



**مبادرة خطوط دعم المدير (Principal Pipeline Initiative)
في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية
وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان**

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

إعداد

د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم
Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammad Ibrahim

دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

د. سعود بن سليم بن سعد الشعيلي
Dr. Saud bin Sulayem bin Saad Al-Shaili

باحث تربوي أول بوزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

Doi: 10.21608/ejev.2023.308216

استلام البحث ٢٠٢٣/٤/١٥

قبول البحث ٢٠٢٣/٤/٢٨

حسام الدين السيد محمد ابراهيم د/ سعود بن سليم بن سعد الشعيلي (٢٠٢٣). مبادرة خطوط دعم المدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٢٧)، يوليو، ٥٥ -

٩٠

<http://jasg.journals.ekb.eg>

مُبادرة خطوط دعم المُدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المُتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مُبادرة خطوط دعم المُدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المُتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مُبادرة خطوط دعم المُدير في الولايات المُتحدة الأمريكية تضمنت أربعة مجالات؛ الأول تطوير معايير القيادة والإدارة المدرسية؛ والثاني تطوير برامج إعداد مُديري المدارس من خلال برامج مرتكزة على المناطق التعليمية بدعم من المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية المجتمعية، بالإضافة إلى برامج مرتكزة على الجامعات؛ والثالث تطوير عمليات الاختيار والتعيين بإتاحة الفرص المتنوعة لفئات كثيرة للتقدم لشغل وظائف مُديري المدارس مثل: مُساعدِي المُديرين، والمُعلمين، والأخصائيين؛ والرابع تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس وأساليب دعمهم من خلال تبني أسلوب فاندربيلت للقيادة في التعليم. وأوصت الدراسة بقيام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بتطوير معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، وبناء معايير مهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية؛ ومُشاركة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمع المحلي مع المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في برامج إعداد وتأهيل مُديري المدارس؛ وتحديث التوصيف الوظيفي لمُديري المدارس بحيث يتم فيه زيادة الاهتمام بالقيادة التعليمية، ودعم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ وتطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس وطرائق دعمهم من خلال التركيز على جعل التقويم عملية مُستمرة منذ بداية العام الدراسي ونهايته، ودعم المديرين من خلال بناء مجتمعات التعلم المهنية بينهم.

الكلمات المفتاحية: مُبادرة خطوط دعم المُدير - الولايات المُتحدة الأمريكية - سلطنة عُمان .

Abstract:

The current study aimed to identify the Principal Pipeline Initiative in schools in the United States of America 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 Pipeline Initiative in the

United States of America included four areas; The first is to develop school leadership and management standards; the second is to develop programs for preparing school principals through programs based on educational districts with the support of community educational, training and research institutions, in addition to programs based on universities; The third is to develop the selection and hiring processes by providing various opportunities for many groups to apply for the positions of school principals, such as: assistant principals, teachers, and specialists; The fourth is to develop a job performance evaluation system for school principals and methods of supporting them by adopting the Vanderbilt method of leadership in education. The study recommended that the Ministry of Education in the Sultanate of Oman develop school administration standards in the school performance development system, and build professional standards for school principal's supervisors. The participation of universities and educational, training and research institutions in the local community with the Specialized Institute for Professional Training for Teachers in programs to prepare and qualify school principals; Updating job descriptions for school principals, in which more attention is given to Instructional leadership and support for students with special needs; Developing a job performance evaluation system for school principals and methods of supporting them by focusing on making evaluation a continuous process from the beginning and end of the academic year, and supporting principals by building professional learning communities among them.

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

المقدمة:

يُعد مُدير 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 مُدير المدرسة بكل هذه المهام والمسؤوليات والأدوار فلا بد من تقديم الدعم له بصورة مستمرة من خلال برامج ومشروعات ومبادرات، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة في هذا المجال، ففي عام ٢٠١١م قامت مؤسسة والس Wallace Foundation بمدينة نيويورك بالتعاون مع عدد من المؤسسات البحثية والتعليمية والتدريبية مثل مؤسسة راند RAND Corporation ، ومؤسسة شركاء دراسات السياسة Policy Studies Associates بالقيام بمشروع لتطوير أداء مُديري المدارس تحت مُسمى خطوط دعم المُدير Principal Pipeline Initiative" وذلك للارتقاء بمعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية. (RAND Corporation,2017,1-4)

وتم تطبيق هذه المبادرة في ست مناطق تعليمية عبر الولايات المتحدة الأمريكية في ولايات ، شمال كارولينا North Carolina، وكولورادو Colorado، وجورجيا Georgia، وفلوريدا Florida، ونيويورك New York ، وماريلاند Maryland (Kaufman et.al.,2017,3). وتضمنت هذه المبادرة أربعة مجالات رئيسية، الأول معايير القائد التي توجه جميع أنشطة خطوط الدعم leader standards that guide all pipeline activities، والثاني فرص إعداد ما قبل الخدمة للمديرين preservice preparation opportunities for principals، والثالث الاختيار والتوظيف selective hiring، والرابع التقويم والدعم أثناء العمل on-the-job evaluation, and support (Gates et.al.,2019,3).

وبالنسبة لمجال معايير القيادة فقد تم تطوير معايير القيادة والإدارة المدرسية لتواكب التطورات المحلية والعالمية في هذا المجال، وتكون دليلاً ومُرشداً لمُديري المدارس في كافة ممارساتهم وسلوكياتهم المهنية وفي برامج تنميتهم المهني وفي تقويم أدائهم الوظيفي، ولذلك قامت مؤسسة والس Wallace Foundation بنيويورك عام ٢٠١٥م بالتعاون مع مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية National Policy Board for Educational Administration في ولاية فيرجينيا بتطوير معايير القيادة والإدارة المدرسية التي وضعها مجلس رؤساء

المدارس الحكومية The Council of Chief State School Officers عام ٢٠٠٨م. (Wallace Foundation, 2016, 17).
أما مجال إعداد وتأهيل مُديري المدارس فقد تضمن أيضًا مسارين، الأول البرامج المُتمركز على المناطق التعليمية بمُساعدة ودعم مؤسسة والس ومؤسسة راند RAND Corporation للأبحاث والتطوير؛ بينما تضمن المسار الثاني البرامج المُتمركزة على الجامعات واشتمل على عدد من الجامعات مثل: جامعة فلوريدا أتلانتيك Florida Atlantic University، وجامعة ولاية كارولينا الشمالية North Carolina State University، وجامعة ولاية سان دييغو San Diego State University، وجامعة كونيتيكت University of Connecticut، وجامعة ولاية فيرجينيا Virginia State University، وجامعة غرب كنتاكي Western Kentucky University (Wang et.al., 2022, 3).
واشتمل المجال الثالث على عمليات الاختيار والتعيين، وركز على تنويع تخصصات المُتقدمين لشغل وظائف مُديري المدارس فلم تقتصر على مساعدتهم فقط بل امتدت للمُعلمين والأخصائيين ممن يمتلكون الكفاءات المهنية ولديهم الاستعدادات اللازمة للقيام بواجبات الوظائف بكفاءة وفعالية، كما تم إنشاء مخزون للمهارات الإدارية التي ينبغي أن تتوافر في المُتقدمين، واهتمت عمليات الاختيار والتعيين بالاختبارات العملية التطبيقية، والمقابلات مع قيادات المناطق التعليمية. (Manna, 2021, 16-18)

في حين تضمن المجال الرابع تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس وتقديم الدعم المُستمر لهم، وركز هذا المجال على القيام بالتقويم من قبل مُشرف مُتخصص، واستمرارية عملية التقويم منذ بداية العام الدراسي حتى نهايته، واستخدام المُشرف أدوات متنوعة في جمع البيانات والمعلومات مثل الزيارات الميدانية والملاحظات والمقابلات والاستبانات وتحليل الوثائق، ومن أطراف عديدة مثل المُعلمين والطلبة وأولياء الأمور، كما اهتم هذا المجال بتقديم الدعم المُستمر لمُديري المدارس من خلال خطط تحسين وتطوير الأداء. (Turnbull et.al., 2021, 10-11)
وفي سلطنة عمان وضعت وزارة التربية والتعليم ثمانية معايير للإدارة المدرسية في ظل نظام تطوير الأداء المدرسي، وهذه المعايير هي: تفعيل التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل الإداري، والإشراف والتقييم لعمليتي التعلم والتعلم، ورعاية الطلبة، وتوثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، والتطوير الذاتي للإدارة المدرسية، وتنمية القيم التنظيمية للمدرسة، وفعالية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٩).
وفي مجال إعداد وتأهيل مُديري المدارس أنشأت الوزارة المركز التخصصي للمُعلمين عام ٢٠١٤م، وقام المركز بتصميم برنامج القيادة المدرسية لمُديري المدارس

ومُدته عامان وتتضمن الفترة الزمنية للبرنامج من (٢٠-٣٠) يوماً تدريبياً ، والبرامج موجهة لمُدبري المدارس ومساعدتهم من مختلف المدارس بالسلطنة، ويتكون من (٦) فترات تدريبية، ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات القيادية اللازمة والاستراتيجيات الفاعلة لإدارة البيانات التحصيلية بطرق عملية من أجل تجويد أساليب وطرائق تدريس المعلمين لرفع المستويات التحصيلية للطلبة. (المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عُمان، ٢٠١٤)

وفي مجال التنمية المهنية لمُدبري المدارس فتتولى مسؤولياته المُدبريات 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 مُدبري المدارس وتُمكنه من القيامه بمهامه ومسؤولياته بجودة وتميز في العمل (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٧ أ).

أما في مجال تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس أشارت وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧ب) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يتولون مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس وذلك من خلال استخدام استمارات خاصة بهذا التقويم تشتمل على مجموعة من البنود الخاصة بأدائهم وسلوكياتهم المهنية المُختلفة.

مُشكلة الدراسة:

أشارت نتائج كثير من الدراسات السابقة في المدارس بسلطنة عُمان إلى وجود بعض جوانب القصور تتعلق بدعم مُدبري المدارس في عملهم وتمكينهم من القيام بواجبات وظائفهم بجودة وتميز، حيث بينت نتائج دراسة الحبسي (٢٠١١) ضعف قدرة المشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لمُدبري المدارس، وضعف القدرة على تطوير الغير. وأسفرت نتائج دراسة العيسائي (٢٠١٢م) عن أن تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لا يعتمد على معايير واضحة ومحددة تساهم في التطورات والاتجاهات العالمية المُعاصرة. وأكدت نتائج دراسة الغافرية (٢٠١٣) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمُدبري مدارس التعليم الأساسي كان بدرجة متوسطة.

وتوصلت نتائج دراسة الصوافي (٢٠١٤) إلى أن واقع جهود تمهين الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يحتاج إلى بناء معايير مهنية للإدارة المدرسية تواكب التطورات والتوجهات العالمية المُعاصرة. وكشفت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٧) وجود مشكلات تواجه المشرف الإداري في دعمه للمدبرين بدرجة كبيرة مثل قلة توظيف المشرف للأساليب الإشرافية الحديثة، وضعف وضوح دور المشرف لدى بعض مُدبري المدارس، وقلة تأهيل المشرف الإداري لمهارة تقويم الكوادر الإدارية

وفقاً للأسس العلمية، وضعف وضوح المعايير المستخدمة لتقويم مديري المدارس، ومحدودية أساليب التقويم التي يتبعها المشرف الإداري، وأن مهام العمل الإشرافي تفوق قدرات وإمكانات المشرف الإداري، وضعف الثقة المتبادلة بين المشرف الإداري وبعض إدارات المدارس.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما واقع مبادرة خطوط دعم المدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية؟

٢. ما جهود سلطنة عُمان في دعم مديري المدارس؟

٣. ما أوجه الإفادة من مبادرة خطوط دعم المدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية في دعم مديري المدارس بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على واقع مبادرة خطوط دعم المدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية.

٢- الوقوف على جهود سلطنة عُمان في دعم مديري المدارس.

٣- تحديد أوجه الإفادة من مبادرة خطوط دعم المدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية في دعم مديري المدارس بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١- أن هذه الدراسة تساير التوجهات العالمية المعاصرة نحو تطوير أداء مديري المدارس.

٢- يمكن أن تفيد مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال التعرف على واقع مبادرة خطوط دعم المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية ومن ثم تزداد معارفهم وفهمهم وخبراتهم في إدارة مدارسهم.

٣- يمكن أن تفيد وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في توفير كافة الموارد المادية والبشرية لتطوير أداء مديري المدارس لتواكب التطورات والاتجاهات العالمية في هذا المجال في ضوء مبادرة خطوط دعم المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية.

٤- يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا المُمثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في تصميم برامج تنمية مهنية لمديري المدارس

بسلطنة عمان في ضوء مبادرة خطوط دعم المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية في مجالات المعايير المهنية، والاختيار والتعيين، وتقويم الأداء الوظيفي.
منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على " وصف دقيق لما يقوم الباحث بدراسته من ظاهرات، حيث يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور. ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها وغنما يمضي إلى أبعد من ذلك وهو تفسير هذه البيانات، وذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالقياس والتصنيف والتفسير والمقارنة " (العنزي وآخرين، ٢٠١٠، ١٢١)

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت على المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية، وبرامج إعداد مديري المدارس، واختيارهم وتعيينهم، وتقويم أدائهم .
٢. الحدود البشرية: اقتصرت على مديري المدارس.
٣. الحدود المكانية: اقتصرت على الولايات المتحدة الأمريكية ، وسلطنة عُمان.
٤. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

مصطلحات الدراسة:

١- مبادرة خطوط دعم المدير: Principal Pipeline Initiative
هو مشروع تولت مسؤوليته مؤسسة والس في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع عدد من المؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية في ست ولايات أمريكية هي شمال كارولينا ، وكولورادو ، وجورجيا ، وفلوريدا ، ونيويورك ، وماريلاند، وذلك بهدف تقديم الدعم لمديري المدارس في أربعة مجالات رئيسة تتمثل في المعايير المهنية، وبرامج الإعداد، والاختيار والتعيين، وتقويم الأداء الوظيفي.
(The Wallace Foundation,2021,1-5)

الدراسات السابقة:

١- دراسة بيروني (Perrone,2022) وهدفت إلى تحديد أنواع البيانات اللازمة لمبادرة خطوط دعم المدير والتي يجب على جميع الولايات جمعها وتوصيلها إلى كافة المعنيين بالمبادرة في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود ثلاثة أنواع من البيانات اللازمة لمبادرة خطوط

دعم المدير في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية؛ الأول البيانات الخاصة ببرامج الإعداد واشتملت على نوعياتها، وتوقيتاتها، والمسؤولين عنها تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، ونسبة المشاركين بها، ومحتواها، وخبرات المشاركين فيها؛ والثاني البيانات الخاصة بالترخيص بمزاولة المهنة من حيث الترخيصات السابقة للمشاركين، وإجراءات الترخيص، ونوعية الرخصة، ومدتها؛ والثالث البيانات الخاصة بالتوظيف من حيث الموارد البشرية في المدارس، والمناصب الإدارية والقيادية المتاحة، والمعلمين الراغبين في شغل وظائف مديري مدارس، وتقييمات أداء المدارس.

٢- دراسة والش (Walsh,2022) وهدفت إلى الوقوف على دور مبادرة خطوط دعم المدير في الاستمرار في التغيير المعقد نحو مسار تنمية مديري المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي ، كما استخدمت الملاحظات وتحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المقابلات وتم إجرائها مع عينة مكونة من (٩) من المديرين والمديرات ، وكشفت نتائج الدراسة أن مبادرة خطوط دعم المدير أكسبت مديري المدارس كثير من المهارات مكنتهم من القيام بإحداث التغييرات بمدارسهم بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال بناء وتشكيل فرق عمل لإدارة التغيير وتخطيط وتنفيذ وتقييم أنشطته، والاهتمام بالمثابرة في عمليات التحسين والتطوير، وتنظيم الحوارات والمناقشات لإبراز التجارب وتبادلها والاستفادة منها.

٣- دراسة جاززا كورتان (Garza-Gortan,2022) وهدفت إلى الوقوف على دور مبادرة خطوط دعم المدير في التطوير المهني لمديري المدارس في مدارس تكساس العامة بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجرائها مع عينة مكونة من (١٠١) من المديرين والمديرات ، وبينت نتائج الدراسة إلى أن مبادرة خطوط دعم المدير ساهمت بشكل كبير في إحداث التطوير المهني للمديرين حيث ارتقت بالكفاءة الذاتية لديهم ، وأصلت لديهم قيم الجرأة والعزيمة والمثابرة والشجاعة المهنية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير الجنس، ولكن وجدت هذه الفروق في مُتغير المرحلة ولصالح المدارس المتوسطة في الكفاءة الذاتية، ولصالح المرحلة الثانوية في الجرأة والعزيمة، كما أشارت النتائج إلى أنه مع نضوج مديري المدارس تزداد مستويات فعاليتهم الذاتية وعزيمتهم.

٤- دراسة كاستانون (Castanon,2021) وهدفت إلى الوقوف على الأسباب التي شجعت مُعلمي التربية الخاصة على التقدم لشغل وظائف مديري مدارس في مبادرة خطوط دعم المدير بالولايات المتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي ، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجرائها مع عينة مكونة

من (٩) من المديرين والمُديرات من المشاركين في مُبادرة خطوط دعم المدير، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مجموعة من الأسباب شجعت مُعلمي التربية الخاصة على التقدم لشغل وظائف مُديري مدارس في مُبادرة خطوط دعم المدير أهمها الاهتمام بالقيادات الشابة وتوفير لهم كافة وسائل الدعم المادي والبشري، ووجود برامج إعداد تتناسب مع ظروف عملهم، وتركيز عمليات الاختيار والتعيين على المهارات والقدرات، ووجود نظام تقويم أداء يعتمد بشكل رئيس على تقديم الدعم والتحسين والتطوير من قبل المُشرفين بشكل مستمر.

٥- دراسة تركسون (Turkson,2021) وهدفت إلى تطوير مُبادرة خطوط دعم المدير بالمنطة التعليمية في كوميندا إيدينا إجوافو أبريم Komenda Edina Eguafu Abriem بدولة غانا استفادة من التجربة الأمريكية في هذا المجال، واتبعت الدراسة المنهج المختلط الوصفي والنوعي ، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها وإجرائها مع عينة مكونة من (٤٥) من المديرين والمُديرات ومساعدتهم، بالإضافة إلى المقابلات وتم إجرائها على عينة مكونة من (٥) من المديرين والمُديرات ومساعدتهم ، وأبرزت نتائج الدراسة اعتماد تطوير مُبادرة خطوط دعم المدير بالمنطة التعليمية في كوميندا إيدينا إجوافو أبريم بدولة غانا على توفير برامج متنوعة لإعداد وتأهيل مُديري المدارس في المنطقة التعليمية بالإضافة إلى برامج أخرى في مؤسسات التعليم والتدريب المجتمعية، كما أن البرامج توافقت مع الاحتياجات المهنية الواقعية والضرورية للمُديرين، فضلاً عن إتاحة تلك البرامج لوظائف متنوعة في الريف والحضر لشغل وظائف مُديري مدارس، وتركيزها على جوانب الكفاءة الذاتية للمُديرين، ودورهم في الارتقاء بإنجاز الطلبة الأكاديمي.

٦- دراسة هاريس (Harris,2019) وهدفت إلى تحديد تأثير مُبادرة خطوط دعم المدير على القيادة التعليمية لمُديري المدارس بالولايات المُتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي ، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجرائها مع عينة مكونة من (٣٦) من المديرين والمُديرات ومساعدتهم من المشاركين في مُبادرة خطوط دعم المدير، وأسفرت نتائج الدراسة عن اهتمام مُبادرة خطوط دعم المدير بالقيادة التعليمية لمُديري المدارس حيث ركزت على عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة المناهج الدراسية، والإشراف التربوي على المُعلمين وتقويم أدائهم الوظيفي، والتنمية المهنية المُستمرة للمُعلمين، وبناء ودعم مجتمعات تعلمهم المهنية.

٧- دراسة شاشتر (Schachter,2019) وهدفت إلى تحديد مقومات مُبادرة خطوط دعم المدير في المدارس بالولايات المُتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات ، وأشارت

نتائج الدراسة إلى اعتماد مبادرة خطوط دعم المدير في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية على مجموعة من المقومات أهمها التركيز على القيادة التعليمية، وبناء مجتمعات التعلم المهنية، وتحسين وتطوير برامج الإعداد والتأهيل والتنمية المهنية، وتطوير أدوار مديري المدارس من خلال مهام ومسؤوليات وواجبات وظيفية جديدة تواكب التطورات العالمية المعاصرة في القيادة والإدارة التعليمية، والاعتماد في تقويم الأداء الوظيفي للمديرين على تقديم الدعم والنصح والإرشاد والتغذية الراجعة وبرامج التحسين والتطوير.

٨- دراسة ميونغ (Myung,2011) وهدفت إلى الوقوف على آلية التوظيف غير الرسمية للمعلمين ليصبحوا مديريين في مبادرة خطوط دعم المدير، والصعوبات التي تواجهها العديد من المناطق في العثور على مرشحين جيدين لشغل وظائف مديري المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٨٤٠) معلم ومعلمة، و(٥٨٣) مساعد مدير ومديرة، و(٣١٢) مديرًا ومديرة، وخُصت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يميلون إلى الاستعانة بالمعلمين الذين يشعرون بأنهم أفضل استعدادًا لتولي منصب الإدارة ولديهم المزيد من الخبرة في القيادة على مستوى المدرسة، لكنهم أيضًا ينتقلون بشكل غير متناسب من المعلمين الذكور ويتشاركون عرقهم. وأن المديرين قادرين على تحديد وتشجيع المعلمين الذين لديهم إمكانات قيادية قوية لدخول مبادرة خطوط دعم المدير، كما بينت النتائج أن التدريب الإضافي وخطة إدارة التعاقب قد تساعد في ضمان اختيار المعلمين بناءً على كفاءات قيادية واضحة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بمبادرة خطوط دعم المدير في مجالاتها الأربعة وهي المعايير المهنية، وبرامج الإعداد والتأهيل، والاختيار والتعيين، وتقويم الأداء والدعم؛ كما ركزت تلك الدراسات على تأثيراتها وانعكاساتها على العملية التعليمية، داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى ما أحدثته من إقبال كثير من العاملين في مهنة التعليم بالتقدم لشغل وظائف مديري مدارس، وإكساب مديري المدارس كثير من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية والتي ساهمت جميعها في تطوير أدائهم المهني.

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين، الأول مبادرة خطوط دعم المدير (Principal Pipeline Initiative) في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، والثاني جهود سلطنة عُمان في دعم مديري المدارس، وذلك على النحو الآتي:
المبحث الأول: مبادرة خطوط دعم المدير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية:
وتضمن هذا المبحث المحورين الآتيين:

أولاً: التعريف العام بالمبادرة:

بدأت المبادرة في صيف ٢٠١١م برعاية مؤسسة والس Wallace Foundation، ومؤسسة راند للأبحاث والتطوير RAND Corporation، ومؤسسة شركاء دراسات السياسة Policy Studies Associates وبمشاركة ست مناطق تعليمية عبر الولايات المتحدة الأمريكية هي: (Anderson et.al., 2019, 2)

- مدارس شارلوت مكلنبورغ Charlotte-Mecklenburg Schools, North Carolina.

- مدارس دنفر العامة، كولورادو Denver Public Schools, Colorado.

- مدارس مقاطعة غوينيت العامة، جورجيا Gwinnett County Public Schools, Georgia.

- مدارس مقاطعة هيلزبره العامة، فلوريدا Hillsborough County Public Schools, Florida.

- إدارة التعليم بمدينة نيويورك، نيويورك New York City Department of Education, New York.

- مدارس مقاطعة برينس جورج العامة، ماريلاند Prince George's County Public Schools, Maryland.

ولدعم هذا المبادرة، منحت مؤسسة والس في البداية ٧,٥ مليون دولار إلى ١٢,٥ مليون دولار لكل منطقة تعليمية مشاركة في المبادرة.، وتمويل إضافي من ٤٣٠,٠٠٠ دولار إلى مليون دولار لكل منطقة لتحسين الإشراف على مديري المدارس Principal supervision، واستفادت المقاطعات أيضاً من التمويل من المصادر الفيدرالية Federal sources وفق قانون التعليم الابتدائي والثانوي Elementary and Secondary Education Act، ووفق مشروع السباق إلى القمة Race to the Top، والمصادر الأخرى على المستويين المحلي والولائي state and local sources، بالإضافة إلى الدعم من المؤسسات المجتمعية الأخرى لدعم أنشطة المبادرة support from foundations to support initiative activities (Gates et.al., 2019, 3-4).

وقامت مؤسسة والس بالتعاون مع المناطق التعليمية بتطوير نظام تتبع القائد Leader Tracking System وهو عبارة قاعدة بيانات تحتوي على معلومات شاملة ومُتكاملة حول المبادئ الحالية والطموحة، والتي من المحتمل أن تدعم عملية صنع القرار التي تعتمد على البيانات فيما يتعلق بعمليات اختيار وتوظيف المدير،

والدعم المُقدم له، بالإضافة إلى تلبية متطلبات البيانات لتقييم دقيق للمبادرة. كما قامت كل منطقة "بتأسيس فرق مشتركة بين الإدارات cross-departmental teams تضمنت ممثلين من عدة أقسام مختلفة، مثل الموارد البشرية، وتطوير القيادة، وإدارة المواهب، وتكنولوجيا المعلومات، وتطبيقات الأعمال، والأعمال التجارية، والأنظمة، كما وظفت العديد من المناطق والمقاطعات التعليمية أيضاً مستشارين خارجيين للمساعدة في تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات الأولية وبرامج قواعد البيانات أثناء تدريب الموظفين الداخليين لإدارة العمل في المستقبل بالإدارات من خلال هذه الفرق. (Gates et.al.,2019,5)

وتم تشكيل فريق عمل في كل منطقة تعليمية يتولى مسؤولية إدارة عمليات المبادرة من تنفيذ ما تم التخطيط له، والمتابعة والرقابة لأشطتها، وتوفير الدعم المادي والبشري لمجالاتها، وتقييم التقدم والإنجازات التي تمت، ويتشكل هذا الفريق من: المراقب العام بالمنطقة التعليمية Superintendent، ورئيس المدارس Chief of Schools، ورئيس الموظفين الأكاديميين Chief Academic Officer، ومُشرفي مديري الموارد البشرية Chief of Human Resources، ومُشرفي مديري المدارس principal supervisors، ومُدير تطوير القيادة Director of Leadership Development، والموظف المسؤول عن العدالة Director of Leadership Development، ومُدير تكنولوجيا المعلومات Director of Information Technology، ومُدير برامج التمويل Director of Funded Programs، وممثلين عن المرشدين والمُدرِّبين والمُطورين لأداء مديري المدارس Mentors, coaches, and professional developers of principals، وممثلين عن مديري المدارس ومساعدتهم Principals and assistant principals، والمسؤولين عن الشراكات مثل: وحدات وبرامج الإعداد Representatives of partners such as preparation programs and unions. (Aladjem et.al.,2021,3)

ثانياً: مجالات المبادرة:

تضمنت المبادرة أربعة مجالات رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

❖ المجال الأول: المعايير المهنية: Professional Standards

تم تطوير معايير الإدارة والقيادة المدرسية على ثلاثة مراحل وذلك على النحو الآتي: المرحلة الأولى:

وبدأت مع المبادرة واستمرت من عام ٢٠١١م إلى عام ٢٠١٢م، وأتاحت مؤسسة والس Wallace Foundation للمناطق التعليمية المشاركة في المبادرة الاستمرار في اتباع معايير الإدارة والقيادة المدرسية في الولايات التي يتبعونها وذلك كما يأتي: (Turnbull et.al.,2015,17-18)

- منطقة شارلوت مكلنبورغ، شمال كارولينا: Charlotte-Mecklenburg, North Carolina: واتبعت معايير الإدارة والقيادة المدرسية التي وضعها مجلس قيادة المدرسة School Leadership Council التابع لقسم التعليم بالولاية.
- منطقة دنفر العامة، كولورادو: Denver Public Schools, Colorado : واتبعت معايير الإدارة والقيادة المدرسية التي وضعتها الولاية State Standards من خلال قسم التعليم بالولاية.
- منطقة غوينيت العامة، جورجيا: Gwinnett County Public Schools, Georgia: واتبعت معايير الإدارة والقيادة المدرسية بولاية جورجيا Georgia leadership standards التي وضعها قسم التعليم بالولاية.
- منطقة هيلزبره العامة، فلوريدا: Hillsborough County Public Schools, Florida: واتبعت معايير الإدارة والقيادة المدرسية بولاية فلوريدا Florida leadership standards التي وضعها قسم التعليم بالولاية.
- منطقة نيويورك، نيويورك: New York City Department of Education, New York واتبعت معايير الإدارة والقيادة المدرسية بولاية نيويورك New York leadership standards التي وضعها قسم التعليم بالولاية.
- منطقة مقاطعة برينس جورج العامة، ماريلاند: Prince George's County Public Schools, Maryland واتبعت معايير الإدارة والقيادة المدرسية بولاية ماريلاند Maryland leadership standards التي وضعها قسم التعليم بالولاية. المرحلة الثانية:
- وبدأت عام ٢٠١٤م تم الاعتماد على معايير الإدارة والقيادة المدرسية التي وضعتها منطقة دنفر العامة في ولاية كولورادو، وتضمنت الآتي: (Turnbull et.al.,2015, 19)
- لقيادة العادلة والثقافية، وتتضمن الآتي: Culture and Equity Leadership
 - يقود إلى المساواة تجاه الاستعداد الوظيفي والمهني.
 - يقود إلى ثقافة التمكين والتحسين المستمر والاحتفال.
- القيادة التعليمية، وتتضمن الآتي: Instructional Leadership
 - يقود إلى تعليم عالي الجودة قائم على البيانات من خلال بناء قدرة المعلمين على القيادة و إتقان مهنتهم.
 - يقود إلى النجاح الأكاديمي والعاطفي والاجتماعي للطلاب المتنوعين.
 - يقود إلى برمجة فعالة لاكتساب اللغة الإنجليزية.
- قيادة الموارد البشرية، وتتضمن الآتي: Human Resource Leadership

- يطبق أنظمة إدارة أداء المعلمين والموظفين بطريقة تضمن ثقافة التحسين المستمر والدعم والمساءلة.
 - يُنفذ أنظمة قوية لتحديد المواهب والتعرف عليها وتوزيعها.
 - القيادة الاستراتيجية، وتتضمن الآتي: Strategic Leadership
 - يقود رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية لدعم استعداد التعليم المُتميز لجميع الطلاب.
 - يوزع القيادة لإلهام التغيير دعماً لثقافة مدرسية مُمكنة.
 - القيادة المُنظمة، وتتضمن الآتي: Organizational Leadership
 - يضبط استراتيجياً الأشخاص والوقت والمال لدفع إنجاز الطلاب.
 - القيادة المُجتمعية، وتتضمن الآتي: Community Leadership
 - يدافع بنشاط عن أعضاء المجتمع المدرسي ويشرك بشكل فعال الأسرة والمجتمع في مختلف الأنشطة والبرامج والمشروعات المدرسية.
- المرحلة الثالثة:

في عام ٢٠١٥م قامت مؤسسة والس Wallace Foundation بالتعاون مع مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية (National Policy Board for Educational Administration, 2015, 9-18) بتطوير معايير القيادة والإدارة المدرسية التي وضعها مجلس رؤساء المدارس الحكومية The Council of Chief State School Officers عام ٢٠٠٨م، ووصلت إلى عشرة معايير مهنية ، وذلك على النحو الآتي:

■ المعيار الأول: الرسالة والرؤية والقيم الأساسية: Mission, Vision, And Core Values

يقوم القادة التربويون الفعالون بتطوير ودعم وتنفيذ رسالة مشتركة ورؤية وقيم أساسية لتحقيق تعليم عالي الجودة ونجاح أكاديمي ورفاهية لكل طالب.

■ المعيار الثاني: المعايير المهنية والأخلاقية : Ethics and Professional Norms

يتصرف القادة التربويون الفعالون بشكل أخلاقي ووفقاً للمعايير المهنية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

■ المعيار الثالث: العدالة والاستجابة الثقافية: Equity and Cultural Responsiveness

يسعى القادة التربويون الفعالون إلى تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والممارسات المستجيبة ثقافياً لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

- المعيار الرابع: المناهج والتعليم والتقييم: Curriculum, Instruction, And Assessment
يطور القادة التربويون الفعالون ويدعمون أنظمة محددة ودقيقة ومتناسكة فكرياً للمناهج والتعليم والتقييم لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب وتحقيق رفاهيته.
 - المعيار الخامس: مجتمع رعاية ودعم الطلاب: Community of Care and Support for Students
يقوم القادة التربويون الفعالون ببناء مجتمع مدرسي شامل ومهتم وداعم يعزز النجاح الأكاديمي ورفاهية كل طالب.
 - المعيار السادس: القدرات المهنية لموظفي المدارس: Professional Capacity of School Personnel
يطور القادة التربويون الفعالون القدرة المهنية وممارسات موظفي المدرسة لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.
 - المعيار السابع: المجتمع المهني للمعلمين والموظفين: Professional Community For Teachers And Staff
يعزز القادة التربويون الفعالون مجتمعاً مهنيًا من المعلمين وغيرهم من الموظفين المحترفين لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.
 - المعيار الثامن: المشاركة الهادفة للأسر والمجتمع: Meaningful Engagement of Families and Community
يُشرك القادة التربويون الفعالون الأسر والمجتمع في طرائق وأساليب هادفة ومتبادلة ومفيدة للطرفين لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب وتحقيق رفاهه.
 - المعيار التاسع: العمليات والإدارة: Operations and Management
يُدير القادة التربويون الفعالون العمليات والموارد المدرسية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.
 - المعيار العاشر: تحسين المدرسة: School Improvement
يعمل القادة التربويون الفعالون كوكلاء للتحسين المستمر لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.
- ويتضح مما سبق اهتمام مُبادرة وصلات دعم المدير في الولايات المُتحدة الأمريكية بتطوير معايير القيادة والإدارة المدرسية لتواكب الاتجاهات العالمية في هذا المجال، وتستوعب برامج وأنشطة المُبادرة.

المجال الثاني: تدريب ما قبل الخدمة: Preservice Training

اعتمد المشروع بشكل رئيس على تطوير برامج إعداد وتأهيل مُدبري المدارس من خلال نوعين رئيسيين الأول البرامج المُتمركزة على المناطق التعليمية، والثاني البرامج المُتمركزة على الجامعات، وذلك كما يأتي:

[١] البرامج المُتمركزة على المناطق التعليمية:

حيث تتولى كل منطقة تعليمية مُشاركة في المُبادرة إعداد وتنفيذ برامج إعداد وتأهيل لمُدبري المدارس الجدد، وذلك بما لديها من خبرات وكفاءات تدريبية في مجال القيادة والإدارة المدرسية، وبمُشاركة من الجهات المسؤولة عن المُبادرة وهي: مؤسسة والس Wallace Foundation، ومؤسسة راند RAND Corporation، ومؤسسة شركاء دراسات السياسة Policy Studies Associates، وهذه الجهات وفرت التمويل اللازم لبرامج الإعداد والتأهيل، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات الفنية حسب احتياجات المناطق التعليمية وعندما يجتاز المُدبريون الجدد هذه البرامج يتقدمون للحصول على رخصة مزاولة مهنة مُدبري مدارس من الولاية؛ وتضمن محتوى برامج إعداد وتأهيل مُدبري المدارس الجدد عديد من الموضوعات والقضايا المهمة المُرتبطة بالإدارة والقيادة التعليمية تتمثل في القيادة للتحسين المدرسي، والقيادة التعليمية، ومشكلات التعليم في المنطقة التعليمية، والتواصل الفعال مع الآخرين، والتفاعل الإيجابي مع الأقران، والنمو الشخصي، والعلاقات مع الطلبة، والإدارة كمهنة، وبناء ثقافة المدرسة، والتعلم التنظيمي التعاوني، ومراقبة تقدم المدارس، وتحديد المشكلات التعليمية واقتراح حلول فعالة لها، وتقييم أداء المُعلمين وتقديم لهم تغذية راجعة لتحسين وتطوير أدائهم التعليمي، والتخطيط الشامل للتحسين المدرسي، وإدارة التغيير التربوي، وإدارة الحوارات والمناقشات الفعالة مع كافة المعنيين بالعملية التعليمية مثل: المُعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمُجتمع المحلي، ووضع توقعات عالية لأداء الطلبة، والتعليم والتعلم المُنتج، وتصميم برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات واتجاهات المُعلمين.

(Anderson & Turnbull, 2019, 14-15).

[٢] البرامج المُتمركزة على الجامعات:

٣١-٣٢ حيث يتم إلحاق المُتقدمين لشغل مناصب مُدبري مدارس في برامج جامعية وفق مؤهلات وخبرات كل منهم، وتتضمن هذه البرامج دورات تدريبية، أو مؤهلات عليا، أو درجة الماجستير، وجميع المناطق التعليمية المُشاركة في المُبادرة أتاحت فرص متنوعة للمُتقدمين للالتحاق بهذه البرامج الجامعية والتي وصل عددها إلى ٢٢ جامعة ٢٠١٤م كما يأتي:

(Turnbull et.al., 2015, 31-32)

- مدارس دنفر العامة في جامعة دنفر University of Denver، وجامعة كولورادو دنفر University of Colorado-Denver .
- مدارس شارلوت مكلنبورغ في جامعة وينثروب Winthrop University ، وأكاديمية القيادة التنفيذية للمدرسة School Executive Leadership Academy ، وجامعة كوينز Queens University. وأكاديمية قائد الجودة Quality-Plus Leader
- إدارة التعليم بمدينة نيويورك في كلية المعلمين بجامعة كولومبيا Teachers College of Columbia University، وجامعة فوردهام Fordham University، ومدرسة ريلاي للدراسات العليا في التربية Relay Graduate School of Education .
- مدارس مقاطعة برينس جورج العامة جامعة بوي ستيت Bowie State University، وكلية مكدانيل McDaniel College .
- وركزت البرامج على عديد من الموضوعات والقضايا أهمها: (Turnbull et.al. 2015, 36)
- القيادة لتحسين المدرسة leadership for school improvement.
 - القيادة التعليمية instructional leadership .
 - التفاعل مع الزملاء interactions with peers .
 - النمو الشخصي personal growth .
 - الإدارة كمهنة principalship as a career .
 - تحليل ومناقشة دراسات الحالة analysis and discussion of case studies .
 - تحليل ومناقشة المشاكل الميدانية / مناهج التعلم القائم على حل المشكلات analysis and discussion of field-based problems/problem-based learning approaches .
 - ملف الإنجاز الذي يُظهر التعلم والإنجازات portfolio demonstrating learning and accomplishments .
 - علاقات شخصية وثيقة مع الآخرين close personal relationships with other .
 - المشاريع الميدانية field-based projects .
 - بحوث الفعل أو مشاريع الاستفسار action research or inquiry projects .
 - سياق المنطقة التعليمية district context .

- التحسين الذاتي والتعلم المستمر self-improvement and continuous learning
- إنشاء منظمة تعليمية تعاونية Create a collaborative learning organization
- استخدام البيانات لمراقبة تقدم المدرسة Use data to monitor school progress
- تحديد المشاكل واقتراح الحلول identify problems and propose solutions
- إشراك الموظفين في عملية صنع القرار بشأن المناهج والسياسات المدرسية Engage staff in a decision making process about school curriculum and policies
- تقييم المعلمين وتقديم التغذية الراجعة التعليمية لدعم تحسينهم Evaluate teachers and provide instructional feedback to support their improvement
- قيادة عملية تغيير مدروسة ومخططة للمدرسة Lead a well-informed, planned change process for a school
- الانخراط في التخطيط الشامل لتحسين المدرسة Engage in comprehensive planning for school improvement
- إنشاء برنامج تعليمي متماسك عبر المدرسة Create a coherent educational program across the school
- إعادة تصميم المؤسسات المدرسية لتعزيز التدريس والتعلم المنتجين Redesign school organizations to enhance productive teaching and learning
- تصميم التطوير المهني الذي يبني معارف ومهارات المعلمين Design professional development that builds teachers' knowledge and skills
- فهم كيف يتعلم الطلاب المختلفون وكيفية تعليمهم بنجاح Understand how different students learn and how to teach them successfully
- تقييم مواد المنهج لفائدتها في دعم التعلم Evaluate curriculum materials for their usefulness in supporting learning
- وبناء على ما سبق يتبين تنوع مبادرات وصلات دعم المدير في الولايات المتحدة الأمريكية برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس من خلال البرامج المتمركزة على المناطق التعليمية والبرامج والمتمركزة على الجامعات، وذلك مراعاة لظروف

المتقدمين لشغل هذه الوظائف، ومواكبة التطورات العالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى الاستفادة من المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في دعم برامج الإعداد والتأهيل المتمركزة على المناطق التعليمية.

المجال الثالث: الاختيار والتوظيف: selection and Hiring

اتبعت المبادرة أساليب متنوعة في اختيار وتعيين مديري المدارس الجدد وتسكينهم في مناصبهم ووظائفهم الجديدة، والتركيز على من لديهم طموحات وآمال وتطلعات مستقبلية لتطوير أداء مدارسهم، ويمتلكون معارف ومهارات واتجاهات مهنية تمكنهم من ذلك، وذلك من خلال آلية اختيار متعدد المراحل ومجموعات المواهب Multi-Stage Selection and Talent Pools ، وبالإضافة إلى ذلك اعتمدت المبادرة على المرونة والانسائية في قبول المرشحين لتولي مناصب مديري المدارس فلم يتم الاقتصار على مساعدي المديرين فقط بل امتد إلى المعلمين وغيرهم من الوظائف الداعمة للعملية التعليمية ولديهم سنوات عمل مناسبة في وظائفهم، فضلاً عن تقديم ملفات إنجاز لجهودهم وإنجازاتهم السابقة في الارتقاء بالعملية التعليمية. (Turnbull et.al., 2015, 36)

ويتم تعريف المديرين المعينين حديثاً على أنهم مديرو المدارس الذين يتولون منصب مدير المدرسة لأول مرة في عام دراسي معين، وتشمل مجموعة المديرين المعينين حديثاً وهم: (Gates et.al., 2019, 19)

❖ مديرو المدارس المعاد تعيينهم: Reassigned principals

الأفراد الذين لديهم خبرة كمدير في مدرسة أخرى في نفس المنطقة.

❖ تعيينات المديرين الجدد: New principals hires

الأفراد الذين يخدمون كمدير أول في المنطقة للمرة الأولى.

❖ المديرون المبتدئون: Novice principals

الأفراد الذين ليس لديهم خبرة سابقة كمدير. قد يكون هؤلاء الأفراد يعملون في المنطقة كمدرس أو مدير مساعد أو مسؤول آخر أو تم تعيينهم من خارج المنطقة.

❖ الموظفون ذوو الخبرة خارج المنطقة: Experienced out-of-district hires

الأفراد الذين عملوا سابقاً كمدير في منطقة أخرى أو مدرسة مستقلة.

ويخضع المرشحين لتولي مناصب مديري المدارس لمجموعة من الاختبارات في مجالات متعددة مثل: (Turnbull et.al., 2015, 44)

• لعب الأدوار: Role play :

يأخذ المرشح دور المدير في الاستجابة لسيناريو صعب شبه مكتوب ، مثل مخاطبة ولي أمر غاضب أو عضو هيئة تدريس.

• تمرين داخل السلة: In-basket exercise

يحدد المرشح الأولويات ويعالج مجموعة من المهام والرسائل التي قد تصل في سلة في سلة.

- مراجعة بيانات المدرسة: School data review
يتلقى المرشح حزمة من بيانات المدرسة لتحليلها ومناقشتها ومعالجتها في التوصيات الخاصة بالتحسين المستنير بالبيانات.
- ملاحظة المعلم والتغذية الراجعة: Teacher observation and feedback
يلتزم المرشح مقطع فيديو لتعليم المعلم ويقدم ملاحظات مكتوبة أو شفوية إلى المعلم.

وبعد اجتياز المرشحين الاختبارات، يتم عقد لهم مقابلات مع لجان مشكلة في المناطق التعليمية لهذا الغرض ويكون قادة المناطق ومساعدتهم ومُشرفي مُديري المدارس أعضاء رئيسيين بها، وذلك للتعرف أكثر على ما يمتلكونه من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مهنية، وكذلك نمط شخصياتهم وثباتهم واتزانهم الانفعالي، ورؤاهم وتطلعاتهم وآمالهم المهنية في تطوير المدارس وتحسين أدائها، وامتلاكهم للكفايات والكفاءات اللازمة للقيادة، وقدراتهم على التعامل مع الآخرين وإدارة الحوارات والمناقشات الفعالة. (Anderson &Turnbull, 2019, 21-23)

وتركز هذه المقابلات أيضًا على موضوعات وقضايا متنوعة مثل: الموارد المالية لتحسين المدارس School Improvement Funds ، دعم التعليم الفعال Supporting Effective Instruction ، والموارد المالية وحوافز حوافز المعلم والقائد المدرسي Teacher and School Leader Incentive Fund ، دعم برنامج تطوير المعلمين الفعال Supporting Effective Educator ، برنامج Development Program ، الابتكار التربوي والبحث Education Full-Service ، مدارس المجتمع كاملة الخدمة Innovation and Research ، شراكات جودة المعلم Community Schools ، تعزيز برنامج المؤسسات Partnerships Strengthening Institutions ، (Turnbull et.al.,2021, 8).Program

وبالإضافة إلى ما سبق فقد تم تطوير التوصيف الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المشاركة في المبادرة وأصبحت أكثر استيعابًا لمجموعات متنوعة ذكورًا وإناثًا، وأعمار صغيرة وكبيرة، ومساعدتي مُديريين ومعلمين وأخصائيين، وركزت على واجبات وظيفية جديدة ترتبط بالتعامل مع تنوع الطلبة مثل الطلبة أصحاب الدخل العالي والمُنخفض، والطلبة من بيئات ثقافية واجتماعية مختلفة، والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة مثل الموهوبين، وأصحاب الإعاقات، وبطيئي التعلم والذين يعانون أيضًا من صعوبات التعلم. (Grissomet.al.,2021, 12-15).

كما تم تحديد أربع مجالات للسلوكيات والممارسات القيادية المرتبطة بمخرجات المدرسة Domains of Leadership Behaviors and Practices Linked to School Outcomes، الأول الاندماج في التفاعلات التعليمية المركزة مع المعلمين Engaging in instructionally focused interactions with teachers، بناء مناخ مدرسي منتج Building a productive school climate، وتسهيل التعاون ومجتمعات التعلم المهنية Facilitating collaboration and professional learning communities، إدارة الموظفين والموارد بشكل استراتيجي Managing personnel and resources strategically (Grissomet.al.,2021, 58)

وتأسيساً على ما سبق يتضح اهتمام مُبادرة وصلات دعم المُدير في الولايات المتحدة الأمريكية باختيار وانتقاء أفضل العناصر لشُغل وظائف مُديري المدارس الذين يملكون المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية اللازمة لهذه الوظائف بكفاءة وفعالية، كما يتضح إتاحة الفرص لأطراف عديدة للاتحاق بهذه الوظائف مثل المعلمين والأخصائيين، فضلاً عن الاعتماد على الاختبارات العملية التطبيقية، والمقابلات المتنوعة مع قيادات المناطق التعليمية، بإضافة إلى تحديث وتطوير التوصيف الوظيفي للمديرين والاهتمام بأدوار القيادة التعليمية.

المجال الرابع: التقييم والدعم: Evaluation and Support

أشار كل من تورنبول وآخرين (Turnbull et.al.,2021, 10-11) ، ومجموعة راند (RAND Corporation,2017,1-4)، أن المُبادرة اتبعت عدداً من الإجراءات لتقويم أداء مُديري المدارس وتقديم الدعم المُستمر لهم تمثلت في تولى مشرفو مُديري المدارس Principal supervisors المسؤولية الكاملة عن تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس، وتقديم الدعم المُستمر لهم للارتقاء بأدائهم المهني وتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز، وأن تقويم أدائهم الوظيفي عملية ممتدة منذ بداية العام الدراسي حتى نهايته ولا تقتصر على فترة زمنية معينة والاعتماد في تقويم الأداء في ضوء المعايير المهنية للقيادة والإدارة المدرسية التي تم اعتمادها في المُبادرة، واعتماد مشرفي مُديري المدارس على آليات المُتابعة والرقابة، وتقديم النصح والتوجيه والإرشاد، والتغذية الراجعة، وجمع البيانات والمعلومات عن أداء مُديري المدارس من خلال استخدام أدوات متنوعة مثل الملاحظات والمقابلات والاستبانات وتحليل الوثائق والتقارير، الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات من مصادر متنوعة مثل: العاملين، والطلبة، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي، وتقارير الأداء، وإنجازات المدارس، واهتمام مشرفي مُديري المدارس بجوانب الضعف وعلاجها، وجوانب القوة وتدعيمها من خلال خطط للنمو المهنية للمُديرين،

وخطط تحسين وتطوير الأداء الشخصي والمدرسي، والاعتماد على مجتمعات التعلم المهنية في تحسين وتطوير أداء مُديري المدارس، والاهتمام بتدريب مُديري المدارس على المستويات الشخصية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتدريب التنفيذي لمُديري المدارس على المستجدات التعليمية، وتقديم الدعم لفرق الإدارة وشبكات التعلم المهني، وتعيين مرشد أو مُدرب مُدير مدرسة جديد، والاهتمام بخطط التعلم المهني للمُديرين، وتسجيل الأهداف الشخصية لمُديري المدارس.

وبالإضافة إلى ما سبق فتم تطوير أدوار مُشرفي مُديري المدارس ليقومون بأدور جديدة لدعم مُديري المدارس خاصة بتنمية القيادة التعليمية لدى مُديري المدارس مثل: التركيز على عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة المناهج الدراسية بما تتضمنه من أنشطة واختبارات، والنمو المهني والتنمية المهنية للمعلمين، ومجتمعات التعلم المهنية الخاصة بالمُعلمين ومُديري المدارس، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات تعليم وتعلم الطلبة. (Goldring, et.al., 2020, 2-3)

كما تم اتباع طريقة جديدة لتقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس من قبل مُشرفيهم عرف بتقييم فاندربيلت للقيادة في التعليم Vanderbilt Assessment of Leadership in Education والتي تقوم أداء مُديري المدارس من خلال ما يمتلكون من المعارف والمهارات المهنية، والسمات والخصائص الشخصية، والمعتقدات والقيم المهنية، وتضمنت هذه الطريقة ستة عناصر تمثلت في معايير عالية لتعلم الطلاب High standards for student learning، ومنهج صارم Rigorous curriculum، وتعليم الجودة Quality instruction، وثقافة التعلم والسلوك المهني Culture of learning and professional behavior، التواصل مع المجتمعات الخارجية Connections to external communities، ومساءلة ومحاسبة الأداء Performance accountability؛ كما اشتملت هذه الطريقة على ست عمليات ريسة هي التخطيط Planning، والتنفيذ Implementing، والدعم Supporting، والدفاع Advocating، والتواصل Communicating، والمراقبة Monitoring. (Goldring, et.al., 2020, 11)

ويتضح مما سبق يتضح تركيز مبادرة وصلات دعم المُدير في الولايات المتحدة الأمريكية على تقويم الأداء الوظيفي للمُديرين من خلال مُشرفين متخصصين، واعتماد عمليات التقويم على المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية، كما أنها عمليات مُمتدة منذ بداية العام الدراسي حتى نهايته، وتستخدم أدوات جمع معلومات وبيانات متنوعة مثل الملاحظات والمقابلات وتحليل الوثائق، ومن مصادر متعددة مثل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، بإضافة إلى تركيز مُشرفي مُديري المدارس

على تقديم الدعم للمديرين من خلال النصح والإرشاد والتغذية الراجعة، وخطط وبرامج التحسين والتطوير.

المبحث الثاني: جهود سلطنة عُمان في دعم مديري المدارس:
وتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: المعايير المهنية:

قامت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (٢٠٠٩) بوضع ثمانية معايير مهنية للإدارية المدرسية هي:

■ المعيار الأول: تفعيل التخطيط المدرسي:

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

■ المعيار الثاني: تنظيم العمل الإداري:

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

■ المعيار الثالث: الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعميم:

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

■ المعيار الرابع: 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.

■ المعيار الخامس: 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 .

■ المعيار السادس: 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.

■ المعيار السابع: 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.

■ المعيار الثامن: فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة: تستفيد إدارة المدرسة من هيئة العاملين بالمدرسة معلمين وأخصائيين وفنيين وغيرهم.

ويتضح مما سبق أن المعايير المهنية للإدارة المدرسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان عام ٢٠٠٩م تحتاج إلى تحديث وتطوير لتواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال، ولا سيما في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والقيادة التعليمية، والشراكات المجتمعية، والقيادة الأخلاقية. ثانيًا: إعداد مُديري المدارس:

يتولى المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين (٢٠١٦) التابع لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان مسؤولية أعداد وتأهيل من خلال برنامج القيادة المدرسية ومُدته عامان، وتتضمن الفترة الزمنية للبرنامج من (٢٠-٣٠) يوماً تدريبياً بواقع (٤-٦) فترات تدريبية وكل فترة مدتها أسبوع وكل أسبوع يتضمن خمسة أيام ، وينقسم اليوم التدريبي إلى ثلاثة جلسات تدريبية مدة كل جلسة (٩٠) دقيقة بالإضافة إلى فترات الاستراحة والصلاة وتناول الغذاء ، ويتضمن محتوى البرنامج الجوانب الآتية:

■ 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.

■ الفترة التدريبية الثانية: المُجتمع المدرسي: وتركز هذه الفترة أهمية تحسين أداء المدارس من خلال تقييم الإجراءات الرئيسية للمدرسة والهياكل التنظيمية، مع مُتابعة ممارساتهم الحالية وتكوينهم لفرق هادفة إلى التغيير ودورهم كقادة للتعلم وفق أسس منهجية وتفاعلية.

■ الفترة التدريبية الثالثة: النظم والإجراءات: تركّز هذه الفترة التدريبية على تحسين الأداء في مُجتمع المدرسة، وذلك لكي يُدرك مُدירו المدارس جودة التطوير المهني الفعال، ومن أهدافها الرئيسية تعزيز ثقافة التعاون بين المُعلمين وأولياء الأمور، مع تعزيز دور القائد التعليمي من خلال المشاركة في الأساليب المُختلفة لتعلم الطلبة

■ 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.

ويتبين مما سبق أن برنامج إعداد وتأهيل مُديري المدارس في سلطنة عُمان يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم، دون مُشاركة من الجامعات أو المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمع المحلي، كما أن مُدته الزمنية وهي عامين طويلة على الرغم من أن التدريب الفعلي لا يتجاوز شهرًا.

ثالثًا: اختيار وتعيين مُديري المدارس:

حدد القرار الوزاري رقم (٧٦) لعام ٢٠١٥م والخاص بشروط شغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية إلى مجموعة من الشروط لاختيار مُديري المدارس من الدرجة الثامنة كحد أدنى تتضمن الآتي:

- دكتوراة في التربية مسبق بمؤهل ماجستير أو جامعي + خبرة سنتان كمساعد مُدير مدرسة.

- ماجستير في التربية + خبرة ثلاث سنوات في المجال التربوي منها سنتان كمساعد مُدير مدرسة.

- مؤهل جامعي تربوي + خبرة ست سنوات في المجال التربوي منها ثلاث سنوات كمساعد مُدير مدرسة.

- مؤهل جامعي + دبلوم عام في التربية + خبرة ست سنوات في المجال التربوي منها ثلاث سنوات كمساعد مُدير مدرسة.

كما حدد القرار الوزاري رقم (٧٦) لعام ٢٠١٥م مجموعة من الشروط للترشح لوظيفة مُديري المدارس تتضمن الآتي:

■ المؤهلات الدراسية :

يسجل أعلى مؤهل دراسي تم الحصول عليه ، وتمنح الدرجة لأعلى مؤهل تم الحصول عليه وفق الآتي: دبلوم تربوي متوسط (درجة)، بكالوريوس (درجتان)، دبلوم عالٍ (٣ درجات) الماجستير (٤ درجات)، الدكتوراه (٥ درجات).

■ الخبرة العملية:

تعطى درجة للسنوات من (٣ -٦) درجتان ، ومن (٧-١٠) أربع درجات، ومن (١١-١٤) ست درجات ، أكثر من (١٥) ثمان درجات.

■ التدرج الوظيفي:

ترصد خمس درجات ممن مارس مهام وظيفة مدير مدرسة وفتحت لهم صلاحيات استخدام البوابة التعليمية كمدير مدرسة.

■ المشاركات المساهمات التربوية والعلمية:

وتشمل هذه المشاركات المساهمات التربوية والعلمية البحوث والدراسات، والمشاريع التربوية، والمقالات المنشورة، تقديم دورات تدريبية، والمشاركة في تقديم أوراق عمل في الندوات والمؤتمرات والمؤتمرات، والمشاركة في فرق العمل واللجان، وذلك على مستوى المديرية أو الوزارة أو خارجها ويتم منح درجة لكل مساهمة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح وجود شروط محددة لاختيار وتعيين مديري المدارس أهمها المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبرامج التدريبية، المشاركات المساهمات التربوية والعلمية في مجالات البحوث والدراسات والمشروعات وحضور الندوات والمؤتمرات، بالإضافة إلى العمل كمساعد مدير وهذا يحرم كثير من الفئات كالمعلمين والأخصائيين من التقدم لهذه الوظائف.

رابعاً: تقويم أداء مديري المدارس:

أشار القرار الوزاري رقم (٣٥١ / ٢٠١٧ ب) والخاص باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف أن مشرفي الإدارة المدرسية هم المسؤولون عن تقويم الأداء الوظيفي لمديري 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 وتقويمها وتطويرها، والقيام بزيارات إشرافية لمتابعة أداء مديري 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 تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بالتعاون مع مشرف أول الإدارة المدرسية، والمشاركة في كافة الأعمال المتعلقة باختيار مديري المدارس ، وتقويم أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

ويستخدم مشرفو الإدارة المدرسية تقارير الكفاءة السنوية في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وذلك من خلال نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم (١) لشاغلي الوظائف الإشرافية والصادر عن وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٨) ، ويتضمن تقرير الكفاءة السنوي تسعة بنود هي: القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ومستوى الجودة في أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وروح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية، وتطوير القدرات الوظيفية للمرؤسين، والمحافظة على سرية العمل، والتعامل مع الآخرين، والالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية، والاهتمام بالمظهر العام، ومجمع درجات التقرير (١٠٠) درجة،

ويتضمن خمسة معدلات هي: ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومتوسط، وضعيف. (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، ٢٠١٨، ١)

وبناءً على ما سبق يتبين أن مشرفي الإدارة المدرسية هم المسؤولون عن تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس، ويعتمدون في هذا المجال على تقارير الكفاءة السنوية التي وضعتها وزارة الخدمة المدنية، كما يتضح عدم توظيف معايير الإدارة المدرسية في عناصر تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس .

نتائج الدراسة:

أولاً : نتائج خاصة بمُبادرة خطوط دعم المُدير في مدارس الولايات المُتحدة الأمريكية:

❖ نتائج مرتبطة بالمعايير المهنية:

- اهتمام المُبادرة بتطوير معايير القيادة والإدارة المدرسية بشراكة مع مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية لتواكب الاتجاهات العالمية المُعاصرة في هذا المجال، واستيعاب البرامج والأنشطة المُرتبطة بالإدارة المدرسية للمُبادرة.

❖ نتائج مرتبطة بتدريب ما قبل الخدمة:

- تنوع المُبادرة برامج إعداد وتأهيل مُدبري المدارس من خلال البرامج المتمركزة على المناطق التعليمية والبرامج والمُتمركزة على الجامعات مراعاة لظروف المُتقدمين لشغل هذه الوظائف، ومواكبة التطورات العالمية في هذا المجال.

- استفادة المُبادرة من المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في دعم برامج الإعداد والتأهيل المتمركزة على المناطق التعليمية مثل مؤسسة راند RAND Corporation للأبحاث والتطوير، ومؤسسة ومؤسسة شركاء دراسات السياسة Policy Studies Associates.

- اهتمام برامج إعداد وتأهيل مُدبري المدارس المُشاركة في المُبادرة بقضايا وموضوعات تركز على تنمية المهارات القيادية للمُدبرين مثل: صُنع القرارات، وحل المُشكلات، وقيادة التغيير، والتغذية الراجعة، وبحوث الفعل، والمشاريع التربوية، وملفات الإنجاز.

❖ نتائج مرتبطة بالاختيار والتوظيف:

- اهتمام المُبادرة باختيار وانتقاء أفضل العناصر لشُغل وظائف مُدبري المدارس الذين يملكون المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية اللازمة لهذه الوظائف بكفاءة وفعالية.

- إتاحة المُبادرة الفرص لأطراف عديدة للالتحاق بوظائف مُدبري المدارس مثل المعلمين والأخصائيين.

- اعتماد المُبادرة في عمليات الاختيار والتعيين على مجموعات المواهب، والاختبارات العملية التطبيقية، والمقابلات المتنوعة مع قيادات المناطق التعليمية.
- تحديث المُبادرة وتطويرها للتوصيف الوظيفي لمُدبري المدارس والاهتمام بأدوارهم في القيادة التعليمية مثل : مُتابعة عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على المُعلمين وتقويم أدائهم الوظيفي وتنميتهم المهنية المُستمرة.
- ❖ نتائج مرتبطة بالتقويم والدعم:
- تركيز المُبادرة على تقويم الأداء الوظيفي للمُديرين من خلال مُشرفين متخصصين، واعتماد عمليات التقويم على المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية.
- استمرارية عمليات تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس حيث تمتد منذ بداية العام الدراسي حتى نهايته.
- استخدام مُشرفي مُدبري المدارس أدوات جمع معلومات وبيانات متنوعة مثل الملاحظات والمقابلات وتحليل الوثائق فيعمليات تقويم الأداء الوظيفي للمُدبرين.
- تنوع مُشرفي مُدبري المدارس مصادر جمع البيانات المعلومات حيث يتم جمعها من أطراف عديدة مثل: المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- اعتماد مشرفي مُدبري المدارس في تقويمهم للمُدبرين على طريقة فاندربيلت للقيادة في التعليم، والتي تقوم أداء مُدبري المدارس من خلال ما يمتلكون من المعارف والمهارات المهنية، والسمات والخصائص الشخصية، والمُعتقدات والقيم المهنية.
- اهتمام مشرفي مُدبري المدارس بتقديم الدعم للمُدبرين من خلال النصح والإرشاد والتغذية الراجعة، وخطط وبرامج التحسين والتطوير.
- ثانيًا : نتائج خاصة بجهود سلطنة عُمان في دعم مُدبري المدارس:
- ❖ نتائج مرتبطة بالمعايير المهنية:
- وجود معايير مهنية للإدارة المدرسية وضعتها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان عام ٢٠٠٩ م .
- حاجة المعايير المهنية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان عام ٢٠٠٩ م إلى تحديث وتطوير لتواكب الاتجاهات العالمية المُعاصرة في هذا المجال، ولا سيما في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والقيادة التعليمية، والشراقات المجتمعية، والقيادة الأخلاقية.

❖ نتائج مرتبطة بتدريب ما قبل الخدمة:

- وجود برنامج لإعداد وتأهيل مُديري المدارس في سلطنة عُمان يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم، مُدته الزمنية عامين، ويتضمن أربع وحدات تدريبية.

- افتقار برنامج لإعداد وتأهيل مُديري المدارس في سلطنة عُمان إلى مُشاركة من الجامعات أو المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية.

- طول مُدة برنامج لإعداد وتأهيل مُديري المدارس في سلطنة عُمان حيث تستغرق عامين كاملين.

❖ نتائج مرتبطة بالاختيار والتوظيف:

- وجود شروط محددة لاختيار وتعيين مُديري المدارس أهمها المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبرامج التدريبية، والمشاركات المساهمات التربوية والعلمية في مجالات البحوث والدراسات والمشروعات وحضور الندوات والمؤتمرات، بالإضافة إلى العمل كمساعد مُدير .

- اقتصار شروط الاختيار والتوظيف على مُساعد مُديري المدارس ما يحرم كثير من الفئات التي لديها كفايا وكفاءات من المعلمين والأخصائيين من التقدم لهذه الوظائف.

❖ نتائج مرتبطة بالتقويم والدعم:

- وجود مشرفين متخصصين يتولون مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس.

- اعتماد مشرفي الإدارة المدرسية في تقويمهم لمُديري المدارس على تقارير الكفاءة السنوية التي وضعتها وزارة الخدمة المدنية.

- عدم توظيف معايير الإدارة المدرسية في عناصر تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس .

أوجه الإفادة من مُبادرة خطوط دعم المُدير في مدارس الولايات المُتحدة الأمريكية
بسلطنة عُمان:

- قيام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بتطوير معايير الإدارة المدرسية لتواكب التطورات المحلية والعالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى بناء معايير مهنية لمُشرفي الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.

- مشاركة الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية مع المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في برامج إعداد وتأهيل مُديري المدارس.
- تقليل الفترة الزمنية لبرنامج إعداد مُديري المدارس في سلطنة عُمان من عامين إلى ثلاثة أو ستة أشهر على الأكثر.
- السماح للمُديريات العامة للتربية والتعليم بإعداد وتنفيذ برامج خاصة بإعداد وتأهيل مُدير المدارس بالتعاون مع المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، والجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية في المجتمعات المحلية.
- اهتمام برامج إعداد وتأهيل مُديري المدارس بقضايا وموضوعات تركز على تنمية المهارات القيادية للمُديرين مثل: صنع القرارات، وحل المُشكلات، وقيادة التغيير، والتغذية الراجعة، وبحوث الفعل، والمشاريع التربوية، وملفات الإنجاز.
- إتاحة الفرص للمعلمين والأخصائيين للالتحاق بوظائف مُديري المدارس.
- الاعتماد في عمليات اختيار وتعيين مُديري المدارس على مجموعات المواهب، والاختبارات العملية التطبيقية.
- تطوير للتوصيف الوظيفي لمُديري المدارس بحيث يركز على الاهتمام بأدوارهم في القيادة التعليمية مثل: متابعة عمليات تعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على المُعلمين وتقويم أدائهم الوظيفي وتمييزهم المهنية المُستمرة.
- اعتماد عمليات تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس على المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية.
- استمرارية عمليات تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس منذ بداية العام الدراسي حتى نهايته.
- استخدام مُشرفي الإدارة المدرسية أدوات جمع معلومات وبيانات متنوعة مثل الملاحظات والمقابلات وتحليل الوثائق في عمليات تقويم الأداء الوظيفي للمُديرين.
- تنوع مُشرفي الإدارة المدرسية مصادر جمع البيانات المعلومات حيث يتم جمعها من أطراف عديدة مثل: المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- اعتماد مُشرفي الإدارة المدرسية في تقويمهم لمُديري المدارس على طرائق حديثة في تقويم الأداء مثل طريقة فاندربيلت للقيادة في التعليم، والتي تركز على المعارف والمهارات المهنية، والسمات والخصائص الشخصية، والمُعتقدات والقيم المهنية.
- اهتمام مُشرفي الإدارة المدرسية بتقديم الدعم للمُديرين من خلال النصح والإرشاد والتغذية الراجعة، وخطط وبرامج التحسين والتطوير.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- البوسعيدي، عبدالله بن حمد بن حميد. (٢٠١٧). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- الحبسي، علي بن سعيد بن علي. (٢٠١١). درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة- الأردن.
- الصوافي، سعيد بن حمد بن حمدون. (٢٠١٤). تمهين الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان.
- العنزي، يوسف؛ يونس، سمير؛ سلامه، عبدالرحيم؛ الرشيد، سعد. (٢٠١٠). مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، الرياض: مكتبة الفلاح.
- العيسائي، سفيان بن حمدان بن أحمد. (٢٠١٢). تصور مقترح لتقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- الغافرية، وضحاء بنت علي بن سلطان. (٢٠١٣). 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.
- المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. (٢٠١٤). برامج المركز، مسقط. المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عُمان. (٢٠١٦). دليل ٢٠١٦، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). القرار الوزاري رقم (٧٦) لعام ٢٠١٥م والخاص بشروط شغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٧). قرار وزاري رقم (٣٥١/٢٠١٧) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف، مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٧). خطة الإنماء المهني لعام ٢٠١٧، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٧). ضوابط تدريب وتقييم المُنتدبين لوظائف الإشراف المدرسي والإدارة المدرسية: العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، مسقط: المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين.
وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان.(٢٠١٨). نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم(١) لشاغلي الوظائف الإشرافية، مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aladjem ,Daniel K.; Anderson, Leslie M.; Riley ,Derek L.; Turnbull, Brenda J..(2021). *principal pipelines self-study guide for districts*. Washington :Policy Studies Associates, INC.
- Anderson ,Leslie M; Turnbull , Brenda J, Arcaira, Erikson R. (2019). *Leader Tracking Systems: Turning Data into Information For School Leadership*, Washington :Policy Studies Associates, INC.
- Anderson ,Leslie M; Turnbull , Brenda J.(2019). *Sustaining A Principal Pipelines*, Washington :Policy Studies Associates, INC.
- Castanon, Maureen.(2021).*Strengthening The Principal Pipeline: Special Education Teachers*. A Dissertation Presented to the Faculty of California State Polytechnic University, Pomona In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Education In Educational Leadership, USA.
- Council of Chief State School Officers.(2015). *Model Principal Supervisor Professional Standards*, Washington.
- Garza-Kortan,veronica.(2022).*A Study of Self-Efficacy, Grit and Persistence of Select Texas Public School District Participating in a Principal Pipeline Program*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, The University of Texas Rio Grande Valley, USA.

- Gates, Susan M. ; Baird, Matthew D. ; Master, Benjamin K. ; Herrerias, Emilio R. Chavez. (2019). *Principal Pipelines: A Feasible, Affordable, and Effective Way for Districts to Improve Schools*. Santa Monica, California: RAND Corporation..
- Goldring, Ellen B. ; Clark, Melissa A. ; Rubin, Mollie ; Rogers, Laura K. ; Grissom, Jason A. ; Gill, Brian ; Kautz, Tim ; McCullough, Moira ; Neel, Michael ; Burnett, Alyson .(2020). *Changing the Principal Supervisor Role to Better Support Principals: Evidence from the Principal Supervisor Initiative*. New York: The Wallace Foundation.
- Grissom, Jason A. ; Egalite , Anna J. ; Lindsay, Constance A. .(2021). *How Principals Affect Students and Schools A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*. New York: The Wallace Foundation.
- Harris, Christina J. (2019). *Determining the Impact a Principal Pipeline Program Had on Instructional Leadership Preparation*. Dissertation Submitted to the Faculty of Trevecca Nazarene University School of Graduate and Continuing Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Leadership and Professional Practice, USA.
- Kaufman ,Julia H.; Gates ,Susan M.; Harvey ,Melody; Wang ,Yan; Barrett, Mark.(2017). *What It Takes to Operate and Maintain Principal Pipelines: Costs and Other Resources* . Santa Monica, California: RAND Corporation..
- Manna, Paul.(2021). *They Develop Comprehensive and Aligned Principal Pipelines?.* New York: The Wallace Foundation.
- Myung, Jeannie ; Loeb, Susanna ; Horng, Eileen .(2011). *Tapping the Principal Pipeline: Identifying Talent for Future School Leadership in the Absence of Formal Succession*

- Management Programs, *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 1-29.
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*, Reston, Virginia.
- Perrone, F. ; Young, D. ; Fuller, E. J. (2022). Types of Principal Pipeline Data That All States Should Collect and Report. *Educational Researcher*, 51 (6), 423–430.
- RAND Corporation. (2017). *Principal pipeline: What Are They and What Do They Cost?*. Santa Monica, California.
- Schachter, R. (2013). *Priming Principal Pipelines*. District Administration, 49(2), p54-57.
- The Wallace Foundation. (2021). *Evidence-based Considerations for COVID-19 Reopening and Recovery Planning: The Role of Principal Leadership in School Recovery and Reopening*., New York.
- Turkson, Eunice A. (2021). *Principal Pipeline Development in Ghana: A Look at Komenda Edina Eguafo Abriem (KEEA) District in the Central Region*. A dissertation Submitted to the Faculty of Old Dominion University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of doctor of philosophy in educational leadership old dominion university, USA.
- Turnbull , Brenda; Worley, Sean; Palmer, Scott. (2021). *Strong Pipelines, Strong Principals: A guide for leveraging federal sources to fund principal pipelines*. Washington: Policy Studies Associates.
- Turnbull ,Brenda J. ; Riley ,Derek L. ;Farlane, Jaclyn R. Mac .(2015). *Districts Taking Charge of the Principal Pipeline*. Washington :Policy Studies Associates, INC.
- Wallace Foundation. (2016). *Building Principal Pipelines: A Job That Urban Districts Can Do*. New York, Leadership Academy.

Walsh,Emily K. Donaldson.(2022). *Persisting in complex change toward “a trajectory” of principal development:A case of district principal pipeline leadership*.dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Washington, USA.

Wang ,Elaine Lin; Gates, Susan M.; Herman, Rebecca.(2022). *Principal pipeline: What Are They and What Do They Cost?* . Santa Monica, California: RAND Corporation, INC.