والعاملين.

*البيئة والعدالة: Environment and Equity

- يُشارك في أعمال مُركبة ومعقدة مع مُدبري المدارس لتعزيز توقعات مرتفعة وتقدير وتحفيز وتحسين وتطوير مستمر للمُدبرين والطلبة والعاملين.
- تدريب مُدبري المدارس على تحديد الذين يعانون من مشكلات تعليمية وصعوبات تعلم ووضع خطط عملية لمعالجتها والتغلب عليها وفق احتياجاتهم.
- تقديم الدعم لمُدبري المدارس لتنمية وتطوير أنظمة مدرسية تضمن تحقيق التقدم العلمي لجميع الطلبة وفق معايير التعليم.

*التواصل والمشاركة: Communcation and Engagement

- يكون نموذجًا للاتصالات وممارسات المشاركة الفعالة، ويستخدم وسائل اتصال شفوية ومكتوبة ذات جودة عالية مع مُديري المدارس والزملاء في المنطقة التعليمية .
- يعمل كقائد للتغيير لدعم أولويات المنطقة التعليمية والإبداع المدرسي، والسعي وراء تحقيق مخرجات إيجابية للطلبة.
- المشاركة مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية من داخل وخارج المدرسة في تعزيز جهود المدارس نحو لتمكين الطلبة من تحقيق معايير التعليم والتعلم بالولاية.

*الإشراف والتقويم وتنمية الموظفين :

Supervision and Evaluation and Employee Development

- يتعاون ويتشارك في القيادة مع مُديري المدارس، ويشجعهم على المشاركة الفعالة مع المسؤولين في المناطق التعليمية من خلال الندوات والمؤتمرات والعروض.
- يعمل كمُدرّب ومشرف لمُديري المدارس، ويحرص على تحسين وتطوير أدائهم بصورة مُستمرة.
- يتولى مسؤوليات تقويم أداء مُديري المدارس وفق الأنظمة المُعتمدة للتقويم، ومساعدتهم على الوفاء بمتطلبات التقويم وتوضيح كافة إجراءاته التنظيمية.

* الاحتراف المهني والقيم والأخلاق: Professionalism, Disposition and

Ethics

- يكون نموذجًا للقيادة الفعالة ويُظهر ممارسات أخلاقية إيجابية، ويحرص على بناء علاقات عمل إيجابية، ويتواصل بفعالية مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدارس.

- يكون نموذجًا في السلوك الأخلاقي للتعامل مع مُديري المدارس والعاملين في المنطقة التعليمية.
- يعتمد على الثقة والحكم العادل والرشيدي في كافة أعماله.
- * الاستراتيجية والتخطيط: Strategy and Planning
- يُساهم بفعالية في بناء رؤية المنطقة التعليمية الخاصة بالتعليم والتعلم والتي تعتمد على البيانات والمعلومات وتركز على إتاحة الفرص وتحسين مخرجات جميع الطلبة من خلال المشاركة في المناقشات والتخطيط.
- تقديم الدعم لمُديري المدارس في بناء وتطوير رؤى مُدرسية ترتكز على الممارسات الموجودة واحتياجات الطلبة.
- يستخدم البيانات لتقديم الدعم المتنوع لمُديري المدارس.
- * التنظيم والإدارة: Organization and Management
- يُظهر من خلال عمله اليومي الاهتمام والوفاء باحتياجات العاملين في المدارس.
- يبني ويساهم في الأنظمة والهياكل والبنى والعمليات التي تضمن تحقيق الجودة والتميز في العمليات الإدارية والتنظيمية اليومية.
- تقديم الدعم لمُديري المدارس لصنع واتخاذ قرارات من موقع المدارس تحافظ على المُخصصات والمُقدارات المالية للمدارس

وتناول يودر (Yoder, 2014, 2-4) مجموعة من الواجبات الوظيفية والمهام والمسئوليات والأدوار لمشرفي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن الآتي:

[١] إيجاد رؤية ورسالة قوية والحفاظ عليها:

Create and sustain a strong mission and vision

حيث يبني المُشرفون الإداريون رؤية ورسالة قوية لمنطقتهم التعليمية تكون موجهة ومرشدة للأهداف والمبادرات والمشروعات التعليمية بتلك المنطقة، وهذه الرؤية والرسالة تُعبر عن الالتزامات الشخصية للقائد نحو التوقعات العالية والتعليم الأكاديمي المتميز لجميع الطلبة وذلك من خلال:

- تبني أهداف التميز والعدالة والإنصاف لجميع الطلبة.
- الالتزام الأخلاقي نحو تعزيز التعلم لجميع الطلبة.
- تنمية الشعور بالحاجة الملحة لإنجاز الرؤية والرسالة، وإقامة المشروعات والبرامج والمبادرات لدعم تحقيق الأهداف.
- توحيد جهود كافة المهتمين بالعملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف.
- توفير الموارد والمشروعات التي تدعم المساواة في الحصول على التعليم، بما في ذلك التي تركز على إيجاد بيئات تعلم آمنة وداعمة، وتوفير برامج التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، ومساعدة الطلاب على تطوير مهارات التعلم في القرن الحادي والعشرين.

[٢] بناء ثقافة القيادة التعاونية: Establish a culture of collaborative leadership

- حيث يعمل المُشرفون الإداريون على غرس ثقافة تعاونية للاحترام والثقة والزمالة المتبادل بين هيئة العاملين وذلك من خلال:
- تحمل مسؤولية نجاح الطلبة لحفز كافة المهتمين بالعملية التعليمية على تقبل المشاركة في تلك المسؤولية .
 - الاحتفال بإنجازات الطلبة وهيئة العاملين في جميع أنحاء المنطقة التعليمية والمجتمع ككل.

- توظيف مهارات هيئة العاملين والاستفادة من إمكانات أعضاء المجتمع المحلي ومنحهم أدوارًا وصلاحيات جديدة يشعرون من خلالها بالملكية لمنطقتهم.
 - العمل جنبًا إلى جنب مع السلطات التعليمية المحلية لتحقيق التوازن في المتابعة والمراقبة للمدارس بين تلك السلطات والمناطق التعليمية.
- [٣] تعزيز فعالية القيادة والتعليم والتعلم:

Promote effective leading, teaching, and learning

حيث يُظهر المُشرفون الإداريون اهتمامًا بالقيادة الفعالة وعمليات التدريس والتعليم بالمدارس وتحقيق ذلك بتطلب أن يكون لديهم توقعات عالية ومحاسبة عادلة للعاملين والتنسيق والموائمة بين المناهج والتقييم وتنسيق وترسيخ التنمية المهنية ، وذلك من خلال:

- التسهيل والمشاركة في تحسين البرنامج التعليمي من خلال بناء معايير للمناهج الدراسية ووضع إجراءات متابعتها مراقبتها.
- اختيار وتوظيف ودعم هيئة العاملين.
- تنظيم الموارد البشرية اللازمة لدعم البرنامج التعليمي من خلال توفير المواد والأدوات التعليمية ودعم الوصول إلى التقنيات التعليمية وضمان الدعم لمجتمعات التعلم المهنية وجعل تنمية هيئة العاملين جزءا لا يتجزأ من العمل.
- الاستثمار في التدريب وتطوير قادة المدارس الذين هم أيضا قادة تعليميين والذين يفهمون كيفية تحسين وتطوير المدارس من خلال ممارسات التدريس الفعالة.

[٤] استخدام مهارات الاتصال الفعال: Use effective communication

skills

حيث يستخدم المُشرفون الإداريون الأفقيا مهارات اتصال قوية لبناء رؤية ورسالة مشتركة، والتواصل بوضوح بين أدوار ومسئوليات هيئة العاملين، وإظهار الموائمات بين المبادرات والمشروعات المختلفة لكافة المهتمين بالعملية التعليمية، وبالإضافة إلى ذلك يتعين عليهم نقل احتياجات واهتمامات الأفراد عبر مجموعات أصحاب المصالح التي قد لا تتفق مع سياسات ومبادرات المنطقة التعليمية.

[5] Establish coherence: بناء الترابط:

حيث يُوظف قادة المنطقة التعليمية المعارف والمهارات اللازمة لوضع خطة تحسين وتطوير المنظومة التعليمية بالمنطقة، ولتحقيق ذلك يحتاجون إلى أن يكون:

- لديهم فهم قوي للدولة الاتحادية والمشروعات والمبادرات المحلية، والقواعد واللوائح والتشريعات والقوانين التي تؤثر على عملهم .
- تحقيق التوازن والتوائم بين الدولة الاتحادية والسياسات المحلية ومواءمة الموارد مع احتياجات المنطقة التي تم تحديدها.
- توقع التغيير وعدم الاستقرار في مناطقهم التعليمية بينما يستمرون في الجهود الرامية إلى تحسين تحصيل وإنجاز الطلاب.

[6] Use data to make decisions: استخدام البيانات في اتخاذ القرارات:

حيث يستخدم المُشرفون الإداريون المعارف التي تمكنهم من كيفية تطوير أنظمة تتسم بالكفاءة والفعالية في جمع البيانات وتحليلها، وتبادلها البيانات في الوقت المناسب، واستخدام تلك البيانات في متابعة النتائج وإبلاغ صناع القرار بنتائجها؛ وتشتمل تلك البيانات على نتائج إنجازات الطلبة وتقييم أداء مديري المدارس ومعلميها، والبيانات الإدارية على مستوى المدرسة، وبيانات تصورات الطلبة، وبيانات المناخ المدرسي، وتحليل المناهج الدراسية لتتلاءم مع احتياجات تعليم الطلبة، كما يدعم قادة المنطقة التعليمية استخدام الأدلة مستوى المدرسة في مجموعة متنوعة من الطرائق، بما في ذلك إيصال المعلومات إلى هيئة العاملين في

المدارس، ودعم تحليل الأدلة على مستوى المدارس، والتواصل لمتابعة استخدام العاملين لهذه الأدلة وتوفير فرص التنمية المهنية المتعلقة باستخدام تلك البيانات.

[٧] إدارة الموارد بفعالية: Manage resources effectively

حيث يُوفر المُشرفون الإداريون ويُخصِّصون الموارد الاستراتيجية لدعم برامج وأنشطة تعليم وتعلم الطلبة وفقاً للحد الأقصى لاحتياجاتهم مع ضمان أن تُستخدم هذه الموارد لتحسين جودة التعليم وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنطقة التعليمية؛ وينبغي على قادة المناطق التعليمية أن يمنحوا قادة المدارس استقلالية وحكمًا ذاتيًا لإدارة الموارد الحرجة في بعض المجالات على المستوى المحلي مثل التوظيف والميزانية وفي نفس الوقت توفير المتابعة والرقابة المناسبة للأنشطة، بالإضافة إلى ذلك فإن قادة المناطق التعليمية الأقوياء يتعاونون مع أعضاء المجتمع المحلي وغيرهم من قادة المناطق التعليمية الأخرى للوصول إلى الموارد وإدارتها.

المجال الثاني: إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية:

توجد أربعة مسارات رئيسة لإعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في الآتي:

*المسار الأول: البرامج المُتمركزة على الدراسات الجامعية:

تقدم مدرسة كاري التربوية Curry School of Education التابعة لقسم القيادة والمؤسسات والسياسات Department of Leadership, Foundations and Policy بجامعة فيرجينيا برنامج لإعداد الإداريين والمشرفين في مجالس التعليم بمقاطعات الولاية ، وللبرنامج أربعة مسارات هي:

(University of Virginia, 2014, 7)

الأول: البرنامج القائم على الشهادة: Certificate-only Program

ويتضمن هذا المسار إعطاء شهادة فقط وليس درجة علمية في الإدارة والإشراف التربوي، وهو برنامج وافقت عليه الولاية للأفراد الذين يسعون للحصول على رخصة مزاولة مهنة الإدارة والإشراف التربوي على مستوى المقاطعات التابعة للولاية وحاصلين على درجة الماجستير .

الثاني: درجة الماجستير في التربية: Master of Education Degree

وهو موجه للمديرين أصحاب الخبرة الذين يرغبون في تحسين مستواهم المهني وتحسين مساهمهم الوظيفي، ويتضمن البرنامج ٣٠ ساعة معتمدة، بالإضافة إلى ثلاث ساعات اختيارية، وثلاث ساعات تدريبية والإجمالي ٣٦ ساعة معتمدة، بالإضافة إلى اختبار شامل .

الثالث: درجة التعليم التخصصي: Education Specialist Degree

تم تصميم برنامج درجة التعليم التخصصي لتوفير مستوى درجة ما بعد الماجستير للإعداد للقيادة التعليمية وليس لاستكمال الدكتوراه، ويتضمن البرنامج ٣٣ ساعة معتمدة، ٣٠ منها مساقات ودورات دراسية و٣ تدريب إداري، وعند الانتهاء من إنجاز الساعات يجب على جميع المتدربين اجتياز امتحان شامل ليصبحوا مؤهلين للتخرج .

الرابع: درجة الدكتوراه: Doctoral Degrees

وقد صمم هذا البرنامج ليقود إلى درجة دكتوراه في التربية لتوفير الإعداد المسبق للقيادة المهنية والعلمية، والهدف الرئيس للبرنامج توفير مديرين وشرفين أصحاب خبرة ويملكون المعارف النظرية التربوية والخبرات والممارسات والمهارات التنفيذية من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمدارس، كما تم تصميم برنامج دكتوراه في القيادة التربوية لإعداد الخريجين وتمكينهم من إجراء البحوث حول الموضوعات المتعلقة بالقيادة التربوية، وتحليل المدرسة ونظام الأداء المدرسي ، وتعليم القيادة التربوية لأساتذة المستقبل .

كما تقدم جامعة لامار Lamar University في ولاية تكساس Texas برنامج شهادة المشرف في مجال التعليم عبر الإنترنت Program Certificate in Superintendent Education online، ومدة هذا البرنامج تسعة أشهر، ويتضمن ١٨ ساعة مُعتمدة، ويحصل المُتخرجين منه على درجة الماجستير في الإشراف الإداري في مجال التعليم مما يمكنهم من العمل كمُشرفين إدارة مدرسية في مجالس التعليم بالمناطق التعليمية في ولاية تكساس، ويتضمن هذا البرنامج سبعة مساقات تدريبية وتدريبية هي: أساسيات القيادة، والتدريب (أ)، وتمويل المدارس، والمشرف الإداري، وتخطيط المرافق والتجهيزات التعليمية، وحلقات النقاش في الإدارة المدرسية، والتدريب (ب). (Lamar University, 2019)

*المسار الثاني: البرامج المُتمركزة على الجمعيات المهنية:

في ولاية أركنساس الأمريكية يتم إعداد وتأهيل القيادات الإشرافية في مجالس التعليم بالمناطق التعليمية بالمقاطعات التعليمية من خلال البرنامج التدريبي لإرشاد وتوجيه المشرف والمراقب Superintendent Mentoring Program ويتولى مسئوليته جمعية أركنساس للمسؤولين عن إدارة التعليم Arkansas Association of Educational Administrators وهي المسئولة عن إعداد المناهج والمواد التدريبية الخاصة بالبرنامج، ومدة هذا البرنامج ١٢ شهرًا، ولا يقل عن ٣٠ ساعة تدريبية، ١٢ منها في شكل جلسات تفاعلية مع الموجه والمرشد في البرنامج، والبرنامج شرط أساسي للحصول على رخصة مزاوله مهنة الإشراف التربوي بالمنطقة التعليمية في ولاية أركنساس، ويشارك قسم التعليم بالولاية في اختيار المتقدمين للبرنامج ويتضمن البرنامج أحد عشر موضوعًا هي: المناهج وطرائق التدريس، والميثاق الأخلاقي، والمباني والتجهيزات، والموارد البشرية، والقيادة، وتمويل المدارس، والتكنولوجيا، وعلاقات المجلس المحلي للتعليم، ومعايير اعتماد

مدارس ولاية أركنساس ومناطقها التعليمية، وفهم التقارير واتجاه البيانات، والقضايا القانونية، وتشتمل أساليب التدريب في البرنامج على الاجتماعات الدورية مع الموجهين والمرشدين في البرنامج، والتعلم من بعد من خلال برامج تفاعلية إلكترونية.

(Arkansas Department of Education, 2012, 1-3)

كما تقدم الجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس برنامج شهادة المشرف الوطني National Superintendent Certification Program، ومدة الدراسة به سنة واحدة، ويتضمن البرنامج كثير من الموضوعات مثل: القيادة التعليمية، والقيادة التحولية، والتواصل الفعال، والتخطيط الاستراتيجي بما يتضمنه من بناء الرؤية وتحديد الرسالة، والتعلم التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وقيادة عمليات التعليم والتعلم، وبناء نظام محاسبي فعال، وقيادة وإدارة الأفراد، وإدارة الموارد، وبناء العلاقات، العلاقة بين المشرف ومجلس التعليم على مستوى المقاطعة، وإدارة وقيادة التغيير، وتصميم الميزانية والإدارة المالية.

(American Association of School Administrators, 2019)

*المسار الثالث: البرامج المتمركزة على المؤسسات والمراكز المهنية والتدريبية: يقدم المعهد الوطني للقيادة المدرسية برنامج إعداد وتأهيل القيادات الإشرافية في مجالس التعليم بالمناطق التعليمية بولاية ماساتشوستس Massachusetts الأمريكية، ويهدف إلى دعم القيادات الإشرافية على مستوى المناطق التعليمية في تنميته وتعميق وتطبيق المعرفة والمهارات القيادية التعليمية لتطوير أداء المدارس من أجل تحسين الإنجاز الأكاديمي للطلبة، ويتضمن البرنامج أربع دورات تدريبية وتتضمن الدورات ٢٧ يومًا تدريبيًا كاملاً، ويتم استخدام أساليب تدريبية متنوعة في البرنامج مثل المحاكاة، والتدريبات العملية، وكتابة التقارير، والأنشطة عبر الإنترنت، والمناقشات والحوارات، وتحليل الوثائق مثل: بيانات رؤية المدرسة وخطة

التنمية القيادية و خطة التنمية المهنية، والأنشطة الجماعية، والعرض، والفيديو، و دراسة الحالة ، وهذه الدورات تتضمن الآتي: (Medina, 2009)

الفصل الدراسي العالمي: الرؤية والأهداف : : World-Class Schooling
Vision & Goals

ويشتمل وحدات تدريبية عن التحديات التعليمية، والمدير كمفكر استراتيجي، المعايير المرتكزة على النظم التعليمية، والمدير كمصمم.

التركيز على التعليم والتعلم : Focusing on Teaching & Learning
ويشتمل وحدات تدريبية عن أسس التعلم الفعال، والقيادة للتميز في مجال التنوع ومعرفة القراءة والكتابة، والرياضيات، والعلوم، وتعزيز المعارف المهنية .

تنمية القدرات والالتزام : Developing Capacity & Commitment
ويشتمل وحدات تدريبية عن المدير كقائد تعليمي، وبناء الفريق، والقائد الأخلاقي.

القيادة للنتائج : Driving for Results
ويشتمل وحدات تدريبية عن قيادة المدير للتغيير والنتائج.

كما يقدم المجلس الوطني لأساتذة الإدارة التربوية National Council of the
Professors of Educational Administration الموجود في مدينة
وينسفيلWaynesville بولاية شمال كاروليناNorth Carolina برنامجًا لإعداد
مشرفي الإدارة المدرسية، ويتضمن البرنامج خمس وحدات دراسية كما يأتي:
(Glass, 2006)

الوحدة الأولى: الإدارة المالية: Mananng Finances
وتتضمن هذه الوحدة تخطيط التمويل، وإدارة التمويل، والميزانية، وإدارة الحسابات
الجارية، والتعاقدات، وتوزيع الأدوات والمواد، وإدارة المخاطر، وإدارة الرواتب
والأجور، وتعويضات العاملين، وإدارة المخازن.

الوحدة الثانية: إدارة التجهيزات: Facility Management
وتتضمن هذه الوحدة الاستبدال، والتخزين، والتكنولوجيا، والتعديل، والتحديث،
والاسترجاع.

الوحدة الثالثة: إدارة الأفراد: Personnel Management
وتتضمن هذه الوحدة تقييم الاحتياجات، والتقويم، والإعداد، والتنمية المهنية، والحفاظ
على معدلات الأداء، وبيئة العمل الآمنة، وإدارة التعاقدات، والرواتب والأجور .

الوحدة الرابعة: العاملون والطلبة والخدمات الخاصة: Student Personnel &
Special Services

وتتضمن هذه الوحدة تنظيم البرنامج وإدارته، والإشراف على الخدمات، وإدارة
الموظفين، والتقييم والالتزام، وحل المشكلات، وصحة الطلبة، واستقلالية المدارس.

الوحدة الخامسة: خدمات الدعم: Support Services
وتتضمن هذه الوحدة انتقال الطلبة، وخدمات التغذية، والتعاقدات.

*المسار الرابع: البرامج المُتمركزة على المناطق التعليمية.

في ولاية كنتاكي الأمريكية يُعتبر قسم التعليم Kentucky Department
of Education هو المسئول عن تدريب القيادات الإشرافية في مجالس التعليم
بالمناطق التعليمية وذلك من خلال مركز التقويم التابع لقسم التعليم وتشرف على
تنفيذ برامج التدريب، والهدف الرئيس من عملية التدريب هو تحسين المهارات
الفردية للقيادات وتقديم المعرفة في مجالات مختلفة، ويركز التدريب على خمس
موضوعات أساسية هي: المفاهيم الأساسية في الإدارة (١٨ ساعة)، وصنع القرار
من موقع المدرسة (٩ ساعات)، والقانون المدرسي في ولاية كنتاكي (٩ ساعات)،
والتمويل المدرسي في ولاية كنتاكي (١٢ ساعة)، والمناهج الدراسية وتقويمها (٢٤
ساعة). (Seiler et.al., 2013, 5-6)

وفي ولاية بنسلفانيا Pennsylvania الأمريكية يقدم قسم التعليم بالولاية برامج لإعداد مشرفي الإدارة المدرسية، وتهدف هذه البرامج إلى الارتقاء بمعارف ومهارات واتجاهات المشرفين ولا سيما في مجال القيادة التعليمية لتوفير تعليم متميز لجميع الطلبة، وتركز هذه البرامج على موضوعات متعددة مثل: جودة التعليم، بناء ثقافة التعليم والتعلم الفعال، وإدارة الموارد المادية والبشرية، والتعاون والتواصل والمشاركة والتمكين مع مديري المدارس وغيرهم من المهتمين بالعملية التعليمية لتحقيق التميز في التعليم، والعمل بعدالة وسلامة ومهنية مع الموظفين، والدفاع عن التعليم العام وتعليم تعلم الطلبة في السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني، والنمو والتنمية المهنية المستمرة من خلال الممارسات والتطبيقات، ومجتمعات التعلم المهنية، ونظم المحاسبة والمسائلة، واستخدام وتوظيف البيانات والمعلومات في صنع واتخاذ القرارات، وتقويم الأداء الوظيفي .

(The Pennsylvania Department of Education,2008)

المجال الثالث: التنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية:

توجد أربعة مسارات رئيسة في التنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية في

الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في الآتي:

المسار الأول: البرامج المتمركزة على الجامعات:

يقدم مركز القيادة التربوية بجامعة واشنطن برنامجًا تدريبيًا يهدف إلى

تحسين مهارات وكفاءات مُشرفي الإدارة المدرسية، وزيادة فعاليتهم المهنية، وتدعيم

علاقتهم مع مديري المدارس، حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة وفعالية،

ويركز هذا البرنامج على تدعيم القيادة التعليمية. أما محتوى البرنامج فيتضمن كثير

من الموضوعات المهمة تتمثل في: بناء علاقات فعالة مع مديري المدارس،

والمداخل المتنوعة في التعامل معهم، وملاحظة ونمو وتقويم أداء مديري المدارس،

والقيادة التعليمية لمُدبري المدارس، وجمع واستخدم الأدلة والبراهين والشواهد لمراقبة التقدم في أداء مُدبري المدارس، وتوظيف واستخدام الأدلة التخطيطية والتعليمية في دعم مُدبري المدارس، والتقييم الذاتي للمُشرفين والمُدبرين، والمعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية التي وضعها مجلس رؤساء المدارس الحكومية، واستخدام التفكير الناقد في اجتماعات ومُحادثات المشرفين مع مُدبري المدارس، وفعالية مُدبري المدارس في بناء مجتمعات التعلم المهنية. كما يعتمد البرنامج على أساليب تدريبية متنوعة مثل: البحوث، ودراسات الحالة، والمجموعات البؤرية، والتعلم التعاوني، وأسلوب حل المشكلات في ممارسات الأداء، ودوائر الاستفسار والمناقشة.

(Silverman& Austin,2019,1-2)

وتقدم جامعة سانتا ماري Saint Mary's university برنامجًا تدريبيًا للمُشرفين والمراقبين على التعليم superintendent preparation program ومنهم مشرفي الإدارة المدرسية، والحصول على هذا البرنامج يكون بمثابة رخصة لمزاولة مهنة الإشراف الإداري في بولاية منيسوتا ، ويتكون البرنامج من ثلاثة عناصر رئيسية هي: (Saint Mary's university, 2017, 1-5)

الدورات المطلوبة: Required course

حيث تتضمن ثلاث دورات معتمدة عن الرقابة، ويتم الحضور للجامعة يوم واحد في الأسبوع في فترة الدراسة وجميع الأيام في فترة الإجازات الصيفية، وتعتمد الدراسة على أساليب متعددة منها دراسات الحالة والقراءات ومناقشات المتدربين حول حوافز وتحديات الرقابة، والتفاعل مع المراقبين الحاليين لاكتساب وجهات نظر ورؤى واسعة وممتدة حول المهارات اللازمة لقيادة العمل الرقابي والإشرافي في المنطقة التعليمية.

التدريب الخبرات الميدانية: Field Experience/Internship

حيث تتضمن ٣٢٠ ساعة من العمل المنجز في منطمتين مختلفتين تعكس عملهم في كفاءات الإشراف والرقابة في الولاية، ويتم استكمال هذا العمل بتوجيه من مشرفين الجامعة وقيادات الإشراف والرقابة المسؤولين عن الترخيص.

ملف الإنجاز الإلكتروني: Electronic Portfolio

من أجل إظهار الكفاءات الإشرافية والرقابية في ولاية مينيسوتا ، يتولى المتدربون إعداد ملف إنجاز إلكتروني يُظهر التجارب التي تم إنجازها خلال الخبرات والممارسات الميدانية والتدريب، ويتم تقديم هذا الملف إلى مرشدي الطلاب، وهيئة التدريس.

المسار الثاني: البرامج المُتمركزة على الجمعيات المهنية:

تقدم جمعية مشرفي المدارس بولاية جورجيا (Georgia School Superintendents Association, 2019,1) برنامجًا تدريبيًا لمشرفي الإدارة المدرسية والجدول التي يوضح خطة البرنامج أعوام ٢٠١٩-٢٠٢١م

جدول (١)

يوضح خطة برنامج جمعية مشرفي المدارس بولاية جورجيا أعوام ٢٠١٩-٢٠٢١م

م	التاريخ	اليوم	التوقيت	المحتوى	العدد
١	٢٠١٩/٩/١٣م	الجمعة	٨ صباحًا-	رأي المُتدربين في	١٤
	٢٠١٩/٩/١٤م	السبت	٥ مساءً	البرنامج- التقييم الذاتي-	
			٨ صباحًا-	المعايير المهنية لمشرفي	
			٥ مساءً	الإدارة المدرسية.	
٢	٢٠١٩/١٠/٤م	الجمعة	٨ صباحًا-	السياسة والحوكمة.	١٤
	٢٠١٩/١٠/٥م	السبت	٥ مساءً		

م	التاريخ	اليوم	التوقيت	المحتوى	العدد
			٨ صباحًا - ٥ مساءً		
٣	٢٠١٩/١١/٨ م ٢٠١٩/١١/٩ م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	القيادة الفعالة- المواهب الطبيعية والرؤية الشخصية.	١٤
٤	٢٠٢٠/١/١٠ م ٢٠٢٠/١/١١ م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	القيادة الاستراتيجية- ثقافة المنطقة التعليمية- صنع القرار الاستراتيجي.	١٤
٥	٢٠٢٠/٢/٧ م ٢٠٢٠/٢/٨ م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	إدارة المنظمات- العمليات والموارد- إدارة التغيير.	١٤
٦	٢٠٢٠/٣/٦ م ٢٠٢٠/٣/٧ م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	إدارة المنظمات- العمليات والموارد- التمويل والميزانية.	١٤
٧	٢٠٢٠/٤/٣ م ٢٠٢٠/٤/٤ م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا -	القيادة الاستراتيجية- ثقافة المنطقة التعليمية- الخريطة الاستراتيجية	١٤

نهى الإشراف الإداري على المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عُمان

م	التاريخ	اليوم	التوقيت	المحتوى	العدد
			٥ مساءً	والتوجيهية.	
٨	٢٩/٥/٢٠٢٠م	الجمعة	٨ صباحاً-	الاتصال الفعال -	١٤
	٣٠/٥/٢٠٢٠م	السبت	٥ مساءً	العلاقات مع المجتمع -	
			٨ صباحاً-	التكنولوجيا - وسائل	
			٥ مساءً	الإعلام.	
٩	٤/٩/٢٠٢٠م	الجمعة	٨ صباحاً-	الإشراف - فرق حوكمة	١٤
	٥/٩/٢٠٢٠م	السبت	٥ مساءً	مجالس المدارس	
			٨ صباحاً-		
			٥ مساءً		
١٠	٩/١٠/٢٠٢٠م	الجمعة	٨ صباحاً-	القيادة الاستراتيجية -	١٤
	١٠/١٠/٢٠٢٠م	السبت	٥ مساءً	ثقافة المنطقة التعليمية -	
			٨ صباحاً-	قيادة ثقافة الأداء.	
			٥ مساءً		
١١	٦/١١/٢٠٢٠م	الجمعة	٨ صباحاً-	إدارة المنظمات -	١٤
	٧/١١/٢٠٢٠م	السبت	٥ مساءً	العمليات والموارد -	
			٨ صباحاً-	الأنظمة.	
			٥ مساءً		
١٢	٨/١/٢٠٢١م	الجمعة	٨ صباحاً-	الموارد البشرية - إدارة	١٤
	٩/١/٢٠٢١م	السبت	٥ مساءً	المواهب	

م	التاريخ	اليوم	التوقيت	المحتوى	العدد
			٨ صباحًا - ٥ مساءً		
١٣	٢٠٢١/٢/٥م ٢٠٢١/٢/٦م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	المنهج والتدريس - قيادة عمليات التعليم والتعلم.	١٤
١٤	٢٠٢١/٣/٥م ٢٠٢١/٣/٦م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	إدارة المنظمات - العمليات والموارد - السياسات التنظيمية.	١٤
١٥	٢٠٢١/٤/١٦م ٢٠٢١/٤/١٧م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	القيم والأخلاق المهنية.	١٤
١٦	٢٠٢١/٥/٢٨م ٢٠٢١/٥/٢٩م	الجمعة السبت	٨ صباحًا - ٥ مساءً ٨ صباحًا - ٥ مساءً	تقديم خطة القيادة الشخصية.	١٤

وتقدم جمعية ميتشجان للمسئولين عن إدارة المدارس س (Michigan Association of School Administrators, 2019) برنامجًا تدريبيًا لمشرفي الإدارة المدرسية يتكون من جزأين رئيسيين على النحو الآتي:
الجزء الأول:

وهو عبارة عن ورش عمل مدة الواحدة منها ثلاث ساعات، وتتضمن الموضوعات الآتي:

- مقدمة ونظرة عامة عن نظام تقويم مشرفي الإدارة المدرسية.
- معدلات تقويم الأداء لمشرفي الإدارة المدرسية.
- مراجعة أهداف المنطقة التعليمية والإشراف الإداري.
- تحديد أولويات مجالات عمل مشرفي الإدارة المدرسية.
- تحديد أدلة وشواهد وقرائن الأداء.
- تصميم دورة تقويم الأداء.
- التخطيط للتنفيذ والتطبيق

الجزء الثاني:

وهو عبارة عن ورش عمل مدة الواحدة منها ثلاث ساعات، وتتضمن الموضوعات الآتي:

- بناء خط رئيس للتقويم الذاتي .
- جمع وتوثيق أدلة وشواهد الأداء.
- تقارير تقويم الأداء.
- وضع الأهداف والتخطيط لتحسين وتطوير الأداء.
- التدريب من خلال الانترنت.

*المسار الثالث: البرامج المُتمركزة على المؤسسات والمراكز المهنية والتدريبية:

قدمت مؤسسة والاس Wallace Foundation الموجودة في نيويورك مشروعاً للتنمية المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، وبدأ هذا المشروع عام ٢٠١٤م واستمر حتى عام ٢٠١٨م، وبتكلفة ٢٤ مليون دولار أمريكي، وتتضمن المشروع تدريب مشرفي الإدارة المدرسية في ست مناطق تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية هي

بالتيمور Baltimore، وبروارد Broward، وكليفاند Cleveland، ودي موين Des Moines، ولونج بيتش Long Beach، ومينيابوليس Minneapolis، وركزت برامج التدريب بشكل كبير على فهم وتحديد سمات وخصائص التعليم عالي الجودة، وتنمية مُديري المدارس كقادة تعليميين، والتخطيط الاستراتيجي، وملاحظة الفصول الدراسية لتحديد جودة التعليم، وتطوير مجتمعات التعلم المهني الرئيسة أو المجموعات الرئيسة التعاونية الأخرى، وتحديد نظم وإجراءات السير والعمل في المدارس، وتطوير خطط النمو المهني لمُديري المدارس، وتحسين نمو الطلاب وإنجازهم الأكاديمي، والمهارات من أجل تدريب المديرين، والتواصل ومشكلاته، وقيام مُديري المدارس بالتغذية الراجعة للمعلمين، والمعايير المهنية، والمناهج الدراسية، وتقييم الأداء الوظيفي للمديرين، ومهارات التدريب لدى مُديري المدارس، والاجتماعات الفعالة، وأسلوب حل المشكلات، وتوظيف البيانات والمعلومات في صنع واتخاذ القرارات. (Goldring et al., 2018)

كما قدم مركز القيادة والسياسة التعليمية بولاية بنسلفانيا Pennsylvania الأمريكية برامج تدريب للقيادات في مجالس المناطق التعليمية ومنهم مشرفي الإدارة المدرسية، وتركز هذه البرامج على كثير من الموضوعات تتضمن الآتي: التخطيط الاستراتيجي، القيادة الموزعة، ونظرية التعلم، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وأنظمة التقييم، ومبادئ الإشراف والتقييم، ونظرية الإدارة، والبراعة في توظيف البنية التحتية، وإدارة الوقت، والتفاوض الجماعي، والاهتمام المرتكز على المفاوضات واستراتيجيات التسويق، والأخلاقيات، ونظرية التغيير والقيادة والاتجاهات الاقتصادية والسياسية، والعلاقات العامة، ونظرية تعليم الكبار، والتكيف والمرونة، ومهارات العلاقات الإنسانية، والأنظمة المرتكزة على المعايير، والتحسين والتطوير المدرسي، واستراتيجيات التعليم، وأساليب التعلم، والمعايير الأكاديمية، والمناهج الدراسية، لالتخطيط والإدارة المالية، واتخاذ القرارات في ضوء البيانات، وأنظمة المعلومات،

وإدارة المهمة، وإدارة الصراع، وموارد وعلاقات المجتمع، وديناميات الفريق، والقانون، وتوافق القرارات مع رؤية المنظمة، وتحليل القضايا، وعمليات صنع السياسات، والتأمل والتقييم الذاتي، ومهارات العمل مع المجلس المحلي للتعليم، ومهارات الاتصال. (The Education Policy and Leadership Center, 2006, 12)

*المسار الرابع: البرامج المُتمركزة على المناطق التعليمية.

قام المجلس المحلي للتعليم في ولاية كنتاكي Kentucky Board of Education بإنشاء برنامج التنمية المهنية المستمرة الذي حدد ٤٢ ساعة من التعليم المستمر لقيادات المنطقة التعليمية ومنهم مشرفي الإدارة المدرسية كمتطلب رئيس للاستمرار في العمل، أو إكمال الخطة التدريب السنوية الفردية للنمو الشخصي التي تتألف من ٢١ ساعة على الأقل. ويركز هذا البرنامج على كثير من الموضوعات تتمثل في تطبيق مبادئ التقييم، وتحليل بيانات التقييم، وتطبيق مبادئ الإدارة، وتطبيق مبادئ التعليم والتعلم، وإيجاد ثقافة للتعلم، وتطوير ودعم معايير الأداء العالية، وتطوير القدرات القيادية، وقيادة تصميم المناهج، وقيادة الاتجاه التنظيمي، والتمويل المدرسي، والقانون المدرسي في الولاية، وعملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية. (Seiler et.al., 2014, 32)

وفي ولاية أيوا يتولى قسم التعليم بالولاية بالتعاون مع عدد من المؤسسات والمنظمات والوكالات المهنية مسئولية برنامج توظيف وتدريب المشرفين والمراقبين Iowa Administrator Mentoring and Induction program ومنهم مشرفي الإدارة المدرسية، ومدة البرنامج عام دراسي، وهذا البرنامج موجه للمراقبين والمشرفين ومديري المناهج ورؤساء المكتب المركزي في المناطق التعليمية والذين أمضوا عامًا في مناصبهم القيادية، ويعتمد محتوى التدريب

عدة موضوعات أهمها : ثقافة المدرسة، والإصلاح الذي يقود إلى التحصيل العلمي المتميز للطلاب، والتنوع، ومشاركة المجتمع المحلي، وأساليب التدريب، واستراتيجيات التوجيه والرقابة، وفهم تحفيز الكبار، ويعتمد أيضاً على معايير ولاية أيوا لقادة المدارس Iowa Standards for School Leaders ، وخطط تحسين المدارس على مستوى الولايات والمناطق التعليمية. (Alsbury & Hackmann, 2006, 172-174)

وفيما يلي نماذج من مكونات برامج التدريب والتنمية المهنية المتنوعة لمشرفي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية. (Harmer, 2016, 65-66)

جدول (٢)

يوضح مكونات برامج التدريب والتنمية المهنية المتنوعة لمشرفي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية

م	الولاية	مكونات البرنامج
١	كونيتيكت Connecticut	تدريب وتوجيه ومراقبة كل مشرف من خلال المناطق التعليمية.
٢	فلوريدا Florida	برنامج شهادة المشرفين Certification Program for superintendents المقدم من جمعية فلوريدا لمُشرفي المناطق التعليمية Florida Association of District School Superintendents
٣	كانساس Kansas	برنامج التوجيه Kansas Mentoring Program للمشرفين الجدد والقدامى من خلال المناطق التعليمية.

م	الولاية	مكونات البرنامج
٣	كينتاكي Kentucky	برامج التدريب من خلال الشراكة بين المناطق التعليمية بالولاية وجمعية كنتاكي للمسؤولين عن إدارة المدارس Kentucky Association. of School Administrators في الاختبار والتدريب والتوجيه.
٤	ميشيغان Michigan	تدريب كل مشرف من خلال المناطق التعليمية، بالإضافة إلى توفير الأدلة الإرشادية والتوجيهية الخاصة بالإشراف الإداري.
٥	مونتانا Montana	يتولى القيادات العليا في المناطق التعليمية في مونتانا التدريب التنفيذي لخمس مشرفين جدد كل عام .
٦	نيويورك New York	تقدم جمعية المسؤولين عن إدارة المدارس بولاية نيويورك New York state administrator association برنامجاً توجيهياً إرشادياً للمشرفين الجدد كل عام.
٧	شمال كارولينا North Carolina	تقدم المناطق التعليمية برنامجاً تدريبياً يتضمن أربعة جلسات توجيهية للمشرفين الجدد
٨	أوهايو Ohio	تقدم جمعية باكاوي للمسؤولين عن إدارة المدارس في The Buckeye association for School Administrators برنامجاً توجيهياً للمشرفين سنوياً.
٩	فيرجينيا Virginia	يحصل جميع المشرفين على برنامج تدريبي لمدة عام واحد من خلال جمعية المسؤولين عن إدارة المدارس بفيرجينيا Virginia administrator association

م	الولاية	مكونات البرنامج
١٠	واشنطن Washington	تقدم جمعية المسؤولين عن إدارة المدارس بواشنطن Washington Association of School Administrators برنامجاً مدته أربع سنوات للمشرفين.

المجال الرابع: تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية:

أشارت جمعية الينويز للمجالس المسئولة عن إدارة المدارس (Illinois Association of School Boards, 2017) أنه يتم تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية في الولاية وفق المحاور الآتية:

[١] المسؤولون عن تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية:

تتولى القيادات الإدارية في المجالس المسئولة عن إدارة المدارس School Boards في المناطق التعليمية مسئولية تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية أو يتم التقويم من خلال لجنة التقويم بالمجلس evaluation committee ، وترتكز عمليات التقويم على وجود علاقات طيبة بين المشرفين الإداريين وتلك القيادات يسودها الاحترام المتبادل، وفهم الأدوار الإشرافية في الحاضر والمستقبل، ووجود تعاقد مُحدد البنود، وتوصيف وظيفي واضح، ووثائق وخطوات وإجراءات محددة للتقويم.

[٢] فوائد تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية:

تتمثل فوائد تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية في الآتي:

أ- المحاسبة: Accountability

يساهم تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية في تطبيق نظم المسائلة والمحاسبة التعليمية على مستوى المناطق التعليمية، والتأكد من تنفيذ خطط

وسياسات ونظم لوائح وقوانين التعليم، والتأكد من تحقيق أهداف العملية التعليمية، والوفاء بتطلعات ورؤى المجتمع نحو مدارسهم، وأن المدارس تسير بخطوات ثابتة نحو تحقيق أهدافها.

ب- العلاقة بين المشرف والمجلس المسئول عن إدارة المدارس:

Board/superintendent relationship

يساعد تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية في تدعيم العلاقة المهنية بينهم وبين المجالس المسئولة عن إدارة المدارس School Boards في المناطق التعليمية، يسودها قيم الود والاحترام والالتزام، وتعتمد على التكامل والشمولية في تقويم الأداء.

ج- التنمية المهنية للمُشرف: Superintendent professional development

يساهم تقويم الأداء الوظيفي بشكل فعال في التنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية، حيث يُتيح التقويم التعرف على جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها، كما يُتيح استقبال التغذية الراجعة من القائمين بالتقويم وتحسين وتطوير أدائهم بناءً عليها، ووضع خطط مستقبلية للتحسين والتطوير.

د- التعاقدية واعتبارات التعويض: Contractual and compensation considerations

يُمكن تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية المجالس المسئولة عن إدارة المدارس من اتخاذ القرارات الصحيحة نحو تجديد تعاقد المُشرفين أو إنهاء تعاقدهم وما يترتب عن ذلك من إجراءات تعويضية في مدة التعاقد والرواتب والحوافز المكافآت والإجازات.

[٣] وثائق تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

قبل عملية التقييم يتم تزويد مشرفي الإدارة المدرسية بمجموعة متنوعة من الوثائق تكون دليلاً ومرشداً لهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وهي:

١- نسخة من عقد توظيف المشرف:

A copy of the superintendent's employment contract

ويكون موضعاً فيها مدة التعاقد، والواجبات الوظيفية والمسئوليات المهنية المتوقعة القيام بها، والجوانب المادية المتعلقة بالوظيفية مثل: الأجور والحوافز والمكافآت.

٢- التوصيف الوظيفي: A job description

ويكون موضعاً فيه المسئوليات القيادية والإدارية للمشرفين على مستوى المنطقة والمدارس، فضلاً عن معايير الإشراف الإداري.

٣- نسخة من رؤية المنطقة التعليمية ورسالتها وأهدافها:

A copy of the district's mission and vision statements and the goals

وذلك لمساعد المشرف في عملياته القيادية، ويجب أن تكون الأهداف مكرزة ومرتبطة بعناية ومحددة الأولويات.

٤- سياسات المجلس المسئول عن إدارة المدارس: School board policies

وهي تُعبر عن توقعات المنطقة التعليمية للمجلس، والسلطات والصلاحيات المفوضة للمشرفين، واللوائح والقواعد والإجراءات التي تنظم علاقة المشرفين بالمجلس، ويعد الالتزام بسياسات المجلس المسئول عن إدارة المدارس نقطة جوهرية في عملية التقييم المستمر، وقد يطلب المجلس من المشرفين تزويده بأدلة وشواهد ويراهاين عن الالتزام بسياساته .

٥- خطط المناطق التعليمية للمدارس: School district plans

وهي الخطط الاستراتيجية للمناطق التعليمية التي تنظم العمل في المدارس، وتحدد اتجاهات الأداء، وتكون بمشاركة ممثلين عن المدارس وأولياء امور الطلبة والمجتمع المحلي.

٦- المعايير المهنية: Professional standard

وتتضمن المعايير المهنية للقادة التربويين Professional Standards for Educational Leaders التي وضعها مجلس القيادة القومي لإدارة التعليم The National Policy Board for Education Administration ، وتضمنت عشرة معايير .

[٤] معدلات (مستويات) تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

توجد ثلاثة معدلات لتقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية هي:

*المعدل الأول: يتجاوز التوقعات Exceeds expectations

وذلك عندما يقوم المشرف بأعمال أو أنشطة لم تُحدد له مسبقًا وساهمت في تحسين العمل وتطويره بشكل كبير .

*المعدل الثاني: يُلبي التوقعات Meets expectations :

وذلك عندما يقوم المشرف بأداء واجباته الوظيفية المُحددة له في اللوائح والأنظمة.

*المعدل الثالث: دون التوقعات Below expectations .

وذلك عندما لا يقوم المشرف بأداء واجباته الوظيفية المُحددة له في اللوائح والأنظمة. وفي كل معدل يُتاح للمشرف أن يقبل التقويم أو يقدم تظلم منه مع التوقيع.

[٥] معايير تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يعتمد تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية على المعايير المهنية للقادة التربويين التي وضعها مجلس القيادة القومي لإدارة التعليم ، وتضمنت عشرة معايير هي:

** الرسالة والرؤية والقيم الأساسية: Mission, Vision, and Core Values

** المعايير المهنية والأخلاقية: Ethics and Professional Norms

** العدالة والمسئولية الثقافية: Equity and Cultural Responsiveness

** المنهج والتعليم والتقييم: Curriculum, Instruction, and Assessment

** الاهتمام بالمجتمع والدعم للطلبة: Community of Care and Support

for Students

** الكفاءات المهنية للعاملين في المدارس: Professional Capacity of

School Personnel

** المجتمع المهني للمعلمين والعاملين: Professional Community for

Teachers and Staff

** الترابط الهادف للأسر والمجتمع:

Meaningful Engagement of Families and Community

** العمليات والإدارة: Operations and Management

** التحسين المدرسي: School Improvement

[6] أدوات تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يعتمد القيادات الإدارية في المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس في المناطق التعليمية في تقويمهم لمُشرفي الإدارة المدرسية على مجموعة متنوعة من الأدوات مثل: الزيارات الميدانية، والملاحظات، والمقابلات، وفحص الوثائق والسجلات، وكتابة التقارير الدورية المرحلية والنهائية، وتركز هذه الأدوات على ثلاثة جوانب

رئيسة، الأول التقدم نحو تحقيق أهداف المنطقة التعليمية، والثاني مستوى الأداء في ضوء المعايير المهنية، ومستوى الأداء في ضوء التوقعات الأخرى. [٧] الجدول الزمني لتقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية: يتضمن تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية مراحل زمنية محددة كما يأتي:

*** مايو / يونيو: May/June

موافقة مشرفي الإدارة المدرسية والمجلس المسئول عن إدارة المدارس على أهداف المنطقة التعليمية للعام الدراسي الجديد.

*** يونيو / يوليو: June/July

يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بإيجاد وصياغة أهداف تربوية تُدعم تحقيق أهداف المنطقة التعليمية، وتُعتبر مؤشرات للنجاح، ويقوم المجلس المسئول عن إدارة المدارس بالتصديق على هذه الأهداف واعتمادها، كما يوافق مشرفو الإدارة المدرسية والمجلس المسئول عن إدارة المدارس عن أي توقعات إضافية لعمل المُشرفين والتي سيتحملون مسئولياتها ويخضعون للمساءلة والمُحاسبة فيها.

*** أغسطس: August

المشاركة في أنشطة الإدارة المالية وتخصيص الموارد المادية اللازمة لتحقيق أهداف المنطقة التعليمية.

*** الخريف: Fall

المشاركة في عمليات التقويم الذاتي للمجلس المسئول عن إدارة المدارس، وقيام المجلس بتقويم نصف سنوي رسمى لمُشرفي الإدارة المدرسية لمراقبة ومُتابعة أدائهم.

*** يناير وفبراير: January/February

يُقدم مشرفو الإدارة المدرسية تقييماً ذاتياً للأداء وللهداف والتوقعات المُتفق عليها، ويُكمل المسئولين عن التقويم الاستثمارات المُخصصة لذلك، ويقوم رئيس المجلس المسئول عن إدارة المدارس، أو رئيس لجنة التقويم بتجميع النتائج، ويجتمع المجلس المسئول عن إدارة المدارس بعقد اجتماعات لمناقشة أداء المُشرفين، كما يقوم رئيس المجلس المسئول عن إدارة المدارس، أو رئيس لجنة التقويم بعقد اجتماعات نهائية مع المُشرفين ويقدمون لهم نتائج التقويم النهائي لهذه المرحلة.

*** فبراير ومارس: February/March

عقد اجتماع بين المجلس المسئول عن إدارة المدارس والمُشرفين للاستماع إليهم حول نتائج التقويم في المرحلة السابقة، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم في هذه التقويم اتفاقاً واختلافاً، ويتم إعطاء مشرفي الإدارة المدرسية ملخص مكتوب للتقويم، كما يتم حفظ نسخة منه بصورة سرية في ملفات أداء المُشرفين الموجود بالمجلس .

*** مارس وإبريل: March/April

إصدار قرارات تخص مشرفي الإدارة المدرسية، قد تكون بتجديد التعاقد أو إنهائه، فضلاً عن النظر في الإجراءات التعويضية للمُشرفين بشأن الأجر والحوافز والمكافآت.

*** مايو ويونيه: May/June

إعادة عمليات التقويم مرة أخرى، حيث يجتمع المجلس المسئول عن إدارة المدارس مع مشرفي الإدارة المدرسية لمناقشة أهداف المنطقة التعليمية وإمكانية إجراء تعديلات أو تغييرات في ضوء مُعطيات التقويم التي تمت.

كما أشارت جمعية مينوسوتا للمجالس المسؤولة عن إدارة المدارس (Minnesota School Boards Association, 2016, 2018) أنه يتم تقييم الأداء الوظيفي

لمُشرفي الإدارة المدرسية في الولاية وفق المحاور الآتية:

* المسؤولون عن تقييم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

تتولى قيادات المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس school boards في المناطق التعليمية مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية في ولاية مينوسوتا Minnesota الأمريكية، وهي من أهم وظائف المجلس وحقًا إداريًا مُلزمًا ما لم يتم التفاوض حوله .

* مبادئ تقييم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يعتمد تقييم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي:

- المحافظة على الاحترام والمهنية في كافة العمليات.
- التركيز على المعايير والأهداف وليس الجوانب الشخصية.
- تحديد جوانب القوة في الأداء التي يمكن أن يبني عليها المشرف.
- معالجة النتائج المنخفضة باللباقة والبراعة والذوق والدبلوماسية والنقد البناء.
- تقديم توصيات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- تجاوز التركيز على كتابة التقارير، والتركيز في حل المشكلات.
- تشجيع خطة التنمية المهنية المُستمرة.
- إنهاء التقييم من خلال تحديد الأهداف ذات الأولوية للعام المقبل.
- توفير الفرص للتنمية الشخصية والمهنية.
- التركيز على تحسين الأداء وليس إثبات عدم الكفاءة.

- توفير معايير قانونية وواقعية ودقيقة ومفيدة وقابلة للقياس تعكس الكفاءات في ولاية وفق القوانين واللوائح.
 - التواصل الفعال لتحقيق أهداف المدارس والمناطق التعليمية.
 - الاهتمام بالنمو الأكاديمي والاجتماعي والعاطفي لجميع الطلاب في المنطقة التعليمية.
 - إدراك أهمية العمل القيادي الذي يقوم به المشرف لتسهيل جودة حياة أفضل لجميع الفئات، سواء داخل مجتمع المدرسة أو في المجتمع ككل.
- * فوائد تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

تتمثل فوائد تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية في السماح لأعضاء المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس بمتابعة تقدم المنطقة التعليمية والتعرف على التنمية المهنية المستمرة للمشرف، وتوفير المدخلات وتقديم التغذية الراجعة والدعم للمشرف لمساعدته على التحسن والتطور طوال العام الدراسي، إيجاد وتهيئة مناخ من الثقة والتعاون، توفير للمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي فرص التأكد من معالجة وتنفيذ أولوياتهم، وتوفير الرقابة والتأكد من أن رؤية المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس وأولوياتها وسياساتها قيد التنفيذ على النحو المنشود، فضلاً عن الكشف عن جوانب القوة في أدائهم، والجوانب التي تحتاج لتحسين وتطوير، كما يساهم التقويم في تحسين التواصل، وتوضيح الأدوار القيادية، وإيجاد تفاهات مشتركة، وتوفير آلية محددة للمساءلة والمُحاسبة.

* عناصر تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يتضمن تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية أربعة عناصر رئيسة تتمثل في:

التوثيق: Documentation

إن تقرير ما إذا تم الوفاء بالتوقعات يتطلب دراسة متأنية للأدلة الموثقة، يجب أن يعمل أعضاء المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية معاً للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الأدلة الواجب استخدامها، مع الأخذ في الاعتبار أن المناطق التعليمية تنتج بالفعل مجموعة متنوعة من التقارير السنوية، ودراسات المناهج الدراسية، والمطبوعات الخاصة بالميزانية، والعقود، ومحاضر الاجتماعات، وغير ذلك الكثير - كل ذلك يمكن أن تستخدم لتوثيق تقدم المشرف وإنجازاته المتعلقة بالأهداف المحددة أو معايير الأداء.

المعايير والتصنيفات: Criteria and Ratings

يتطلب التقييم الفعال قيام أعضاء المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس بتقييم الأداء باستخدام معايير يتم الاتفاق عليها بشكل متبادل ومفهومة وواقعية وقابلة للقياس.

التعليقات المكتوبة: Written Comments

توفر التعليقات المكتوبة لأعضاء المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس الفرصة لتقديم مدح ونقد بناءين، كما أنها توفر للمشرف المعلومات المفيدة التي يمكن استخدامها للتحسين المستمر.

مؤتمرات التقييم: Evaluation Conferences

تعد الاجتماعات المباشرة وجهًا لوجه بين المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية مفيدة لمناقشة معايير التقييم؛ وتحديد الأهداف واختيار معايير الأداء، وتحديد أدوات التقييم، ومقاييس التصنيف والعمليات؛ وتقديم الأدلة الداعمة ومناقشة نتائج التقييم التكويني نصف السنوي ونهاية العام.

* معدلات (مستويات) تقييم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية:

توجد أربعة معدلات لتقييم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية وذلك كما يأتي

: فعال بدرجة عالية: Highly Effective

يتعدى أداء المشرف مستوى التوقعات ويتجاوز مستوى الكفاءة العالية، وهذا التصنيف نادر نسبياً.

الثاني فعال: Effective

أداء المشرف مرضٍ تمامًا ، ويلبي جميع التوقعات على مستوى عالٍ، ولا يفي المشرف بالأهداف وينفذ الخطط بفعالية فحسب ، بل يُظهر أيضاً المرونة والإبداع في التكيف مع الظروف المتغيرة المُشكلات غير المتوقعة ويمكنه توضيح التقدم المحرز والخطط المستقبلية.

الثالث مطور: Developing

يوضح أداء المشرف العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، على الرغم من وجود بعض الاستثناءات والتناقضات.

الرابع غير فعال: Ineffective.

لا يوضح سلوك المشرف الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وقد يتصرف المشرف خلافاً للتوقعات أو قد يفشل في إظهار السلوكيات الإيجابية المطلوبة، وهذا التصنيف نادر نسبياً.

* معايير تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يعتمد تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية على مجموعة من المعايير المهنية تتمثل في الآتي:

المعيار الأول: فريق الحوكمة: Governance Team

ويركز هذا المعيار على الأدوار والمسؤوليات، والأهداف أو الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ السياسات، والمعلومات لاتخاذ القرار.

المعيار الثاني: تمويل مدارس المنطقة التعليمية: School District Finances
ويركز هذا المعيار على تطوير الموازنة والصيانة، والقوائم المالية، والضوابط المالية، وحماية الأصول المالية.

المعيار الثالث: التواصل والعلاقات المجتمعية:

Communication and Community Relationships

ويركز هذا المعيار على العلاقات مع المجتمع، والمشاركة، والتواصل الفعال مع المجتمع ككل، والدفاع عن التعليم أمام المجتمع ووسائل الإعلام.

المعيار الرابع: عمليات مدارس المنطقة التعليمية: School District
Operations

ويركز هذا المعيار على المرافق، والنقل، وخدمة الطعام، والتكنولوجيا، والصيانة، والموظفين.

المعيار الخامس: الموارد البشرية: Human Resources

ويركز هذا المعيار على الاتصالات الداخلية، واهتمامات الموظفين، وتفويض الواجبات

والتوظيف والتنمية المهنية للموظفين، والمفاوضة الجماعية والعلاقات الجماعية، والتقييم.

المعيار السادس: التعليم والتعلم: Teaching and Learning

ويركز هذا المعيار على تنمية قدرات الموظفين، وتحسين المدرسة، والمناهج والتدريس، والمعرفة المهنية في التدريس والتعلم، وثقافة التعاون.

المعيار السابع: دعم الطالب: Student Support

ويركز هذا المعيار على مشاركة الطلاب والتغذية الراجعة، وحضور الطلبة، ودعم الطلبة، وانضباط الطلبة، وثقافة التعاون، والسلامة والأمن المدرسي، الصحة العاطفية والاحتياجات الاجتماعية للطلبة.

المعيار الثامن: القيادة الأخلاقية والشاملة: Ethical and Inclusive Leadership

ويركز هذا المعيار على السلوك المهني والأخلاقي، والتفاعلات مع الموظفين والطلبة والمجتمع، والممارسات المهنية، والمجتمعات المتنوعة، والكفاءة الثقافية، وتنفيذ خطة العدالة والمساواة.

* أدوات تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يعتمد تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية على مجموعة من الأدوات مثل المقابلات، وفحص الوثائق والمستندات والأعمال، وكتابة التقارير الفترية والنهائية، وخطة التقويم، وخطة التحسين والتطوير.

* وثائق تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يعتمد تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية على مجموعة متنوعة من الوثائق تتمثل في: تحديد الأهداف والمعايير، والتقويم التكويني لمنتصف العام الدراسي، والتقويم الختامي في نهاية العام، ونموذج ملخص الأداء النهائي، ونموذج التقويم الذاتي للمُشرف (اختياري).

* الجدول الزمني لتقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

يتضمن تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية مراحل زمنية محددة كما يأتي:

الصيف/ أوائل الخريف: Summer/Early Fall

- تُراجع المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس في المناطق التعليمية التوصيف الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية، وعمليات التقييم، ونماذجها، وجدوله الزمني.
- تحديد وثائق ومُستندات الدعم المقبولة والمُتفق عليها مثل البيانات والمعلومات والأدلة التي سيتم استخدامها لقياس الأداء.
- توجد المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس مع مُشرفي الإدارة المدرسية أهداف أو معايير ترتكز على أولويات التحسين والتطوير الخاصة بالمناطق التعليمية، وتكون قابلة للإنجاز والقياس على مستوى العام الدراسي.

الشتاء: Winter

- اجتماعات مُستمرة لرؤساء المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس مع باقي الأعضاء لمُراجعة عمليات التقييم ونماذجها مع الأعضاء الجدد لهذه المجالس.
- قيام مُشرفي الإدارة المدرسية باستكمال التقييم الذاتي لأدائهم مستنداً ومُرتكزاً على وثائق وأدلة وبراهين وشواهد، ويقدمون هذه التقييمات للمجالس المسؤولة عن إدارة المدارس.
- يُعد مشرفو الإدارة المدرسية تقارير نصف سنوية تصف إنجازهم والتقدم في أدائهم في ضوء الأهداف الموضوعية والمعايير المُحددة، ويتم تقديم هذه التقارير إلى المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس.
- قيام المسؤولين عن التقييم بإجراء التقييم التكويني نصف السنوي في ضوء الأهداف الموضوعية، والمعايير المُحددة، والنماذج المُعتمدة، ويكون التقييم التكويني بصورة رسمية أو غير رسمية للممارسات الحالية للمُشرفين، كما يتم من خلاله تقديم التغذية الراجعة للمُشرفين للتحسين والتطوير المُستقبلي.
- قيام المسؤولين عن التقييم بمناقشة أداء المُشرفين نحو تحقيق الأهداف والوفاء بالمعايير بحضور المُشرفين، فضلاً عن إتاحة الحضور لباقي أعضاء المجالس

المسئولة عن إدارة المدارس ما لم يطلب مشرفو الإدارة المدرسية أن تكون الجلسات مُغلقة وذلك بطلب مكتوب .

الربيع: Spring

- قيام المسؤولين عن التقويم بإعداد نماذج التقويم النهائي .
- قيام مشرفي الإدارة المدرسية باستكمال ملف إنجازهم النهائي وتقديمه إلى المجالس المسئولة عن إدارة المدارس، ويتم حفظ نسخة منه في ملفاتهم الوظيفية.
- قيام المسؤولين عن التقويم بمناقشة أداء المُشرفين نحو تحقيق الأهداف والوفاء بالمعايير بحضور مشرفي الإدارة المدرسية.
- إتاحة الحضور لباقي أعضاء المجالس المسئولة عن إدارة المدارس ما لم يطلب مشرفو الإدارة المدرسية أن تكون الجلسات مُغلقة وذلك بطلب مكتوب .
- اجتماع المسؤولين عن التقويم بعقد جلسات مُغلقة مع مشرفي الإدارة المدرسية لإصدار الحكم النهائي على أدائهم السنوي، واذ طلب مشرفو الإدارة المدرسية أن تكون الجلسات مفتوحة فيتم الاستجابة لطلباتهم .
- إعداد ملخصات عن تقويم الأداء الوظيفي للمُشرفين، مُبينًا فيها الأهداف والمعايير الرئيسة التي تم إنجازها، وجوانب القوة في الأداء، والجوانب التي تحتاج لتحسين وتطوير، دون التطرق إلى البيانات والمعلومات الخاصة.
- اشتمال ملخصات تقويم الأداء الوظيفي للمُشرفين تاريخ الاجتماع النهائي المغلق للتقويم، وأسماء الحضور، ومجالات الأداء التي تم مُراجعتها، والتوقعات التي تحققت.

المجال الخامس: قانون التعليم:

يوجد في كل ولاية أمريكية مجموعة من القوانين واللوائح تنظم مهنة التعليم ومنها مهنة والإشراف الإداري، ففي ولاية نيويورك حدد القسم رقم (٢٥٦٥)، والقسم

رقم (٢٥٦٦) مجموعة من الصلاحيات والسلطات والواجبات الوظيفية الخاصة بمشرفي الإدارة المدرسية كما يأتي:

(The New York State Senate,2019)

- يمتلك مقعداً في مجلس التعليم على مستوى المنطقة، وله الحق في التحدث في جميع الأمور المعروضة أمام المجلس .
- تطبيق جميع أحكام القانون وجميع القواعد واللوائح المتعلقة بإدارة المدارس وغيرها من الأنشطة التعليمية والاجتماعية والترفيهية تحت إشراف مجلس التعليم.
- في المدن الكبيرة يتم تفويض كثير من صلاحيات وسلطات مجلس التعليم لمشرفي الإدارة المدرسية وعليهم أن يطبقوها وفق أحكام القانون في المتابعة والرقابة والإشراف والتقييم والدعم.
- المساهمة في إعداد وتنفيذ وتقييم الدورات التدريبية لمُدبري المدارس على مستوى المنطقة.
- التوصية بقوائم مناسبة من الكتب الدراسية لاستخدامها في المدارس.
- الإشراف على جميع العاملين في المدارس من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وغيرها من الوظائف بموجب هذا الفصل وتحت إشراف وإدارة مجلس التعليم.
- المشاركة في اختيار وتعيين مُدبري المدارس والمعلمين وغيرهم، وتحديد إمكانية نقلهم من مدارس لأخرى، أو انتدابهم وتحويلهم لفصول دراسية معينة.
- تقديم تقارير دورية عن أداء المدارس والمخالفات التي تمت للوائح والقانون، مع تقديم جميع الحقائق لمجلس المنطقة للنظر فيها واتخاذ قرارات بشأنها.

- الإشراف والتوجيه على البرامج الدراسية وتعليم وتعلم الطلبة، وعلى جميع القضايا الأخرى المتعلقة بالملاعب ، والفحص الطبي ، والترفيه، وأعمال المركز الاجتماعي ، والمكتبات ، وقاعات الدروس ، والأنشطة، وجميع المواد التعليمية الأخرى تحت إدارة وتوجيه ومراقبة مجلس التعليم.
- المشاركة في البرامج التي تمنح الترخيص لمزاولة المهنة للمعلمين ومديري المدارس ونوابهم، والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، وأمناء المكتبات المدرسية، ومساعدى المختبرات وغيرها من الوظائف.
- يحق لمشرفي الإدارة المدرسية تعديل أحكام الفقرة الفرعية ٦ من هذا القسم المتعلقة بنقل المعلمين باتفاق يتم التفاوض عليه جماعياً وفقاً لأحكام المادة الرابعة عشرة من قانون الخدمة المدنية بالولاية.
- أن مدة عمل مشرفي الإدارة المدرسية أربع سنوات في المدن الكبيرة، وخمسة في المدن الصغيرة ويجوز تجديدها في نهاية المدة المقررة.
- لا ينبغي على مجلس التعليم بالمنطقة التغيير في رواتب وحوافز ومكافآت مشرفي الإدارة المدرسية بعد إجراء التعاقد معهم، حتى ولو كانت عن طريق المفاوضات الجماعية.
- يجوز لمشرفي الإدارة المدرسية إخلاء مناصبهم الوظيفية عن طريق تقديم استقالة خطية إلى مجلس التعليم بالمنطقة التعليمية، ولا يجوز تعيين أحد مكانهم إلا إذا توافرت فيهم شروط التوظيف.

المجال السادس: المعايير المهنية:

قامت الجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس American association for school administrators بوضع ثمانية معايير مهنية لمشرفي الإدارة المدرسية تتمثل في الآتي: (Harmer,2016, 54-61)

[١] القيادة وثقافة المنطقة: Leadership and District Culture

أي يُظهر القيادة التنفيذية من خلال بناء وتطوير رؤية جماعية للمنطقة التعليمية، وتشكيل ثقافة المدرسة ومناخها التنظيمي، وتقديم الهدف والاتجاه للأفراد والجماعات، ويُظهر فهماً للقضايا الدولية التي تؤثر على التعليم، ويصوغ الخطط والأهداف الاستراتيجية، وجهود التغيير مع هيئة العاملين والمجتمع، وتحديد الأولويات في سياق المجتمع، وتحديد احتياجات هيئة العاملين والطلبة، وتحقيق رفاهية جميع الطلاب في سياق متعدد الثقافات.

[٢] السياسة والحوكمة: Policy and governance

أي يطور إجراءات للعمل مع مجلس التعليم والتي تحدد علاقات العمل وأساليب الاتصالات، واستراتيجيات صياغة سياسة المنطقة للبرامج الداخلية والخارجية، وتكييف ومواءمة السياسات المحلية لمتطلبات الدولة الاتحادية والولاية والأحكام الدستورية والمعايير والتطبيقات التنظيمية؛ والاعتراف وتطبيق المعايير التي تتضمن التزامات مدنية وجنائية.

[٣] الاتصالات والعلاقات المجتمعية: Policy and governance

أي يُظهر ويوضح أهداف المنطقة التعليمية وأولوياتها إلى المجتمع ووسائل الإعلام، ويطلب التغذية الراجعة المجتمعية ويستجيب لها، ويُظهر بناء توافق في الآراء والوساطة في حل الصراعات، ويحدد القضايا المهمة ويتعامل معها ويتابع تنفيذها، ويصوغ ويُنفذ خطط للاتصالات الداخلية والخارجية، ويُظهر فهما للمناطق التعليمية بما تتضمنه من أنظمة سياسية من خلال تطبيق مهارات الاتصال لتعزيز دعم المجتمع المحلي، ويستفيد من الدوائر الانتخابية لدعم أولويات خطط وبرامج ومشروعات وأنشطة المنطقة التعليمية، ويبني تحالفات داخلية وخارجية لكسب الدعم

المالي والبرنامجي، وصياغة استراتيجيات للديمقراطية ولا سيما في الاستفتاءات الشعبية، وربط المبادرات والمشروعات السياسية برفاهية الأطفال.

[٤] الإدارة التنظيمية: Organizational Management

أي يُظهر فهمًا للمنطقة التعليمية كنظام من خلال تحديد العمليات لجمع وتحليل واستخدام البيانات من أجل اتخاذ القرار وإدارة تدفق البيانات ووضع أطر للمشكلات وحلها، ووضع أطر للأولويات وتطويرها وصياغة حلولها، ومساعدة الآخرين لتشكيل وصياغة الآراء التي تُبنى على أسباب مقنعة وموضوعية، والتوصل إلى استنتاجات منطقية واتخاذ قرارات رشيدة لتلبية توقعات العملاء الداخليين والخارجيين، ويخطط ويُنظم عمل المنطقة وعمله الشخصي، ويضع إجراءات لتنظيم الأنشطة والمشاريع؛ ويعتمد على أسلوب التفويض والتمكين لهيئة العاملين معه في المستويات التنظيمية المناسبة؛ ويؤمن ويوفر مصادر متنوعة للموارد البشرية والمادية، ويدير الميزانية وينميها ويطورها، ويحتفظ بسجلات مالية دقيقة .

[٥] تخطيط وتطوير المنهج: Curriculum Planning and Development

أي يُصمم المنهج والخطة الاستراتيجية التي تعزز التعليم والتعلم في سياقات متعددة، ويوفر التخطيط والأساليب المستقبلية الأخرى لتوقع الاتجاهات المهنية وأثارها التعليمية، ويُحدد تصنيف الأهداف التعليمية والتحقق من صحة الإجراءات الخاصة بوحدات المناهج الدراسية، ويستخدم نظريات التطور المعرفي، ويضمن موائمة المناهج الدراسية وتسلسلها، ويستخدم مؤشرات الصدق والثبات وإجراءات الاختبار لقياس نتائج الأداء، ويصف الاستخدام السليم للأجهزة وتقنيات التعليم وغيرها من المعلومات.

[٦] الإدارة التعليمية: Instructional Management

أي يعرض المعرفة من الإدارة التعليمية من خلال تنفيذ نظام يتضمن نتائج البحوث على التعلم واستراتيجيات التدريس، والوقت التعليمي، وتكنولوجيا التعليم الالكترونية

المتقدمة، والموارد اللازمة لإثراء نتائج الطلاب، ويصف ويطبق البحوث وأفضل الممارسات في دمج المناهج والموارد بالحساسية لتعدد الثقافات واستراتيجيات التقويم لمساعدة الطلاب على تحقيق مستويات عالية من الإنجاز .

[٧] إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management

أي يُطور نظام تقويم الأداء الوظيفي لهيئة العاملين لتحسين وتنمية أدايمهم، ويختار النماذج والأساليب الإشرافية المناسبة التي تركز على البحوث الخاصة بتحفيظ ودافعية الكبار؛ ويصف ويطبق الشروط القانونية لاختيار وتعيين الموظفين، وتتميتهم مهنيًا وإبقائهم في الخدمة أو إنهاء عملهم.

[٨] قيم وأخلاقيات القيادة: Values and Ethics of Leadership

أي يفهم ويكون نموذجًا يُحتذى به في أنظمة القيم والأخلاق والقيادة الأخلاقية، ويعرف دور التعليم في المجتمع الديمقراطي، ويبيدي تفهمًا للثقافات المتعددة والعرقية وما يرتبط بها من سلوكيات، ويكيف البرامج التعليمية لتلبية الاحتياجات المتنوعة، ويحقق التوازن بين مطالب المجتمع المعقدة وجعلها في مصلحة الطالب، متابعة ومراقبة البيئة التعليمية لتوفير أفضل فرص تعليمية للطلبة والعاملين، ويرد ويستجيب بطريقة أخلاقية وماهرة في وسائل الإعلام الإلكترونية والمطبوعة، وينسق مع الهيئات الاجتماعية والخدمات الإنسانية لمساعدة كل طالب على أن ينمو ويتطور ويحظى بالرعاية الكاملة ليكون مواطنًا فعالاً في المجتمع .

وقام مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officer, 2015) بواشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع مؤسسة والس العلمية Wallace Foundation بمدينة نيويورك بتصميم وبناء

نموذج تضمن ثمانية معايير لمشرفي الإدارة المدرسية Model Principal Supervisor Professional Standards، وتمثل هذه المعايير في الآتي:
*المعيار الأول:

يكرس مشرفو الإدارة المدرسية وقتهم لمساعدة مديري المدارس على النمو كقادة تعليميين.

- يقضي وقتاً كافياً يمكنه من ملاحظة ومراقبة مديري المدارس وتأثير جهودهم القيادية.
- يركز وقته على دعم جهود مديري المدارس لتحسين فعالية المعلم، وتعلم الطلبة وإنجازهم.
- يحدد العمليات اللازمة وغيرها من وسائل الدعم التي تسمح لهم من التركيز على القيادة التعليمية.
- يراقب استخدامه للوقت ويضمن توظيفه واستخدامه كله في تنمية مُديري المدارس كقادة تعليميين.

*المعيار الثاني:

- يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بتدريب ودعم مديري المدارس والانخراط في استراتيجيات فعالة للتعلم المهني لمساعدتهم على النمو كقادة تعليميين.
- يتواصل بفعالية مع مُديري المدارس ويفسر لهم الأسباب الكامنة وراء القرارات والإجراءات.
 - يكون نموذجاً في تقديم أفضل الممارسات المستجيبة ثقافياً، وسلوكيات القيادة الفعالة مثل: الوعي الذاتي، والشفافية، والتأمل في الممارسات، والسلوك الأخلاقي.

- يبني علاقات فعالة مع مُديري المدارس تركز على معرفته بنظريات تعليم الكبار، والأهداف المُشتركة، والثقة، والدعم، والمُحاسبة والمُسانلة المُتبادلة.
 - ينوع في تقديم الدعم لمُديري المدارس من خلال التوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المدرسة.
 - يبني ويُثري مجتمعات تعلم آمنة وداعمة لتغذية الراجعة بين الزملاء، وتفكيرهم الإبداعي والابتكاري .
 - يوازن بين دوره في المتابعة والرقابة والتقويم، ودوره في التدريب والتنمية المهنية حسب حاجة ووفق ظروف لمُديري المدارس.
 - يستخدم استراتيجيات تعلم المهنية يتم تدعيمها من خلال البحث العلمي ، ويعرف أنها فعالة مع مُديري المدارس.
 - يضمن تركيز ممارسات المُديرين في مجتمعاتهم المدرسية على القيادة التعليمية.
- *المعيار الثالث:

- يستخدم مشرفو الإدارة المدرسية الأدلة والبراهين والشواهد على فعالية مديري المدارس لتحديد التحسينات اللازمة في ممارسة مديري المدارس لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية تدعم الاحتياجات الثقافية والتعليمية المتنوعة للطلبة.
- يجمع أدلة نوعية وكمية وملاحظة حول قدرة مديري المدارس على القيادة التعليمية وتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعين.
 - يستخدم الأدلة من مصادر متنوعة لتقييم مستوى كفاءة ومهارة وبراعة المُديرين.

- يقيم مُديري المدارس بصفة رسمية في تنفيذهم للممارسات الجديدة من خلال الملاحظات وغيرها من الشواهد والأدلة.
 - يقدم تغذية راجعة هادفة لمديري المدارس، وفي الوقت المناسب، ومرتبطة بالأهداف، وقابلة للتنفيذ.
 - يتابع ويركب تأثير ممارسات مُديري المدارس على الإجراءات المُتبعة والمنصوص عليها في اللوائح والتشريعات والقوانين.
- *المعيار الرابع:

- يشارك مشرفو الإدارة المدرسية في عملية تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس التي تقوم بها السلطات العليا بطرائق تساعد على النمو كقادة تعليميين.
- يتعاون مع مديري المدارس لتوضيح وصياغة رؤية مشتركة على مستوى المديرية التعليمية. ويفهم القيادة التعليمية الفعالة لمُديري المدارس، وكيف يدعم نظام التقييم الرؤية.
 - يجمع أدلة نوعية وكمية وملاحظة حول قدرات مُديري المدارس كقادة تعليميين.
 - يضمن أن جميع المُديرين يفهمون بوضوح توقعات المُديرية للقيادة التعليمية والمصطلحات والمفاهيم المُرتبطة بها.
 - يتواصل ويكون نموذجًا في كيفية تدعيم عملية التقييم نمو مديري المدارس كقادة تعليميين.
 - يتعاون مع مُديري المدارس في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم، تحديد الإجراءات والدعم اللازمين لتحسين ممارساتهم ، ووضع خطة تعليمية مهنية لتحقيق أهدافهم.

- دعم مديري المدارس في تحقيق أهدافهم من خلال مراقبة التقدم ، وإجراء التقييمات التكوينية ، وتقديم التغذية الراجعة ، ومراجعة عناصر خطة التعلم المهني.

*المعيار الخامس:

- يُناصر مشرفو الإدارة المدرسية ويُدافعون عن تماسك الرؤية والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية لدعم المدارس وتعلم الطلبة.
- يقوم بدراسة الأهداف والاستراتيجيات على مستوى المدرسة لتعزيز المساواة للطلاب ، والتوافق مع رؤية المديرية وسياساتها واستراتيجياتها.
- ينقل رؤية وأهداف واستراتيجيات المديرية إلى أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في المدارس.
- يمكن مديري المدارس من التواصل بفعالية مع المستويات العليا لتدعيم عملهم.
- يساعد مديري المدارس في تعلم كيفية جمع الموارد المدرسية بطرائق متنوعة تدعم العاملين بالمدارس وتفي باحتياجات المدرسة.
- يساعد مديري المدارس على إنشاء أنظمة وهياكل القيادة الموزعة التي تدعم عمليات التعليم والتعلم.
- يقدم التغذية الراجعة لقادة المديرية التعليمية فيما يتعلق بأهداف وسياسات واستراتيجيات المديرية التعليمية لدعم عمل مديري المدارس وتعلم الطلاب.
- يمنع استراتيجياً مديري المدارس من الانخراط في قضايا هامشية للحفاظ على تركيزهم على القيادة التعليمية.

- يساعد وينمي أساليب تساهم في مستقبل مُديري المدارس.
 - قيادة عمليات اختيار وتوظيف مُديري المدارس ليكونوا على استعداد للعمل كقادة تعليميين ناجحين.
 - يشارك في تقويم فعالية أنظمة المديرية لدعم المدارس وتعلم الطلبة.
- *المعيار السادس:
- يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بمساعدة السلطات التعليمية العليا في ضمان أن مجتمع المدارس التي يشاركون فيها يستجيبون ثقافيًا واجتماعيًا ولديهم إمكانية الوصول العادل إلى الموارد اللازمة لنجاح كل طالب.
- يضمن أن كل طالب يُعامل بعدالة ومساواة، ويمكنه الوصول المادي إلى بيئة تعليمية إيجابية، والوصول الأكاديمي للمعلمين المُتميزين.
 - يضمن أن المعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة يُعاملون بعدالة ومساواة، ويمكنهم الوصول المادي إلى بيئة عمل إيجابية وتعاونية.
 - يوفر الضمانات التي تجعل المجتمع المدرسي يصل بصورة شاملة متكاملة لتقديم الخدمات التي تراعي التنوع الثقافي للطلبة وتُلبي وتفي باحتياجاتهم التعليمية.
 - يُظهر الكفاءات الثقافية في التفاعلات واتخاذ القرارات مع مديري المدارس والمجتمع.
 - يُراقب المدارس كأماكن داعمة وشاملة في تقديم الخدمات التعليمية.
- *المعيار السابع:
- يحرص مشرفو الإدارة المدرسية على تنمية وتطوير وتحسين أدائهم المهني بصورة مُستمرة لمساعدة مديري المدارس على النمو كقادة تعليميين.
- يفهم مجالات وتحديات النمو المهني.
 - يستخدم العلاقات والخبرات لتحسين ممارساته القيادية.

- يمتلك معرفة وإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات التى تُنظم العملية التعليمية والإشرافية وما تتضمنه من معلومات.
 - يستخدم التغذية الراجعة من مصادر متنوعة (المديرين - الزملاء المشرفين) ليحدد جوانب القوة والضعف الشخصية من أجل تقرير التعلم المهني المطلوب.
 - يضع أهداف تعلم مهنية وثيقة الصلة بعمله، وقابلة للقياس ليحسن ويطور ممارساته القيادية.
 - يُشارك مع المديرين وزملاءه من المشرفين فى وضع أهداف تعلم مهنية من أجل الدعم والمحاسبة والمسائلة.
 - يُشارك بفعالية فى أنشطة تعلم مهنية فردية وجماعية لتلبية (لتحقيق) أهداف التعلم المهنية.
 - يقوم التقدم فى إنجاز أهداف التعلم المهنية ويجري التعديلات اللازمة والضرورية للوصول إليها وتحقيقها.
- *المعيار الثامن:

- يقود مشرفو الإدارة المدرسية تغييرًا استراتيجيًا يرفع من أداء المدارس بشكل مستمر ويحافظ على البرامج التعليمية عالية الجودة والفرص المتاحة فى جميع المدارس.
- يستخدم أدلة وشواهد وبراهين من مصادر مُتعددة للبيانات لتحديد المجالات التى تحتاج لتحسين وتطوير فى كل مدرسة وإبلاغها للسلطات التعليمية العليا وتلقى الاستجابة منها.
 - يُحدد الاستراتيجيات المناسبة للتحسين استجابة لاحتياجات المديرين والمدارس.

- يوظف التفكير الابتكاري والتخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير استجابة لاحتياجات الأداء المدرسي المحددة.
- ينقل إلى المديرين والسلطات العليا الاحتياجات التي تحتاجها المدارس للتغيير.
- يحدد للمديرين العمليات وغيرها من وسائل دعم السلطات التعليمية العليا لإحداث التغيير.
- يقدم التغذية الراجعة للعاملين معه في السلطات التعليمية العليا للطرائق والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين الخدمات التي تدعم المديرين والمدارس وتعلم الطلبة.
- يستخدم البيانات لتقييم تأثير التغيير على المجالات المحددة له.
- تقييم فعالية مديري المدارس في قيادة التغيير على مستوى المدرسة.

وقام مجلس ولاية نبراسكا الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس
(Nebraska Council of School Administrators, 2017, 4-7) بوضع

تسعة معايير مهنية لمشرفي الإدارة المدرسية تتمثل في الآتي:

أ- الرؤية المشتركة والتوجه الاستراتيجي: Shared Vision and Strategic
Direction

يقود المشرف عملية تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة واتجاه استراتيجي وأهداف تعكس القيم والمعتقدات والأولويات الأساسية للمنطقة التعليمية.

ب- المجلس والسياسة ونظام التعليم: Board, Policy, and the Education
System

يوفر المشرف التوجيه لمجلس الإدارة في مجال تطوير السياسات وحوكمة المنطقة التعليمية ضمن السياق السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو القانوني الذي توجد فيه هذه المنطقة.

ج- التعاون مع الأسر والمجتمع: Collaboration with Families and Community

يقود المشرف من خلال عملية تعاونية بمشاركة جميع المهتمين بالعملية التعليمية وتوظيف الموارد المجتمعية لدعم الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمنطقة التعليمية.

د- التحسين المستمر والمساءلة: Continuous Improvement and Accountability

يشجع المشرف نجاح الطلاب من خلال عملية مساءلة محددة بوضوح وثقافة التحسين المستمر.

هـ- التعليم والتعلم: Teaching and Learning

يضمن المشرف نجاح الطالب من خلال التحسين المستمر والقيادة التي تركز على الممارسات القائمة على الأدلة في التعليم والتعلم.

و- قيادة الموظفين: Personnel Leadership

يستخدم المشرف بفعالية الاستراتيجيات والعمليات والأنظمة لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بموظفين ذوي أداء متميز يظهرون التزامًا مشتركًا بنجاح الطالب.

و- قيادة الموظفين: Personnel Leadership

يستخدم المشرف بفعالية الاستراتيجيات والعمليات والأنظمة لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بموظفين ذوي أداء متميز يظهرون التزامًا مشتركًا بنجاح الطالب.

ز- نظم القيادة والإدارة: Systems Leadership and Management

يشجع المشرف نجاح الطلاب من خلال إدارة الهيكل التنظيمي والموارد بطريقة تضمن بيئة تعليمية جاذبة وآمنة وفعالة.

ح- الإنصاف والمناخ والثقافة: Systems Leadership and Management

يشجع المشرف نجاح الطلاب من خلال إدارة الهيكل التنظيمي والموارد بطريقة تضمن بيئة تعليمية جاذبة وآمنة وفعالة.

ط- القيادة والسلوك والنمو المهني:

Leadership, Conduct, and Professional Growth

يؤدي المشرف بحماس ونزاهة وأمانة وعدالة، ويُظهر مستوى عالٍ من السلوك الشخصي والمهني، ويشترك في فرص التعلم المهني، ويكون نموذجًا للتحسين والتطوير المستمر.

ط- القيادة والسلوك والنمو المهني:

Leadership, Conduct, and Professional Growth

يؤدي المشرف بحماس ونزاهة وأمانة وعدالة، ويُظهر مستوى عالٍ من السلوك الشخصي والمهني، ويشترك في فرص التعلم المهني، ويكون نموذجًا للتحسين والتطوير المستمر.

المجال السابع: الميثاق الأخلاقي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

قامت الجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس (The American Association of School Administrators, 2019) بوضع ميثاق أخلاقي

لمُشرفي الإدارة المدرسية تضمن البنود الآتية:

- يجعل تعليم الطلبة ورفاههم القيمة الأساسية لجميع عمليات صنع واتخاذ القرار.
- يفي بجميع واجباته والتزاماته المهنية بأمانة ونزاهة، ويعمل دائمًا بطريقة جديرة بالثقة والمسؤولية.

- يُدعم المبادئ القانونية ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية لجميع الأفراد.
 - يُنفذ القوانين المحلية والوطنية والقومية.
 - يُقدم المشورة للمجلس المحلي المسؤول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية، وينفذ السياسات والقواعد واللوائح الإدارية الخاصة به.
 - يقوم بالتدابير المناسبة لتصحيح القوانين والسياسات واللوائح التي لا تتفق مع الأهداف التعليمية السليمة والتي ليست في صالح تعليم وتعلم الطلبة.
 - يتجنب استخدام منصبه لتحقيق مكاسب شخصية من خلال التأثيرات السياسية، أو الاجتماعية، أو الدينية، أو الاقتصادية، أو غيرها.
 - يقبل الدرجات الأكاديمية أو الشهادات المهنية من المؤسسات المعتمدة فقط.
 - يُحافظ على مستوى مُتميز في تطبيق المعايير المهنية والالتزام بها، ويسعى لتحسين فعالية المهنة من خلال البحث والتنمية المهنية المستمرة.
 - يحترم جميع العقود المُبرمة ويلتزم ويفي بمسئولياتها أو مُتطلباتها، أو يطرح حلولاً يتفق عليها من جميع الأطراف.
 - يقبل المسؤولية والمساءلة عن أفعاله وسلوكياته.
 - يلتزم بخدمة الآخرين ويقدمها على نفسه.
- وقامت جمعية شمال كارولينا للمجالس المسؤولة عن إدارة التعليم في المناطق التعليمية بالولاية (North Carolina School Boards Association, 2019) بوضع ميثاق أخلاقي لمُشرفي الإدارة المدرسية تضمن البنود الآتية:
- يحضر بانتظام جميع الاجتماعات المجدولة للمجلس المسؤول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية، ويكون على علم بالقضايا التي سيتم النظر فيها في تلك الاجتماعات.

- يسعى إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات، مع المراعاة بصورة دائمة إتاحة الفرصة للطلبة للحصول على تعليم متميز، وذلك بعد المناقشة الكاملة في اجتماعات المجلس المسؤول عن إدارة التعليم.
- يُصدر جميع القرارات بناءً على الحقائق المتاحة والحكم المستقل، ويرفض تسليم هذا الحكم إلى أصحاب المصالح أو مجموعات المصالح الخاصة.
- يكون نموذجاً هادئاً للطلبة والموظفين، وجميع عناصر المجتمع من خلال تشجيع حرية التعبير عن الرأي من قبل جميع أعضاء المجلس المسؤول عن إدارة التعليم، والمشاركة في حوار احترامي مع زملائه أعضاء المجلس في القضايا التي ينظر فيها.
- يحترم سرية المعلومات التي تحظى بخصوصية معينة بموجب القانون المعمول به، والامتناع عن الكشف غير المصرح به عن الأمور التي تمت مناقشتها في الجلسات المغلقة.
- يعمل مع أعضاء المجلس المسؤول عن إدارة التعليم لوضع سياسات فعالة للمجلس وتفويض سلطة إدارة المدارس إلى المشرف.
- التواصل مع المجلس المسؤول عن إدارة التعليم وغيرهم، والاهتمام برد فعل الجمهور على سياسات المجلس والبرامج المدرسية.
- يتعرف على القضايا التعليمية الحالية من خلال الدراسة الذاتية، ومن خلال المشاركة في البرامج التي توفر المعلومات اللازمة، مثل تلك التي ترعاها الدولة وجمعيات مجالس المدارس الوطنية.
- الامتثال للنظام الأساسي العام للولاية عن طريق حضور التدريب المطلوب لمدة ١٢ ساعة كل سنتين.

- الالتزام بقواعد وقوانين التعليم في المناطق التعليمية بالولاية عن طريق حضور ساعتين من تعليم الأخلاقيات في غضون ١٢ شهرًا من الانتخاب أو التعيين في المجلس المسؤول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية.
 - يدعم توظيف الأشخاص الأكثر تأهيلا للعمل كموظفين بالمدرسة ، وتجنب السماح للعلاقات والتحييزات الشخصية بالتأثير على صنع القرار .
 - يمتنع عن التحقيق أو محاولة حل الشكاوى التي ترد إليه بصورة شخصية ، ولكن يجب عليه توجيه المشتكي إلى اتباع عملية تقديم الشكاوى أو التظلم إلى المجلس بشأن المخاوف أو الصراعات.
 - يتجنب وضع الموظفين في موقف تضارب المصالح أو الصراعات، والامتناع عن استخدام سلطته كعضو المجلس المسؤول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية لتحقيق مكاسب شخصية.
 - لا يتخذ أي إجراء من شأنه تعريض المجلس المسؤول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية للخطر.
 - يتذكر دائمًا أن الاهتمام الأول والأكبر لعضو المجلس المسؤول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية يجب أن يكون الرعاية التعليمية للطلبة الملتحقين بالمدارس العامة.
- كما قامت جمعية كونيتيكت للمجالس المسؤولة عن إدارة التعليم في المناطق التعليمية بالولاية (Connecticut Association of Boards of Education, 2019) بوضع ميثاق أخلاقي لمُشرفي الإدارة المدرسية تضمن البنود الآتية:
- سأقوم بصفتي وكيلا للدولة بدعم وتطبيق جميع القوانين، والقواعد، واللوائح، والأوامر المتعلقة بالمدارس العامة.

- سأحاول تحقيق أي تغيير مطلوب من خلال الإجراءات القانونية والأخلاقية.
- سأعمل جاهداً للمساعدة في بناء مدارس عامة تُلبّي الاحتياجات التعليمية الفردية لجميع الطلبة بغض النظر عن قدراتهم، أو مكانتهم الاجتماعية.
- سأعمل دون كلل أو تعب لمساعدة مجتمعي على فهم أهمية الدعم المناسب للتعليم العام ، سواء كان ذلك في توفير التمويل الكافي، أو التسهيلات ، أو توفير الموظفين ، أو البرامج التعليمية الأفضل للطلبة.
- سوف أضّم صوتي إلى المجلس المسؤول عن إدارة التعليم والموظفين والمجتمع والطلاب ليصبحوا مطلعين تماماً على طبيعة وقيمة واتجاه التعليم المعاصر في مجتمعنا، وسأدعم التغيير المطلوب في مدارسنا .
- سأبذل قصارى جهدي لضمان أن يكون المجتمع على دراية كاملة بمدارسنا ، وسأحاول تفسير تطلعات المجتمع لموظفي المدرسة.
- سأدرك أن مسؤوليتي لا تتمثل في تيسير إدارة المدارس من خلال الإدارة ، ولكن مع زملائي أعضاء المجلس المسؤول عن إدارة التعليم ، لنرى أنها تدار بشكل جيد من خلال سياسات فعالة.
- سأحاول حصر إجراءات المجلس المسؤول عن إدارة التعليم في وضع السياسات والتخطيط والتقييم ، ولن أساعد في وضع السياسات والخطط إلا بعد أن استشارة المجلس المسؤول عن إدارة التعليم وأولئك الذين سيتأثرون بإجراءاته.
- لن أتوصل إلى استنتاجات إلا بعد مناقشة جميع جوانب المشكلة المطروحة مع زملائي أعضاء المجلس المسؤول عن إدارة التعليم في الاجتماع.
- سأحترم آراء الآخرين ، وسألتزم بمبدأ الإدارة بالمشاركة.

- سأدرك أن السلطة تقع فقط على المجلس بكامله الذي يتم تجميعه في الاجتماع ، ولن أقدم أي وعود شخصية ولا أتخذ أي إجراء خاص قد يعرض المجلس للخطر .
- سأقر بأن المجلس المسؤول عن إدارة التعليم يمثل المجتمع المدرسي بأكمله ، وسأرفض تسليم تقديري المستقل لمصالح خاصة أو جماعات سياسية حزبية .
- لن أستخدم مناصبي مطلقاً لتحقيق مكاسب من نفسي أو لأصدقائي .
- سأحتفظ بسرية جميع القضايا المتعلقة بالمدارس والتي إذا تم الكشف عنها تؤدي إلى ضرر أو أذى للأفراد أو المدارس دون داع .
- سأصر على أن تكون جميع معاملات المدارس مفتوحة وأخلاقية .
- سأعمل جاهداً لتعيين أفضل قائد محترف عند وجود منصب شاغر في الوظائف الإدارية .
- سأعمل جاهداً لتعيين أفضل الموظفين الفنيين والمهنيين المدربين .
- سأقوم بدعم وحماية موظفي المدارس في الأداء الصحيح لواجباتهم .
- سأبذل قصارى جهدي لضمان ألا يتحمل جميع الموظفين المسؤوليات المطلوبة فحسب ، ولكنهم يتمتعون بالسلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية .
- سأحيل جميع الشكاوى من خلال التسلسل الإداري ، وسأعمل على هذه الشكاوى في الاجتماعات العامة عندما تفشل الحلول الإدارية .
- وقامت أيضاً جمعية مينوسوتا للمجالس المسؤولة عن إدارة التعليم في المناطق التعليمية بالولاية (Minnesota Board of School Administrators, 2019) بوضع ميثاق أخلاقي لمُشرفي الإدارة المدرسية، حيث يجب على المشرف الإداري:

- تقديم خدمات تعليمية مهنية بطريقة بعدالة ونزاهة .
- اتخاذ إجراءات المناسبة لحماية الطلبة والموظفين من العوامل التي تضر بالصحة والسلامة.
- عدم إساءة استخدام العلاقات المهنية مع الطلبة، وأولياء الأمور، ومقدمي الرعاية، أو الموظفين، أو الزملاء لتحقيق المنفعة الخاصة.
- عدم الكشف عن المعلومات السرية الخاصة بالأفراد إلا عندما يتم تقديم طلب مقنع وفقاً لقوانين الولاية الفيدرالية وسياسات المنطقة التعليمية.
- ألا يقوم بتزوير أو تحريف السجلات أو الحقائق المتعلقة بمؤهلات المسؤول أو بمؤهلات الموظفين الآخرين.
- عدم الإدلاء ببيانات كاذبة أو ضارة عن الطلبة، أو عائلاتهم، أو الموظفين، أو الزملاء.
- ألا يقبل الهدايا أو الخدمات التي تسمى بالمهنية ، ولا يقدم أي خدمة للحصول على ميزة خاصة.
- قبول عقد لشغل منصب ما فقط عندما يكون مرخصاً لهذا المنصب، أو عندما يُمنح خطاب موافقة من المجلس المسؤول عن إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية.
- ألا يُشارك في سلوك ينطوي على خيانة الأمانة، أو الاحتيال، أو تحريف في أداء الواجبات المهنية.

المجال الثامن: الروابط المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية :

تتعدد وتتنوع الروابط المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية حيث توجد روابط قومية تتخطى حدود الولايات مثل: الجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس The American Association of School Administrators، والجمعية الوطنية للمُشرفين على المدارس National Association of School

Superintendents، كما توجد روابط يقتصر أعضائها على الولايات مثل: جمعية نيو جيرسي لمُديري المدارس ومشرفيهم New Jersey Principals and Supervisors Association، وجمعية مُديري المدارس الابتدائية والمشرفين بولاية تكساس Texas Elementary Principals and Supervisors Association، وجمعية جورجيا للمُشرفين على المدارس Georgia School Superintendents Association's، وجمعية كاليفورنيا للمسؤولين عن إدارة المدارس Association of California School Administrators، وجمعية واشنطن للمسؤولين عن إدارة المدارس The Washington Association of School Administrators، وجمعية فيرجينيا للمُشرفين على المدارس Virginia Association of School Superintendents، وجمعية يوتا للمُشرفين على المدارس Utah School Superintendents Association، وجمعية شمال كارولينا للمجالس المسؤولة عن إدارة التعليم في المناطق التعليمية بالولاية North Carolina School Boards Association، وجمعية كونيتيكت للمجالس المسؤولة عن إدارة التعليم في المناطق التعليمية بالولاية Connecticut Association of Boards of Education، وجمعية مينوسوتا للمجالس المسؤولة عن إدارة التعليم في المناطق التعليمية بالولاية Minnesota Board of School Administrators

وتُعد جمعية مُديري المدارس الابتدائية والمشرفين بولاية تكساس (Texas Elementary Principals and Supervisors Association, 2019) من الجمعيات المهنية التي تقدم خدمات متنوعة لمُشرفي الإدارة المدرسية، وفيما يأتي تناول الجمعية من خلال المحاور الآتية:

[١] النشأة والتطور:

تم إنشاء الجمعية عام ١٩١٧م ، وتضم الآن في عضويتها حوال ٥٩٠٠ عضوًا من مُديري المدارس ومساعدتهم ومشرفي الإدارة المدرسية، وغيرهم من القيادات المسؤولة عن إدارة التعليم، وهؤلاء الأعضاء مسئولين عن إدارة عمليات التعليم والتعلم لحوالي ثلاثة ملايين طالب في الولاية، كما تغطي الجمعية عشرين منطقة تعليمية بالولاية.

[٢] الرؤية:

تتحدد رؤية الجمعية في تقديم خدمات تساعد في إعداد وتأهيل قيادات تعليمية فعالة قادرة على إدارة عمليات تعليم وتعلم الطلبة .

[٣] الرسالة:

تتمثل رسالة الجمعية في:

- توفير التدريب على القيادة وفرص التواصل والمعلومات والدعم لقادة المدارس، ونحن نسعى جاهدين لتحسين تعليم أطفال المدارس في تكساس وظروف عمل أعضائنا.
- المحافظة على التأثير الإيجابي على المشرعين وواضعي السياسات والمجتمعات وأصحاب المصلحة الآخرين لتحسين جودة تعليم الطفولة والتعليم العام والإدارة.
- العمل على مواصلة رفع مستوى الاحترام والهيبة للإدارة وجعلها منصب قيادي مُحِب ومرغوب فيه للغاية.

[٤] إدارة الجمعية:

يُدير الجمعية مجلس إدارة Board of Directors يضم في عضويته لجنة تنفيذية Executive Committee تتكون من ثمانية أعضاء ، ورؤساء اللجان الدائمة Standing Committee Chairs، فضلاً عن عشرين عضواً يمثلون رؤساء فروع الجمعية العشرين بالمناطق التعليمية في الولاية. ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بكثير من الأدوار تتضمن الآتي: المدير التنفيذي Executive Director، ومُدير الاجتماعات Director of Meetings، ومدير التسويق والاتصالات Marketing and Communications Manager، ومنسق العصوية/ واللجان الدائمة Membership/Standing Committees Coordinator، ومنسق مجلس الطلاب والمعارض Student Council and Exhibits Coordinator، والمدير التنفيذي المساعد للتسويق والاتصالات Associate Executive Director for Marketing and Communications، والمراقب المالي Controller، ورئيس موظفي المعلومات Chief Information Officer، ومدير مكتب Office Manager، والمدير التنفيذي المساعد للتعليم Associate Executive Director for Instruction، ومدير الثقافة والقيادة الاستراتيجية Director of Culture and Strategic Leadership، ومسؤول موقع الجمعية على الانترنت Webmaster، ومنسق الحوكمة Governance Coordinator، ونائب المدير التنفيذي Deputy Executive Director، ومساعد العضوية والاتصالات Membership and Communications Assistant .

[٥] عضوية الجمعية:

يوجد ثلاثة أنواع من العضوية بالجمعية وهي العضوية الشاملة Comprehensive واشتراكها السنوي ٣٨٩ دولار، والعضوية الأساسية Basic

٣٣٩ دولار، والعضوية المتنوعة TEPSA/NAESP ٦٢٤ دولار، وتبدأ العضوية من أول يوليو إلى نهاية يونيه من العام التالي، ويستفيد الأعضاء من كافة الخدمات التي تقدمها الجمعية، ويمكن تجديد الاشتراك إلكترونياً.

[٦] الخطة الاستراتيجية للجمعية:

قامت الجمعية بوضع خطة استراتيجية ٢٠١٧-٢٠٢٠م وتتضمن أربعة أهداف استراتيجية رئيسة هي:

* الدفاع: Advocacy

أي تمكين مديري المدارس ومشرفيهم من أن يكونوا لهم صوتاً قوياً في تعليم جميع أطفال ولاية تكساس.

* العضوية: Membership

أي أن الجمعية كونها شبكة موثوق بها لتنمية وتطوير القيادة ودعم جميع مديري المدارس ومشرفيهم.

* القيادة: Leadership

أي إنشاء هياكل وأنظمة تزيد من المشاركة الفعالة في القيادة.

* الفعالية التنظيمية: Organizational Effectiveness

أي الاستثمار في النمو الذي يتماشى ويتواءم مع الأولويات الاستراتيجية مع ضمان النزاهة المالية والتنظيمية.

[٧] خدمات الجمعية:

تقدم الجمعية لأعضائها مجموعة من الخدمات المتنوعة مثل: برامج التدريب والتنمية المهنية بما تتضمنه من اجتماعات دورية، وورش عمل، ودورات تدريبية، بالإضافة إلى تقديم الجمعية على موقعها الإلكتروني مجموعة من المقالات خاصة بموضوعات متنوعة تتضمن القيادة التعليمية Instructional Leadership ، ورأس المال البشري Human Capital ، والقيادة التنفيذية Executive

Leadership، وثقافة المدرسة School Culture، والعمليات الاستراتيجية، وStrategic Operations، والجوانب القانونية Legal. فضلاً عن عقد الجمعية مؤتمرات دورية لنتاقش فيها كثير من القضايا التعليمية المهمة التي تتعلق بإدارة المدارس وتمويلها وتعليم وتعلم الطلبة. كما تصدر الجمعية ثلاثة مجلات الأولى أخبار جمعية المشرفين ومُديري المدارس الابتدائية بولاية تكساس TEPSA News وتصدر ست مرات في العام ويُتاح للأعضاء المشاركة فيها بمقالات أو أوراق عمل، والثانية آراء جمعية المشرفين ومُديري المدارس الابتدائية بولاية تكساس TEPSA Express وتصدر أسبوعياً، والثالثة القائد التعليمي Instructional Leader وهي مجلة فصلية تصدر كل أربعة شهور.

كما تُعد الجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس (American Association of School Administrators, 2019) من الجمعيات المهنية التي تقدم خدمات متنوعة لمُشرفي الإدارة المدرسية، وفيما يأتي تناول الجمعية من خلال المحاور الآتية:

* النشأة والتطور:

تم إنشاء الجمعية في فبراير عام ١٨٦٦م وكانت تسمى الجمعية القومية لمُراقبي المدارس National Association of School Superintendents، وفي عام ١٨٦٠م تم دمجها مع الجمعية الوطنية للمعلمين National Teachers Association تحت مسمى الجمعية الوطنية للتعليم National Education Association، وفي عام ١٩٣٠م تغير اسمها إلى الجمعية الأمريكية للمسؤولين عن إدارة المدارس. وتضم الآن في عضويتها حوال ١٣ ألف عضو من القادة التربويين المسؤولين عن إدارة عمليات التعليم والتعلم ومنهم مشرفي الإدارة المدرسية.

* الرسالة:

تتحدد رؤية الجمعية في الدفاع عن توفير تعليم مُتميز وذات جودة عالية لجميع الطلبة في المدارس، وتقديم الدعم للقادة المسؤولين عن إدارة المدارس .

*إدارة الجمعية:

يُدير الجمعية مجلس إدارة مكون من رئيس وستة أعضاء، فضلاً عن وجود عدد من المكاتب بالجمعية تتمثل في المكتب التنفيذي Executive Office ويضم ثلاثة أعضاء، ومكتب المحاسبة Accounting ويضم أربعة أعضاء، ومكتب الدفاع والسياسة Advocacy & Policy ويضم ثلاثة أعضاء، ومكتب برامج الطفولة Children's Programs ويضم أربعة أعضاء، ومكتب الاتصالات Communications ويضم عضواً واحداً، وقسم التعاون والعلاقات Corporate Relations ويضم عضواً واحداً، ومكتب المعارض Exhibits ويضم عضواً واحداً، ومكتب التجهيزات Facilities ويضم عضواً واحداً، ومكتب الحوكمة والخدمات التابعة لها Governance & Affiliate Services ويضم عضواً واحداً، ومكتب الموارد البشرية Human Resources ويضم عضواً واحداً، ومكتب الاجتماعات والحوافز Meetings & Awards ويضم ثلاثة أعضاء، ومكتب خدمات القيادة Leadership Services ويضم أربعة أعضاء، ومكتب العضوية Membership ويضم ثلاثة أعضاء.

* عضوية الجمعية:

يتم الانضمام للجمعية مقابل اشتراك سنوي من أول يوليو إلى نهاية يونيه من العام التالي، ويختلف هذا الاشتراك باختلاف طبيعة الوظيفة، حيث يدفع المراقبين

ومساعدتهم في المناطق التعليمية الكبيرة ٤٦٠ دولارًا، وفي المناطق التعليمية الصغيرة يدفعون ٢٣٠ دولارًا، بينما مُديري المدارس ومساعدتهم يدفعون ٢٠٤ دولارًا، ونظير الاشتراك السنوي يحصل عضو الجمعية على كثير من الخدمات المجانية أو المُخفضة مثل: الحصول على الكُتبيات والأدلة الإرشادية والتوجيهية التي تُعدها الجمعية، الترشح لجوائز الجمعية، الحصول على نسخ الكترونية من إصدارات الجمعية من الصحف والمجلات، فضلاً عن الاستفادة من خدمات مكتبة الجمعية.

* خدمات الجمعية:

تقدم الجمعية لأعضائها مجموعة من الخدمات المتنوعة مثل: البرامج التدريب، والندوات، والمؤتمرات العلمية فضلاً عن قيام الجمعية بوضع معايير مهنية، وميثاق أخلاقي، وواجبات وظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية، كما تصدر الجمعية مجموعة من الكتب في مجال القيادة والحوكمة والإشراف على العملية التعليمية، فضلاً عن مجموعة من الأدلة التوجيهية والإرشادية خاصة بعمل المشرفين، والتخطيط الاستراتيجي، والأمن المدرسي وإدارة الأزمات، والبيئة المدرسية الجذابة، والتعلم المدرسي، والتواصل الفعال، وتمكين المُشرفين ونماذج التعلم المهني، والتحسين والتطوير المدرسي، والتمويل وإدارة الميزانية.

كما تصدر الجمعية مجموعة من المجلات والصحف الالكترونية مثل: المجلة الإلكترونية للمُشرفين الجدد New Superintendents E-Journal، وحافة القائد The Leader's Edge، والتقارير الأسبوعي للفيلق التشريعي Legislative Corps Weekly Report، وأخبار الأمة (للأعضاء فقط) News of the Nation، ودورية المعرفة الممارسة Journal of Scholarship and Practice، ودورية المشرف الجديد The New Superintendents Journal، والسياسة الداخلية Policy Insider، واستراتيجيات Strategies .

المبحث الثاني: جهود سلطنة عُمان في تمهين الإشراف الإداري على التعليم بالمدارس:

وسوف يتم تناول جهود سلطنة عُمان في تمهين الإشراف الإداري على التعليم بالمدارس على النحو الآتي:

المجال الأول: الواجبات الوظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية :

حدد القرار الوزاري رقم (٣٥١ / ٢٠١٧) والخاص باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف مجموعة من الواجبات الوظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية مثل تتمثل في الآتي:

- يلتزم بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل سلوكا وعملا، ويتابع التزام الفئات التي يشرف عليها بتنفيذها.
- يضع برنامجا زمنيا لتنفيذ واجباته الوظيفية، ومسئوليته بإشراف المسئول المُختص.
- يساهم في نشر الثقافة المهنية لدى إدارات المدارس.
- يضع خطة سنوية لعمله وينفذها ويتابعها.
- يقوم بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس، ويتابع تنفيذها وتقويمها وتطويرها مع مشرف تقويم الأداء المدرسي.
- يُشارك في تحديد وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والتوعوية في مجال الإدارة المدرسية ويتابع أثرها.
- يقوم بزيارات إشرافية لمُتابعة أداء مُديري المدارس وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات ادائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.
- يتابع إدارات المدارس في تفعيل الزيارات والأساليب الإشرافية.
- يتابع دور إدارات المدارس في رفع المستوى التحصيلي للطلبة.

- يتأكد من سلامة توزيع الجدول المدرسي وتفعيله وفق الأسس الفنية والإدارية.
- يتابع احتياجات المبنى المدرسي وصيانته بالتنسيق مع إدارة المدرسة والجهات المختصة.
- يتابع جوانب الأمن والسلامة في المبنى المدرسي بالتنسيق مع إدارة المدرسة والجهات المختصة.
- يتابع تفعيل المدارس للتواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع.
- يتابع تطبيق صحة الإجراءات الإدارية والمالية الخاصة بالمدرسة.
- يتابع إجراءات تطبيق لائحة شؤون الطلبة.
- يتأكد من انتظام وانضباط الطلبة والعاملين بالمدرسة.
- يتابع التزام إدارات المدارس بالبرنامج المعتمد لليوم الدراسي.
- يتابع التزام إدارات المدارس باللوائح والقرارات والأنظمة المتعلقة بأعمال الامتحانات.
- يقوم بدراسة وتحليل تقارير المدارس وتقديم التغذية الراجعة حولها، واقتراح الحلول المناسبة للتحديات التي تواجهها ويتابع تنفيذها.
- يقوم بعقد لقاءات دورية لإدارات المدارس لتبادل الآراء والاطلاع على المستجدات التربوية.
- يُعد الأدلة والنشرات التوجيهية المتعلقة بالإدارة المدرسية.
- يُشارك في متابعة أعمال الامتحانات.
- يُعد تقريراً سنوياً شاملاً عن أداء إدارات المدارس.
- يُعد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بالتعاون مع مُشرف أول الإدارة المدرسية.

- يُشارك مدير المدرسة في إعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لمساعد مدير المدرسة.
- يُشارك في كافة الأعمال المتعلقة باختيار مُشرفي الإدارة المدرسية ومُديري المدارس ومساعدتهم، وتقييم أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.
- يفعل البرامج المُحوسبة ويوظف البيانات والمعلومات والإحصائيات والمؤشرات ويطورها.
- يُعد السجلات والملفات وقواعد البيانات ذات العلاقة بمجال عمله، ويحدثها بما يضمن تجويد الأداء.
- يشارك في اعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله.
- يعمل على تطوير معرفة المهنية وتعزيز خبراته العملية ويلتزم بحضور الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عمله.
- يعمل على التجديد والتطوير وتقديم المقترحات في مجال واجباته ومسئولياته في ضوء لوائح وأنظمة عمله.
- يعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي.
- يعمل على تقييم أدائه ذاتيا.
- يؤدي ما يسند اليه من أعمال أخرى مماثلة في مجال عمله.

المجال الثاني: إعداد مُشرفي الإدارة المدرسية:

تتولى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ممثلة في المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين مسؤولية إعداد مُشرفي الإدارة المدرسية من خلال برنامج القيادة المدرسية ومُدته عامان ويضم إضافة إلى مُشرفي الإدارة المدرسية ومُديري المدارس ومساعدتهم ، وتتضمن الفترة الزمنية للبرنامج من (٢٠-٣٠) يوماً تدريبياً بواقع (٤-٦) فترات تدريبية وكل فترة مُدتها أسبوع وكل أسبوع يتضمن خمسة أيام ،

وينقسم اليوم التدريبي إلى ثلاثة جلسات تدريبية مدة كل جلسة (٩٠) دقيقة بالإضافة إلى فترات الاستراحة والصلاة وتناول الغذاء ، وبذلك تكون مدة البرنامج الفعلية من شهر إلى شهر ونصف ، ويستهدف مُشرفي الإدارة المدرسية من مُختلف المدارس بالسلطنة (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٦، ١٠-١٧) ، ويهدف البرنامج إلى تزويد المُلتحقين به بالمعارف والمهارات والاتجاهات في مجالات مُحددة لتحسين أدائهم في العمل أو تغيير اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٧، ب٢-١)

وحددت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان(٢٠١٦، ٢٩) محتوى برنامج إعداد مُشرفي الإدارة المدرسية ومُديري المدارس ومساعدتهم على النحو الآتي:

أ- الفترة التدريبية الأولى: نماذج القيادة:

يتم تقديم بعض مداخل القيادة المُختارة لمُديري المدارس على أن تُطبق القيادات هذه المداخل بمُمارساتهم في مدارسهم باعتبارها مؤسسات التعلم في القرن الحادي والعشرين، كما يتم تعريفهم بمعايير القيادات المدرسية وأساليب التعلم النشط لبناء أساس يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

ب- الفترة التدريبية الثانية: المُجتمع المدرسي:

يُدرِك المُتدربون خلال هذه الفترة أهمية تحسين أداء المدارس من خلال تقييم الإجراءات الرئيسة للمدرسة والهيكل التنظيمية، مع مُتابعة ممارساتهم الحالية وتكوينهم لفرق هادفة إلى التغيير ودورهم كقادة للتعلم وفق أسس منهجية وتفاعلية.

ج- الفترة التدريبية الثالثة: النُظم والإجراءات:

تركز هذه الفترة التدريبية على تحسين الأداء في مُجتمع المدرسة، وذلك لكي يُدرِك مُديرو المدارس جودة التطوير المهني الفعال، ومن أهدافها الرئيسة تعزيز ثقافة

التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور، مع تعزيز دور القائد التعليمي من خلال المشاركة في الأساليب المختلفة لتعلم الطلبة

د- الفترة التدريبية الرابعة إلى السادسة: التخطيط لتحسين أداء المدارس :
وهذه الفترة تقدم لهم الفرص لاستشراف المستقبل والعمل بتركيز مع الزملاء لتنفيذ استراتيجيات التغيير، ويقوم المُدرِّبون بمتابعة وتقييم أهداف تحسين أداء مدارس مُختارة مع إجراء مشروع بحثي.

المجال الثالث: التنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية:
تتولى دوائر تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، والمُديريات العامة للتربية والتعليم مسئولية التنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان وذلك بالتعاون مع مراكز التدريب في الوزارة والمُديريات، وتحليل خطط الإنماء المهني التي تصممها المُديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم للمُديريات التابعة لها أعوام (٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥ ب، ٢٠١٦ ب، ٢٠١٧ ج، ٢٠١٨، ٢٠١٩) تبين وجود اهتمام بتنمية مُشرفي الإدارة المدرسية مهنيًا من خلال البرامج الآتية.

- برنامج صياغة تقارير الأداء المؤسسي (٢٠١٣م).
 - برنامج التميز الإداري والمؤسسي (إبريل ٢٠١٣م).
 - برنامج العمل بأكثر ذكاء بفندق سيتي سيزن (أكتوبر ٢٠١٣م).
 - برنامج القيادة وإدارة المستقبل (مايو ٢٠١٤م).
 - برنامج الإدارة الحديثة للمديرين بجامعة السلطان قابوس (مايو ٢٠١٤م).
 - برنامج تطوير مهارات الإدارة والإشراف في البيئة المدرسية (٢٠١٤-٢٠١٥م).
 - برنامج إطار وتحليل وتشخيص جودة التعليم العام (يونيه ٢٠١٦م).
 - دورة تدريبية في المؤشرات التربوية (٢٠١٦م).
- المجال الرابع: تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

أشار القرار الوزاري رقم (٣٥١ / ٢٠١٧) والخاص باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف أن مشرفي الإدارة المدرسية الأوائل هم المسؤولون عن تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية، حيث نص القرار على مجموعة من الواجبات الوظيفية والمسئوليات المهنية في هذا المجال تتضمن: قيامهم بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل مشرفي الإدارة المدرسية، ومتابعة تنفيذها وتقويمها، والمشاركة في متابعة أداء مشرفي الإدارة المدرسية وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم، والقيام بدراسة وتحليل تقارير مشرفي الإدارة المدرسية وتقديم التغذية الراجعة حولها، واقتراح الحلول المناسبة للتحديات التي تواجههم ومتابعة تنفيذها، وإعداد تقرير سنوي شامل عن أداء مشرفي الإدارة المدرسية، وإعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية بالتنسيق مع رئيس القسم المختص، والمشاركة في كافة الأعمال المتعلقة باختيار مشرفي الإدارة المدرسية، وتقويم أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

كما يستخدم مشرفو الإدارة المدرسية الأوائل تقارير الكفاءة السنوية في تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية، وذلك من خلال نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم (١) لشاغلي الوظائف الإشرافية والصادر عن وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٨)، ويتضمن تقرير الكفاءة السنوي تسعة بنود هي: القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ومستوى الجودة في أداء واجبات ومسئوليات الوظيفة، وروح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية، وتطوير القدرات الوظيفية للمؤسسين، والمحافظة على سرية العمل، والتعامل مع الآخرين، والالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية، والاهتمام بالمظهر العام، ومجمع درجات التقرير (١٠٠) درجة، ويتضمن خمسة معدلات هي: ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومتوسط، وضعيف. (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، ٢٠١٨)

المجال الخامس: قانون التعليم:

لا يوجد في سلطنة عُمان قانون تعليم رسمي مُعتمد ، ولكن يوجد مشروع لقانون التعليم وفقاً لما انتهى إليه فريق عمل مراجعة مشروع القانون المُشكل بموجب القرار الوزاري رقم (٢٤) لعام ٢٠١٢م.

(وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٢)

المجال السادس: المعايير المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية:

وضعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان معايير لجودة التعليم في نظام تطوير الأداء المدرسي، وتضمنت المعايير ثلاث مجالات رئيسة هي: التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية، ولم تتضمن هذه المعايير مشرفي الإدارة المدرسية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٩)

المجال السابع: الميثاق الأخلاقي لمُديري المدارس:

لا يوجد في سلطنة عُمان ميثاق أخلاقي خاص بالإدارة المدرسية، ولكن يوجد ميثاق خاص بمهنة التعليم ككل على اعتبار أن مشرفي الإدارة المدرسية كانوا مُعلمين سابقين، ووضع هذا الميثاق مكتب التربية العربي لدول الخليج عام ٢٠١٠م. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، ٢٠١٩)

المجال الثامن: الروابط المهنية لمُديري المدارس:

لا يوجد في سلطنة عُمان أي روابط مهنية خاصة بمهنة التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة.

المبحث الثالث: أوجه الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على التعليم في المدارس بسلطنة عُمان:

في ضوء ما تم عرضه عن خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على التعليم في المدارس ، وواقع جهود سلطنة عُمان في هذا المجال، يمكن الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية بسلطنة عُمان على النحو الآتي:

- تعدد وتنوع الواجبات الوظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية حيث تشمل مجالات متعددة مثل: تقديم الدعم لمُديري المدارس، وتمهيتهم مهنيًا ولا سيما في مجال القيادة التعليمية، وتقويم أدائهم، والاهتمام بعمليات تعليم وتعلم الطلبة، ودعم علاقات مُديري المدارس مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى التعاون مع زملائهم المشرفين في مجلس التعليم على مستوى المناطق التعليمية لتبادل الأفكار وتقديم دعم متماسك ومحكم لمديري المدارس، والتعاون مع الوحدات الأخرى في المكاتب المركزية للتعليم على مستوى المناطق التعليمية لتوفير الموارد اللازمة لدعم مديري المدارس.
- الاهتمام بإعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية من خلال أربعة مسارات رئيسية، الأول البرامج المُتمركزة على الدراسات الجامعية من حيث الحصول على الدبلومات المُتخصصة والماجستير والدكتوراه، والثاني البرامج المُتمركزة على الجمعيات المهنية، والثالث البرامج المُتمركزة على المؤسسات والمراكز المهنية والتدريبية ، والرابع البرامج المُتمركزة على المناطق التعليمية.
- الاهتمام ببرامج تنمية مُشرفي الإدارة المدرسية من خلال أربعة مسارات رئيسية، الأول البرامج المُتمركزة على الدراسات الجامعية من حيث الحصول على الدبلومات المُتخصصة والماجستير والدكتوراه، والثاني البرامج المُتمركزة على

- الجمعيات المهنية، والثالث البرامج المُتمركزة على المؤسسات والمراكز المهنية والتدريبية ، والرابع البرامج المُتمركزة على المناطق التعليمية.
- تولي مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية القيادات الإدارية في المجالس المسؤولة عن إدارة المدارس في المناطق التعليمية، أو يتم التقويم من خلال لجنة التقويم في هذه المجالس ، وترتكز عمليات التقويم على المعايير المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية، وجدول زمني محدد الخطوات والمراحل الزمنية يبدأ من شهر مايو إلى نفس الشهر من العام التالي، كما يتم استخدام أدوات مُتنوعة للتقويم مثل: الزيارات الميدانية، والملاحظات، والمقابلات، وفحص الوثائق والسجلات، وكتابة التقارير الدورية والمرحلية والنهائية.
- وجود قانون ينظم مهنة التعليم عامة والإشراف الإداري على المدارس خاصة ، ويولي هذا القانون أهمية للسلطات والصلاحيات التي يتم منحها لمُشرفي الإدارة المدرسية، وواجباتهم الوظيفية سواء فيما يتعلق بالمدارس من مُتابعة ورقابة وتقويم أداء وتغذية راجعة وتنمية مهنية، أو فيما يخص المناطق التعليمية من دعم وتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف المناطق التعليمية ، والمشاركة في برامج ترخيص مزاولة مهنة التعليم للمعلمين ومديري المدارس ونوابهم، والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، وأمناء المكتبات المدرسية، ومساعدى المختبرات وغيرها من الوظائف، كما يتضمن القانون إجراءات خاصة بالتعيين وتجديد التعاقد أو إنهاء العمل.
- وجود معايير مهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية يعتمدون عليها في القيام بواجباتهم الوظيفية، وتكون موجهة ومرشدة لهم في كافة ممارساتهم وسلوكياتهم المهنية، كما يتم استخدامها في برامج تنميتهم مهنيًا وتقويم أدائهم الوظيفي.

- وجود ميثاق أخلاقي لمُشرفي الإدارة المدرسية يتضمن الصفات والسماوات الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها مشرفو الإدارة المدرسية مثل قيم: العدل والمساواة والأمانة والنزاهة والاهتمام والرعاية والدعم والشفافية والالتزام والانضباط والمسؤولية.
- وجود كثير من الجمعيات المهنية التي تقدم الدعم المُستمر لمُشرفي الإدارة المدرسية من خلال برامج التنمية المهنية، والمؤتمرات والندوات، وإصدار الكتيبات والأدلة والمجلات والدوريات والصحف والنشرات التعليمية، ومنح الجوائز والمكافآت.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه عن خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تمهين الإشراف الإداري على المدارس ، وواقع جهود سلطنة عُمان في هذا المجال، والإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية بسلطنة عُمان
توصي الدراسة بالآتي:

- زيادة الاهتمام بالواجبات الوظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في مجال عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على المُعلمين، فضلاً عن واجبات وظيفية على مستوى المديرية التعليمية لتحقيق أهدافها.
- تنويع مسارات برامج إعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية بحيث لا تقتصر على المركز التخصصي للمعلمين فقط بل تمتد إلى البرامج المُتمركزة على الدراسات الجامعية، والمؤسسات والمعاهد المهنية، والجمعيات المهنية في حال إنشائها.
- تنويع مسارات برامج التنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان بحيث لا تقتصر على مركز التدريب الرئيس بوزارة التربية والتعليم، ومراكز

التدريب بالمُدبريات العامة التابعة لها فقط بل تمتد إلى البرامج المُتمركزة على الدراسات الجامعية، والمؤسسات والمعاهد المهنية، والجمعيات المهنية في حال إنشائها.

- تولى مسئولية عمليات تقييم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية لجان متخصصة من المشرفين الأوائل بالمُدبريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتعتمد هذه اللجان في عملها على معايير مهنية مُحددة لمُشرفي الإدارة المدرسية، وجدول زمني محدد الخطوات والمراحل، واستخدام أدوات مُتنوعة للتقويم مثل: الزيارات الميدانية، والملاحظات، والمقابلات، وفحص الوثائق والسجلات، وملفات الإنجاز، وكتابة التقارير الدورية والمرحلية والنهائية.
- إقرار قانون مهنة التعليم في سلطنة عُمان، بحيث يتضمن وظائف مُشرفي الإدارة المدرسية، من حيث تحديد شروط الاختيار والتعيين، والترقيات، والواجبات الوظيفية الرئيسة، وعلاقتهم بكافة المُشاركين والمسؤولين في المهنة.
- بناء معايير مهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي مثل معايير التعلم والتعليم والإدارة المدرسية، وتكون هذه المعايير تكون موجهة ومرشدة لهم في كافة ممارساتهم وسلوكياتهم المهنية، كما يتم استخدامها في برامج تنميتهم مهنيًا وتقييم أدائهم الوظيفي.
- بناء ميثاق أخلاقي لمُشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يتضمن الصفات والسمات الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها المشرفون مثل: العدالة والمساواة والأمانة والنزاهة والاهتمام والرعاية والدعم والشفافية والالتزام والانضباط والمسؤولية.
- إنشاء جمعية مهنية للمسؤولين عن إدارة التعليم في سلطنة عُمان ومنهم مُشرفي الإدارة المدرسية، ويكون للجمعية خطة استراتيجية تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وخطة تنفيذية سنوية، ويكون للجمعية مقر رئيس

بمحافظة مسقط لأنها العاصمة، وفروع في باقي الملاحظات، ويدير الجمعية على المستوى المركزي والمحافظات مجالس إدارات يتم انتخابها، وعضوية الجمعية تكون من خلال اشتراك سنوي، وتقدم الجمعية خدمات متنوعة تتضمن برامج التنمية المهنية، والمؤتمرات والندوات، وإصدار الكتيبات والأدلة والمجلات والدوريات والصحف والنشرات التعليمية، ومنح الجوائز والمكافآت.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- البلوشي ، سلطان بن صالح . (٢٠١٠) . الدور المتوقع والدور الفعلي للمشرف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
- البوسعيدي، عبدالله بن حمد بن حميد.(٢٠١٧). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- البيمانية، كاذية بنت علي بن سليمان.(٢٠١١). دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى – سلطنة عُمان.
- الحبسي، علي بن سعيد بن علي . (٢٠١١) . درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا،جامعة مؤتة، الأردن.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد؛الرقمية، عزاء بنت علي بن عمير .(٢٠١٢). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان،العلوم التربوية – مصر، ٢٠،(١)،١٠٨-١٧٠ .
- الراعي، كامل أحمد عوض.(٢٠٠٦). تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة اليرموك ، الأردن.

- الشعيلي ، خلفان بن حمد .(٢٠٠٩) تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس ، مسقط.
- الصقري، خليفة بن خلفان .(٢٠٠٥). أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مُديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الأصول الإدارة ، كلية التربية ،جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الغافرية، وضحاء بنت علي بن سلطان.(٢٠١٣). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- الغيلانية، صيحه بنت سالم بن حليس.(٢٠١٥). درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها الرضا الوظيفي لمُديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى،سلطنة عُمان.
- مازن، حسام محمد .(٢٠١٢). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- المقبالي ، زايد بن خليفة بن محمد.(٢٠١٩). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية- الأردن، ٥(١) ٤٨-٦٨ .
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٦ب). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٦، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي ، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٢). الهيكل التنظيمي للوزارة والمديريات: مشروع قانون التعليم المدرسي وفقاً لما انتهى إليه فريق عمل مراجعة مشروع القانون المشكل بموجب القرار الوزاري رقم ٢٤ لعام ٢٠١٢، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٣). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٣، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٤). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٤، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٥ ب) خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٥، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٥). التقرير السنوي للإنماء المهني، مسقط: دائرة تنمية الموارد البشرية.

- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٦ أ). المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين: دليل ٢٠١٦، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٦). المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين: دليل ٢٠١٦، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٧). ضوابط تدريب وتقييم المُتدَبِّين لوظائف الإشراف المدرسي والإدارة المدرسية: العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م، مسقط: المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٧). قرار وزاري رقم (٣٥١ / ٢٠١٧) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٧ ب). ضوابط تدريب وتقييم المُتدَبِّين لوظائف الإشراف المدرسي والإدارة المدرسية: العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م، مسقط: المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٧ ج). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٧، مسقط: المُدِيرِيَّةُ العَامَةُ لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٨). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٨، مسقط: المُدِيرِيَّةُ العَامَةُ لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٩). الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم، <http://www.moe.gov.om>
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٩). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٩، مسقط: المُدِيرِيَّةُ العَامَةُ لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان. (٢٠١٨). نموذج تقييم الأداء الوظيفي رقم (١) لشاغلي الوظائف الإشرافية، مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alsbury, T. L.; Hackmann, D. G.(2006) Learning from Experience: Initial Findings of a Mentoring/Induction Program for Novice Principals and Superintendents, Planning and Changing,. 37(2-4), 169-189-.

American Association of School Administrators. (2019).
AASA National Superintendent Certification Program, [https:// www .aasa.org/superintendent-certification.aspx](https://www.aasa.org/superintendent-certification.aspx), 3/9/2019.

American Association of School Administrators.(2019).
<https://www.aasa.org/About-AASA/>, 5/9/2019.

Arias, A. E.(2017). Grit Attributes Demonstrated by School Superintendents in California Urban School Settings, Un published Doctoral Dissertation, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, USA.

- Arkansas Department of Education.(2012).** Rules Governing the School Superintendent Mentoring Program, **Arkansas.**
- Cheryl A. N. (2015).** Factors Supporting Implementation of Executive Coaching as Embedded Professional Learning for Superintendents in New York State, **Un published Doctoral Dissertation, Esteves School of Education, The Sage Colleges, USA.**
- Clark, R. P.(2014).**Fostering Organizational Learning: Superintendent and Principal Relationships, **Un published Doctoral Dissertation, College of Education, University of Kentucky, USA.**
- Clifford ,M.; Kat, C.. (2018).** Feedback and the Role of Principal Supervisors Principal, **Washington, Center on Great Teachers and Leaders, American Institutes for Research.**
- Connecticut Association of Boards of Education.(2019).** Code of Ethics , <https://www.cabe.org/page.cfm?p=979>, 1/9/2019.
- Corcoran,A. ; Michael Casserly;Baugh, R. P. Walston,D. ; Hall,R. ; Simon,C .(2013).**Rethinking Leadership The Changing Role of Principal Supervisors, **New York: Council of the Great City Schools, Wallace Foundation.**

- Council of Chief State School Officers.(2015A).** Model Principal Supervisor Professional Standards, **Washington.**
- Dent,L.(2018).** Effects of Gender on School Board Perceptions of Superintendents and the Superintendent Selection Process, **Un published Doctoral Dissertation, Department of Graduate Education, Northwest Nazarene University, USA.**
- Gandhi, R. M. (2019),** Becoming A Knew Superintendent Of Schools: Examining the Tyro Transition, **Un published Doctoral Dissertation, Department of Graduate Education, Northwest Nazarene University, USA.**
- Gandhi,R. M.(2019).** Becoming A Knew Superintendent of Schools Examining the Tyro Transition, **Un published Doctoral Dissertation, Department of Graduate Education, Northwest Nazarene University, USA.**
- Georgia School Superintendents Association. (2019).** Superintendent Professional Development Program 2019-2021, **Cumming, Georgia.**
- Glass,Thomas. (2006).** Preparing and Training Superintendents for the Mission of Executive Management, **Waynesville, North Carolina:**

National Council of the Professors of Educational Administration.

Goldring, E. B.; Grissom, J. A.; Rubin, Mollie ; Rogers, L, K.; Neel, M.; Clark, M. A. (2018). A New Role Emerges for Principal Supervisors: Evidence from Six Districts in the Principal Supervisor Initiative, **New York: Wallace Foundation .**

Goldring, E. B.; Grissom, J. A.; Rubin, Mollie ; Rogers, L, K.; Neel, M.; Clark, M. A. (2018). A New Role Emerges for Principal Supervisors: Evidence from Six Districts in the Principal Supervisor Initiative, **New York: Wallace Foundation .**

Gonzalez, L.(2019). Achievement Gap-Closing School Superintendents: Challenges Faced, Strategies Used, and Collaboration With School Boards, **Un published Doctoral Dissertation, Hofstra University, USA.**

Harmeier, M. (2016), he Impact of Coaching on the Leadership Practices of California Public School Superintendents, **Un published Doctoral Dissertation, School of Education, Brandman University, USA.**

Hendricks, S .(2013).Evaluating the Superintendent: **The Role of the School Board,** Education Leadership Review, **14 (3), 62-72.**

Hill, M. (2018), Social Justice and the Superintendency: A Study of Eight Los Angeles County Superintendents,

Un published Doctoral Dissertation, Faculty of the School of Education, Loyola Marymount University, USA.

Hvidston, D. J. ; Range, B.; Anderson ,J; Quirk, B.(2019).An Explanation of the Supervisory Model used by Elementary Principal Supervisors in the State of Missouri, School Leadership Review,14(1), 51-61.

Illinois Association of School Boards. (2017). The Superintendent Evaluation Process: Strengthening the Board/ Superintendent Relationship, Springfield,, Illinois.

Kellogg, D .(2017).Factors that Build and Sustain a Relationship of Trust between School District Superintendents and Principals, Un published Doctoral Dissertation, School of Education, Brandman University, USA.

Kolu, M. K .(2014).A Longitudinal Analysis of New Jersey School Superintendents, their Professional Profiles and Career Paths, Un published Doctoral Dissertation, New Jersey School Superintendents, The State University of New Jersey, USA.

Lamar University. (2019). Program Certificate in Superintendent Education online, <https://degree.lamar.edu/programs/program-certificate-in-superintendent-education.aspx>, 4/9/2019.

Lear, P. (2018). The Principal Supervisor: Redefining A Critical Role to Support Instructional Excellence, Un

- published Doctoral Dissertation, College of Education, Texas Christian University, USA.**
- Lear, P. (2018).** The Principal Supervisor: Redefining A Critical Role to Support Instructional Excellence, **Un published Doctoral Dissertation, College of Education, Texas Christian University, USA.**
- Medina, Noe J. (2009).** Massachusetts Program Implementation 2005 – 2008, **Massachusetts: National Institute for School Leadership.**
- Michigan Association of School Administrators. (2019).** Superintendent Evaluation Training, **Cumming, Michigan.**
- Minnesota Board of School Administrators.(2019).** School Administrators Code of Ethics, https://prezi.com/p_6trtl9qnua/school-administrators-code-of-ethics.
- Minnesota School Boards Association. (2016).** Superintendent Evaluation :A Resource for School Board Members and Superintendents, **Minnesota .**
- Minnesota School Boards Association. (2018).** Goals- and Standards-Based Superintendent Evaluation: A Resource for School Board Members and Superintendents, **Minnesota.**
- Missouri.Department of Elementary and Secondary Education.(2013),** Superintendent Standards, **Jefferson City, Missouri: Office of the General Counsel .**

- Nebraska Council of School Administrators (2017).** Superintendent Standards and Evaluation Process 2017, Nebraska .
- North Carolina School Boards Association.(2019).** Code of Ethics , <https://www.ncsba.org/news-resources/board-member-knowledge-base/board-member-code-of-ethics/>, 1/9/2019.
- Oregon School Boards Association. (2017),** Superintendent Evaluation Workbook, Salem, Oregon.
- Örtenblad, A. (2018),** Professionalizing Leadership :Debating Education, **Certification and Practice**, Cham, Switzerland: Springer Nature.
- Pennsylvania Department of Education. (2008).** The Framework for Superintendent Preparation Program Guidelines, **Harrisburg: Office of Postsecondary and Higher Education.**
- Roth,M. Q.(2016).** Superintendent Use of Twitter: Learning, Leading and Leveraging Through Social Media, **Un published Doctoral Dissertation, Graduate School of Education, University of Pennsylvania, USA.**
- Saint Mary's university.(2017).** *Superintendent Preparation Program*, <http://www.smumn.edu/graduate-home/areas-of-study/graduate-school-of-education/eds-in-educational-administration-director-of-special-education-k->

**12-principalsuperintendent/ superintendent-
preparation-program,22/8/2019,1-5.**

Seiler , Marcia et.al.(2013). Kentucky School District Superintendent Employment And Contracts, **Kentucky:Office Of Education Accountability.**

Silverman, Max; Austin, Sandy. (2019). Principal Supervisor Professional Development, **University of Washington: Center for Educational Leadership, College of Education .**

Texas Elementary Principals and Supervisors Association.(2019). <https://www.tepsa.org> , 24/8/2019.

The American Association of School Administrators.(2019). AASA's Statement of Ethics for Educational Leaders: Code Of Ethics, <https://aasa.org/content.aspx?id=1390>, 24/8/2019.

The Education Policy and Leadership Center.(2006). Strengthening School Leadership: Preparing and Supporting Superintendents and Principals, **Harrisburg- Pennsylvania.**

The New York State Senate. (2019), The Laws of New York / Consolidated Laws / Education, <https://www.nysenate.gov/legislation/laws/EDN/2566>,6/8/2019,p.1 .

The School Superintendents Association.(2019),:<https://aasa.org/home/>, 6/8/2019.

- Turner, V.(2016).Building Effective Principal Supervisory Systems, Alexandria, Virginia :The School Superintendents Association.**
- University of Virginia, (2014). Graduate Student Handbook for Administration and Supervision, Charlottesville :Curry School of Education-Department of Leadership, Foundations and Policy.**
- University of Washington.(2012).Job Description: Instructional Leadership Director, Washington :Center for Educational Leadership.**
- Washington Association of School Administrators.(2019), Code of Ethics, http://wasao.org/wasa/images/WASA/1.0%20Who%20We%20Are/1.1.1%20Code%20of%20Ethics/Download_Files/CodeofEthicsRed.pdf, 6/8/2019.**
- Yoder, Nick.(2014). Hornung, Katie, What Do Effective District Leaders Do? Strategies for Evaluating District Leadership, Washington :American Institutes for Research (AIR), Center on Great Teachers and Leaders.**