

مُبادرة مشرف المُدير في مدارس الولايات المُتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مساعد باحث - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر
د/ سعيد بن راشد بن علي الشهومي
مشرف إدارة مدرسية - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان
د/ أحمد بن سعيد بن عبدالله المرزوقي
مدير مدرسة - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف مُبادرة مشرف المُدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مُبادرة مشرف المُدير في الولايات المتحدة الأمريكية ركزت على خمسة مجالات رئيسية؛ الأول مراجعة التوصيف الوظيفي لمُشرفي المُديرين للتركيز على القيادة التعليمية، والثاني تقليص عدد المُديرين الذين يتولى مسؤوليتهم مُشرفوهم؛ والثالث تدريب المشرفين وتطوير قدراتهم لدعم مديري المدارس، والرابع تطوير أنظمة لتحديد وتدريب المشرفين الجدد، والخامس تعزيز هيكل المكتب المركزي للتعليم في المناطق التعليمية لدعم واستدامة التغييرات في دور مُشرفي المديرين. وأوصت الدراسة بقيام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ببناء معايير مهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية، وتعديل توصيفهم الوظيفي بحيث يتضمن دعم مُديري المدارس في مجال القيادة التعليمية، ومُشاركة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمع المحلي مع المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في برامج إعداد وتأهيل مُديري المدارس وتنميتهم المهنية، وتقليل عدد مديري المدارس الذين يُشرف عليهم مُشرفو الإدارة المدرسية لتوفير لهم الوقت الكافي للقيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز.

الكلمات المفتاحية: مُبادرة مشرف المُدير - الولايات المتحدة الأمريكية - سلطنة عُمان.

Principal Supervisor Initiative in the United States of America schools and the possibility of benefiting from it in the Sultanate of Oman

Prepared

Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammad Ibrahim

Associate Professor/National Center for Educational Research and
Development – Egypt

D.Said bin Rashid bin Ali Alshuhumi

School Management Supervisor -Ministry of Education- Sultanate
of Oman

D. Ahmed bin Saeed bin Abdullah Al Marzouqi

School Principal - Ministry of Education -Sultanate of Oman

Abstract

The current study aimed to identify the Principal Supervisor Initiative in the United States of America schools and the possibility of benefiting from it in the Sultanate of Oman. The study used the descriptive method, and the analysis of documents was used in collecting data and information.

The results of the study concluded that the Principal 's supervisor initiative in the United States of America focused on five main areas; The first is Revising the principal supervisors' job description to focus on instructional leadership; the second is Reducing principal supervisors' span of control; the third is Training supervisors and developing their capacity to support principals; The fourth is Developing systems to identify and train new supervisors, and the fifth is Strengthening central office structures in school districts to support and sustain changes in the principal supervisors' role..

The study recommended that the Ministry of Education in the Sultanate of Oman build professional standards for school

Management supervisors, and amend their job descriptions to include support for school principals in the field of Instructional leadership. And the participation of universities and educational, training and research institutions in the local community with the Specialized Institute for Vocational Training for Teachers in the programs for preparing and qualifying school principals and their professional development, and reducing the number of school evaluators who are supervised by school administration supervisors to provide them with sufficient time to carry out their job duties with quality and excellence.

KeyWords: Principal Supervisor Initiative - United States of America - Sultanate of Oman.

المقدمة:

يُعد مدير المدرسة المُحرك الرئيس والمقوم الأساسي الداعم للعملية التعليمية في مختلف جوانبها، فهو مسؤول عن عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة العاملين وتشجيعهم على أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز، بالإضافة إلى تطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات والقرارات المُسيرة للعملية التعليمية، وعقد شراكات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات ومُنظمات ووكالات تعليمية وتدريبية واقتصادية.

ولكي يقوم مدير المدرسة بكل هذه المهام والمسؤوليات والأدوار فلا بد من تقديم الدعم له بصورة مستمرة من خلال مُشرفين مُتخصصين لديهم من القدرات والمهارات والإمكانات ما يمكنهم من ذلك عن طريق مشروعات وبرامج ومبادرات، وتُعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة في هذا المجال، ففي عام 2014م قامت مؤسسة والس Wallace Foundation بمدينة نيويورك بالقيام بمبادرة لدعم عمل مُشرفي مُديري المدارس عرفت بمبادرة مشرف المدير Principal Supervisor Initiative، وذلك بالتعاون مع عدد من المؤسسات البحثية والتعليمية والتدريبية مثل كلية فاندربيلت ببيودي Vanderbilt Peabody College، وجامعة يوتا University of Utah، ومؤسسة الرياضيات (Goldring et.al. ,2020B, 1).Mathematica Foundation

وتم تطبيق المبادرة في ست مناطق تعليمية في ست ولايات عبر الولايات المتحدة الأمريكية هي: ماريلاند Maryland، وفلوريدا Florida، وأوهايو Ohio، وأيوا Iowa، وكاليفورنيا California، ومينوسوتا Minnesota (Regional Educational Laboratories. ,2023, 1). وتضمنت المبادرة خمسة مجالات، الأول مراجعة التوصيف الوظيفي لمُشرفي المُديرين للتركيز على القيادة التعليمية؛ والثاني تقليص عدد المُديرين الذين يتولى مسؤوليتهم مُشرفي المُديرين، والثالث تدريب المشرفين وتطوير قدراتهم لدعم مديري المدارس، والرابع تطوير أنظمة لتحديد وتدريب المشرفين الجدد، والخامس تعزيز هياكل المكتب المركزي للتعليم في المناطق التعليمية لدعم واستدامة التغييرات في دور مُشرفي المديرين (Henry, 2023, 1).

وهدفت المبادرة إلى تحسين فعالية مُشرفي مُديري المدارس وتقديم الدعم لهم بصورة مستمرة، وذلك عن طريق إجراء تغييرات مباشرة في أدوارهم ومهامهم ومسؤولياتهم الإشرافية، بالإضافة إلى تغييرات في هياكل وسياسات المكتب

المركزي للتعليم على مستوى المناطق التعليمية لدعم المشرفين بشكل أفضل في عملهم مع مُديري المدارس، وتقديم كافة أشكال الدعم لهم لتحسين عمليات التعليم والتعلم في المدارس، وتمثل المرتكز الرئيس والمقوم الأساسي للمبادرة في تغيير دور مُشرفي المُدربين من الإشراف على العمليات التشغيلية التقليدية إلى توفير القيادة التعليمية التي تقود إلى تحسين فعاليتهم المهنية. بحيث تكون فعالية المُدير المحسنة بدورها دعامة مهمة في تحسين التدريس؛ وفي النهاية تقود إلى الارتقاء بأداء الطلاب وإنجازهم الأكاديمي. وقامت المناطق التعليمية بجهود كثيرة لدعم هذه المُبادرة؛ وذلك مثل موازنة الهياكل والموارد وسياسات الموظفين، والتركيز على مستوى إنجاز الطلاب، وبناء اتصالات وعلاقات داخلية وخارجية جيدة والحفاظ عليها، وذلك لدعم مُشرفي مُديري المدارس للارتقاء بأداء هؤلاء المُدربين من خلال التدريب الفردي والتطوير المهني وتوجيه الأقران, (Goldring et.al., 2020A, 1-3).

وفي سلطنة عُمان يُعرف مُشرفي مُديري المدارس بمُشرفي الإدارة المدرسية، وقامت وزارة التربية والتعليم بجهود كثيرة في تدعيم عملهم، ففي مجال الواجبات والمسؤوليات المهنية قامت بإصدار عدد من القرارات الوزارية منها القرار الوزاري رقم (275 / 2021) بشأن استحداث وتعديل وإلغاء بعض الوظائف بالمديرية العامة للإشراف التربوي، ثم أصدرت القرار الوزاري رقم (2023/2) بتعديل واستحداث بطاقات الوصف الوظيفي لمشرف الإدارة المدرسية، والتي تضمنت مجموعة من الواجبات الوظيفية لمشرفي الإدارة المدرسية؛ مثل: المساهمة في نشر الثقافة المهنية لدى مُديري المدارس، والقيام بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس، ومُتابعة تنفيذها وتقييمها وتطويرها، والمشاركة 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، كما يتابعون مدى تنفيذ إدارات المدارس للقوانين واللوائح والأنظمة المنظمة للعمل المدرسي، ويقومون بزيارات إشرافية لمُتابعة دور إدارات المدرس في الإشراف على الهيئة التعليمية ورفع مستوى التحصيل والتقدم الدراسي للطلبة، وتفعيل اللجان والفرق والمجالس المدرسية، وتفعيل الشراكة المجتمعية (وزارة التربية والتعليم، 2023).

وتتولى مراكز التدريب والإنماء المهني في المُدريبات العامة للتربية والتعليم مسؤولية تدريب مشرفي الإدارة المدرسية، وهذه المراكز هي المعنية بتحديد

الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة بالتعاون مع الجهات المعنية الأخرى وإعداد وتنفيذ خطة الإنماء المهني مع المديریات 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 بسلطنة عُمان، 2015)

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج كثير من الدراسات السابقة في المدارس بسلطنة عُمان إلى وجود بعض جوانب القصور تتعلق بأداء مُشرفي الإدارة المدرسية في دعمهم لمُدبري المدارس، حيث بينت نتائج دراسة الحبسي (2011) 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 مقدرة المشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، والجهل ببعض التقنيات الحديثة وعدم المقدرة على تطوير الغير، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تقام لتجديد معلومات المشرفين الإداريين وتدريبهم وتأهيلهم. وأظهرت نتائج دراسة البيمانية (2011) 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.

وتوصلت نتائج دراسة الراسبي والرقمية (2012) 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 للمُشرفين الإداريين في سلطنة عُمان.

وأوضحت نتائج ودراسة الغافرية (2014) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية.

وكشفت نتائج دراسة البوسعيدى (2017) وجود مشكلات تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في دعمهم للمديرين بدرجة كبيرة مثل قلة توظيف المشرف للأساليب الإشرافية الحديثة، وضعف وضوح دور المشرف لدى بعض مديري المدارس، وقلة تأهيل المشرف لمهارة تقويم الكوادر الإدارية وفقاً للأسس العلمية، ومحدودية أساليب التقويم التي يتبعها المشرف لمديري المدارس، وأن مهام العمل الإشرافي تفوق قدرات وإمكانات المشرف، وضعف الثقة المتبادلة بين المشرف وبعض إدارات المدارس.

وأبرزت نتائج دراسة المقبالي (2019) أن درجة الممارسات المهنية لدى مشرفي مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة كانت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في جميع المجالات وهي: الاهتمام بالعمل الجماعي، والقيادة التربوية الفعالة، والتحسين المستمر والتميز، والتركيز على الكادر الإداري.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية ؟
- 2- ما واقع مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان ؟
- 3- ما أوجه الإفادة من مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- تعرف مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية.
- 2- الوقوف على واقع مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان .
- 3- تحديد أوجه الإفادة من مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- 1- يمكن أن تفيد مشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عمان من خلال التعرف على واقع مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة

الأمريكية ومن ثم تزداد معارفهم وفهمهم وخبراتهم في إشرافهم على مُديري المدارس.

2- يمكن أن تفيد وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في توفير كافة الموارد المادية والبشرية لتطوير أداء مُشرفي مُديري المدارس لتواكب التطورات والاتجاهات العالمية في هذا المجال في ضوء مُبادرة مشرف المُدير في مدارس الولايات المُتحدة الأمريكية.

3- . يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا المُمثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في تصميم برامج تنمية مهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء مُبادرة مشرف المُدير في مدارس الولايات المُتحدة الأمريكية.

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على " وصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المُعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور ". (مازن ، 2012، 260)

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الاتي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت على التوصيف الوظيفي، والعبء والوظيفي، والتدريب، وتطوير الأنظمة، والهياكل التنظيمية.
- 2- الحدود البشرية: اقتصرت على مُشرفي الإدارة المدرسية.
- 3- الحدود المكانية: اقتصرت على الولايات المُتحدة الأمريكية، وسلطنة عُمان.
- 4- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة في العام الدراسي 2023/2022م.

مصطلحات الدراسة:

1- مُبادرة مشرف المُدير: Principal Supervisor Initiative

هو مشروع تولت مسؤوليته مؤسسة والس في الولايات المُتحدة الأمريكية بالتعاون مع عدد من المؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية في ست ولايات

أمريكية هي ماريلاند ، وفلوريدا ، وأوهايو ، وأيوا ، كاليفورنيا، ومينوستا، وذلك بهدف تقديم الدعم لمُشرفي مُديري المدارس في خمس مجالات رئيسة هي: التوصيف الوظيفي ، والعبء والوظيفي، والتدريب، وتطوير الأنظمة، والهيكل التنظيمية. (Goldring et.al. ,2018, 1)

2- مُشرف المُدير: Principal Supervisor

عرف سيمونز (Simmons,2022, 8-9) مُشرف المُدير في الولايات المتحدة الأمريكية بأنه وظيفة قيادية إشرافية إدارية تعمل في السلطات التعليمية المحلية ، ويتولى مسؤولية الإشراف الإداري على مُديري المدارس، ومتابعة وتقييم أدائهم المهني، وتقديم لهم كافة أشكال الدعم لتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز " .

وفي سلطنة عُمان "يعمل مشرفو الإدارة المدرسية في مُديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتُعد وظيفتهم إشرافية على مديري المدارس، ويزورهم بصورة دورية مستمرة، ويسهمون في نشر الثقافة المهنية لديهم، ويقومون بمراجعة خططهم وبرامجهم وآليات عملهم ويتابعون تنفيذها وتقييمها 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، 2017 ، 15)

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وذلك كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة الغافرية (2014) وهدفت إلى تحديد دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (51) مُديرًا ومديرة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لدورهم في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاءت متوسطة بصورة إجمالية، ومتوسطة أيضًا في مجالات؛ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والاتصال

- الإداري، والتنمية المهنية. بينما جاءت بدرجة كبيرة في مجال استخدام التقنيات.
- 2- دراسة البوسعيدي (2017) وهدفت إلى الوقوف على المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (52) مُشرفاً ومُشرفة ومديرة ، وكشفت نتائج الدراسة وجود مشكلات بدرجة عالية تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بصورة إجمالية ، وبدرجة عالية أيضاً في جميع المجالات ؛ وهي: التدريب ، والتنظيم، والإشراف، والاتصال، والتخطيط، والتنظيم.
- 3- دراسة القحطاني (2018) وهدفت إلى تعرف درجة إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعية بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (142) مُديراً ، وبينت نتائج الدراسة أن درجة إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعية بالمملكة العربية السعودية جاءت كبيرة بشكل عام، كما جاءت بدرجة كبيرة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات القيادية.
- 4- دراسة السبيعي (2018) وهدفت إلى استكشاف دور مشرفي مُديري المدارس في دعم مُديري المدارس لإدارة المعرفة في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (201) مُديراً ومُديرة ، وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن دور مشرفي مُديري المدارس في دعم مُديري المدارس لإدارة المعرفة في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية كان متوسطاً بصورة إجمالية، ومتوسطاً أيضاً في مجالي توليد المعرفة، ونشر المعرفة وتوزيعها؛ بينما جاء كبيراً في مجالي خزن المعرفة وتنظيمها، وتطبيق المعرفة .
- 5- دراسة بوعزة (2018) وهدفت إلى تحديد درجة توافر الكفايات المهنية لدى المُشرفين الإداريين في مرحلة التعليم الابتدائي بالجزائر، واتبعت الدراسة

المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (201) مُديرًا ومُديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات المهنية لدى المُشرفين الإداريين في مرحلة التعليم الابتدائي بالجزائر كانت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع المجالات وهي: كفايات التخطيط، والتنظيم، والقيادة، واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والاتصالات الإدارية، والمتابعة والتقييم.

6- دراسة المقبالي(2019) وهدفت إلى تطوير ممارسات مُشرفي مُديري المدارس في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (581) مُديرًا ومُشرفًا ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة الممارسات المهنية لدى مُشرفي مُديري المدارس في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة كانت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في جميع المجالات وهي: الاهتمام بالعمل الجماعي، والقيادة التربوية الفعالة، والتحسين المُستمر والتميز، والتركيز على الكادر الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة لير (Lear,2018) وهدفت إلى تحديد دور مُشرفي الإدارة المدرسية في دعم القيادة التعليمية لدى مُديري المدارس في منطقة مدارس دارلينج التعليمية في المنطقة الجنوبية في الولايات المُتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج المُختلط الوصفي والنوعي، كما استخدمت مجموعة من الأدوات في جمع البيانات والمعلومات مثل الاستبانات والمقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق، وتم تطبيق المقابلات على عينة بلغت (9) من المديرين والمُديرات، أما الاستبانات فتم تطبيقها على عينة بلغت (60) مُديرًا ومديرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مشرفي مُديري المدارس يقومون بعدد من الأدوار أهمها دعم كفاءات القيادة التعليمية لدى مُديري المدارس، وتوفير التدريب والتوجيه اللازم في أدائهم المهني، ودعم اندماج المُديرين في مجتمعات تعلم مهني التي تركز على تعلم الفريق، ومساعدتهم في تحليل البيانات لتحسين وتطوير العملية التعليمية.

2- دراسة علي (Ali,2019) وهدفت إلى تعرف دور مُشرفي مُديري المدارس وممارساته وتحدياته في تنمية القدرات القيادية التعليمية لمُديري المدارس في

ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي ، كما استخدمت تحليل الوثائق، الملاحظات والمقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (3) من مُشرفي مُديري المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مُشرفي مُديري المدارس في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية يقومون بدورين رئيسيين هما القائد التعليمي والمدير الإداري، وأنهم يستخدمون ممارسات محددة ومقصودة لتطوير القدرة القيادية التعليمية لمُديري المدارس، وتشمل هذه الممارسات بناء العلاقات ، وتوفير وتسهيل التعلم المهني ، والتدريب على القيادة التعليمية، وتشير النتائج أيضًا إلى أن مُشرفي مُديري المدارس يواجهون تحديات سياقية مثل: سياسات المكتب المركزي وصنع القرار ، وتوقعات الأدوار الإدارية المتعددة ، والحد الأدنى من دعم دور القائد التعليمي ، وقلة الإلمام بالمناهج والتدريس عبر مستويات الصف.

3- دراسة ليتيندر (Letendre,2020) وهدفت إلى استكشاف دور مُشرفي مُديري المدارس في دعم مُديري المدارس في التحسين المدرسي وتقديم الطلاب في المدارس الابتدائية بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المُقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (18) مُديرًا ومُديرة؛ وأبرزت نتائج الدراسة أن المُشرفين الإداريين بمدينة نيويورك يُدعمون عمل مُديري المدارس في كثير من المجالات؛ أهمها توفير الموارد المدرسية بالتعاون مع السلطات المحلية للتعليم ومؤسسات المجتمع المحلي، وبناء شبكة تواصل فعال بين المُديرين لتبادل الخبرات والممارسات الإدارية المُتميزة بينهم، وتوفير التنمية المهنية المُستمرة للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم المهنية، وتقديم التغذية الراجعة الفعالة والإيجابية التي تهدف لتصحيح المسارات والقضاء على المُشكلات والأخطاء، ومساعدة المُديرين على الوفاء بحاجات الطلبة المتنوعة.

4- دراسة ريبس (Reyes ,2021) وهدفت إلى الوقوف على الممارسات المُتميزة لمُشرفي مُديري المدارس التي تدعم التعلم المهني للمُديرين بمدارس سيتي لاين ، وهي منطقة حضرية كبيرة تقع في وسط الأطلسي في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل الوثائق، والملاحظات، والمقابلات في جمع البيانات

والمعلومات وتم تطبيقها على عينة بلغت (7) من المشرفين والمُدرِّبين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرفين يستخدمون ممارسات التمايز لدعم احتياجات التعلم لدى المُدرِّبين بأربع طرائق؛ وهي: بناء الشراكات ، واستخدام المعلومات السياقية والاحتياجات الأساسية ، وتوفير خبراء داعمين، ومدرِّبين يتسمون بالمرون والانفتاح.

5- دراسة سيمونز (Simmons, 2022) وهدفت إلى تعرف جهود المناطق التعليمية في الارتقاء بقدرات مُشرفي الإدارة المدرسية وتأثير ذلك على أداء مُدرِّبي المدارس بمنطقة مدارس هارتلاند العامة في ولاية نبراسكا بالولايات المُتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج والنوعي، كما استخدمت المُقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم إجرائها مع عينة بلغت (13) من المشرفين ومُدرِّبي المدارس، وكشفت نتائج الدراسة أن المناطق التعليمية تقدم برامج تنمية مهنية لمُشرفي مُدرِّبي المدارس ركزت على القيادة التعليمية في المدارس ذات الأداء المنخفض ، وإشراف المُدرِّب ، والتنمية المهنية ، وهيكَل ممارسات المكتب المركزي لدعم وتحسين التدريس والتعلم، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي لبرامج التنمية المهنية للمُشرفين على أداء مُدرِّبي المدارس في القيادة التعليمية بمدارسهم والذي تمثل في الارتقاء بإنجاز الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

6- دراسة ويلسون (Wilson, 2022) وهدفت إلى استكشاف تصورات مشرفي مُدرِّبي المدارس للقيادة التعليمية القائمة على العدالة والإنصاف في المدارس بولاية فلوريدا في الولايات المُتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج والنوعي، كما استخدمت المُقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجراؤها مع عينة بلغت (18) من مشرفي مُدرِّبي المدارس ، وبينت نتائج الدراسة أن مُشرفي مُدرِّبي المدارس يلعبون دورًا مهمًا في دعم مُدرِّبي المدارس في ممارسات القيادة التعليمية القائمة على العدالة والإنصاف والتي تؤدي إلى تعليم وتعلم عادل لجميع الطلبة بغض النظر عن مستواهم الاجتماعي، وخلفياتهم الثقافية، وانتمائهم العرقي، وأوصت الدراسة باهتمام المنطقة التعليمية بزيادة الوقت الذي يقضيه مشرفو مُدرِّبي المدارس في القيادة التعليمية القائمة على العدالة ، وتوفير احتياجات التنمية المهنية لديهم لدعم تنفيذ معايير القيادة التعليمية القائمة على العدالة.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

[1] أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- اهتمت كثير من الدراسات السابقة بالواجبات الوظيفية لمشرفي مديري المدارس؛ وهذه الدراسات هي: الغافرية (2014)، والقحطاني (2018)، والسبيعي (2018)، والمقبالي (2019) ولير (Lear,2018)، وعلي (Ali,2019)، ولتيتندر (Letendre,2020)، ورييس (Reyes ,2021) ، وويلسون (Wilson. ,2022).

- اتبعت كثير الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وهذه الدراسات هي: الغافرية (2014)، والبوسعيدي (2017)، والقحطاني (2018)، والسبيعي (2018) ، وبوعزة (2018)، والمقبالي(2019) ولير (Lear,2018).

- اتبعت كثير الدراسات السابقة المنهج النوعي؛ وهذه الدراسات هي: لير (Lear,2018)، وعلي (Ali,2019)، ولتيتندر (Letendre,2020)، ورييس (Reyes ,2021) ، وويلسون (Wilson. ,2022).

- استخدمت كثير الدراسات السابقة الاستبانة في جمع البيانات والعلومات؛ وهذه الدراسات هي: الغافرية (2014)، والبوسعيدي (2017)، والقحطاني (2018)، والسبيعي (2018) ، وبوعزة (2018)، والمقبالي(2019) ولير (Lear,2018) .

- استخدمت كثير الدراسات السابقة المُقابلة في جمع البيانات والعلومات؛ وهذه الدراسات هي: لير (Lear,2018)، وعلي (Ali,2019)، ولتيتندر (Letendre,2020)، ورييس (Reyes ,2021) ، وويلسون (Wilson. ,2022).

- استخدمت كثير الدراسات السابقة الملاحظات وتحليل الوثائق في جمع البيانات والعلومات؛ وهذه الدراسات هي: لير (Lear,2018)، وعلي (Ali,2019)، ورييس (Reyes ,2021).

[2] أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناول بعض جوانب الواجبات الوظيفية لمشرفي مديري المدارس، وبعض جوانب تدريبهم، وبعض كفاياتهم.

[3] أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها لأوجه الاتفاق السابقة بصورة أكثر شمولاً وعمقاً، بالإضافة إلى تناول مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك من حيث: التوصيف الوظيفي، والعبء الوظيفي، والتدريب، والهيكل الإدارية.

[4] أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وتعرف بعض جوانب الواجبات الوظيفية لمشرفي مديري المدارس، وبعض جوانب تدريبهم، وبعض كفاياتهم، بالإضافة إلى عرض النتائج، وتحديد أوجه الإفادة من مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية بسلطنة عُمان .

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين، الأول مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية ، والثاني واقع مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية:

وتضمن هذا المبحث المحورين الآتيين:

أولاً: التعريف العام بالمبادرة:

بدأت المبادرة في عام 2014م برعاية مؤسسة والس Wallace Foundation ولمدة أربعة أعوام، وقدمت المؤسسة منحة قيمتها \$24مليون دولار ، وبمشاركة كلية فاندربيلت بيودي Vanderbilt Peabody College ، ومؤسسة الرياضيات (Goldring et.al. ,2020A, 1-2). Mathematica

وتم تطبيق المبادرة في ست ولايات وفي خمس مناطق تعليمية عبر الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في الآتي: (Phi Delta Kappa International. ,2018, 1-2)

– مدارس مدينة بالتيمور العامة ، ماريلاند Baltimore City Public Schools, Maryland

– مدارس مقاطعة بروارد العامة بولاية فلوريدا Broward County Public Schools, Florida

– مقاطعة مدارس كليفلاند متروبوليتان ، أوهايو Cleveland Metropolitan School District, Ohio

– مدارس دي موين العامة بولاية أيوا Des Moines Public Schools, Iowa

– دائرة مدارس لونج بيتش الموحدة ، كاليفورنيا Long Beach Unified School District, California

– مدارس مينيابوليس العامة ، مينوسا Minneapolis Public Schools, Minnesota

وهدفت المبادرة إلى تحسين فعالية مُشرفي مُديري المدارس والتي تنعكس بدورها على تعزيز جودة القيادة التربوية، حيث إن فعالية المدير هي عامل مهم في نجاح المدرسة ، فالمدارس التي تضم قادة فعالين لديها مدرسون أكثر رضا ، ومعدلات أقل لدوران المعلمين ، وتحسين أداء المُعلمين من خلال الملاحظات والتغذية الراجعة، ومناخ تعلم أكثر إيجابية ، ومشاركة أكبر للوالدين ، وتحصيل وإنجاز أكاديمي أعلى للطلاب. كما اعتمدت استراتيجية عمل المبادرة على قضاء مُشرفي المُديرين الجزء الأكبر من وقتهم في المدارس منخرطين في إجراءات وممارسات مطورة حديثاً ، مثل: المشاركة في جولات الفصل الدراسي ، وتدريب المديرين ، وتزويدهم بالتغذية الراجعة المستمرة، كما التقى المشرفون باستمرار مع مجموعات من المديرين لتوفير فرص التعلم التعاوني من خلال مجتمعات التعلم المهنية أو شبكات المديرين، كما ركزوا بشكل أقل على عمليات الإدارة التقليدية. (Goldring et.al. ,2020A, 2-5)

ويتضح مما سبق أن مبادرة مشرف المُدير انطلقت من مؤسسة والس وهي مؤسسة تعليمية وتدريبية وبحثية، كما وفرت المؤسسة الدعم المادي والفني اللازم

لبرامجها وأنشطتها بالتعاون مع بعض المؤسسات المجتمعية التعليمية والتدريبية والبحثية الأخرى؛ وهي كلية فاندريلت بيبودي، ومؤسسة الرياضيات، ولم تقتصر المبادرة على منطقة تعليمية واحدة؛ بل تطبيقها في ست مناطق تعليمية في ست ولايات أمريكية؛ وذلك لتحقيق أكبر فائدة ممكنة، وبالإضافة إلى ما سبق ركز هدف المبادرة على تحسين وتطوير القدرات والممارسات المهنية لمُشرفي مُديري المدارس، وتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز في تقديم كافة أشكال الدعم لمُديري المدارس.

ثانياً: مجالات المبادرة:

تضمنت المبادرة خمسة مجالات رئيسة، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: مراجعة التوصيف الوظيفي لمُشرفي المُديرين للتركيز على القيادة التعليمية:

قامت مؤسسة والس Wallace Foundation بالتعاون مع مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officer, 2015) في واشنطن ببناء نموذج معايير لمُشرفي مُديري المدارس Model Principal Supervisor Professional Standards، حتى يتمكنوا من تقديم كافة الدعم لمُديري المدارس وفق أسس علمية سليمة في مجالات التنمية المهنية وتقييم الأداء الوظيفي وتحسين وتطوير الأداء، وتمثلت هذه المعايير في الآتي:

المعيار الأول:

يكرس مشرفو مُديري المدارس وقتهم لمساعدة مديري المدارس على النمو كقادة تعليميين.

المعيار الثاني:

يقوم مشرفو مُديري المدارس بتدريب ودعم مديري المدارس والانخراط في استراتيجيات فعالة للتعلم المهني لمساعدتهم على النمو كقادة تعليميين.

المعيار الثالث:

يستخدم مشرفو مُديري المدارس الأدلة والبراهين والشواهد على فعالية مديري المدارس لتحديد التحسينات اللازمة في ممارسة مديري المدارس لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية تدعم الاحتياجات الثقافية والتعليمية المتنوعة للطلبة.

المعيار الرابع:

يشارك مشرفو مديري المدارس في عملية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس التي تقوم بها السلطات العليا بطرائق تساعدهم على النمو كقادة تعليميين.

المعيار الخامس:

يُناصر مشرفو مديري المدارس ويُدافعون عن تماسك الرؤية والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية لدعم المدارس وتعلم الطلبة.

المعيار السادس:

يقوم مشرفو مديري المدارس 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.

المعيار السابع:

يحرص مشرفو مديري المدارس على تنمية وتطوير وتحسين أدائهم المهني بصورة مُستمرة لمساعدة مديري المدارس على النمو كقادة تعليميين.

المعيار الثامن:

يقود مشرفو مديري المدارس تغييرًا استراتيجيًا يرفع من أداء المدارس بشكل مستمر ويحافظ على البرامج التعليمية عالية الجودة والفرص المتاحة في جميع المدارس.

واعتمدت المناطق التعليمية على المعايير المهنية التي وضعها مجلس رؤساء المدارس الحكومية Council of Chief State School Officer في إحداث تغييرات جذرية على التوصيف الوظيفي لمُشرفي مديري المدارس تتمثل في الآتي: (Goldring et.al., 2018)

❖ قيام جميع المناطق التعليمية الستة بتنفيذ المبادرة من خلال تغيير التوصيف الوظيفي :

وكانت هذه الخطوة الأولى للمبادرة ، حيث قامت جميع المناطق التعليمية الستة المُشاركة في المبادرة بإحداث تغييرات جوهرية في التوصيف الوظيفي لمُشرفي مديري المدارس، والتي تمثلت في التركيز على تنمية معارف وقدرات ومهارات مديري المدارس في القيادة التعليمية، وإسناد كثير من الوظائف التي كان

يقوم بها المشرفون في الجوانب الإدارية والفنية بالمكتب المركزي للتعليم على مستوى المقاطعة.

❖ تغيير التوصيف الوظيفي من خلال مشاركة مُدخلات لمجموعة متنوعة من المصادر وأصحاب المصلحة:

سعت المقاطعات الستة إلى الحصول على مدخلات من مختلف المصادر وأصحاب المصلحة، مثل إدارات المكتب المركزي central office departments، وكبار مسؤولي المنطقة senior district officials، ومُشرفي مُدبري المدارس الحاليين current principal supervisors، ومُدبري المدارس school principals. كجزء من هذه العملية، كما عملت معظم المناطق أيضًا مع مُقدمي المساعدة الفنية الخارجيين external technical assistance providers مثل مركز القيادة التربوية the Center for Education Leadership، ومؤسسة القادة الجدد New Leaders، وأكاديمية القيادة في مدينة نيويورك New York City Leadership Academy.

❖ تتطلب مراجعة التوصيفات الوظيفية تغيير أدوار المكتب المركزي الأخرى، وتحديد التوازن بين المكتب المركزي والعمل المُتمركز على المدرسة، وتحديد دعم المُدير وذلك من خلال:

● إعادة توزيع المسؤوليات على الموظفين الآخرين:

أدى تغيير الوصف الوظيفي لمُشرفي مُدبري المدارس إلى إحداث تأثير يستلزم تغييرات في أدوار المكاتب المركزية للتعليم الأخرى في المناطق التعليمية، وذلك لإتاحة الفرص للمُشرفين للتركيز على القيادة التعليمية ودعم المديرين، وتم توزيع كثير من المهام الإدارية على كثير من الوظائف الإدارية في المكاتب المركزية للتعليم في المناطق التعليمية، والتي لم تعد تقع ضمن اختصاص مُشرفي مُدبري المدارس.

تحديد التوازن المناسب بين مشاركة المكتب المركزي والوقت الذي يقضيه في المدارس

كانت المناطق التعليمية تدرك تمامًا الحاجة إلى الاستمرار في إشراك مُشرفي مُدبري المدارس في بعض المهام غير المرتبطة مباشرة بالمُديرين والمدارس، حيث طلبت بعض المناطق من المشرفين تولي أدوار رسمية في

لجان المكتب المركزي للتعليم في المناطق ، وذلك للحفاظ على العلاقات مع موظفي المكتب المركزي كان ضرورياً للمشرفين للدفاع عن مديري المدارس والمدارس، لأن انقطاع عمل المشرفين عن القيام بأدوار في المكتب المركزي ستقلل من مكانتهم في أعين موظفي المكتب المركزي الآخرين ، مما يقلل من نفوذهم عندما يتعين عليهم الدفاع عن مدارسهم.

• تحديد الدعم لمديري المدارس بعد الزيارات المدرسية.

أدركت المناطق أن دعم المشرف لمديري المدارس امتد إلى ما هو أبعد من التفاعلات الفردية في المدارس، ولاحظ المشرفون في كثير من الأحيان أن المديرين لا يمكن أن يركزوا على القيادة التعليمية إذا كانت المشاكل التشغيلية تستهلك طاقاتهم. ولذا يقومون بدور الوسيط بين المدارس والمناطق التعليمية في توفير هذا الدعم .

❖ دور وعمل مشرف المدير وتضمن الآتي:

• تركيز مشرفي مديري المدارس في عملهم على دعم المدير:

كان دور مشرفي مديري المدارس المعاد تصميمه قوياً ومفهوماً جيداً في جميع المناطق التعليمية الست، وركز هذا الدور على القيادة التعليمية ، وذلك من خلال تدريب المديرين ودعمهم ، وجودة التعليم ، بالإضافة إلى بعض التشغيلية أو الإدارية الثانوية في المكتب المركزي للتعليم مثل الاتصال بالمكتب المركزي ومعالجة شكاوى أولياء الأمور.

• أمضى مشرفو مديري المدارس معظم وقتهم في القيادة التعليمية:

أكد موظفو المكتب المركزي والمشرفون ومديري المدارس عبر المناطق التعليمية أن المشرفين يقضون معظم وقتهم في المدارس ، ويركزون على القضايا التعليمية ويعملون مباشرة مع مديري المدارس، كما أفاد المشرفون أنفسهم بأنهم يقضون معظم وقتهم (63 %) في العمل مباشرة مع مديري المدارس أو اجتماعات مجموعات شبكة التعلم المهنية ، و(14 %) أخرى من وقتهم مع مديري المدارس في شبكات أو مجموعات. واجتماعات المكتب المركزي (19 %)، والاجتماعات مع المشرفين الآخرين (14 %) ، والمهام الأخرى (4 %). كما يقوم مشرفو مديري المدارس بإعداد وكتابة مجموعة متنوعة من التقارير ورفعها إلى السلطات المختصة في المناطق التعليمية ومن

أمثلة هذه التقارير؛ جودة التعليم، وسياسات المنطقة التعليمية، وقضايا المناهج الدراسية، وقضايا الميزانية، وقضايا الموظفين، وقضايا الجداول الدراسية، ومشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، وقضايا سلوكيات الطلبة، وقضايا لمباني والتجهيزات المدرسية.

• طور مشرفو مُديري المدارس القيادة التعليمية للمديرين من خلال المراجعات والتغذية الراجعة والتدريب:

حيث يقدم مشرفو مُديري المدارس مراجعات توضيحية لأداء مُديري المدارس مستندين إلى الملاحظات والبيانات والمعلومات المُرتبطة بإنجازات مُديري المدارس على أرض الواقع، كما يقدمون التغذية الراجعة لما يقوم به المُديرين من ممارسات مهنية، ويوثقون ذلك من خلال تقارير الأداء والوثائق الرسمية للمدارس، وبالإضافة إلى ما سبق يتولى المُشرفون تدريب مُديري المدارس على ما يستجد من أعمال، أو في المجالات التي يظهر فيها قصورهم في الأداء مثل تنفيذ المُديرين دورات تدريبية للمعلمين، ومُتابعة ومراقبة العملية التعليمية، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين، والاستجابة للقضايا التعليمية في المباني والتجهيزات، واستخدام وتوظيف البيانات والمعلومات في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، كما يهتم المشرفون في التدريب على عرض لتجارب وخبرات وممارسات مُديرين مُتميزين عبر الفيديو والعروض التقديمية.

• قاد مشرفو مُديري المدارس شبكات المُديرين ومجتمعات التعلم المهنية:

قام مشرفو مُديري المدارس في جميع المناطق التعليمية ببناء شبكات تعلم الكترونية networks، ومجتمعات تعلم مهنية، وذلك لتعزيز التعلم والتطوير المهني للمُديرين، وهذا مكن المشرفين من مناقشة كافة القضايا التعليمية مع مُديري المدارس، وعرض وتبادل الممارسات والخبرات والتجارب الناجحة فيما بينهم، بالإضافة إلى مناقشة الجولات المدرسية وتحليل البيانات الإرشادية والتطوير المهني.

• استمار أنظمة تقويم المُدير في التطور لتتماشى مع الأدوار المتغيرة للمُشرفين:

أثرت المُبادرة تأثيرًا كبيرًا في نظام تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس والذي يتولى مسؤوليته مُشرفوهم، وتم الاعتماد على نوعين من التقويم، الأول التقويم التكويني المرحلي، والثاني التقويم النهائي الختامي؛ واعتمد المشرفون على

خطة لتقويم الأداء والتحسين والتطوير المستمر لكل مدير مدرسة، واعتمد المشرفون في عمليات التقويم على تقديم الدعم والتغذية الراجعة القابلة للتنفيذ لتحسين وتطوير الجوانب التي بها قصور.

ويتبين مما سبق اهتمام المبادرة بتطوير الواجبات الوظيفية لمشرفي مديري المدارس وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وأدوار، واعتمد هذا التطوير على بناء معايير مهنية للمشرفين، ومشاركة جهات كثيرة وأطراف متنوعة في هذا التطوير، وذلك مثل خبراء المناطق التعليمية في الولايات، وبعض المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية، وتضمن هذا التطوير تخفيف الأعباء الوظيفية للمشرفين التي يتولون مسؤولياتها في المكاتب المركزية للتعليم في المناطق التعليمية لتوفير الوقت اللازم لهم لزيارات المدارس، كما ركز هذا التطوير على دعم مديري المدارس في مجال القيادة التعليمية؛ بما تتضمنه من التركيز على عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف التربوي والتنمية المهنية للمعلمين، ودور مديري المدارس في بناء مجتمعات التنمية المهنية للعاملين في المدارس، بالإضافة إلى القيام بمراجعة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة والتدريبات اللازمة لمديري المدارس، فضلاً عن بناء شبكات التعلم المهنية للمديرين، وتحسين وتطوير نظام تقويم أدائهم الوظيفي.

المجال الثاني: تقليص العبء الوظيفي لمشرفي المديرين: (Goldring et.al., 2020A)

أدركت المناطق التعليمية المشاركة في المبادرة أنه من الصعب على المشرفين تقديم الدعم الفعال لعدد كبير من مديري المدارس، خاصة عندما يتضمن الدور زيارات مدرسية منتظمة مع ملاحظات مستمرة لمديري المدارس، وبالتالي فإن تقليص عدد المديرين الذين يشرف عليهم كل مشرف هو مكون ومركز رئيس في المبادرة. وخفضت المناطق التعليمية عدد المديرين المُحددين لكل مشرف، مما أتاح للمشرفين الوقت للتركيز على تطوير ودعم المديرين كقادة تعليميين، فقبل المبادرة كان متوسط عدد مديري المدارس المُخصصين لكل مشرف (17) مديراً، وواتناء تنفيذ المبادرة وصل إلى (12) مديراً. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1)

يوضح عدد المديرين المُحددين لكل مشرف لكل مشرف قبل وأثناء المُبادرة

م	المنطقة التعليمية	قبل المبادرة			2016-2015			2017-2016		2018-2017	
		المتوسط	المتوسط	المعدل	المتوسط	المتوسط	المعدل	المتوسط	المعدل	المتوسط	المعدل
1	بالتيمور Baltimore	13	13	16-9	13	14	-12	13	-10	16	
2	بروارد Broward	21	21	-15	21	15	-11	14	-11	19	
3	كليفلاند Cleveland	16	14	-14	14	13	-11	12	15-9	15	
4	دي موين Des Moines	16	10	11-8	10	10	11-8	8	10-7	8	
5	لونج بيتش Long Beach	16	9	12-3	9	11	13-9	11	13-9	11	
6	مينيابوليس Minneapolis	17	10	12-7	10	10	13-6	16	-14	17	
	المتوسط العام	17	13	25-3	13	12	19-6	13	19-7	13	

وبالإضافة إلى ما سبق قام كل مُشرف بتكوين شبكة من المديرين network of principals بناءً على مزيج من مستوى الصف ، والجغرافيا، وقضايا المدرسة أو التركيز ، وفي بعض الأحيان ، حسب مستوى الأداء ، وسهلت الشبكات التعاون بين مديري المدارس ، وتمكينهم من تبادل الممارسات والمشاركة في التطوير المهني معاً. وكان مُديري المدارس قادرين على قضاء المزيد من الوقت في التفاعل مع المشرفين بسبب انخفاض العبء الوظيفي للمُشرفين والتغييرات في تجمعات الشبكة. ونتيجة لذلك ؛ تم تطوير علاقات أكثر إنتاجية مع المشرفين عليهم مما كان عليه الحال في الماضي، ولم يكن هذا التغيير في طبيعة العلاقات بين المديرين والمشرفين ناتجاً فقط عن مقدار الوقت الذي يقضونه معاً ، ولكن أيضاً إلى التحول النوعي في طبيعة تفاعلاتهم نحو تركيز أكبر على القيادة التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق يتضح اهتمام المُبادرة بتقليل عدد مُديري المدارس المُحددة والمُخصصة لكل مُشرف؛ فقبل المُبادرة كان متوسط عدد المُديرين لكل مشرف (17) مُديرًا، وفي أثناء المُبادرة وصلت إلى (12) مُديرًا ، وذلك لتوفير الوقت الكافي للمُشرفين لزيارات المُديرين في مدارسهم، وقضاء أكبر وقت معهم

في عمليات المتابعة والرقابة والتقويم والدعم والتحسين والتطوير، تمكينهم من بناء وتأسيس علاقات الثقة والتفاعل الإيجابي بينهم ، بالإضافة إلى مساعدتهم على بناء شبكات التعلم المهنية الخاصة بهم وبمُديري المدارس.

المجال الثالث: تدريب المشرفين وتطوير قدراتهم لدعم مديري المدارس: (Goldring et.al., 2020B)

نفذت جميع المناطق التعليمية الست برامج تدريب مخصصة لتطوير مقدره المشرفين على دعم وتدريب مديري المدارس، وقام مقدمو المساعدة الفنية Technical assistance providers بأدوار رئيسية في تخطيط التدريب، وتسهيله. واهتم المشرفون بشكل خاص بمداخل التدريب المتضمنة في الوظيفة، وذلك مثل التدريب الفردي وملاحظات الأقران داخل المدارس مع المشرفين الآخرين، وذلك لضمان استمرار النجاح والنمو لمعارف وخبرات مُشرفي المُدبرين.

وتضمن التدريب الإجراءات الآتية:

❖ الوصول إلى دور متخصص في التدريب:

حيث تم مراعاة ظروف المشرفين ومناطقهم الجغرافية وخبراتهم السابقة في توفير التدريبات المتخصصة للمشرفين، بالإضافة إلى طبيعة كل منطقة تعليمية وما تمتلك من خبرات وكفاءات تدريبيه.

❖ تصورات جودة التدريب: Perceptions of training quality

حرصت المناطق التعليمية على جودة برامج التدريب الموجهة لمُشرفي مُديري المدارس ، وتم استخدام مقياس جودة التدريب scale measuring training quality ، وتضمن المقياس 20 بيانًا تتعلق بجودة التطوير المهني الخاص بالدور أو التدريب الذي تلقوه في المبادرة، وأكد المشاركون في البرامج موافقتهم على العبارات التي تفيد بأن التدريب عزز على وجه التحديد قدراتهم على تطوير القيادة التعليمية في مدارسهم، وساعد في بناء مجتمعات تعليمية مع زملائهم من المشرفين، ووفر فرصًا لمشاركة ممارسات معينة مع المشرفين الآخرين في منطقتهم التعليمية، وأكد المشرفون أن التدريب الذين حصلوا عليه عالي الجودة.

❖ تركيز التدريب: Training emphasis

تم الاهتمام بتدريب المشرفين على المهارات والممارسات الإشرافية المتنوعة؛ وذلك مثل مراقبة الفصول الدراسية لتحديد جودة التدريس ، وتحسين نمو الطلاب وإنجازاتهم ، واستخدام بيانات أداء الطلاب لتحسين التدريس في الفصول الدراسية ، ومهارات تدريب المديرين بشكل فعال ، وتوفير إجراءات قابلة للتنفيذ وتغذية راجعة محددة لمديري المدارس، والعمل بفعالية وجهًا لوجه مع مديري المدارس ، ومساعدة المديرين على تقديم ملاحظات عملية ومحددة للمعلمين ، واستخدام الموارد في عملهم .

والجدول الآتي يوضح مجالات وأساليب التدريب في المناطق التعليمية المشاركة في المُبادرة: (Goldring et.al., 2018)

جدول (2)

يوضح مجالات وأساليب التدريب في المناطق التعليمية المشاركة في المُبادرة

م	المنطقة	مجالات وأساليب التدريب
1	مدارس مدينة بالتيمور العامة ، ماريلاند Baltimore City Public Schools, Maryland.	- التدريبات التي تتم بقيادة داخلية مع تركيز تعليمي عالي الجودة يتمحور حول أهداف تعلم الطلاب. - بدأ المشرفون في منتصف العام بالعمل المتسق مع مزود المساعدة التقنية. - ركز بعض التدريب الفردي القائم على الموقع على تنفيذ تدريبات مقدمي المساعدة الفنية. - التخطيط لتنفيذ الفصول الدراسية والتدريب القائم على الموقع بقيادة مقدم المساعدة التقنية والتعليمية التي تركز على القيادة. - اجتماعات المشرف الأسبوعية لتخطيط الاجتماعات الرئيسية مع "مكتب المناهج"؟ - تدريبات متقطعة مع الرؤساء لتنمية المهارات الشخصية.
2	مدارس مقاطعة بروارد العامة بولاية فلوريدا Broward County Public Schools, Florida	- التخطيط لتنفيذ الفصول الدراسية والتدريب القائم على الموقع بقيادة مقدم المساعدة التقنية والتعليمية التي تركز على القيادة التعليمية. - اجتماعات المشرف الأسبوعية لتخطيط الاجتماعات الرئيسية مع "مكتب المناهج". - تدريبات متقطعة مع الرؤساء لتنمية المهارات الشخصية. - تم إجراء تدريب بقيادة مقدمي المساعدة الفنية بانتظام مع تركيز قوي على تعليم عالي الجودة - تدريب قائم على الفصول الدراسية يركز على تعليم عالي الجودة مع تدريب واحد على واحد قائم على الموقع لتطبيق المعرفة والممارسات في الفصول الدراسية - تدريب قائم على الموقع بقيادة مزود المساعدة الفنية

م	المنطقة	مجالات وأساليب التدريب
		<p>الاختيارية لتحديد التعليمات عالية الجودة.</p> <p>- التركيز على تنفيذ التعلم في الفصول الدراسية مع التحول المتمعد إلى التدريب القائم على الموقع ، وجهاً لوجه مع مزود المساعدة التقنية.</p> <p>- زيارات مدرسية تعاونية أسبوعية مع مشرفين أو ثلاثة لممارسة المهارات والإجراءات الروتينية (يحضرها أحياناً مدرب مزود المساعدة التقنية)</p> <p>- اجتماعات يوم الاثنين وهي منتدى للتغذية الراجعة من الزيارات المدرسية مع تخصيص وقت لنشر المعلومات.</p>
3	مقاطعة مدارس كليفلاند متروبوليتان ، أوهايو Cleveland Metropolitan School District, Ohio	<p>- التخطيط مع البعض لتنفيذ اجتماعات شهرية لتدريب مقدمي المساعدة الفنية .</p> <p>- الفصول الدراسية - والموقع مع التركيز على تعليم عالي الجودة وتطوير مهارات التدريب.</p> <p>- عينت المنطقة مدرباً سابقاً لتقديم المساعدة الفنية لتطوير وتشغيل برنامج تدريب المشرف.</p> <p>- شارك المشرفون في برنامج تدريبي، وغد الاجتماعات بانتظام.</p> <p>- تدريب قائم على الفصول الدراسية والموقع يركز على التدريب وتحسين الأداء المدرسي</p> <p>- أيام معملية في الموقع للحصول على المشورة التعاونية والتغذية الراجعة بين المشرفين.</p> <p>- استمرار التدريب المنتظم مع التركيز على مواومة التعليمات مع المعايير ، وتعريف المشرفين بالمناهج والمحتوى.</p> <p>- بعض التدريبات الفردية الشخصية والقائمة على الموقع بشكل كبير.</p>
4	مدارس دي موين العامة بولاية أيوا Des Moines Public Schools, Iowa	<p>- انخرط المشرفون في برنامج تدريبي متماسك اجتمعوا بانتظام واعتمدوا بشكل كبير على مقدمي المساعدة التقنية.</p> <p>- يعتمد البرنامج التدريبي بشكل أساسي على الفصل الدراسي مع التركيز على فهم التعليم عالي الجودة ، والمواومة مع إطار العمل التعليمي.</p> <p>- مشاركة أعمق في التعرف على التعليمات عالية الجودة ومعايرتها</p> <p>- تدريب فردي بقيادة مقدم المساعدة الفنية من حين لآخر مزيج من التدريب القائم على الفصول الدراسية والموقع.</p> <p>- التدريبات يقودها مزود المساعدة التقنية ، وتستند إلى الموقع ، وترتكز على تحديد التعليم عالي الجودة ، ومبادئ التدريب لتوجيه التعليمات الصارمة ، والمشى على مستوى القيادة</p> <p>-المراقبة القائمة على الموقع بقيادة مزود المساعدة الفنية وتدريب المشرفين على أساس العمل مع المديرين.</p>

م	المنطقة	مجالات وأساليب التدريب
5	دائرة مدارس لونغ بيتش الموحدة ، كاليفورنيا Long Beach Unified School District, California	<p>- ينخرط المشرفون في برنامج تدريبي متماسك يجتمعون بانتظام بقيادة مقدمي المساعدة التقنية ؛ التدريب مع مدخلات قوية من المنطقة</p> <p>- التركيز الشديد على تطوير القيادة التعليمية وتنفيذ نظام تقييم رئيس جديد بأمانة ، وتطوير مهارات التدريب</p> <p>- تدريبات الفصل الدراسي والتدريب الفردي القائم على الموقع.</p> <p>- اجتماعات تعاون وتخطيط شهرية على مدار اليوم تغطي تحديد أهداف المشرف وتطوير التقييم والمشاركة التعاونية للمعرفة وحل المشكلات والتدريب على استخدام البيانات وانعكاسات يوم المختبر</p> <p>- أيام عمل معملية في الموقع لبناء مهارات المشرف مع التغذية الراجعة الفورية والتدريب.</p> <p>- تدريب مشرف إلى مشرف بقيادة موفر المساعدة الفنية.</p> <p>- اجتماعات التعاون والتخطيط الشهرية هي مزيج من التخطيط وحل المشكلات والتدريب</p> <p>- التركيز على تجربة تقييم المشرف ، واستخدام البيانات ، وتنفيذ المناهج الدراسية ، والممارسات المعيارية ، ومهارات التدريب ، وتقديم التغذية الراجعة الشفوية والمكتوبة</p> <p>- تدريب مختلط داخلي وتقني بقيادة مقدم خدمة التدريب القائم على الموقع</p> <p>- تدريب تنفيذي شهري عبر الانترنت على إدارة متطلبات الوظيفة</p>
6	مدارس مينيابوليس العامة، مينوسوتا Minneapolis Public Schools, Minnesota.	<p>- التخطيط.</p> <p>- ركزت الاجتماعات المتقطعة على بناء الفريق لتطوير تماسك المشرفين.</p> <p>- تدريب منتظم بقيادة مزود المساعدة التقنية ، عالي الجودة ، يركز على التعليمات مع التركيز على مسارات التعلم ، والمعايير ، واستخدام البيانات ، وتطوير الإجراءات الروتينية ، ومعايرة ممارسة المشرف</p> <p>- اجتماعات غير متكررة لتبادل الممارسات والأفكار.</p> <p>- يركز التدريب القائم على الفصول الدراسية بقيادة مقدم المساعدة الفنية على تطوير مهارات التدريب وإجراءات العمل.</p> <p>- اجتماعات منتظمة مع رئيس القسم في بعض الأحيان مخصصة للتدريب.</p> <p>- تدريب فردي بقيادة موفر المساعدة التقنية على أساس الموقع وعن بعد.</p>

وبناءً على ما سبق يتبين اهتمام المبادرة بتوفير التدريب المستمر لمُشرفي مديري المدارس، وذلك للارتقاء بممارساتهم المهنية بصورة مُستمرة، وتمت جميع التدريبات في المناطق التعليمية بمشاركة خبراءها ومُستشاريها وقياداتها، وذلك بدعم فني من المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية المشاركة في المبادرة، كما تم استحداث وظيفة مقدمو المساعدة الفنية لدعم برامج تدريب المُشرفين وتوفير كافة المُساعدات لهم، كما ركز التدريب على موضوعات متنوعة تتعلق بالقيادة التعليمية لمُديري المدارس؛ وذلك مثل تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة وإنجازهم الأكاديمي، والتنمية المهنية للمُعلمين، ومهارات التدريب الفعالة، وأساليب تقديم الدعم والنصح والإرشاد والتغذية الراجعة، كما يتبين أيضاً تنوع أساليب التدريب حيث تضمنت الاجتماعات الأسبوعية، وتبادل الزيارات مع المُديرين الآخرين، وورش العمل، والمُدرّبين الخارجيين، ولتدريب الفردي، وتدريب الزميل أو القرين، والتدريب الإلكتروني. وبالإضافة إلى ما سبق حرصت المبادرة على تقويم فعالية البرامج التدريبية المُقدمة لمُشرفي مديري لمدارس وذلك من خلال اتباع مقياس جودة التدريب وذلك للتأكد من جدوى هذه البرامج في الارتقاء بمعارف ومهارات واتجاهات المُشرفين المهنية، وتحديد ما بها من جوانب قوة وتدعيمها، وجوانب ضعف وتحسينها وتطويرها.

المجال الرابع: تطوير أنظمة لتحديد وتدريب المُشرفين الجدد (تخطيط التعاقب):
اعتمدت المبادرة على إجراء تعديلات جوهرية في نظام إعداد وتأهيل مُشرفي مديري المدارس، والتركيز على المواهب وأصحاب القدرات الخاصة والكفاءات المُتميزة ممن لديهم طموح في تولي شغل وظائف مُشرفي مديري مدارس، وتطوير أنظمة تتبع القادة promising candidates لتحديد وإعداد مُشرفي مديري المدارس المحتملين، وتم طرح عدة برامج مثل برنامج المُشرفين الطموحين aspiring supervisor program، وبرنامج إرشاد للمُشرفين الجدد mentorship programs for new supervisors، وبرنامج التعريف induction programs.

وزادت المناطق التعليمية من الدقة والصرامة عمليات اختيار مُشرفي مديري المدارس الجدد، وذلك من خلال إجراء مقابلات واختبارات مع المسؤولين وقادة المكاتب المركزية للتعليم في المناطق التعليمية والمُشرفين الحاليين، وتضمنت عمليات الاختيار إظهار المُرشحين إظهار المهارات التي سيحتاجون إليها كمُشرفين من خلال المشاركة في سيناريوهات لعب الأدوار، وتفسير تقارير

البيانات ، وتقديم الملاحظات إلى مديري المدارس بعد إجراء زيارة مدرسية من خلال جولات الفصول الدراسية، حيث تتضمن الزيارة التجول في المدرسة بنفس الطريقة التي يقوم بها المشرف ثم الاجتماع مع المدير. بعد ذلك ، يُطلب من المرشح وضع خطة مع المشرف توضح كيف سيُعطى الأولوية لعمله في المدرسة وتلبية احتياجات المدير، ويتم عرض تلك الخطة على لجنة تضم رئيس قسم المشرفين ، ومشرفين متعددين ، والمشرف الحالي. كما تم الاعتماد على أدوات إدارة المواهب (مثل أنظمة تتبع القادة ، أو أنظمة البيانات لتتبع المعلومات حول المرشحين للمناصب القيادية المستقبلية والوظائف الحالية المتاحة) لمساعدتهم على تحديد المرشحين المشرفين الواعدين.

وأصبحت برامج مشرفي مديري المدارس الطموحة نموذجًا لتخطيط تعاقب قيادات المنطقة التعليمية على نطاق أوسع، طورت كل من Broward و Long Beach برامج لتدريب المشرفين الطموحين ، كما أتاحت كليفلاند Cleveland الحرية للمرشحين للتسجيل في برنامج شهادة المشرف الذي تقدمه الجامعات في أوهايو وهي شهادة مُعترف بها للإعداد وتأهيل مُشرفي مديري المدارس. بالإضافة إلى ذلك اعتمد كل من بروارد Broward و لونغ بيتش Long Beach على برامج تخطيط التعاقب لمجموعة متنوعة من الأدوار القيادية في المكاتب المركزية للتعليم. ونتيجة لذلك ، وسعت المنطقتان نطاق البرامج، حيث نفذت لونغ بيتش Long Beach مسارًا إضافيًا للبرنامج للمديرين المهمتين بأن يصبحوا مديري إدارات المكتب المركزي للتعليم بالمنطقة التعليمية، مثل الصيانة والمرافق وخدمات دعم الطلاب. وقامت منطقة بروارد Broward بتطوير برنامج تدريب على القيادة لقيادة المكتب المركزي للمستقبليين بناءً على نجاح برنامجهم للمشرفين الطموحين. (Goldring et.al., 2020A)

ويتضح مما سبق اهتمام المُبادرة بعمليات إعداد وتأهيل مُشرفي مديري المدارس الجدد وفق شروط وقواعد دقيقة وصارمة، والتخطيط لتعاقبهم الوظيفي بفعالية؛ لضمان امتلاكهم كافة الكفايات والكفاءات المهنية التي تمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز ، حيث تم استحداث عدد من البرامج؛ وذلك مثل برامج المشرفين الطموحين، وبرامج إرشاد للمشرفين الجدد، وبرامج التعريف. ويتضح أيضًا تنوع عمليات الاختيار والتعيين؛ حيث تضمنت اختبارات ومقابلات مع المسؤولين وقادة المكاتب المركزية للتعليم والمشرفين الحاليين في المناطق التعليمية، كما تم الاهتمام بالاختبارات العملية التطبيقية؛ وذلك مثل سيناريوهات

لعب الأدوار ، وتفسير تقارير البيانات ، وتقديم الملاحظات إلى مديري المدارس بعد إجراء زيارة مدرسية من خلال جولات الفصول الدراسية. ويتبين أيضاً الاعتماد على أدوات إدارة المواهب؛ وذلك مثل أنظمة تتبع القادة ، أو أنظمة البيانات لتتبع المعلومات حول المرشحين للمناصب القيادية المستقبلية والوظائف الحالية المتاحة لمساعدتهم على تحديد المرشحين من المشرفين الواعدين والطموحين. وبالإضافة إلى ما سبق أيضاً تم إتاحة الفرص للمرشحين لوظائف مُشرفي مديري المدارس الحصول على مؤهلات علمية خاصة بهذا المجال مثل الماجستير والدكتوراة كبديل عن برنامج الإعداد والتأهيل.

المجال الخامس: تعزيز هياكل المكتب المركزي لدعم واستدامة التغييرات في دور مُشرفي المديرين:

أنشأت المناطق التعليمية على هياكل مكاتب مركزية جديدة لتسهيل العمل بين المدارس والمكاتب المركزية ، حيث تغيرت أدوار مُشرفي مديري المدارس فقد أعادت المناطق توزيع المسؤوليات غير التعليمية للمشرفين لمساعدتهم على التركيز على دعم القيادة التعليمية للمديرين ؛ واستحدثت هياكل جديدة لتعزيز التعاون والتنسيق بين الإدارات ؛ وتحسين أنظمة الاتصال بين المكتب المركزي والمشرفين والمدارس. وعمل المشرفين مع مساعد واحد على الأقل من المنطقة التعليمية ، وظل متوسط عدد المساعدين ثلاثة، وكان من بين المساعدين السكرتارية والميسرين التعليميين وغيرهم من الموظفين الإداريين الذين يساعدونهم في عملهم. والجدول الآتي يوضح أهم التغييرات الجوهرية في المناطق التعليمية لدعم عمل مُشرفي مديري المدارس. كما ركزت إعادة تنظيم المنطقة على تعزيز التعاون والتنسيق عبر الإدارات، وأدرجت المناطق في وقت مبكر أن نجاح المبادرة سيعتمد على التنسيق الفعال بين المشرفين والإدارات الأخرى داخل المكتب المركزي، حيث يمكن أن توفر زيادة التعاون والتنسيق عبر الإدارات خدمات موحدة وأكثر استجابة للمدارس ويمكن أن تساعد المشرفين على البقاء على اطلاع دائم بعمل إدارات المكتب المركزي الأخرى لمساعدتهم في دعم المدارس، وأنشأت المقاطعات هيكلين تنظيميين لزيادة تعاون وتنسيق المكاتب المركزية، الأول فرق الدعم support teams ، والثاني أدوار الاتصال and liaison roles، وكلاهما عزز التواصل بين الإدارات وتكامل إدارات المكتب المركزي مع عمل المدارس والمشرفين.(Goldring et.al., 2018)

جدول (3)

يوضح أهم التغييرات الجوهرية في المناطق التعليمية لدعم عمل مُشرفي مُديري المدارس

م	المنطقة	مجالات وأساليب التدريب
1	مدارس مدينة بالتيمور العامة ، ماريلاند Baltimore City Public Schools, Maryland.	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مركز اتصال مركزي لمديري المدارس للاتصال مباشرة بمشاكلهم. - إنشاء العلاقات المتبادلة بين الإدارات لمساعدة مُشرفي مديري المدارس بشكل مباشر. - توحيد دور مُشرف المُدير في منصب واحد. - عينت مدير مبنى building manager لتولي قضايا تشغيل وصيانة المدارس
2	مدارس مقاطعة بروارد العامة بولاية فلوريدا Broward County Public Schools, Florida	<ul style="list-style-type: none"> - طورت منصة على الإنترنت تقدم اتصالات أسبوعية إلى مُشرفي مديري المدارس لتسهيل الاتصال. - تم نقل قسم تطوير القيادة من قسم تنمية المواهب إلى قسم المشرفين ، ومكتب أداء المدرسة والمساءلة - يدعم التقسيم جميع أقسام المكاتب المركزية في المستويين الابتدائي والثانوي ، مع وجود شخص واحد يتراأس كل هيكل - أعطى المُديرين فرصاً متزايدة للتغذية الراجعة. - إنشاء مكتب جودة الخدمة Office of Service Quality للتعامل مع شكاوى الوالدين وعمليات تحسين المدرسة مثل الاعتماد وتقارير الامتثال الحكومية
3	مقاطعة مدارس كليفلاند متروبوليتان ، أوهايو Cleveland Metropolitan School District, Ohio	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ فرق دعم الشبكة لمساعدة المشرفين والمديرين بشكل مباشر - التعزيز المستمر لفرق دعم الشبكة - استحداث منصب قواطع الحواجز barrier breakers، وهو منصب يساعد المشرفين من خلال التعامل مع بعض الاحتياجات التشغيلية واللوجستية للمدارس مباشرة. - أصبحت قواطع الحواجز جهات اتصال مخصصة للمشرفين والمُديرين الذين يسعون إلى الحصول على مساعدة لوجستية متنوعة.
4	مدارس دي موين العامة بولاية أيوا Des Moines Public Schools, Iowa	<ul style="list-style-type: none"> - استبدال رؤساء الموظفين وقادة العمل في بعض الإدارات - إنشاء فريق دعم الشبكة لكل مشرف مُدير . - استبدال بعض الموظفين في مكتب الأكاديميين. - إعادة تعريف دور المديرين التنفيذيين. - إرسال نشرة إخبارية أسبوعية إلى جميع موظفي ومديري المنطقة

م	المنطقة	مجالات وأساليب التدريب
		- تغيير دور المديرين التنفيذيين ، الذين أشرفوا على المشرفين ، ليشمل المسؤوليات التشغيلية واللوجستية التي كانت تقع في السابق ضمن اختصاص مُشرفي المُديرين .
5	دائرة مدارس لونج بيتش الموحدة ، كاليفورنيا Long Beach Unified School District, California	- نقل بعض المهام التشغيلية إلى مساعدين إداريين. - تنفيذ الميزانية على أساس المدرسة. - تغيير مُسمى المكتب المركزي وأدوار المشرف الرئيسي إلى المكتب المركزي للتعليم فقط. - تقسيم عمل المُشرفين إلى مجموعات المدارس المتوسطة والثانوية وإضافة مشرف مساعد إضافي لكل مُشرف. - نقل بعض مُشرفي مُدبري المدارس إلى إلى مناصب مكتبية مركزية لدعم وتطوير مُشرفي المُديرين.
6	مدارس مينيابوليس العامة ، مينوسوتا Minneapolis Public Schools, Minnesota.	- إنشاء منصب نائب المشرف deputy superintendent للتعامل مع الأمور التشغيلية - تعيين مشرفًا عامًا دائمًا لمُشرفي مُدبري المدارس. - اعتماد صيغة جديدة للموازنة المدرسية.

وبناءً على ما سبق يتضح اهتمام المُبادرة بإجراء تعديلات هيكلية وتنظيمية ووظيفية في المكاتب المركزية للتعليم في المناطق التعليمية؛ وكانت من أهم هذه التعديلات توزيع المسؤوليات غير التعليمية للمشرفين على وظائف أخرى لتوفير لهم الوقت الكافي للعمليات الإشرافية، ومساعدتهم على التركيز على دعم القيادة التعليمية للمديرين، وتوفير فرق الدعم؛ مثل المساعدين السكرتارية، والميسرين التعليميين، وغيرهم من الموظفين الإداريين، واستحداث وظيفة مدير لتولي قضايا تشغيل وصيانة المدارس، ونقل قسم تطوير القيادة من قسم تنمية المواهب إلى قسم المشرفين، وإنشاء مكتب جودة الخدمة للتعامل مع شكاوى أولياء الأمور وعمليات تحسين المدارس، وبناء فرق دعم الشبكة لمساعدة المشرفين والمديرين بشكل مباشر، واستحداث وظائف قواطع الحواجز، وتغيير القائمين بوظائف مُدبر الموظفين في بعض الإدارات، وإرسال نشرة إخبارية أسبوعية إلى جميع موظفي ومديري المناطق التعليمية.

ثانياً: إجراءات المبادرة:

اتبعت المبادرة مجموعة من الإجراءات وذلك كما يأتي: (Goldring et.al. ,2020A, 20-22)

❖ الإجراءات على مستوى المنطقة.: District-level actions

- تحديد مسؤوليات الوظيفة، وممارساتها الأساسية من خلال مراجعة التوصيف الوظيفي، والذي كان أحد المكونات الأساسية الخمسة للمبادرة.
- المداولة والمناقشة والحوار حول كيفية عمل المشرفين والتفاعل مع مديري المدارس.
- تنفيذ المكونات الأخرى للمبادرة ، بما في ذلك تقليل عدد المديرين لكل مشرف ، وتنفيذ برامج مخصصة لتدريب المشرفين على أدوارهم الجديدة ، وتطوير مناهج لتخطيط التعاقب لملء وظائف المشرفين الجدد ، وإعادة هيكلة المكتب المركزي لتقديم دعم وتنسيق أفضل مع مشرفي مديري المدارس .
- موازنة المبادرة مع أولويات المنطقة الأخرى.
- توصيل رؤية المنطقة الخاصة بالمبادرة والتغييرات المرتبطة بها إلى مختلف أصحاب المصلحة ، مثل: مجالس المدارس وموظفي المكتب المركزي والمديرين.
- نقل المسؤوليات غير التعليمية، مثل: الصيانة ، بعيداً عن المشرفين حتى يتمكنوا من التركيز على دعم تطوير القيادة التعليمية للمديرين.
- إجراء تعديلات وتغييرات في المكتب المركزي ليكون أكثر استجابة للمدارس.
- كل هذه التغييرات كانت تهدف إلى زيادة تركيز المشرفين على القيادة التعليمية من خلال زيادة التفاعلات الفردية والاجتماعات في شبكات مهنية لمديري المدارس.

- قدمت المبادرة أيضًا دعماً لشبكات المناطق التعليمية؛ من خلال سلسلة من اجتماعات مجتمع التعلم المهني التي عقدتها مؤسسة والاس؛ سهلت هذه الاجتماعات التواصل والتعاون بين المناطق التعليمية، الست والمنظمات الوطنية المناطق المشاركة في مبادرات مؤسسة والاس الأخرى.

❖ الإجراءات على مستوى المشرف: Supervisor-level actions.

- حددت المبادرة إجراءات لتغيير دور المشرف؛ وذلك مثل الابتعاد عن التركيز على المهام التقليدية، والتركيز على القيادة التعليمية والجودة التعليمية في عملهم مع المديرين. بالإضافة إلى تحديد هذه الأهداف.
- على مدار المبادرة ، ساعدت الإجراءات على مستوى المنطقة في تطوير ودعم المشرفين في جهودهم لتحسين مهارات وممارسات القيادة التعليمية للمديرين.
- تصميم أساليب لتحويل دور المشرف بعيداً عن المهام الإدارية نحو تطوير ودعم المديرين.
- طور المشرفين مجموعة أساسية من الممارسات واكتسبوا المهارات لتنفيذها، مما يضمن دعماً وتقييماً أكثر اتساقاً لجميع مديري المدارس.
- يقضي المشرفون وقتاً أطول في المدارس حيث ألغت المقاطعات المسؤوليات الإدارية التي كانوا يشغلونها في الماضي .
- يكون لدى المشرفين فهم أعمق وأكثر تحديداً لاحتياجات مديري المدارس ومدارسهم وسيقدمون دعائم مستهدفة حيث إن المناطق تقلل من العبء الإشرافي لكل مشرف.
- زيادة إجمالي الوقت الذي يقضيه المشرفون في دعم مديري المدارس، وتسهيل شبكات المديرين، وإيجاد اتساق للممارسات المهنية بين المشرفين في كل منطقة تعليمية.

❖ الإجراءات على مستوى المدير: Principal-level actions

- تم توجيه جميع مكونات المبادرة نحو الإجراءات التي بدأتها المناطق مع المشرفين على مديري المدارس.
 - طُلب من المناطق التي وافقت على المشاركة في المبادرة عدم تنفيذ مبادرات أخرى خاصة بمديري المدارس مثل برامج خطوط الدعم ، للحفاظ على التركيز على المبادرة.
 - عمل المشرفين مع المديرين في شبكاتهم، وتم تدريبهم لتطوير مهارات القيادة التعليمية لديهم؛ مثل مراقبة وتقييم التدريس في الفصل ، ومساعدة المعلمين على تنفيذ ممارسات تعليمية عالية الجودة ، وتقديم ملاحظات قابلة للتنفيذ من المعلم.
 - إن المشرفين مع نطاق إشرافهم المنخفض ، ودعم المكتب المركزي ، ومهاراتهم المحسنة ، قادرون على تطوير ممارسات القيادة التعليمية للمديرين بشكل أفضل.
 - من خلال التدريب والدعم المستمر من المشرفين ، يعزز المديرين قدرتهم على مراقبة الفصول الدراسية، وتقديم الملاحظات للمعلمين ، وتحديد احتياجات التطوير المهني للموظفين ، وتصميم وتسهيل تطويرهم المهني لتعزيز بيئة التعلم للطلاب.
- ويتضح مما سبق اعتماد المبادرة على تحديد إجراءاتها بدقة، وتحديد الأدوار للمشاركين الرئيسيين بها، بداية من المناطق التعليمية إلى مديري المدارس ومرورًا بمشرفيهم؛ فعلى مستوى المناطق تم إجراء تعديلات وتغييرات هيكلية ووظيفية وفرت للمشرفين الوقت الكافي للقيام بمهامهم الإشرافية، وعلى مستوى المشرفين ركز اهتمامهم على تنمية ممارسات القيادة التعليمية لدى مديريهم، وعلى مستوى مديري المدارس اهتمامهم بالتعاون الفعال مع مشرفيهم، والانخراط مع زملائهم ومشرفيهم في شبكات التعلم المهنية.

المبحث الثاني: واقع مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان :

وتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: الواجبات الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

حدد القرار الوزاري رقم (2/ 2023أ) بشأن استحداث وتعديل عدد من بطاقات الوصف الوظيفي، حيث تضمنت بطاقة الوصف الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان مجموعة من الواجبات والمسؤوليات الوظيفية تتمثل في الآتي:

- الالتزام باخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل المدرسي سلزكا وعملا، ويتابع التزام الفئات التي يشرف عليها بتنفيذها.
- العمل على نشر الثقافة المهنية لدى إدارات المدارس.
- وضع خطة سنوية لمهام عمله ويتابع تنفيذها.
- مراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس، ويتابع تنفيذها وتقويمها.
- يُشارك في تحديد وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والتوعوية في مجال الإشراف الإدارة المدرسية ويتابع أثرها.
- القيام بزيارات إشرافية لمُتابعة أداء إدارات المدارس، وتحديد احتياجاتهم ووضع تقارير حول مستويات الأداء وتقديم الدعم الفني والإداري اللازم لهم.
- يوظف الاشراف الالكتروني وتفعيل المنصات التعليمية في أداء مهام عمله.
- يشارك في فرق الاشراف التربوي وفق المهام المسندة إليه من رئيس الفريق.
- يتابع إدارات المدارس في تفعيل الزيارات وتنويع الممارسات والأساليب الاشرافية.
- يتابع إدارات المدارس في رفع مستوى التحصيل والتقدم الدراسي للطلبة.
- التأكد من توزيع الجدول المدرسي وتفعيله، وتصديره وفق الأسس الإدارية والفنية.

- يتابع احتياجات وأمن وسلامة المبنى المدرسي وصيانته وتوظيف مرافقه، بالتنسيق مع إدارة المدرسة والجهات المختصة.
- يتابع تفعيل المدارس للشراكة المجتمعية ولائحة مجالس أولياء الأمور.
- يتابع إجراءات تطبيق لائحة شؤون الطلبة وتفعيل مؤشراتها.
- يتابع التزام إدارات المدارس في تنظيم الموارد المالية وفقا للخطة وبنود الصرف للمدارس الحكومية.
- التأكد من انتظام وانضباط الطلبة والكوادر العاملة بالمدرسة.
- يتابع التزام إدارات المدارس ببرنامج اليوم الدراسي المعتمد.
- متابعة التزام إدارات المدارس بتطبيق الأنظمة واللوائح والقرارات وأدلة العمل المتعلقة بأعمال الامتحانات والاختبارات الوطنية والدراسات الدولية.
- يشارك في متابعة أعمال الامتحانات.
- دراسة وتحليل تقارير المدارس وتقديم التغذية الراجعة حولها واقتراح الحلول المناسبة للتحديات التي تواجهها ومتابعة تنفيذها.
- عقد لقاءات دورية لإدارات المدارس لتبادل الآراء والاطلاع على المستجدات التربوية.
- يشارك في إعداد الأدلة والنشرات التوجيهية المتعلقة بالإدارة وإشراف الإدارة المدرسية.
- يعد تقريرا سنويا عن أداء إدارات المدارس والاستفادة منه في عملية التحسين والتطوير والتقييم.
- يشارك مديري المدارس في إعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي / خطط الإجابة الفردية لمساعد مديري المدارس الحكومية.
- يشارك في كفاءة الأعمال المتعلقة باختيار مديري المدارس ومساعدتهم وتقييم أدائهم وتقديم الدعم الفني والإداري اللازم لهم.
- يتابع السجلات الإدارية للمدارس الخاصة ووثائق ومستندات موافقات التعيين ومدى انطباق اشتراطات شغل وظائف مديري المدارس ومساعدتهم وأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها.

- يتابع توظيف التعليم الالكتروني، وتفعيل المنصات الافتراضية في العمية التعليمية.
 - يفعل البرامج المحوسبة ويوظف البيانات والمعلومات والإحصائيات والمؤشرات ويطورها.
 - يتابع توافر الوثائق والتراخيص المطلوبة ورصد المخالفات إن وجدت بالمدارس الخاصة.
 - يعد 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.
 - يشارك في تحليل نتائج تقارير جودة الأداء المدرسي، والتقارير ذات الصلة
 - يعمل على تطوير معارفه وتعزيز خبراته العملية، ويشارك بالفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عمله.
 - يعمل على التجديد والتطوير وتقديم المقترحات التطويرية في مجال عمله.
 - يعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي.
 - يعمل على تقويم أدائه ذاتيا.
 - يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في مجال عمله.
- ويتضح مما سبق تعدد وتنوع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية، حيث يتولى مسؤولية زيارات المدارس والتأكد من التزام إدارتها باللوائح والقوانين، والتشريعات المنظمة للعمل، كما يُقدم الدعم لمُديريها ويساعدهم على حل مُشكلاتهم ويقوم أداء مُديري المدارس ويضع خططاً لتحسين وتطوير أدائهم المهني بصورة مستمرة. كما يتضح عدم وجود معايير مهنية لمشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يتم الاعتماد عليها في التوصيف الوظيفي لواجباتهم ومسؤولياتهم المهنية، بالإضافة إلى افتقار الواجبات الوظيفية لأدوار مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية القيادة التعليمية لمُديري المدارس في تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على المُعلمين وتنميتهم مهنيًا، ودعم بناء مُديري المدارس لمجتمعات التعلم المهنية.

ثانياً: إعداد مُشرفي الإدارة المدرسية:

تتولى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ممثلة في المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين مسئولية إعداد مُشرفي الإدارة المدرسية وتأهيلهم، حيث بدأت الوزارة منذ سنوات بتدريبهم مع مُديري المدارس ومساعدتهم ضمن برنامج القيادة المدرسية ومُدته عامان، وتتضمن الفترة الزمنية للبرنامج من (20-30) يوماً تدريبياً بواقع (4-6) فترات تدريبية وكل فترة مُدتها أسبوع وكل أسبوع يتضمن خمسة أيام ، وينقسم اليوم التدريبي إلى ثلاثة جلسات تدريبية مُدة كل جلسة (90) دقيقة بالإضافة إلى فترات الاستراحة والصلاة وتناول الغذاء ، وبذلك تكون مُدة البرنامج الفعلية من شهر إلى شهر ونصف. (المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين بسلطنة عُمان ، 2016، 10-17) ، 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.(المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين بسلطنة عُمان ، 2017، 1-2) وحدد المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين بسلطنة عُمان (2016، 29) 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 بممارساتهم 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: النظم والإجراءات:

تركز هذه الفترة التدريبية على تحسين الأداء في مُجتمع المدرسة، وذلك لكي

يُدرِك مُديرو المدارس جودة التطوير المهني الفعال، ومن أهدافها الرئيسية تعزيز ثقافة التعاون بين المُعلمين وأولياء الأمور، مع تعزيز دور القائد التعليمي من خلال المُشاركة في الأساليب المُختلفة لتعلم الطلبة

د- الفترة التدريبيية الرابعة إلى السادسة: التخطيط لتحسين أداء المدارس:

وهذه الفترة تقدم لهم الفرص لاستشراف المُستقبل والعمل بتركيز مع الزملاء لتنفيذ استراتيجيات التغيير، ويقوم المُتدربون بمُتابعة وتقييم أهداف تحسين أداء مدارس مُختارة مع إجراء مشروع بحثي.

وحرصاً من وزارة التربية والتعليم على تطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية وتأهيلهم بشكل مناسب في مجال عملهم الاشرافي، تم استحداث برنامج استراتيجي خاص بمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين الأوائل للإدارة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين مدته عام دراسي واحد، وذلك بدءاً من العام الدراسي 2024/2023م، حيث يتكون هذا البرنامج من ثلاث مكونات تدريبيية رئيسية؛ وهي: التدريب المباشر والتعلم الإلكتروني والتعلم في بيئة العمل، ويهدف هذا البرنامج إلى بناء قُدرات مشرفي الإدارة المدرسية، وتمكينهم من المهارات الداعمة للمدارس لتطوير وتحسين ممارساتها، وتجويد مخرجاتها (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2023ج).

وتأسيساً على ما سبق يتضح وجود برنامج لإعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم، إلا أنه تبين طول مدة البرنامج عام دراسي واحد، وافتقار برنامج إعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان إلى مُشاركة من الجامعات أو المؤسسات التعليمية والتربوية والبحثية المحلية.

ثالثاً: تدريب مُشرفي الإدارة المدرسية:

تتولى دائرة إشراف الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم، والمُديريات العامة للتربية والتعليم مسؤولية التنمية المهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان وذلك بالتعاون مع مراكز التدريب في الوزارة والمُديريات، وتهتم برامج التدريب بكثير من الموضوعات والقضايا أهمها: صياغة تقارير الأداء المؤسسي، والتميز الإداري والمؤسسي، العمل بأكثر ذكاء، والقيادة وإدارة المُستقبل، والإدارة الحديثة للمديرين، وتطوير مهارات الإدارة والإشراف في البيئة المدرسية، وإطار

وتحليل وتشخيص جودة التعليم العام، والمؤشرات التربوية. (إبراهيم، 2020، 333)

ويتضح مما سبق تدريب مُشرفي الإدارة المدرسية يقتصر فقط على مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان والمُديريات العامة للتربية والتعليم، مع غياب مُشاركة الجامعات أو المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية المحلية بشكل رئيس وأساسي في البرامج التدريبية.

رابعاً: تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية:

أشار القرار الوزاري رقم (2 / 2023أ) بشأن تعديل و استحداث عدد من بطاقات الوصف الوظيفي بالمديرية العامة للإشراف التربوي حيث أن مُشرفي الإدارة المدرسية الأوائل هم المسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية، حيث نص القرار على مجموعة من الواجبات الوظيفية والمسؤوليات المهنية في هذا المجال تتضمن: قيامهم بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل مُشرفي الإدارة المدرسية، ومتابعة تنفيذها وتقويمها، والمُشاركة في مُتابعة أداء مُشرفي الإدارة المدرسية وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات ادائهم وتقديم الدعم اللازم لهم، والقيام بدراسة وتحليل تقارير مُشرفي الإدارة المدرسية وتقديم التغذية الراجعة حولها، واقتراح الحلول المُناسبة للتحديات التي تواجههم ومتابعة تنفيذها، وإعداد تقرير سنوي شامل عن أداء مُشرفي الإدارة المدرسية، وإعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية بالتنسيق مع رئيس القسم المختص. بالإضافة إلى تقويم خطط الاجادة الفردية لمُشرفي الإدارة المدرسية وكذلك المشاركة في تقويم خطط الاجادة الفردية لمُديري المدارس بالتعاون مع مُشرفي الإدارة المدرسية بالمدارس الحكومية، والمُشاركة في كافة الأعمال المُتعلقة باختيار مُشرفي الإدارة المدرسية، وتقويم ادائهم وتقديم الدعم اللازم لهم. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2023ب، 2023ج)

وبناءً على ما سبق يتبين أن مُشرفي الإدارة المدرسية الأوائل هم المسؤولون عن تقويم الأداء الوظيفي لمُشرفي الإدارة المدرسية ، ويعتمدون في هذا المجال على تقويم خطط الاجادة الفردية ضمن منظومة إجابة بديلا عن التقارير السنوية المعمول بها سابقا. ، كما يتضح عدم وجود معايير مهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية يتم الاعتماد عليها في عناصر تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس.

نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج خاصة بواقع مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية:

أولاً : النتائج العامة:

- انطلاق مبادرة مشرف المدير من مؤسسة تعليمية وتدريبية وبحثية مجتمعية هي مؤسسة والس.
- توفير مؤسسة والس الدعم المادي والفني اللازم لبرامج وأنشطة المبادرة بالتعاون مع بعض المؤسسات المجتمعية التعليمية والتدريبية والبحثية الأخرى؛ وهي كلية فاندربيلت ببيودي، ومؤسسة الرياضيات.
- عدم اقتصر المبادرة على منطقة تعليمية واحدة؛ بل تم تطبيقها في ست مناطق تعليمية في ست ولايات أمريكية؛ وذلك لتحقيق أكبر فائدة ممكنة.
- تركيز هدف المبادرة على تحسين وتطوير القدرات والممارسات المهنية لمُشرفي مُديري المدارس، وتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز في تقديم كافة أشكال الدعم لمُديري المدارس.

ثانياً: نتائج مجالات المبادرة:

❖ نتائج مرتبطة بمراجعة التوصيف الوظيفي لمُشرفي المديرين للتركيز على القيادة التعليمية:

- اهتمام المبادرة بتطوير التوصيف الوظيفي وما يتضمنه من الواجبات الوظيفية لمُشرفي مُديري المدارس وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وأدوار.
- اعتماد تطوير التوصيف الوظيفي وما يتضمنه من الواجبات الوظيفية لمُشرفي مُديري المدارس على بناء معايير مهنية للمُشرفين.
- مشاركة جهات كثيرة وأطراف متنوعة في تطوير التوصيف الوظيفي وما يتضمنه من الواجبات الوظيفية لمُشرفي مُديري المدارس، وذلك مثل خبراء المناطق التعليمية في الولايات، وبعض المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية.

- اهتمام تطوير التوصيف الوظيفي ومايتضمنه من الواجبات الوظيفية لمُشرفي مُديري المدارس بتخفيف الأعباء الوظيفية التي يتولون مسؤولياتها في المكاتب المركزية للتعليم في المناطق التعليمية لتوفير الوقت اللازم لهم لزيارات المدارس.

- ركز تطوير التوصيف الوظيفي ومايتضمنه من الواجبات الوظيفية لمُشرفي مُديري المدارس على دعم مُديري المدارس في مجال القيادة التعليمية؛ مثل التركيز على عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف التربوي والتنمية المهنية للمُعلمين، وبناء مجتمعات التنمية المهنية للعاملين في المدارس، ومُراجعة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة والتدريبات اللازمة لهم، وبناء شبكات التعلم المهنية، وتحسين وتطوير نظام تقويم أدائهم الوظيفي.

❖ نتائج مرتبطة بتقليل الأعباء الوظيفي لمُشرفي المُديرين:

- اهتمام المُبادرة بتقليل عدد مُديري المدارس المُحددة والمُخصصة لكل مُشرف؛ فقبل المُبادرة كان متوسط عدد المُديرين لكل مشرف (17) مُديرًا، وفي أثناء المُبادرة وصلت إلى (12) مُديرًا.

- اهتمام المُبادرة بتوفير الوقت الكافي للمُشرفين لزيارات المُديرين في مدارسهم، وقضاء أكبر وقت معهم في عمليات المُتابعة والرقابة والتقييم والدعم والتحسين والتطوير، تمكينهم من بناء وتأسيس علاقات الثقة والتفاعل الإيجابي بينهم، ومساعدتهم على بناء شبكات التعلم المهنية الخاصة بهم وبمُديري المدارس.

❖ نتائج مرتبطة بتدريب المُشرفين وتطوير قدراتهم لدعم مديري المدارس:

- اهتمام المُبادرة بتوفير التدريب المُستمر لمُشرفي مُديري المدارس، وذلك للارتقاء بممارساتهم المهنية بصورة مُستمرة.

- عقد جميع التدريبات في المناطق التعليمية بمُشاركة خبرائها ومُستشاريها وقياداتها، وذلك بدعم فني من المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية المُشاركة في المُبادرة.

- استحداث وظيفة مقدمي المساعدة الفنية لدعم برامج تدريب المُشرفين وتوفير كافة المُساعدات لهم.

- تركيز برامج التدريب على موضوعات متنوعة تتعلق بالقيادة التعليمية لمُديري المدارس؛ وذلك مثل تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة وإنجازهم الأكاديمي، والتنمية المهنية للمُعلمين، ومهارات التدريب الفعالة، وأساليب تقديم الدعم والنصح والإرشاد والتغذية الراجعة.
- تنوع أساليب التدريب حيث تضمنت الاجتماعات الأسبوعية، وتبادل الزيارات مع المُديرين الآخرين، وورش العمل، والمُدرّبين الخارجيين، ولتدريب الفردي، وتدريب الزميل أو القرين، والتدريب الإلكتروني.
- حرص المُبادرة على تقييم فعالية البرامج التدريبية المُقدمة لمُشرفي مُديري لمدارس وذلك من خلال اتباع مقياس جودة التدريب وذلك للتأكد من جدوى هذه البرامج في الارتقاء بمعارف ومهارات واتجاهات المشرفين المهنية، وتحديد ما بها من جوانب قوة وتدعيمها، وجوانب ضعف وتحسينها وتطويرها.

❖ نتائج مرتبطة بتطوير أنظمة لتحديد وتدريب المشرفين الجدد (تخطيط التعاقب):

- اهتمام المُبادرة بعمليات إعداد وتأهيل مُشرفي مُديري المدارس الجدد وفق شروط وقواعد دقيقة وصارمة.
- التخطيط للتعاقب الوظيفي لمُشرفي مُديري المدارس بفعالية؛ لضمان امتلاكهم كافة الكفايات والكفاءات المهنية التي تمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز .
- استحداث عدد من البرامج لمُشرفي مُديري المدارس؛ وذلك مثل برامج المشرفين الطموحين، وبرامج إرشاد للمشرفين الجدد، وبرامج التعريف.
- تنوع عمليات الاختيار والتعيين لمُشرفي مُديري المدارس؛ حيث تضمنت اختبارات ومقابلات مع المسؤولين وقادة المكاتب المركزية للتعليم والمشرفين الحاليين في المناطق التعليمية، كما تم الاهتمام بالاختبارات العملية التطبيقية؛ وذلك مثل سيناريوهات لعب الأدوار، وتفسير تقارير البيانات، وتقديم الملاحظات إلى مُديري المدارس بعد إجراء زيارة مدرسية من خلال جولات الفصول الدراسية.

- الاعتماد على أدوات إدارة المواهب في اختيار وتعيين مُشرفي مُديري المدارس ؛ وذلك مثل أنظمة تتبع القادة ، وأنظمة البيانات لتتبع المعلومات حول المرشحين للمناصب القيادية المستقبلية والوظائف الحالية المتاحة لمساعدتهم على تحديد المرشحين من المشرفين الواعدين والطموحين.

- إتاحة الفرص للمرشحين لوظائف مُشرفي مقديري المدارس الحصول على مؤهلات علمية خاصة بهذا المجال؛ مثل الماجستير والدكتوراة كبديل عن برنامج الإعداد والتأهيل..

❖ نتائج مرتبطة بتعزيز هياكل المكتب المركزي لدعم واستدامة التغييرات في دور مُشرفي المديرين:

- اهتمام المُبادرة بإجراء تعديلات هيكلية وتنظيمية ووظيفية في المكاتب المركزية للتعليم في المناطق التعليمية.

- تضمنت أهم التعديلات الهيكلية والتنظيمية والوظيفية توزيع المسؤوليات غير التعليمية للمشرفين على وظائف أخرى لتوفير لهم الوقت الكافي للعمليات الإشرافية، ومساعدتهم على التركيز على دعم القيادة التعليمية للمديرين، وتوفير فرق الدعم اللازمة للمشرفين ؛ مثل المساعدين السكرتارية، والميسرين التعليميين، وغيرهم من الموظفين الإداريين.

- استحداث وظيفة مدير لتولي قضايا تشغيل وصيانة المدارس ، وإنشاء مكتب جودة الخدمة للتعامل مع شكاوى أولياء الأمور وعمليات تحسين المدارس، وبناء فرق دعم الشبكة لمساعدة المشرفين والمديرين بشكل مباشر، واستحداث وظائف قواطع الحواجز.

- تغيير القائمين بوظائف مُدير الموظفين في بعض الإدارات، ونقل قسم تطوير القيادة من قسم تنمية المواهب إلى قسم المشرفين، وإرسال نشرة إخبارية أسبوعية إلى جميع موظفي ومديري المناطق التعليمية.

ثالثاً: إجراءات المُبادرة:

- اعتماد المُبادرة على تحديد إجراءاتها بدقة، وتحديد الأدوار للمشاركين الرئيسيين بها، بداية من المناطق التعليمية إلى مُديري المدارس ومروراً بمُشرفيهم.

- اهتمام إجراءات المُبادرة بإجراء تعديلات وتغييرات هيكلية ووظيفية وفرت للمشرفين الوقت الكافي للقيام بمهامهم الإشرافية.
- تركيز إجراءات المُبادرة على مستوى المشرفين على تنمية ممارسات القيادة التعليمية لدى مُدريهم.

- اهتمام إجراءات المُبادرة و مستوى مُدري المدارس بالتعاون الفعال مع مشرفيهم، والانخراط مع زملائهم ومشرفيهم في شبكات التعلم المهنية.

ثانياً : نتائج خاصة بواقع مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان:

❖ نتائج مرتبطة بالواجبات الوظيفية لمُشرفي الإدارة المدرسية:

- تعدد وتنوع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية، حيث يتولى مسؤولية زيارات المدارس والتأكد من التزام إدارتها باللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، كما يُقدم الدعم لمُديريها ويساعدهم على حل مُشكلاتهم ويقوم أداء مُدري المدارس ويضع خططاً لتحسين وتطوير أدائهم المهني بصورة مستمرة.

- عدم وجود معايير مهنية مُشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يتم الاعتماد عليها في التوصيف الوظيفي لواجباتهم ومسؤولياتهم المهنية.

- افتقار الواجبات الوظيفية لأدوار مُشرفي الإدارة المدرسية في تنمية القيادة التعليمية لمُدري المدارس في تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على المُعلمين وتنميتهم مهنيًا، ودعم بناء مُدري المدارس لمجتمعات التعلم المهنية.

❖ نتائج مرتبطة بإعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية:

- وجود برنامج لإعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم، مدته الزمنية عامين، ويتضمن أربع وحدات تدريبية.

- استحداث برنامج استراتيجي خاص بمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين الأوائل للإدارة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني

للمعلمين، ويتكون هذا البرنامج من ثلاثة مكونات تدريبية؛ وهي: التدريب المباشر والتعلم الإلكتروني والتعلم في بيئة العمل، ويهدف هذا البرنامج إلى بناء قدرات مشرفي الإدارة المدرسية، وتمكينهم من المهارات الداعمة للمدارس لتطویر وتحسين ممارساتها، وتجويد مخرجاتها

- افتقار برنامج إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان إلى مشاركة من الجامعات أو المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية بشكل رئيس وأساسي في هذه البرامج.
- طول مدة برنامج إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان حيث تستغرق عامين كاملين.
- تضمين إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية وظائف مديري المدارس ومساعدتهم، ومن المفترض طالما تنوعت الوظائف فلا بد أن تنوع أيضًا برامج الإعداد والتأهيل، لأن الواجبات الوظيفية وطبيعة عمل مشرفي الإدارة المدرسية تختلف تمامًا عن الواجبات الوظيفية وطبيعة وظروف عمل مديري المدارس ومساعدتهم.

❖ نتائج مرتبطة بتدريب مشرفي الإدارة المدرسية:

- اقتصار تدريب مشرفي الإدارة المدرسية على مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان والمديريات العامة للتربية والتعليم.
- غياب مشاركة الجامعات أو المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية.

❖ نتائج مرتبطة بتقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية:

- أن مشرفي الإدارة المدرسية الأوائل هم المسؤولون عن تقويم الأداء الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية، ويعتمدون في هذا المجال على تقويم خطط الاجادة الفردية ضمن منظومة اجادة بديلا عن التقارير السنوية المعمول بها سابقا.
- عدم وجود معايير مهنية لمشرفي الإدارة المدرسية يتم الاعتماد عليها في عناصر تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

أوجه الإفادة من مبادرة مشرف المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية بسلطنة عُمان:

- تشجيع المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية بسلطنة عُمان على تبني مبادرات لتحسين وتطوير العملية التعليمية في المدارس بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والهيئات التابعة ولها.
- قيام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ببناء معايير مهنية لمشرفي الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، بالتعاون مع خبراء الإدارة والقيادة التعليمية في أقسام التربية في الكليات والجامعات العُمانية.
- أن تكون المعايير المهنية المقترحة بناؤها؛ دليلاً ومُرشداً لمشرفي الإدارة المدرسية في القيام بممارساتهم المهنية، ومقوم رئيس في تصميم برامج تنميتهم المهنية، ومُرتكز أساسي في تقويم أدائهم الوظيفي.
- تطوير التوصيف الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان بحيث تتضمن واجبات وظيفية خاصة بتنمية القيادة التعليمية لدى مُديري المدارس؛ وذلك مثل الاهتمام بعمليات تعليم وتعلم الطلبة داخل وخارج قاعات الدروس، والإشراف التربوي على المُعلمين وتنميتهم مهنيًا، وبناء ودعم مجتمعاتهم المهنية، وذلك بمُشاركة خبراء الإدارة والقيادة التعليمية في أقسام التربية في الكليات والجامعات العُمانية.
- تقليل عدد مُديري المدارس الذين يُشرف عليهم كل مُشرف إدارة مدرسية؛ لتوفير الوقت الكافي للمُشرفين لزيارات المُدربين في مدارسهم، وقضاء أكبر وقت معهم في عمليات المُتابعة والرقابة والتقويم والدعم والتحسين والتطوير.
- مُشاركة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية مع مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم في برامج تدريب مُشرفي الإدارة المدرسية.
- تركيز برامج تدريب مُشرفي الإدارة المدرسية على تنمية القيادة التعليمية لدى مُديري المدارس.

- تنوع أساليب تدريب مُشرفي الإدارة المدرسية مثل الاجتماعات الدورية، وتبادل الزيارات مع المُشرفين الآخرين، وورش العمل، والتدريب الفردي، وتدريب الزميل أو القرين، والتدريب الإلكتروني.
- زيادة الاهتمام تقويم فعالية برامج تدريب مُشرفي الإدارة المدرسية؛ وذلك للتعرف على جوانب القوة وتدعيمها، وتحديد الجوانب التي تحتاج لتحسين وتطوير.
- تطوير نظم اختيار وتعيين مُشرفي الإدارة المدرسية من خلال إعداد خطة للتعاقب الوظيفي الخاص بهم؛ وذلك لضمان الاستقرار في عملياتهم الإشرافية.
- الاهتمام بالاختبارات العملية التطبيقية في اختيار وتعيين مُشرفي الإدارة المدرسية؛ وذلك مثل: سيناريوهات لعب الأدوار، وتفسير تقارير البيانات، وتقديم الملاحظات إلى مديري المدارس بعد إجراء زيارة مدرسية من خلال جولات الفصول الدراسية.
- استحداث برنامج خاص بإعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات والقدرات والمهارات القيادية والإشرافية للمتقدمين لشغل وظائف مُشرفي الإدارة المدرسية، وذلك لأن البرنامج الحالي هو نفس برنامج مَلاذيري المدارس ومُساعدتهم على الرغم من اختلاف طبيعة الوظائف وواجباتها بما تتضمنه من مسؤوليات وأدوار مهنية.
- مشاركة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية مع المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في برنامج إعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية الخاص بهم.
- تقليل الفترة الزمنية لبرنامج إعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية من عامين إلى ثلاثة أو ستة أشهر على الأكثر.
- السماح للمُديريات العامة للتربية والتعليم بإعداد وتنفيذ برامج خاصة بإعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية بالتعاون مع المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، والجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية.

- اهتمام برنامج إعداد وتأهيل مُشرفي الإدارة المدرسية بقضايا وموضوعات تركز على تنمية القيادة التعليمية لمُديري المدارس.
- الاعتماد على أدوات إدارة المواهب في اختيار وتعيين مُشرفي مُديري المدارس؛ وذلك مثل أنظمة تتبع القادة، وأنظمة البيانات لتتبع المعلومات حول المرشحين للمناصب القيادية المستقبلية والوظائف الحالية المتاحة؛ لمُساعدتهم على تحديد المرشحين من المشرفين الواعدين والطموحين.
- إتاحة الفرص للمُرشحين لوظائف مُشرفي مُديري المدارس الحصول على مؤهلات علمية خاصة بهذا المجال؛ مثل الماجستير والدكتوراة كبديل عن برنامج الإعداد والتأهيل.
- تعيين أخصائي دعم يتولون تقديم كافة المُساعدات لمُشرفي مُديري المدارس في عملهم مع مُديري المدارس في حل المُشكلات والقضايا التعليمية الخاصة بالمدارس.
- زيادة الاهتمام بالمُتابعة والرقابة والإشراف على مُشرفي مُديري المدارس من قبل مُشرفي مُديري المدارس الأوائل، وذلك لتقديم لهم كافة أشكال الدعم المهني، وللتأكد من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز.

مراجع الدراسة: أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2020). تمهين الإشراف الإداري على المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عُمان. مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر، 19(38)، 239-251.
- الديوسعيدي، عبدالله بن حمد بن حميد. (2017). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- بو عزة، الصالح. (2018). واقع الإشراف الإداري في مرحلة التعليم الابتدائي في الجزائر في ضوء المقاربة بالكفايات من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية بمدينة سطيف. أعمال الملتقى الدولي السادس: قضايا التربية والتعليم في الوطن العربي - تحديات وحلول، مركز فاعلون للبحث في الأنثروبولوجيا والعلوم الإنسانية، 267-275.

اليمانية، كاذية بنت علي بن سليمان.(2011). دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان. ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

الحبسي، علي بن سعيد بن علي. (2011). درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد؛ الرقمية، عزاء بنت على بن عمير.(2012). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان، العلوم التربوية، مصر، 20(1)، 170-108 .

السيبي، عبيد بن عبدالله.(2018). دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام : دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، 19(1)، 478-437 .

الغافرية، وضاء بنت علي بن سلطان.(2014). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

القحطاني ، سعود بن جمعان بن محمد.(2018). إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعية ، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 18(18)، 436-407.

مازن، حسام محمد. (2012). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عُمان.(2016). دليل 2016، مسقط. المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عُمان.(2017). ضوابط تدريب وتقييم المُتدربين لوظائف الإشراف المدرسي والإدارة المدرسية: العام الدراسي 2018 /2017م، مسقط.

المقبالي ، زايد بن خليفة بن محمد.(2019). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، 5(1) 68-48.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (2023أ). قرار وزاري رقم (2 / 2023) باستحداث وتعديل واستحداث عدد من بطاقات الوصف الوظيفي، مسقط

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (2023ب). قرار وزاري رقم (144 / 2023) مراجعة /وتقييم خطط الاجادة الفردية والأداء الفعلي لشاغلي الوظائف، مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (2023ج). قرار وزاري رقم (330 / 2023) بأن شأن إصدار دليل الترشيح لشغل وظائف الاشراف التربوي والإدارة المدرسية، مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2015). التقرير السنوي للإنماء المهني، مسقط: دائرة تنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2021). قرار وزاري رقم(275 / 2021) بشأن استحداث وتعديل وإلغاء بعض الوظائف بالمديرية العامة للإشراف التربوي، مسقط

وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان.(2018). نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية، مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ali,Sania Qamar.(2019).*The principal supervisor's role, practices, and challenges in developing principals' instructional leadership capacity*. Treatise Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, USA.

Council of Chief State School Officers.(2015). *Model Principal Supervisor Professional Standards*, Washington.

Goldring, Ellen B.; Grissom ,Jason A.; Rubin ,Mollie; Rogers, Laura K.; Neel, Michael ; Clark ,Melissa A..(2018). *A New Role Emerges for Principal Supervisors: Evidence from Six Districts in the Principal Supervisor Initiative*.New York:The Wallace Foundation.

Goldring,Ellen B. ; Clark,Melissa A. ; Rubin,Mollie ; Rogers,Laura K. ; Grissom,Jason A. ; Gill,Brian ; Kautz,Tim ; McCullough,Moira ; Neel,Michael ; Burnett,Alyson

- .(2020A). *Changing the Principal Supervisor Role to Better Support Principals: Evidence from the Principal Supervisor Initiative*. New York: The Wallace Foundation.
- Goldring, Ellen B. ; Rogers, Laura K. ; Clark, Melissa A..(2020B). *Leading the Change: A Comparison of the Principal Supervisor Role in Principal Supervisor Initiative Districts and Other Urban Districts*. New York: The Wallace Foundation.
- Henry, Wesley.(2023). *Spotlight on Research by The Wallace Foundation: A New Role Emerges for Principal Supervisors..* Monterey Bay: California State University.
- Janovitz, Jennifer Beth .(2018). *Monkeying in the Middle: The Role of the Principal Supervisor* ,A Dissertation in Educational and Organizational Leadership Presented to the Faculties of the University of Pennsylvania in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, USA.
- Lear, Pamela.(2018). *The principal supervisor: redefining a critical role to support instructional excellence*. Submitted to the Graduate Faculty of the College of Education Texas Christian University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, USA.
- Letendre, Caroline .(2020). *Superintendent Support of School Principals for Systemic Continuous School Improvement and Progress for All Students*. A Doctoral Research Project Presented to Daniel Alemu, Ph. D. Doctoral Committee Chair Esteves School of Education, The Sage Colleges, USA.
- Phi Delta Kappa International.(2018). *Transforming principal supervision*. Arlington, Virginia.
- Regional Educational Laboratories.(2023). *A New Role Emerges for Principal Supervisors: Evidence from Six Districts* .Washington :Institute of Education Sciences.

- Reyes, Coleen V.(2021).*Principal Supervisor Differentiation Practices that Support Principal Professional Learning*. A Dissertation submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, USA.
- Simmons, Keith L.(2022).*Increasing the Capacity of Principal Supervisors*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, USA.
- Wallace Foundation.(2016). *Building Principal Pipelines: A Job That Urban Districts Can Do*. New York, Leadership Academy.
- Wilson, Dontae L.(2022). *A Qualitative Case Study of Principal Supervisors' Perceptions of Equity-Based Instructional Leadership*. An Applied Dissertation Submitted to the Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Nova Southeastern University ,USA.