

تمهين الإدارة المدرسية في نيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عُمان  
**Professionalization of School Management in New Zealand and  
The possibility of benefiting from it in the Sultanate of Oman**  
إعداد

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم

دكتور باحث في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر  
أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب في جامعة نزوى- سلطنة عُمان

وليد بن فايل بن راشد العريبي

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان

Doi: 10.33850/ejev.2020.101837

قبول النشر: 18 /

استلام البحث : 21 / 5 / 2020

2020 / 6

**المستخلص:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تمهين الإدارة المدرسية في نيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عُمان ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اهتمام نيوزيلندا بتمهين الإدارة المدرسية في كافة مجالات التمهين وهي: قانون التعليم ، والواجبات الوظيفية، والمعايير المهنية، وبرامج الإعداد، وبرامج التدريب والتنمية المهنية، وتقويم الأداء الوظيفي ، والميثاق الأخلاقي، والروابط المهنية. أما في سلطنة عُمان فيوجد اهتمام بتمهين الإدارة المدرسية في خمسة مجالات هي: الواجبات الوظيفية، والمعايير المهنية، وبرامج الإعداد، وبرامج التدريب والتنمية المهنية ، وتقويم الأداء الوظيفي، ولكن يحتاج التمهين إلى ثلاثة مجالات هي: قانون التعليم، والميثاق الأخلاقي ، والروابط المهنية.  
**الكلمات المفتاحية:** التمهين- الإدارة المدرسية - نيوزيلندا - سلطنة عُمان.

**Abstract:**

The study aimed to identify the Professionalization of school Management in New Zealand and The possibility of benefiting from it in the 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 New Zealand's interest in Professionalization of school Management in all areas of Professionalization: education law, job duties, professional standards, preparation programs, training and professional development programs, job performance evaluation, ethical code, and professional associations. In the Sultanate of Oman, there is interest in Professionalization in five areas: job duties, professional standards, preparation programs, training and professional development programs, and evaluation of job performance. However, Professionalization requires three areas: education law, ethical code, and professional associations.

**Key Words:** Professionalization -School Management - Sultanate of Oman.

#### المقدمة:

يُمثل مدير المدرسة عنصراً رئيساً في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية، حيث يقوم بعدد من الواجبات الوظيفية، فهو مسئول عن دعم عملية تعليم وتعلم الطلبة ، ومسئول عن إدارة هيئة العاملين بالمدرسة، وعن إدارة الموارد المادية المدرسية من مباني وتجهيزات، وبالإضافة إلى ذلك فهو مسئول عن دعم وتنمية الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بكل مؤسساته وهيئاته.

ولا يمكن لمدير المدرسة أن يقوم بهذه المهام والمسئوليات إلا إذا كان لديه المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من ذلك، وهذا لا يتحقق إلا بتمهين الإدارة المدرسية من خلال قانون ينظم المهنة ، وواجبات وظيفية مُحددة، ومعايير ومؤشرات للجودة ، وبرامج إعداد وتأهيل متميزة، وبرامج تنمية مهنية مستمرة ، وتقويم أداء وظيفي للحكم على جودة الأداء، وميثاق أخلاقي يتضمن قيم ومثل عُلّيا للممارسات والسلوكيات، وروابط مهنية تقدم الدعم له. (Egetenmeyer& K pplinger, 2011,23-25)

وتعد نيوزيلندا من الدول التي بذلت جهوداً متميزة في تمهين الإدارة المدرسية ففي مجال قانون التعليم قامت نيوزيلندا بحركة إصلاح وتطوير شاملة في نظامها التعليمي في أواخر ثمانينيات القرن العشرين وكان من أحد ثمارها قانون التعليم رقم (80) الصادر عام (1989)، ثم توالى التعديلات بعد ذلك وكان آخرها عام (2018) ، واهتم هذا القانون بمُديري المدارس اهتماماً مُتميزاً مثل باقي وظائف مهنة التعليم، حيث حدد وظائفهم ومسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية، كما تناول علاقاتهم مع المُشاركين في مهنة التعليم، كما تناول عمليات تعيينهم وترقيتهم وتقويم أدائهم الوظيفي.

أما مجال الواجبات الوظيفية فيتولى مُديرو المدارس مسؤولية قيادة مدارسهم وتحقيق أهدافها، والمشاركة في رسم وتحديد توجهها الاستراتيجي، وقيادة عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على هيئة العاملين بالمدرسة ، وقيادة عمليات المراجعة الذاتية للمدارس، وبرامج ومشروعات التطوير والتحسين بها، وإعداد المدارس لعمليات التقييم والمراجعة الخارجية، وإدارة الموارد المادية المدرسية وتدعيمها من خلال الشراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. (Billot,2003,28-30)

وفي مجال المعايير المهنية وضعت وزارة التربية والتعليم مجموعة من المعايير المهنية لمُديري المدارس الابتدائية لتكون داعم لهم وموجهة ومُرشدة لأدائهم المهني مثل: الثقافة، والتربية والتعليم، والأنظمة، والشراكات والشبكات. (Ministry of Education in New Zealand,2018b)

وفي مجال إعداد المُديرين يتم الإعداد من خلال برنامج المُديرين الجدد First Time Principals وتتولى مسؤوليته وزارة التربية والتعليم وذلك بالتعاون مع عدد من الجامعات النيوزيلندية مثل جامعة أوكلاند University of Auckland، ويهدف البرنامج إلى تنمية معارف ومهارات المُلتحقين به لتمكينهم من قيادة مدارسهم بنجاح وتميز، ويتضمن البرنامج وحدات دراسية وفصول سكنية، وزيارات ميدانية، ومجموعات التعلم، والتعليم الإلكتروني، والتقويم الذاتي،(Taipale,2012,31-32)، كما يوجد أيضاً برنامج المُديرين الطموحين National Aspiring Principals Programme وتتولى مسؤوليته وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع عدد من الجامعات النيوزيلندية والمؤسسات العلمية مثل: جامعة واكيتو University of Waikato، والمجلس النيوزيلندي للبحث التربوي New Zealand Council for Educational Research، ومدة هذا البرنامج عام، ويُشترط في المُلتحقين به أن يتوافر لديهم خبرة تدريسية من ثلاثة إلى خمسة أعوام. (Taipale,2012,27)

أما مجال التدريب والتنمية المهنية لمُديري المدارس النيوزيلندية فيوجد برنامج المُديرين الخبراء Experienced principals ويتولى مسؤوليته وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع بعض الجامعات، ويهدف البرنامج إلى تزويدهم بمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات لتمكينهم من قيادة المُبادرات للارتقاء بإنجاز الطلبة، وتحقيق إنجاز قابل للقياس لجميع الطلبة، وتحقيق شراكة فعالة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، وتحسين وتطوير الأداء المدرسي، ودعم المدارس في مواجهة الأخطار، وقيادة مجتمعات التعلم المهنية، والإدارة الإلكترونية للمدارس، والالتزام التنظيمي، وإدارة الذات والآخرين، والتنمية الذاتية، والقيادة التنبؤية. (Macpherson,2009,47; Cardno & Youngs,2013,257-260)

وفي مجال تقويم الأداء الوظيفي للمديرين تتولى مجالس الأمناء بالمدارس بالتعاون مع السلطات التعليمية المحلية بمسئولية هذا التقويم، وقد يُشارك في هذا التقويم أو يُشرف عليه ويتابعه أيضاً الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس New Zealand School Trustees Association ، ويعتمد التقويم على المعايير المهنية لمُديري المدارس التي وضعتها وزارة التربية والتعليم. (Caldwell,2013,10)

أما مجال الميثاق الأخلاقي فقد وضع مجلس التعليم في نيوزيلندا (Education Council in New Zealand, 2017,10-12) ميثاقاً أخلاقياً لمهنة التعليم والتي يُعتبر مُديري المدارس أحد ركانزها الأساسية، وتضمن أربعة مجالات رئيسة هي الالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام نحو المُتعلّمين، والالتزام نحو أولياء الأمور والأسر والعائلات، والالتزام نحو المجتمع المحلي.

وفي مجال الروابط المهنية يوجد بنيوزيلندا كثير من الجمعيات والمجالس لمُديري المدارس مثل مجلس مديري المدارس الثانوية النيوزيلندية New Zealand Secondary Principals' Council ، ويقدم هذا المجلس خدمات مُتميزة لمُديري المدارس مثل: برامج التنمية المهنية، وعقد الندوات والمؤتمرات، وإصدار مجموعة من الكتيبات والتقارير والأدلة الخاصة بإجراءات تعيين مُديري المدارس، ومهامهم ومسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية، وتقويم أدائهم الوظيفي، فضلاً عن الإصدارات العلمية مثل: الدوريات والمجلات والصحف . (New Zealand Secondary Principals' Council,2018,1)

وفي سلطنة عُمان بذلت وزارة التربية والتعليم جهوداً كثيرة لتمهين الإدارة المدرسية في عدة مجالات، ففي مجال الواجبات الوظيفية أصدرت الوزارة دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها عام (2015)، وتضمن الدليل مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية التي تختص بالجوانب الإدارية والفنية لمُديري المدارس.

وفي مجال إعداد مُديري المدارس أنشأت الوزارة المركز التخصصي للمعلمين عام 2014م، وقام المركز بتصميم برنامج القيادة المدرسية لمُديري المدارس ومُدته عامان وتتضمن الفترة الزمنية للبرنامج من (20-30) يوماً تدريبياً ، ويهدف البرنامج إلى تزويد المُلتحقين به بالمعارف والمهارات والقدرات في مجالات مُحددة لتحسين أدائهم في العمل أو تغيير اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2017، 1-2)

أما مجال المعايير المهنية وضعت وزارة التربية والتعليم (2009 أ) ثمانية معايير مهنية لمُديري المدارس في ظل نظام تطوير الأداء المدرسي تتمثل في: تفعيل التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل الإداري، والإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم، ورعاية الطلبة، وتوثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي،

والتطوير الذاتي للإدارة المدرسية، وتنمية القيم التنظيمية للمدرسة، وفاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة.

وفي مجال التدريب والتنمية المهنية لمُديري المدارس فتتولى مسؤولياته المُديريات العامة للتربية والتعليم من خلال مراكز التدريب بها، وتركز هذه البرامج على موضوعات متنوعة مثل: التخطيط الاستراتيجي، والكفايات الإدارية، والإبداع الإداري، والبوابة التعليمية، ومهارات الاتصال، والعلاقات الإنسانية، وغيرها من الموضوعات التي تهتم مُديري المدارس وتُمكنه من القيامه بمهامه ومسؤولياته بجودة وتميز في العمل. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2017 ب)

أما في مجال تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس أشارت وزارة التربية والتعليم (2010، 41-39) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يتولون مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس وذلك من خلال استخدام استمارات خاصة بهذا التقويم تشتمل على مجموعة من البنود الخاصة بأدائهم وسلوكياتهم المهنية المُختلفة.

ونظراً لأهمية تمهين الإدارة المدرسية فقد اهتمت كثير من الدراسات السابقة بمجالاته المُتعددة والمُتنوعة، حيث ركزت دراسة ايميج (Imig, 1997) في التمهين على برامج الإعداد، والتدريب أثناء الخدمة، وتقويم الأداء الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية. أما دراسة المُصلح (2000) فقد تناولت سبعة مجالات للتمهين هي: النسق النظري، والتوجه الخدموي، والإعداد العالي، والسلطة المهنية، والميثاق الأخلاقي، والاستقلالية المهنية، والروابط المهنية. في حين تضمنت دراسة بردونسيل ورايموند (Bourdoncle, Raymond, 2000) ثلاثة مجالات رئيسة للتمهين تتمثل في برامج الإعداد، والتنمية المهنية، والجمعيات المهنية في المدارس الابتدائية والثانوية في فرنسا.

وقد اهتمت دراسة موريس (Morris, 2004) بثلاثة مجالات رئيسة في التمهين تتضمن برامج الإعداد، والتنمية المهنية، والارتقاء بمكانة ومنزلة المهنة في مدارس هونج كونج. كما ركزت دراسة فارحيس وجينكنز (Varghese, & Jenkins, 2005) على مجالين التمهين هما برامج الإعداد والتنمية المهنية المُستدامة في المدارس الأمريكية. وتناولت دراسة عيداروس (2008) تمهين الإدارة المدرسية في ثلاثة مجالات رئيسة هي برامج إعداد المُديرين، وبرامج تأهيلهم، وبرامج تنميتهم مهنيًا، وذلك في عدد من دول العالم مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، وانجلترا، واسكتلندا، وأستراليا، ونيوزيلندا، وكوريا الجنوبية، وسريلانكا، بالإضافة إلى الجهود المصرية في هذا المجال. أما دراسة ماكبيرسون (Macpherson, 2009) فقد ركز على ثلاثة مجالات رئيسة في التمهين الإداري تتضمنت برامج الإعداد، والتأهيل، والتنمية المهنية في أستراليا وعدد من دول العالم مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، والبرازيل، وشيلي، وانجلترا وسويسرا. في حين اهتمت دراسة ميتا وتيليس (Mehta & Teles, 2013)

بالتهمين في ثلاثة مجالات هي برامج الإعداد قبل الخدمة، وبرامج التدريب أثناء الخدمة، والتقويم ونظم المساءلة والمحاسبة، في الولايات المتحدة الأمريكية. وتضمنت دراسة يوجنس وآخرين (Uljen& et.al, 2013) ثلاثة مجالات في تمهين القيادات المدرسية تتمثل في برامج الإعداد قبل الخدمة، وبرامج التأهيل والتنمية المهنية أثناء الخدمة، والمساءلة والمحاسبة، في كثير من دول العالم مثل الولايات المتحدة، وكندا، وألمانيا، وفرنسا.

وتناولت دراسة الصوافي (2014) تمهين الإدارة المدرسية في أربع مجالات هي: قانون المهنة، والمعايير المهنية، والميثاق الأخلاقي، والروابط المهنية وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، بالإضافة إلى جهود سلطنة عُمان في هذا المجال. وركزت دراسة ليجا (Lilja,2014) على مجال اتحادات المعلمين في التمهين، والخدمات التي تقدمها للعاملين في مهنة التعليم ومنهم مديري المدارس في السويد مثل: المشاركة في برامج التحسين والتطوير، والمساهمة في رسم السياسات وصياغة القوانين والتشريعات التي تنظم العاملين في المهنة، وتوفير برامج تأهيل وتنمية مهنية مستمرة لهم، والارتقاء بمكانة ومنزلة المهنة، والمشاركة في عمليات الترخيص لمزاولة المهنة وتجديدها. أما دراسة كيمونسا وفيلستيانس (Kimmonsa&Veletsianos, 2014) فقد حددت التمهين في أربعة مجالات تتمثل في برامج الإعداد، والتنمية المهنية، بالإضافة إلى معايير المهنة وأخلاقياتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج دراسة الصوافي (2014) إلى أن واقع جهود تمهين الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يحتاج إلى قانون تعليم ينظم عملها، وميثاق أخلاقي خاص بها، بالإضافة إلى روابط مهنية تُدافع عن حقوقهم المهنية، فضلاً عن بناء معايير مهنية للإدارة المدرسية تواكب التطورات والتوجهات العالمية المعاصرة، وإنشاء أكاديمية تربوية للتنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس، واستحداث نظام ترخيص لمزاولة مهنة الإدارة المدرسية.

كما توصلت نتائج كثير من الدراسات السابقة إلى وجود بعض أوجه القصور في أداء مُديري المدارس، حيث كشفت نتائج دراسة العلوي (2012) وجود قصور لدى مُديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وكشفت نتائج دراسة عيسان والهنداوي (2014) ضعف وعي مُديري المدارس العُمانية بالتخطيط الاستراتيجي وقلة مشاركتهم في تنفيذ خطته.، وبينت نتائج دراسة المُنذري (2009) قصور دور مدير المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي لدى الطلبة، وأوضحت نتائج دراسة الراجحية (2014) قصور في بعض مهارات مُديري المدارس المُرتبطة بتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأكدت نتائج دراسة الكندي (2014) قصور في تشجيع المعلمين على إجراء دراسات وبحوث تسهم في تحسين العملية التعليمية. وخلصت نتائج دراسة الصوافي والفهدي والحارثية (2014) قصور دور مدير المدرسة في الإشراف على إعداد الخطة السنوية لمركز مصادر التعلم. وأظهرت نتائج دراسة الساعدي (2013) قصور دور مدير المدرسة في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في عمليات الرقابة، وقلة تنوع أدوات الرقابة. وأبرزت الجرايد و الحجرية (2015) إلى وجود قصور في دور مُديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة.

وتوصلت نتائج دراسة الجرايد (2014، 164-169) إلى وجود قصور في أدوار مديري المدارس في دعم المعلمين وتمييزهم مهنيًا وتطوير المناهج الدراسية وتقويم الإنجاز السنوي بالمدرسة. وكشفت نتائج دراسة عاشور (2010) قصور دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عُمان. وبينت نتائج دراسة المسهلي (2012) ضعف إيمان بعض إدارات المدارس بأهمية مجالس الآباء والأمهات. وأوضحت نتائج دراسة المعولي (2014) وجود كثير من المشكلات التي تعاني منها مجالس الآباء والأمهات أهمها المركزية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة المدرسية.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مُشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية ؟
- 2- ما واقع جهود سلطنة عُمان في تمهين الإدارة المدرسية ؟
- 3- ما أوجه الاستفادة من خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان؟
- 4- ما أهم التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير تمهين الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان في ضوء خبرة نيوزيلندا ؟

#### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية.
- 2- دراسة واقع جهود سلطنة عُمان في تمهين الإدارة المدرسية.
- 3- تحديد أوجه الاستفادة من خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان.
- 4- وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير تمهين الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان في ضوء خبرة نيوزيلندا.

#### أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس بسلطنة عُمان في التعرف على خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية وأبعاده المختلفة ومن ثم الاستفادة منه في تطوير أدائهم المهني ، كما يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة

التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتمهين الإدارة المدرسية وفق أسس علمية سليمة ومواكبة للتطورات العالمية المعاصرة.  
**منهج الدراسة:**

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة ، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها".  
(المعاينة، 2011، 106)

#### **حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1- الحدود الموضوعية: وتقتصر على تمهين الإدارة المدرسية في ثمانية مجالات هي: (قانون التعليم ، والواجبات الوظيفية، والمعايير المهنية، وبرنامج الإعداد ، وبرنامج التدريب والتنمية المهنية ، وتقويم الأداء الوظيفي ، والميثاق الأخلاقي، والروابط المهنية).

2- الحدود المكانية: وتقتصر على نيوزيلندا وسلطنة عُمان.

3- الحدود البشرية: مديري المدارس.

4- الحدود الزمانية: فترة إجراء الدراسة في العام الدراسي 2019-2020.

#### **مصطلحات الدراسة:**

##### **تمهين الإدارة المدرسية:**

هي عملية شاملة تهدف إلى تزويد مديري المدارس بمجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم الوظيفية بكفاءة وتميز، وذلك من خلال توافر ثمانية مجالات رئيسية هي: قانون التعليم ، والواجبات الوظيفية، والمعايير المهنية، وبرنامج الإعداد، وبرنامج التدريب والتنمية المهنية ، وتقويم الأداء الوظيفي، والميثاق الأخلاقي، الروابط المهنية .

##### **الإطار النظري للدراسة:**

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين، الأول خبرة نيوزيلندا تمهين الإدارة المدرسية ، والثاني جهود سلطنة عُمان في تمهين الإدارة المدرسية ، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: خبرة نيوزيلندا تمهين الإدارة المدرسية:

وسوف يتم تناول خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية من خلال المجالات الآتية:

المجال الأول: قانون التعليم:

يُنظم مهنة التعليم عامة والإدارة المدرسية خاصة في نيوزيلندا قانون التعليم رقم (80) الصادر عام (1989) وآخر تعديلاته عام (2018) ، واهتم هذا القانون بمدير المدرسة في المجالات الآتية:



- تضمن المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية لمدير المدرسة في جوانب عديدة مثل: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة عمليات التعليم والتعلم، وإدارة الموظفين، وإدارة الموارد المادية، والشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال مجالس الأمناء.
- اشتمل على أسلوب تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس من خلال المشاركة الفعالة بين مجالس الأمناء والسلطات التعليمية المحلية.
- تناول شروط اختبار وتعيين مديري المدارس وتجديد التعاقد وإنهاء الخدمة.
- تضمن علاقة المدير بمجلس الأمناء في مدرسته.
- اشتمل على علاقة المدير بهيئة العاملين بالمدرسة والطلبة.
- تناول التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس.
- المجال الثاني: الواجبات الوظيفية لمديري المدارس:  
يقوم مدير المدرسة بعدد من الواجبات والمهام والمسئوليات الوظيفية وذلك على النحو الآتي:

(Organization for Economic Co- Operation and Development,2007,37-43; Wylie,1997,8-10 )

- [1] تطوير السياسات المرتبطة بالتعليم والتعلم:  
حيث يشارك المدير في اللجان الاستشارية التي تهتم بكافة القضايا والمشكلات المدرسية، وهذه اللجان تركز في عملها على اقتراح إجراءات وسياسات عمل جديدة لتحقيق الأهداف المدرسية ومعالجة كافة القضايا التعليمية بطرائق إبداعية جديدة
- [2] ضبط سلوكيات التلاميذ:  
حيث يشارك مدير المدرسة مع مجلس الأمناء في توفير بيئة آمنة للطلاب، كما يضع معهم إجراءات الحفاظ على انضباط التلاميذ ووضع ثوابت وضوابط للثواب والعقاب.
- [3] تقويم الأداء:  
حيث يشارك مدير المدرسة مع أعضاء مجلس الأمناء في تقويم أداء هيئة العاملين بالمدرسة وفق مستويات معيارية يتم تحديدها والاتفاق عليها، فيتعرف على جوانب القوة في أدائهم ويدعمها، وجوانب الضعف ويعالجها من خلال التغذية الراجعة وعمليات التنمية المهنية المستمرة والمنتظمة.
- [4] التنمية المهنية لهيئة العاملين بالمدرسة:

حيث يشارك مدير المدرسة مع أعضاء مجلس الأمناء في توفير كافة متطلبات التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة، كما يشاركونهم في تنفيذ المشروعات القومية التي تهدف إلى تطوير مهنة التدريس والارتقاء بمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم. [5] تطوير المناهج الدراسية:

حيث يشارك مدير المدرسة مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية بتوفير متطلبات تنفيذ أنشطة المناهج، واختيار المحتوى الذي يناسب التلاميذ ويحقق الارتقاء بعمليات التعليم والتعلم، كما يشارك المعلمين في اختيار أفضل أساليب واستراتيجيات وطرائق التدريس الحديثة التي تحقق فعالية العملية التعليمية. [6] دعم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي :

حيث يتعاون مدير المدرسة مع أعضاء مجلس الأمناء في توثيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث يتم تسخير كافة مؤسسات المجتمع المدني لخدمة المدرسة، كما تقوم المدرسة بمشروعات تنمية المجتمع المحلي. المجال الثالث: المعايير المهنية:

قامت نيوزيلندا بوضع معايير مهنية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية وذلك كما يأتي:  
أ- المعايير المهنية لمديري المدارس الابتدائية:

وتتضمنت أربعة معايير هي: (Hammond & et.al.,2013, 37-38)

[1] الثقافة: Culture

يقدم مدير المدرسة قيادة مهنية تركز على ثقافة المدرسة لتعزيز ودعم عمليات تعليم وتعلم التلاميذ.

[2] التربية والتعليم: Pedagogy

يوجد مدير المدرسة ويوفر بيئة تعليمية تقي وتلبي وتحقق توقعات جميع التلاميذ وتزودهم بخبرات ناجحة في التعلم

[3] الأنظمة: Systems

ينمي مدير المدرسة ويستخدم النظمة الإدارية لدعم وتعزيز تعلم التلاميذ.

[4] الشراكات والشبكات: Partnerships and Networks

ينمي مدير المدرسة ويقوي الاتصالات والعلاقات مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي بمؤسساته وهيئاته المختلفة، والمجالس المحلي للتعليم لدعم وتعزيز تعلم التلاميذ .

ب- المعايير المهنية لمديري المدارس الثانوية:

وتتضمنت ستة معايير هي: (Fancy,2005, 24-25)

[1] القيادة المهنية: Professional Leadership

حيث يلم مدير المدرسة بالأساليب الإدارية الحديثة في إدارته للعملية التعليمية، ويُسجَع الإبداع والابتكار والأساليب الجديدة في العمل، ويقود عمليات التقويم الذاتي للمدرسة، ويُعد ويجهز المدرسة لعمليات المراجعة الخارجية من قبل مكتب المراجعة التربوية.

[2] الإدارة الاستراتيجية Strategic Management حيث يُشارك مع المعنيين والمُهتمين بالعملية التعليمية في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وتحديد قيمها، ووضع الأهداف بعيدة المدى، وتحليل بيئة المدرسة الداخلية وما بها من جوانب قوة وضعف، والبيئة الخارجية وما بها من فرص وتهديدات.

[3] إدارة هيئة العاملين Staff Management حيث يقوم مدير المدرسة بتقديم الدعم المُستمر لهيئة العاملين لزيادة ثقافتهم التنظيمية بالعملية التعليمية، كما يُشارك في إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم من توظيف، وإشراف، ومتابعة وتقييم، وتنمية مهنية مستمرة.

[4] إدارة العلاقات Relationship Management حيث يقوم مدير المدرسة ببناء شراكات شاملة ومُتكاملة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتوظيف واستثمار هذه الشراكات في توفير بيئة آمنة وجاذبة ومُحفزة على التعلم، والاستجابة لاحتياجات ومُتطلبات كافة المُشاركين والمُهتمين بالعملية التعليمية من المُعلمين والأخصائيين والطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والمنظمات والمؤسسات والوكالات الحكومية وغير الحكومية.

[5] إدارة الأصول والتمويل: Financial and assets Management حيث يوظف مدير المدرسة استخدام الموارد المادية المتاحة في تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة، ويضع الميزانية المدرسية في ضوء الموارد المادية والمالية، ويعمل مع مجلس الأمناء في إدارتها.

[6] التشريعات القانونية: Statutory and Reporting Requirement حيث يلتزم مدير المدرسة بالتشريعات والقوانين واللوائح المُنظمة للعملية التعليمية. المجال الرابع: إعداد مُديري المدارس: وسوف يتم تناول برنامج إعداد مُديري المدارس في نيوزيلندا من خلال المحاور الآتية: [1] المسؤولون عن البرنامج:

يتضمن برنامج المديرين الجدد أن يحصل الملتحقين به على مؤهل تربوي عالٍ في القيادة التربوية والمدرسية (الماجستير)، ويتولى مسؤولية إعداده وتنفيذه وزارة التربية النيوزيلندية بالتعاون مع جهات عديدة مثل مكتب المراجعة التربوية التابع لوزارة التربية ومركز تخطيط تنمية المدير (PDPC) Principal Development Planning Center، والمعهد التربوي النيوزيلندي (NZEI) The New Zealand Education Institute (Brooking, 2007, 26)، كما تشارك ثلاث جامعات هي أوكلاند Auckland، ووايكاتو Waikato، وماسي Massy حيث إن كل جامعة من هذه الجامعات يوجد بها مركز للقيادة التربوية والمدرسية يمنح درجة الماجستير في الإدارة والقيادة المدرسية.

(Organization for Economic Co- Operation and Development,2007,65-68)

New Zealand Council بالإضافة إلى مجلس البحوث التربوية النيوزيلندية  
for Educational Research (NZER) (Cameron&et.al.,2004,4) وتقوم  
وزارة التربية بدور المنسق والممول لهذا البرنامج حيث تتولى استقبال طلبات المتقدمين  
وفرزها وتحديد المرشحين للبرنامج وتحمل التكلفة الإجمالية التي تبلغ حوالي أربعة آلاف  
يورو. (Mulford,2003,63)

[2] هدف البرنامج:

يهدف برنامج المديرين الجدد إلى تطوير القدرات الشخصية والقيم الأساسية من  
معارف ومهارات وخبرات وممارسات والتي ينبغي أن تتوافر في القادة التربويين الذين  
يتولون إدارة المدارس ليحققوا أهداف المجتمع في تربية أبناءه. (Mulford,2003,63)

[3] مدة البرنامج:

تستغرق مدة البرنامج عاماً دراسياً كاملاً موزع على أربعة مراحل وكل مرحلة  
تستغرق حوالي ثلاثة شهور. (Cameron&et.al.,2004,2-3)

[4] محتوى البرنامج:

يتضمن البرنامج ثلاث وحدات دراسية يتم تدريسها جميعاً في المرحلة الأولى في  
الفصول السكنية وذلك على النحو التالي:

الوحدة الأولى : المدرسة المعلمة: The Learning School

وتتضمن هذه الوحدة ستة موضوعات هي:

\*المدير كقائد: Principal as a Leader

ويشتمل على المدير كقائد تربوي، والرؤيا وقيادة التغيير، والإدارة والقيادة.

\*قيادة التعلم: Leading Learning

ويشتمل على قيادة المدرسة المعلمة، والتعلم من البحث.

\*قيادة الأفراد: Leading People

ويشتمل على قيادة ثقافة المدرسة لتعلم مواجهة وإدارة التحديات والقضايا.

\*بناء النظام: Building Systems

ويشتمل على إدارة وتخطيط التمويل، والمراجعة التربوية، والمراجعة الالكترونية، وتقويم  
الأداء، وإدارة أخطار هيئة العاملين.

\*بناء الشراكات: Building Partnerships

ويشتمل على علاقات المدير بالإدارة المحلية، وتقديم التقارير إلى الإدارة المحلية  
والمجتمع، والمدير ومشاركة المجتمع في عمليات الرؤية التشاركية.

\*التنمية المهنية والشخصية: Personal and Professional Development

ويشتمل على تأثير الممارسات المهنية، وملفات الإنجاز المهنية، وإدارة الوقت، وإدارة الضغوط، وتدعيم الاتصالات.

الوحدة الثانية: المدرسة المُطورة: The Improving School

وتتضمن هذه الوحدة ستة موضوعات هي:

\*المدير كقائد: Principal as a Leader

ويشتمل على أنواع القيادة وتأثيراتها، وثقافة المدرسة.

\*قيادة التعلم: Leading Learning

ويشتمل تعليم المحادثات والحوارات، وجمع المعلومات حول التدريس الفعّال، والتعلم من البحث.

\*قيادة الأفراد: Leading People

ويشتمل على تقويم الأداء، والتنمية المهنية لهيئة العاملين، والخبرات التعاونية، وبناء وتشكيل وإدارة الفريق.

\*بناء النظام: Building Systems

ويشتمل على التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط والتقارير، وإدارة هيئة العاملين، وعقود الموظفين، ومتطلبات تعيين هيئة العاملين.

\*بناء الشراكات: Building Partnerships

ويشتمل على مشاركة كافة المهتمين بالعملية التعليمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة المجتمع في أنشطة التعلم، وعلاقات المدير بمستشاري المدرسة.

\*التنمية المهنية والشخصية: Personal and Professional Development

ويشتمل على البحوث العملية، والتخطيط الفعلي، والتنمية الشخصية، والتوازن المهني، وملفات الإنجاز، وتدعيم الاتصالات.

الوحدة الثالثة: المدرسة الفعّالة: The Effective School

وتتضمن هذه الوحدة ستة موضوعات هي:

\*المدير كقائد: Principal as a Leader

ويشتمل على المهنة والأخلاق، والقيادة التمويلية، والقيادة المستقلة.

\*قيادة التعلم: Leading Learning

ويشتمل على مؤشرات جودة التعليم، وإنجاز وتحصيل التلاميذ، والقيادة والإدارة، والاحتياجات والقدرات، والقيادة والتدريس والتعليم، والتعلم من البحث، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

\*قيادة الأفراد: Leading People

ويشتمل على أخلاقيات بيئة العمل، وتوفير بيئة آمنة وباعثة على التعلم. وتعيين الموظفين، وإعداد وتدريب المعلمين.

**\*بناء النظام: Building Systems**

ويشتمل على تخطيط الميزانية، والتقرير السنوي للمدرسة، وإدارة التنافس في بيئة العمل، وإجراءات الانضباط والمحافظة على النظام، والإجراءات التأديبية، وإدارة القدرات والكفاءات، وقاعدة خبرات وممارسات الطلاب الدوليين.

**\*بناء الشراكات: Building Partnerships**

ويشتمل على دعم وتشجيع المجتمع للمشاركة في كافة ميادين العمل المدرسي.

**\*التنمية المهنية والشخصية: Personal and Professional Development**

ويشتمل على ملفات الإنجاز المهنية، وفرص التنمية المهنية المستقبلية، ووكالات وهيئات الدعم والإرشاد المستقبلي، وأثر الخبرات والممارسات المهنية.

المجال الخامس: التدريب والتنمية المهنية لمُديري المدارس:

تتولى وزارة التربية والتعليم مسؤولية برامج التدريب والتنمية المهنية لمُديري المدارس، وذلك بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي والروابط المهنية، وتركز برامج التنمية المهنية للمُديرين الجدد على موضوعات متعددة تتمثل في قيادة التعليم والتعلم، والحوكمة الإدارية، والعلاقات بين هيئة العاملين والمُشاركين والمُهتمين بالعملية التعليمية، والقيادة المهنية.

(Ministry of Education in New Zealand, 2018C, 1)

ويقدم مركز القيادة التربوية بجامعة أوكلاند The University of Auckland

Centre For Educational Leadership برنامج تنمية مهنية للمُديرين الخبراء بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، ويركز هذا البرنامج على تطوير المدارس، وتنمية قدرات المُديرين على لتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة في مدارسهم، وبناء مجتمعات التعلم المهنية ودعمها، والتخطيط المدرسي، ومتابعة وتقييم الأداء، ويتم استخدام أساليب متنوعة في التنمية المهنية مثل: ورش العمل، والندوات، والحلقات النقاشية، والمشروعات،

ومجموعات المناقشات. (The University of Auckland, 2018, 1-2)

كما تتعاون وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المعهد التربوي النيوزيلندي New Zealand Educational Institute في تقديم برامج تنمية مهنية لمُديري المدارس، حيث يوجد شبكة تواصل إلكتروني للمُشاركين في تلك البرامج في شكل مجتمعات تعلم مهنية، وتوفير فرص حضور الاجتماعات والمؤتمرات التي تُثري ثقافتهم المهنية، وتبادل الزيارات بينهم، فضلاً عن المنديات الخاصة بهم. (Wylie, 2017, 16)

وأيضاً تتعاون وزارة التربية والتعليم مع الجمعية النيوزيلندية لأمناء المدارس

New Zealand School Trustees Association، واتحاد المُديرين بنيوزيلندا New Zealand Principals' Federation، والمعهد النيوزيلندي للتربية Post Primary Educational Institute، وجمعية معلمي المدارس ما بعد الابتدائي Teachers' Association في توفير برامج تنمية مهنية لمُديري المدارس وتزويدهم بكل

ما هو جديد في مجال التعليم عامة والإدارة والقيادة المدرسية خاصة.  
(Anderson,2009,5-6)

المجال السادس: تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس:  
وسوف يتم تناول تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس في نيوزيلندا من خلال  
المحاور الآتية:

[1] المسئولون عن التقويم:

وفقاً لقانون التعليم الصادر عام 1989م فإن مجلس أمناء المدرسة لديه الصلاحيات  
الكاملة في إدارة الأداء المدرسي وهو المسئول عن متابعة ومراقبة وتقويم الأداء المدرسي  
بما في ذلك مدير المدرسة. (Ministry of Education in New Zealand,2015,148)

وتتولى لجنة ممثلة من بعض أعضاء مجلس الأمناء مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي للمدير  
يتم تشكيلها من رئيس المجلس ونائبه وبعض الأعضاء وأحياناً مقوم خارجي، ويشترط في  
أعضاء هذه اللجنة أن يكون لديهم خبرة بوظيفة مدير المدرسة، والسمات الشخصية من  
سمات الأمانة والعدالة والنزاهة، وفهم واضح لدور المقوم، ومهارات التعامل مع الآخرين،  
والإتجاه المهني، وترشح اللجنة أحد أعضاءها ليتولى المسؤولية الأساسية في التقويم وغالباً  
ما يكون رئيس المجلس، وقد يُرشح المدير أيضاً أحد الأعضاء ليتولى هذه المسؤولية،  
ويمكن أن يكون خبير خارجي يستعين به المجلس لديه خبرة تعليمية وتقويمية. (The  
New Zealand Secondary Principals' Council,2011,9-11)

[2] أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

أشار كولينز (Collins,1999,12) أن تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري مدارس التعليم قبل  
الجامعي بنيوزيلندا يهدف إلى تحقيق:  
\*المحاسبة والمسائلة:

حيث يتم محاسبة مدير المدرسة من قبل مجلس الأمناء في قيادته وإدارته للمدرسة  
من حيث جوانب القصور والضعف وجوانب القوة، وتحقيق الأهداف المُتفق عليها،  
وضمان جودة التدريس والتعليم.  
\*التنمية المهنية:

حيث يتم توفير تنمية مهنية مستمرة للمديرين لضمان التحسين المتواصل لإنجاز  
التلاميذ.

[3] معايير تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري مدارس التعليم قبل الجامعي:

تعتمد عملية تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في نيوزيلندا على معايير قامت بوضعها  
وزارة التعليم لمُدبري المدارس الابتدائية وتتضمن الثقافة، والتربية والتعليم، والأنظمة،  
والشراكات والشبكات (Hammond &et.al.,2013, 37-38) ، بالإضافة إلى معايير

لمديري المدارس الثانوية وتتضمن القيادة المهنية، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة هيئة العاملين، وإدارة العلاقات، وإدارة الأصول والتمويل، والتشريعات القانونية. (Fancy,2005,24-25)، حيث توضع هذه المعايير في قوائم، وبطاقات ملاحظة، وتقارير أداء.

[4] مراحل تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس:

يتم تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في نيوزيلندا بعدة مراحل كما أشار كل من بيجوت (Piggot-Irvine,2003,254)، والجمعية النيوزيلندية لمجالس أمناء المدارس.

(New Zealand School Trustees Association, 2009,37-40)

\* الإطار الزمني الموصى به:

الإعلان عن موقف (وضع) مدير المدرسة، وتقديم الطلبات مع الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمدرسة، والتوصيف الوظيفي لوظيفة المدير، والمواصفات والخصائص المطلوبة فيه.

\* العرض وقبول التعيين:

ويأخذ المجلس في الاعتبار والحسبان عدد من الموضوعات في تحديد أهداف الأداء التي يجب أن يلتزم بها مدير المدرسة مثل: الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمدرسة، والتوصيف الوظيفي لوظيفة المدير، والتطورات التي يحددها سكرتير التعليم مثل (نظم إدارة الأداء، والتغييرات في المناهج الدراسية، المعايير المهنية للإدارة المدرسية)، ونتائج المراجعة السابقة للأداء إذا كان المدير موجود بالفعل بالمدرسة، وتأخذ هذه العملية ثلاثة أشهر للمدير الجديد، وشهر واحد للمدير القديم الذي سبق مراجعة أداءه.

\* صياغة إجراءات الأداء المتوافق عليها:

ويتم تفويض لجنة من المجلس لصياغة أهداف تقويم الأداء، ووضع إجراءات الأداء المتوافق عليها، ويتم كتابة أهداف الأداء ومؤشراتها، والمعايير المهنية للإدارة المدرسية، والوثائق التي سوف يتم مراجعتها، والأخذ في الاعتبار الاحتياجات المهنية لمدير المدرسة، ويتم ذلك بالتشاور والتوافق مع مدير المدرسة، وتنتهي اللجنة من إعداد إجراءات الأداء المتوافق عليها.

\* عرض إجراءات الأداء المتوافق عليها على مدير المدرسة:

بعد انتهاء اللجنة من إعداد إجراءات الأداء المتوافق عليها يتم عرضها على مدير المدرسة، وهناك احتمالان الأول أن يوافق عليها مدير المدرسة ومن ثم الاستمرار في باقي خطوات مراجعة الأداء، والثاني رفض المدير لهذه الإجراءات وفي هذه الحالة تأخذ اللجنة بعين الاعتبار رأي المدير وتسير في المشورة المهنية والاسترشاد برأي متخصصين في هذا المجال، وتقبل اللجنة رأي المدير ويتم تعديل بعض إجراءات الأداء المتوافق عليها مع مدير المدرسة. أما إذا رفضت اللجنة رأي المدير في التعديل والتغيير فترفع اللجنة الأمر لمجلس الأمناء للتصديق عليه، وتسير اللجنة في إجراءات وخطوات التقويم التالية.



\*إجراء التقويم المؤقت الأول لمدير المدرسة:  
حيث يتم إجراء التقويم المؤقت الأول وتكون نتيجته إما أداء مُرضٍ، أو أداء غير مُرضٍ،  
وإذا كان الأداء غير مُرضٍ يتم وقف العملية.  
\*إجراء التقويم المؤقت الثاني لمدير المدرسة:

يتم إجراء عملية إصلاحية علاجية لأداء المدير للتغلب على السلبيات والمعوقات التي  
تواجهه في العمل، ويمكن إجراء تعديل في إجراءات الأداء المتوافق عليها، وتحديد أهداف  
قصيرة المدى ويُطلب منه نتائج محددة، ويتم تقويم أداءه للمرة الثانية، وتكون نتيجته إما  
أداء مُرضٍ، أو أداء غير مُرضٍ، وإذا كان أداءه غير مُرضٍ يتم توقف العملية وإصدار  
التقرير النهائي لأداء المدير ويتم فصله من العمل.

\*إجراء التقويم المؤقت الثالث لمدير المدرسة:  
إذا نجح المدير في التقويم المؤقت الثاني تستمر عملية تقويم الأداء ويتم جمع البيانات  
والمعلومات عن أداء المدير استعداداً للتقويم النهائي.  
\*التقويم النهائي لمدير المدرسة:

ويتم فيه إجراء تقويم نهائي من خلال مقابلة رسمية، ويتم فيها عرض كافة البيانات  
والمعلومات التي قام المقومون بجمعها عن أداء مدير المدرسة، وتتاح الفرصة كاملة لمدير  
المدرسة للتعبير عن رأيه وتقديم أدلة وبراهين على أدائه، ويتم في هذه المرحلة كتابة  
التقرير الأولي (المؤقت) لأداء المدير، ويُعرض على مدير المدرسة ويوقع عليه بالعلم،  
وفي حالة موافقة المدير على ما جاء بالتقرير يُعتبر التقرير نهائياً، وإذا لم يوافق تأخذ  
اللجنة في الاعتبار رأي المدير، وهناك احتمالان الأول إقرار اللجنة صحة رأي المدير  
ووجهة نظره ويتم إجراء تعديلات في التقرير بناء على ذلك ، أو رفض وجهة نظره وفي  
هذه الحالة ترفع اللجنة التقرير للمجلس ككل، ويتم اعتماد التقرير بشكل نهائي ، ويُرسل  
صورة منه للمدير ويوقع عليه بالعلم والاستلام، وترسل صورة منه أو ملخص له لجميع  
أعضاء المجلس، كما توضع صورة منه في ملف توظيف المدير . وبعد إصدار التقرير  
النهائي يتم الاجتماع بين المجلس والمدير أو رئيس ممثلاً عن المجلس لمناقشة الخطوات  
التالية، حيث يتم التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين في أداء المدير،  
وتنمية المدير مهنيّاً في هذه الجوانب، كما يتم التركيز على جوانب القوة التي تحققت  
وطرائق الحفاظ على تلك الجوانب وتدعيمها باستمرار، ومن ثم تبدأ الدورة التالية في تقويم  
الأداء للعام التالي.

المجال السابع: الميثاق الأخلاقي للمدري المدارس:

قام مجلس التعليم في نيوزيلندا (Education Council in New Zealand  
2017,10-12), بوضع ميثاقاً أخلاقياً لمهنة الإدارة المدرسية، وتضمن أربعة مجالات  
رئيسية هي:

[1] Commitment to the Teaching Profession : ويتضمن ، ويتضمن :

- إظهار الالتزام بتقديم تعليم فعال وعالي الجودة.
- الانخراط في علاقات مهنية، والاحترام والتعاون مع الآخرين.
- إظهار مستوى عال من السلوك المهني والأمانة والنزاهة والاستقامة.
- إظهار الالتزام بالتشريعات والقوانين المنظمة لمهنة التعليم في بيئة التعلم.
- الالتزام بتقديم ثقافة مهنية تُدعم تطبيق هذا الميثاق.

[2] Commitment to Learners: ويتضمن ، ويتضمن :

- تعزيز رفاهية المتعلمين وحمايتهم من أي ضرر أو أذى.
- الانخراط في العلاقات الأخلاقية والمهنية مع المتعلمين التي تحترم الحدود المهنية.
- احترام تنوع التراث واللغة والهوية والثقافة لجميع المتعلمين.
- الاهتمام بتعليم اللغة القومية ودعم طموحات المتعلمين التعليمية.
- تعزيز الممارسات الشاملة لدعم احتياجات وقدرات جميع المتعلمين.
- التزام العدالة والمساواة واحترام المُعتقدات الشخصية للمتعلمين.

[3] Commitment to Families : الالتزام نحو الأسر :

- الانخراط في علاقات مع العائلات يسودها المهنية والاحترام.
- الالتزام بإشراك الأسر في عمليات تعليم وتعلم أبنائهم.
- احترام تنوع التراث واللغة والهوية وثقافة العائلات.

[4] Commitment to Society: ويتضمن ، ويتضمن :

- تعزيز وحماية مبادئ حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية بصورة مُستمرة.
- الالتزام بقيم وأخلاقيات المجتمع.
- تشجيع المتعلمين على أن يكونوا مشاركين نشطين في الحياة المجتمعية، ويشاركون في القضايا المهمة لتحقيق رفاهية المجتمع.

المجال الثامن: الروابط المهنية لمُديري المدارس:

تتعدد وتنوع الروابط المهنية لمديري المدارس في نيوزيلندا، وفيما يلي تناول بعض هذه الروابط بالتفصيل على النحو الآتي:

[1] جمعية مديري المدارس الثانوية في نيوزيلندا:

Secondary Principals' Association of New Zealand (SPANZ)

نشأت هذه الجمعية عام 1987م ، وتساعد مديري المدارس في جميع أنحاء نيوزيلندا بأن يكون لهم دور فعال في المشاركة في صنع السياسات التعليمية، وتهدف هذه الجمعية إلى تقديم الاستشارات القانونية والمهنية لمديري المدارس، وتمثيلهم في المؤتمرات العامة والخاصة، والحفاظ على وجود اتصالات فعالة مع المؤسسات التعليمية، ودعم الرفاهية المهنية والشخصية للأعضاء، والسعي نحو زيادة رواتبهم ومنحهم المكافآت ، وتحسين ظروف عملهم. وتقدم الجمعية خدمات متنوعة تساهم في تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس مثل برامج التنمية المهنية المستمرة، والبرامج التأهيلية، والندوات والمؤتمرات ، فضلاً عن إصدار الجمعية مجموعة من الكتب والأدلة والمجلات العلمية التي تساعد المديرين في عملهم وتزيد من ثقافتهم التنظيمية. 'Secondary Principals' (Association of New Zealand,2018)  
[2] جمعية مديري المدارس الابتدائية بأوكلاند:

Auckland Primary Principals' Association (APPA )  
تم إنشائها منذ مائة عام تقريباً، وهي أكبر جمعية للمديرين في نيوزيلندا، كما أنها منظمة مهنية مهمتها الأساسية الدفاع عن حقوق مديري المدارس في أوكلاند بنيوزيلندا والتعبير عن صوتهم وتقديم الخدمات المتنوعة لهم، حيث تساهم الجمعية في برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الابتدائية، وعقد الندوات والمؤتمرات لهم، وتخصيص منح وجوائز للمتفوقين منهم، فضلاً عن قيامها بإصدار مجلات وصحف دورية، وإصدار أدلة عن عمليات توظيف المديرين وتقييم أدائهم . 'Auckland Primary Principals' Association,2018)

[3] جمعية المديرين المدارس بواكيتو: Waikato Principals Association (WPA )

تمثل الجمعية صوت مديري المدارس في منطقة واكيتو الكبيرة، وهي مؤسسة مهنية تدعم مديري المدارس على المستوى المحلي والقومي، وتخدم لهم خدمات ومشروعات تنمي مهاراتهم الإدارية، حيث تصدر الجمعية مجموعة من الإصدارات العلمية في مجال التعليم والإدارة والقيادة تساعد مديري المدارس في عملهم، كما تنظم المؤتمرات والندوات والمؤتمرات والزيارات، كما تنظم احتفالات للمتميزين من مديري المدارس وتمنحهم الحوافز والمكافآت. (Waikato Principals Association,2018)  
[4] جمعية مديري مدارس التربية الخاصة في نيوزيلندا:

Special Education Principals Association of New Zealand  
(SEPANZ)

تم إنشاء هذه الجمعية عام 1989م وذلك للدفاع عن مديري مدارس تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وتمكينهم من تحقيق تعليم ذي جودة عالية في مدارسهم وذلك بالتعاون مع أولياء

المور والمجتمع، وتهدف الجمعية إلى نشر المعرفة والمعلومات من خلال التواصل وفرص التدريب وتبادل الأفكار، وتعزيز وتشجيع البحوث وغيرها من المشاريع الخاصة، وتعزيز التميز في المؤتمرات الوطنية لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وأن تكون جمعية مهنية للتربويين المهتمين بتعليم هذه الفئات، ودعوة كبار التربويين من جميع أنحاء العالم للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال، توفير شبكة من الدعم للمدارس الخاصة والوحدات الإدارية المرتبطة بها، والتنسيق وإسداء المشورة بشأن تطوير السياسات والإجراءات في المدارس، والتشاور مع الوزارة في كافة الأمور المتعلقة بالمُديرين، وتمثيلهم في المحافل المحلية والدولية وغيرها . ( Special Education Principals Association of New Zealand, 2018 )

المبحث الثاني: جهود سلطنة عُمان في تمهين الإدارة المدرسية:  
وسوف يتم تناول جهود سلطنة عُمان في تمهين الإدارة المدرسية من خلال المجالات الآتية:

المجال الأول: 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(24) لعام 2012م.

المجال الثاني: الواجبات الوظيفية لمديري المدارس:

حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم(2015، 10-12) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تتمثل في:

- يلتزم بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل ، ويتابع التزام العاملين بتنفيذها.
- يضع برنامجاً زمنياً لتنفيذ واجباته الوظيفية، ومسئوليته بإشراف المشرف الإداري.
- يعد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين ، ويتابع تنفيذها، ويقومها ويطورها.
- يشرف على كافة أعمال التنظيم والتنفيذ والتقويم والتطوير والمتابعة التي تتطلبها إدارة المدرسة.
- يشرف على إعداد الجدول المدرسي.
- يقوم بتحديد احتياجات المدرسة من الكوادر التدريسية الفنية والإدارية والمواد والأجهزة اللازمة، ويعمل على التنسيق مع المعلمين لتوفيرها.
- يشرف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمناهج الدراسي والإعداد اليومي للدروس، والتحقق من توافق الإعداد اليومي للدروس مع الخطة السنوية.

- يشرف على تلبية احتياجات الطلبة التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية بالتنسيق مع المعنيين.
- يشرف على انتظام دوام العاملين والطلبة بالمدرسة.
- يلتزم بحضور الطابور المدرسي ويشارك في تنظيمه.
- يشرف على إعداد السجلات والملفات المدرسية، وتنظيمها، وتوظيفها، وحفظها إلكترونياً وورقياً.
- يُعد السجلات والملفات ذات العلاقة بمجال عمله بما يضمن تجويد الأداء.
- يشرف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يخدم العملية التربوية التعليمية.
- يشرف على تفعيل أعمال اللجان والمسابقات التي تحددها الوزارة.
- يعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي.
- يشرف على كافة أعمال الامتحانات، وعمليات التقويم وتحليل النتائج، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي.
- يُشارك في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، ويزود المشرف المختص بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة.
- يشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ويتابع أثر هذه البرامج على أدائهم بالتنسيق مع المشرفين المختصين والمعلمين الأوائل.
- يوثق التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلي، ويفعل أدوار مجالس الآباء والأمهات وأدوار المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع.
- يُجري التنسيق والاتصالات اللازمة مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحيط ويستثمر إمكانياته لتحقيق أهداف المدرسة.
- يحرص على سلامة المبنى المدرسي وصيانته ونظافته، وحسن توظيفه.
- يشرف على وسائل النقل المدرسية وحصر احتياجات المدرسة منها.

- يُشرف على إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وتنفيذها والمناقشات التي تتم بين بنودها وفقاً لحاجة العمل الفعلية بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح الصادرة في هذا الشأن.
  - يشرف على إدارة الموارد المالية للمدرسة بالتعاون مع الكوادر المعنية.
  - يُخطط وينفذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني والرقمي بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن.
  - يُشرف على سير العمل في الجمعية التعاونية المدرسية ( المقصف المدرسي).
  - يُشرف على عملية الجرد السنوي للعهد المدرسية.
  - يُعد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لأداء العاملين بالمدرسة بالتنسيق مع المختصين.
  - يُرشح أعضاء الهيئة التدريسية للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية.
  - يُوظف البرامج المحوسبة في أداء المهام الموكلة إليه.
  - يُشارك في إعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله.
  - يلتزم بحضور الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عمله.
  - يعمل على التجديد والتطوير في مجال واجباته ومسئولياته في ضوء لوائح وأنظمة عمله.
  - يُنمي ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة ويتابع أثر ذلك على الطلبة والبيئة المدرسية.
  - يُشرف على كافة أعمال تقويم وتطوير الأداء المدرسي.
  - يعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي.
  - يعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة.
  - يُعد تقريراً فصلياً عن سير العمل بالمدرسة يوضح فيه ما تم إنجازه وما لم يتم، مع توضيح وسائل التغلب على الصعوبات إن وجدت ، ويرفعه لمدير عام التربية بالمحافظة.
- المجال الثالث: المعايير المهنية:  
وضعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ثمانية معايير للإدارة والقيادة المدرسية تتضمن الآتي :
- [1] تفعيل التخطيط المدرسي:

تُشارك إدارة المدرسة جميع العاملين بها والمستفيدين منها في التخطيط، ووجود رؤية ورسالة مُلهمة للعمل لدى المدرسة، وتخطيط برامج للإنماء المهني تلبي احتياجات العاملين.

[2] تنظيم العمل الإداري:

تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات للعاملين بما يتناسب ومواقف العمل المختلفة، وتوظف مرافق المبنى المدرسي، وتعمل الأنظمة واللوائح والسجلات والملفات المدرسية.

[3] الإشراف والتقييم لعمليتي التعلم والتعيم:

تتبع إدارة المدرسة أساليب إشرافية متنوعة، وتنفذ برامج الإنماء المهني وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين، وتشرف على تفعيل مصادر التعلم، وتحلل نتائج تقييم الطلبة.

[4] رعاية الطلبة:

تتابع إدارة المدرسة حضور الطلبة وغيابهم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها، وتنمي الاتجاهات الإيجابية وتعالج الاتجاهات السلبية لديهم، وتوفر لهم فرص تعليم متنوعة.

[5] توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي :

تقوم إدارة المدرسة ببناء تواصل مستمر مع أولياء الأمور، وتقديم لهم معلومات شاملة حول تعلم أبنائهم، وتدعم دور مجلس الآباء والأمهات، وتقديم برامج خدمية للمجتمع .

[6] التطوير الذاتي للإدارة المدرسية:

تواكب إدارة المدرسة المستجدات الحديثة في الإدارة ، وتطور أدائها ذاتيا ، ووجود موضوعيه في تقويم أدائها، وتتقبل التوجيهات من قبل المعنيين، وتوظف التكنولوجيا الحديثة.

[7] تنمية القيم التنظيمية للمدرسة:

تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي، وتشجع على العمل بروح الفريق وعلى الابتكار والتجديد في العمل، وترسخ مبادئ المحاسبة.

[8] فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة:

تستفيد إدارة المدرسة من هيئة العاملين بالمدرسة معلمين وأخصائيين وفنيين وغيرهم.

المجال الرابع: إعداد مُديري المدارس:

تتولى وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها مسؤولية إعداد مُديري المدارس من خلال برنامج القيادة المدرسية ومُدته عامان، وتتضمن الفترة الزمنية للبرنامج من (30-20) يوماً تدريبياً بواقع (6-4) 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، ويستهدف مُديري المدارس ومساعديهم من مُختلف المدارس بالسلطنة (وزارة التربية والتعليم 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. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2017، 1-2) و حددت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2016، 29) محتوى البرنامج على النحو الآتي:

[1] 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.

[2] الفترة التدريبية الثانية: المُجتمع المدرسي:

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

[3] الفترة التدريبية الثالثة: النُظم والإجراءات:

تركز هذه الفترة التدريبية على تحسين الأداء في مُجتمع المدرسة، وذلك لكي يُدرك مُديرو المدارس جودة التطوير المهني الفعال، ومن أهدافها الرئيسة تعزيز ثقافة التعاون بين المُعلمين وأولياء الأمور، مع تعزيز دور القائد التعليمي من خلال المُشاركة في الأساليب المُختلفة لتعلم الطلبة

[4] الفترة التدريبية 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.

المجال الخامس: التدريب والتنمية المهنية لمُديري المدارس:

تتولى دوائر تطوير الأداء المدرسي بالمُديريات العامة للتربية والتعليم مسؤولية التدريب والتنمية المهنية لمُديري المدارس في سلطنة عُمان وذلك بالتعاون مع مراكز التدريب في هذه المُديريات، وبتحليل خطط الإنماء المهني التي تصممها المُديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم للمُديريات التابعة لها أعوام (2013، 2014، 2015 ب، 2016 ب، 2017 ج، 2018) تبين وجود اهتمام بتنمية مُديري المدارس مهنيًا في مجالات عديدة ، حيث تضمنت هذه البرامج كثيرًا من الموضوعات أهمها:

- الكفايات الإدارية، والمؤشرات التربوية وتوظيفها في العملية التعليمية.



- المهارات الأساسية لمديري المدارس، وكفايات الإدارة المدرسية الحديثة.
  - مهارات الاتصال والتواصل، وبناء العلاقات الإنسانية بين العاملين.
  - تطوير الأداء المدرسي، ومتابعة أداء المعلمين، وتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.
  - التمكين من أجل التمهين، والمدرسة كمنظمة مُتعلمة، وآليات تجويد العمل المدرسي.
  - ممارسات عملية في التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المهارات الإدارية والإشرافية.
  - أخلاقيات مهنة التعليم، وتنمية المهارات القيادية في مجال بناء وقيادة فرق العمل المدرسية.
  - الإبداع الإداري ، وتقييم الأداء المؤسسي، والمهارات الأساسية للإدارة المدرسية الفعالة.
  - الجدول المدرسي المحوسب، وتنمية المهارات التدريبية لمديري المدارس.
  - مقومات الإدارة المدرسية الفعالة، والبوابة التعليمية.
  - تطبيق جودة الأداء من خلال نظام تطوير الأداء المدرسي.
  - تطوير مهارات وكفايات مديري المدارس.
  - مهارات حل المشكلات، والاعتماد الأكاديمي (نموذج الجودة الأوروبي).
  - المخصصات المالية المدرسية، والبيئة المدرسية الجذابة. مدير المدرسة المعاصر.
  - المستجدات التربوية الحديثة، وإدارة العلاقات الشخصية، وإعداد المدرسين.
- المجال السادس: تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس:
- أشار القرار الوزاري رقم (2017/351ب) والخاص باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف أن مشرفي الإدارة المدرسية هم المسؤولون عن تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس ، حيث نص القرار على مجموعة من الواجبات الوظيفية والمسئوليات المهنية في هذا المجال تتضمن: قيامهم بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس ، ومتابعة تنفيذها وتقييمها وتطويرها، والقيام بزيارات إشرافية لمتابعة أداء مُديري المدارس وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات ادائهم وتقديم الدعم اللازم لهم، يقوم بدراسة وتحليل تقارير المدارس وتقديم التغذية الراجعة حولها، واقتراح الحلول المناسبة للتحديات التي تواجهها ويتابع تنفيذها، وإعداد تقرير سنو شامل عن أداء إدارات المدارس، وإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لمُدير المدرسة بالتعاون مع مُشرف أول الإدارة المدرسية، والمشاركة في كافة الأعمال المتعلقة باختيار مُديري المدارس ، وتقييم أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

وأشارت وزارة التربية والتعليم (2009ب، 118) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يعتمدون في تقييمهم للأداء الوظيفي لمُدبري المدارس على استمارة تقييم أداء مُدبري المدارس الموجودة في دليل عمل الإدارة المدرسية والصادر عن دائرة تطوير الأداء المدرسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (2009، 168)، حيث تضمنت الوثيقة (17) بنداً بمجموع (100) درجة، وتقدير مستويات الأداء تكون ممتاز ، وجيد جداً ، وجيد ، ومقبول ، وغير مرض ، وتتمثل هذه البنود في الآتي:

- وضع خطة تطويرية شاملة وفق رؤية المدرسة ورسالتها.
  - الالتزام بتنفيذ الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
  - القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
  - استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل.
  - استثمار إمكانيات المدرسة بصورة فعالة.
  - الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم.
  - متابعة جماعات الأنشطة المدرسية.
  - تفعيل لجنة متابعة التحصيل الدراسي.
  - تنمية الطلاب ورعاية احتياجاتهم.
  - تفعيل دور الأسرة في الإشراف على تعلم الطلاب وإثارة دافعيتهم للتعلم.
  - تفعيل التواصل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع بما يخدم تعلم الطلاب.
  - الإمام بالمستجدات التربوية في مجال العمل. - الحرص على تطوير كفاياته التربوية والإدارية.
  - المبادرة والابتكار في مجال العمل.
  - تشجيع العمل بروح الفريق العمل على إثارة الدافعية وتحفيز العاملين.
  - الموضوعية في التقييم مقارنة بتقويم الآخرين للأداء.
- كما يستخدم مشرفو الإدارة المدرسية تقارير الكفاءة السنوية في تقييم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس، وذلك من خلال نموذج تقييم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية والصادر عن وزارة الخدمة المدنية (2018) ، 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 (100) درجة، ويتضمن خمسة معدلات هي: ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومتوسط، وضعيف. (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، 2018، 1) المجال السابع: الميثاق الأخلاقي لمُديري المدارس:

لا يوجد في سلطنة عُمان ميثاق أخلاقي خاص بالإدارة المدرسية، ولكن يوجد ميثاق خاص بمهنة التعليم وضعه مكتب التربية العربي لدول الخليج عام 2010م، واشتمل هذا الميثاق على جوانب تتعلق بشخصية المعلم، والمعلم والطلاب، والمجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي، والآباء، ووزارة التربية والتعليم، والمجتمع العربي الإسلامي، والمجتمع العالمي، والنهوض الوطني، بالإضافة إلى مجموعة من الحقوق خاصة بالمعلم. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2018)

المجال الثامن: الروابط المهنية لمُديري المدارس:  
لا يوجد في سلطنة عُمان روابط مهنية خاصة بمهنة التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة.

أوجه الإفادة من خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان:  
في ضوء ما تم عرضه عن خبرة نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية، وواقع جهود سلطنة عُمان في تمهين الإدارة المدرسية، يمكن الإفادة من خبرة نيوزيلندا في هذا المجال بسلطنة عُمان على النحو الآتي:

- وجود قانون ينظم مهنة التعليم ويضبط أدائها، ويولي هذا القانون أهمية لجميع المشاركين في العملية التعليمية ومنهم مُديري المدارس، وهذا القانون يتم تحديثه كل عام، ويهتم بمُديري المدارس وواجباتهم الوظيفية، وشروط اختيارهم، وتعيينهم، وتجديد هذا التعاقد أو إنهاء العمل، وتنميتهم مهنيًا، وترقيتهم إلى الوظائف الأعلى، وتقويم أدائهم الوظيفي سنوياً.
- تعدد وتنوع الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس حيث تشمل مجالات مُتعددة مثل: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المناهج الدراسية، وإدارة هيئة العاملين، والشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإدارة الموارد المادية المدرسية.
- وجود معايير مهنية لمُديري المدارس يعتمدون عليها في القيام بواجباتهم الوظيفية، وتكون موجهة ومرشدة لهم في كافة ممارساتهم وسلوكياتهم المهنية، كما أن هذه المعايير تراعي خصوصية كل مرحلة دراسية ابتدائية أكانت أم ثانوية.
- الاهتمام بإعداد مُديري المدارس من خلال برامج قومية ودراسات تأهيلية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي النيوزيلندية، حيث لا بد أن يحصل مُديري المدارس على مؤهلات مُتخصصة في القيادة والإدارة المدرسية قبل أن يتولوا قيادة مدارسهم.

- الاعتماد على برامج تنمية مهنية مستمرة للمُديرين الخبراء برعاية وزارة التربية والتعليم ومشاركة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والروابط المهنية النيوزيلندية.
- تعاون مجالس الأمناء بالمدارس والسلطات التعليمية المحلية في تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس من خلال عملية مخطط لها ومُحددة المراحل وتعتمد على المعايير المهنية لمُديري المدارس.
- وجود ميثاق أخلاقي خاص بالعاملين في مجال الإدارة المدرسية يبرز التزاماتهم في الممارسات والسلوكيات تجاه مهنة التعليم، والمُتعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع.
- وجود كثير من الروابط المهنية التي تقدم الدعم المُستمر لمُديري المدارس 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 نيوزيلندا في تمهين الإدارة المدرسية، وواقع جهود سلطنة عُمان في تمهين الإدارة المدرسية، وأوجه الاستفادة من خبرة نيوزيلندا في هذا المجال بسلطنة عُمان توصي الدراسة بالآتي:
- إقرار قانون التعليم بسلطنة عُمان، بحيث يتضمن مُديري المدارس من عدة جوانب تتمثل في الواجبات الوظيفية الرئيسة، وشروط الاختيار والتعيين، وضوابط الترقّيات، والتقاعد، وتقويم الأداء الوظيفي.
- تخفيض بعض الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس ونقلها إلى مساعديهم حتى يتمكن المُديرين من الأداء بجودة وتميز في العمل.
- تطوير المعايير المهنية للإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بحيث تواكب الاتجاهات العالمية المُعاصرة والخبرات الدولية المُتقدمة في هذا المجال.
- الاعتماد في برامج إعداد المُديرين على التأهيل العلمي المُتخصص، وذلك من خلال حصول المُتقدمين للبرامج على مؤهلات في القيادة والإدارة المدرسية في الجامعات العُمانية بالتعاون مع المركز التخصصي للمعلمين التابع للوزارة والمسئول عن برامج الإعداد.
- مشاركة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة التي يتم عقدها لمُديري المدارس.
- مشاركة مجالس إدارات المدارس ومجالس الآباء والأمهات في عمليات تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالتعاون مع مشرفي الإدارة المدرسية.

- وضع ميثاق أخلاقي مُستقل لمهنة الإدارة المدرسية يحدد التزاماتها ومسئولياتها تجاه أنفسهم، والمهنة، والطلبة، وهيئة العاملين بالمدرسة، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي.
- تشكيل رابطة مهنية لمُديري المدارس في سلطنة عُمان تكون في شكل جمعية أو مجلس يدافع عن حقوقهم، ويُشارك في صياغة كافة التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات التي تتعلق بوظائفهم، ويوفر لهم برامج تنمية مهنية مستمرة من خلال ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، وإصدار الكتيبات والأدلة والصحف والدوريات.

### مراجع الدراسة:

أولاً؛ المراجع العربية:

- 1- الجرايده، محمد سُليمان. (2014). درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، 3(9)، 147- 176.
- 2- الجرايده، محمد سُليمان؛ الحجرية، حسناء بنت حمد بن محمد. (2015). تطوير أدوار مديري المدار في بناء مجتمع المعرفة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان(تصور مقترح)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، 1(36)، 11- 56.
- 3- الراجحية، شريفة بنت عبدالله بن زهران. (2014). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- 4- الساعدي، علي بن هلال بن مبارك. (2014). مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المُدارة ذاتياً في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- 5- الصوافي، محمد بن سعيد ؛ الفهدي، راشد بن سليمان ؛ الحارثية، عائشة بنت سالم. (2014) درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة الدولية التربوية المُتخصصة، 3(7)، 100- 113.
- 6- الصوافي، سعيد بن حمد بن حمدون. (2014). تمهين الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية واستراليا وإمكانية الاستفادة منها في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان.

- 7- عاشور، محمد علي.(2010). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، 11، (4)، 75-106.
- 8- العلوي ، خلفان بن سالم بن خميس.(2013). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم البحوث والدراسات التربوية ، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - القاهرة.
- 9- عيداروس، أحمد نجم الدين .(2008). التمهين القيادي لمديري المدارس كمدخل لتحقيق الفعالية المؤسسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق – مصر، (61)، 131 - 247.
- 10- عيسان ،صالحه؛ الهنداوي، ياسر فتحي .(2014). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان: دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكى، العلوم التربوية- مصر، 22(2)، 55-19.
- 11- الكندي، مصبح بن علي بن خلفان. (2014). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- 12- المسهلي، مسلم بن علي العبد.(2012). دور مجالس الآباء والأمهات في تحسين جودة التعليم، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مجتمع ظفار التربوي والمنعقدة في الفترة من 4-6 مارس 2012 بجامعة ظفار.
- 13- المصلح ، إسماعيل .(2000). نحو تمهين الإدارة التربوية بدولة قطر، حولية كلية التربية - قطر ، 16 (16)، 231 - 295.
- 14- المعايطة، عبد العزيز عطاالله. (2011). اتجاهات حديثة في البحث العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح.
- 15- المعولي ، عبدالله بن سالم بن علي.(2014). مدى ممارسة المجالس المدرسية لأدوارها ومهامها الوظيفية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الباطنة جنوب ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان .
- 16- مكتب التربية العربي لدول الخليج.(2010). الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم، <http://www.abegs.org/Aportal/Blogs/ShowDetails?id=9327>
- 17- المنذرية، ميمونة بنت سالم بن سعيد.(2009). معوقات تحقيق مديري المدارس للانضباط المدرسي لدى الطلاب في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان .
- 18- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (2016ب). خطة الإنماء المهني لعام 2016، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

- 19-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2009أ). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 20-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2009ب). دليل عمل الإدارة المدرسية ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 21-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2012). الهيكل التنظيمي للوزارة والمديريات: مشروع قانون التعليم المدرسي وفقاً لما انتهى إليه فريق عمل مراجعة مشروع القانون المشكل بموجب القرار الوزاري رقم24 لعام 2012، مسقط.
- 22-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2013). خطة الإنماء المهني لعام 2013، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 23-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2014). خطة الإنماء المهني لعام 2014، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 24-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2015 ب) خطة الإنماء المهني لعام 2015، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 25-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 26-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2016 أ). المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين: دليل 2016، مسقط.
- 27-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2017أ). ضوابط تدريب وتقييم المُتدربين لوظائف الإشراف المدرسي والإدارة المدرسية: العام الدراسي 2017 /2018م، مسقط: المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين.
- 28-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2017ج). خطة الإنماء المهني لعام 2017، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- 29-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2018). الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم <http://www.moe.gov.om>
- 30-وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان.(2018). نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية، مسقط.
- 31-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2017ب). قرار وزاري رقم(351 /2017) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف، مسقط

ثانياً؛ المراجع الأجنبية:

- 32-Anderson, Carol.(2009). The New Zealand Principal's Experience of the School Board as Employer: Survey Report to the New Zealand Principals' Federation and the New Zealand Secondary Principals' Council , Wellington: The New Zealand Principals' Federation.
- 33-Auckland Primary Principals' Association.(2018). <http://www.appa.org.nz/>, 27/8/2018, pp.1-2.
- 34-Billot, Jennie.(2003).Falling between the Real and the Ideal: The role of the New Zealand principal, *Management in Education*, 16(4),28-31.
- 35-Bourdoncle, Raymond ; Robert, Andre. (2000). Primary and secondary school teachers in France: changes in identities and professionalization, *Journal of Education Policy*, 15(1), 71-81.
- 36-Brooking , Keren.(2007). Summary of the New Zealand literature on recruitment and retention of school leaders: Issues, challenges, trends, and strategies for succession planning , Wellington: New Zealand Council for Educational Research.
- 37-Caldwell, Brian.(2013). Review of national and international practice in voluntary certification for principals, the Australian Council for Educational Leaders, Melbourne.
- 38-Cameron , Marie ;et.al.(2004). Evaluation of First-Time Principals Programme 2003, Wellington: New Zealand Council for Educational Research (NZER).
- 39-Cardno, Carol ; Youngs, Howard.(2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals: Perceptions of Effectiveness, *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 256-271.
- 40-Collins, Graham.(1999).Principal Performance Management – The Recent New Zealand Experience, A paper presented at the AARE-NZARE Conference on Research in Education, 29 November – 2 December 1999 Melbourne, Australia.
- 41-Eddy, David ; Bennison, Brian.(2004). Innovation in Head teacher Induction: Case Study 1: First-Time Principals



- Programme, New Zealand , Nottingham: National College for School Leadership (NCSL) .
- 42-Education Council in New Zealand.(2017). Our Code I Our Standards: Draft Code of Professional Responsibility and Standards for the Teaching Profession, Wellington: Education Council.
- 43-Egetenmeyer, Regina; K pplinger , Bernd.(2011). Professionalization and quality management: struggles boundaries and bridges between two approaches, European Journal for Research on the Education and Learning of Adults.,2(1), 21-35.
- 44-Fancy, Howard.(2005). Guidelines for Boards of Trustees :Managing Principal Appraisal, Wellington: New Zealand School Trustees Association.
- 45-Hammond, Neil ;et.al.(2013). Primary Principals' Collective Agreement 2013-2015, Wellington :New Zealand Educational Institute.
- 46-Imig, David. (1997). Professionalization or dispersal: A case study of American teacher education, Peabody Journal of Education, 72(1), 25-34.
- 47-Kimmons, Royce; Veletsianos, George.(2014). Teacher professionalization in the age of social networking sites, Learning, Media and Technology, (10),1-22.
- 48-Lilja, Peter. (2014) .A quest for legitimacy: on the professionalization policies of Sweden's Teachers' Unions, Journal of Education Policy, 29(1), 86-104.
- 49-Macpherson, Reynold.(2009). How Secondary Principals View New Zealand's Leadership Preparation and Succession Strategies: Systematic professionalization or amateurism through serial incompetence, Leading & Managing,15(2), 44-58.
- 50-Macpherson, Reynold.(2009b). The professionalization of educational leadership: Implications of recent international policy

- research in leadership development for Australasian education systems, *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice journal*, 24(1), 53-117.
- 51-Mehta,Jal; Teles,Steven. (2013). The Case for Plural Professionalization in Education, American Enterprise Institute Conference, *Teacher Quality 2.0: Will today's reforms hold back tomorrow's schools?* , September 12, 2013, 1-33.
- 52-Ministry of Education in New Zealand.(2015).*Education Act1989* :Reprint as at 13 February 2015 ,Wellington ,Section 75,p.148.
- 53-Ministry of Education in New Zealand.(2018). *Education Act 1989 Reprint as 30 March 2018*,Wellington.
- 54-Ministry of Education in New Zealand.(2018b), [http://www.Educationallleaders.govt.nz/Leadership\\_development/Professional-information/Professional-standards-primary-school-principals](http://www.Educationallleaders.govt.nz/Leadership_development/Professional-information/Professional-standards-primary-school-principals), 26/8/2018,pp.1-2.
- 55-Morris, Paul. (2004). *Teaching in Hong Kong: professionalization, accountability and the state*, *Research Papers in Education*, 19(1), 105-121.
- 56-Mulford , Bill.(2003). *School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*, Paris: Organization for Economic Co- Operation and Development(OECD).
- 57-Ministry of Education in New Zealand.(2018C) .*Leadership Advisor support for beginning principals*, <http://www.evaluate.co.nz/projects/support-for-beginning-principals/>, 26/8/2018,p.1.
- 58-New Zealand School Trustees Association.(2009).*Primary Principals' Performance Review*, wellington.
- 59-New Zealand Secondary Principals' Council.(2018). *Welcome to the Secondary Principals' Council* ,[www.nzspc .org .nz](http://www.nzspc.org.nz), 26 /8/2018, p.1
- 60-Organization for Economic Co- Operation and Development.(2007). *Improving School Leadership: Country*

- Background Report For New Zealand , paris: Education and Training Policy Division.
- 61-Piggot, Eileen.(2002). What Makes Appraisal Work :A Personal Opinion, Wellington :New Zealand Principal's federation.
- 62-Special Education Principals Association of New Zealand. (2018). <http://www.sepanz.org.nz/about-us/>, 27/8/2018,p.1.
- 63-Taipale, Atos .(2012).International Survey on Educational Leadership :A survey on school leader's work and continuing education, Finnish National Board of Education,Finland,2012.
- 64-Secondary Principals' Association of New Zealand.(2018). [https:// www . spanz.school.nz](https://www.spanz.school.nz),27/8/2018, pp.1-2,
- 65-The New Zealand Secondary Principals' Council .(2011). Advice to Principals regarding Performance Appraisal, Wellington.
- 66-The University of Auckland.(2018). Experienced Principals Development, Auckland , Centre For Educational Leadership.
- 67-Uljens,Michae; Møller,Jorunn;Ärlestig,Helen; Fredriksen,Lars. (2012). The professionalization of Nordic school leadership - a challenge to teacher professionalism?, Copenhagen: Nordic Educational Research Association.
- 68-Varghese, Manka ; Jenkins, Susan. (2005). Challenges for ESL teacher professionalization in the US: a case study, Intercultural Education, 16(1), 85-95.
- 69-Waikato Principals Association.(2018). [www.wpa.ac.nz/](http://www.wpa.ac.nz/), 27/6/2018,p.1.
- 70-Wylie, Cathy.(1997). The Role of the New Zealand Primary School Principal Within A Decentralized Education System, Wellington:New Zealand Council for Educational Research (NZCER).
- 71-Wylie, Cathy.(2017). Principals and their work: Findings from the NZCER National Survey of Primary and Intermediate Schools 2016, Wellington: New Zealand Council for Educational Research.

