

المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الأفريقية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان

Professional standards for school management and leadership in some African countries and the possibility of benefiting from them in the Sultanate of Oman

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم: باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر،
وأستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب - جامعة نزوى، سلطنة عُمان

د. محمد بن ناصر بن سالم الريامي: وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim: Associate Professor/
faculty of Arts and Sciences, Nizwa University, Oman

Dr. Mohammed bin Nasser bin Salem Al Riyami: Ministry of Education,
Oman

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الأفريقية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معايير الإدارة والقيادة المدرسية في سلطنة عُمان تركز على تناول المؤشرات دون تفسير شامل ومتكامل لتلك المعايير، وأن مؤشرات كل معيار محدودة وقليلة للغاية ولا تلبي طموحات تطوير القيادة المدرسية في سلطنة عُمان في ضوء خططها المستقبلية، وأنها بحاجة إلى معايير مستقلة في المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية، كما أنها بحاجة إلى التركيز على المصطلحات والمفاهيم التربوية والإدارية المعاصرة مثل: التخطيط الاستراتيجي، والشرائط المجتمعية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومجتمعات التعلم المهنية، وأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: المعايير المهنية، الإدارة المدرسية، القيادة المدرسية، الدول الأفريقية، سلطنة عُمان.

Abstract:

The study aimed to identify the Professional standards for school management and leadership in some African countries and the possibility of benefiting from them in the Sultanate of Oman. The study used the descriptive method, and the theory of content analysis was also used in document analysis in collecting data and information. The study reached a number of results, the most important of which are: The standards of school management and leadership in the Sultanate of Oman focus on addressing indicators without a comprehensive and integrated interpretation of those standards, and that the indicators of each standard are limited and very few and do not meet the aspirations of developing school leadership in the Sultanate of Oman in light of its future plans, and that it needs independent standards in knowledge, skills and professional Attitudes, It also needs to focus on contemporary educational and management terminology and

concepts such as: strategic planning, community partnerships, information and communication technology, professional learning communities, and the ethics of the school management profession.

Keywords: Professional standards, school management, school leadership, African countries, Sultanate of Oman.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

يُعتبر مدير المدرسة من أهم العناصر التي تشكل المنظومة التعليمية المدرسية، حيث إنه مسؤول عن دعم عملية تعليم وتعلم الطلبة من خلال توفير بيئة تعليمية باعثة ودافعة على التعلم، ومسؤول عن إدارة العاملين بالمدرسة من معلمين وأخصائيين وغيرهم، وتوفير مناخ صحي فعال يحفزهم ويزيد من ولائهم وانتمائهم التنظيمي، وتوفير فرص تنمية مهنية مستمرة لهم تزيد من كفاءتهم الوظيفية، كما أنه مسؤول أيضاً عن إدارة الموارد المادية للمدرسة مثل متابعة المباني والتجهيزات المدرسية، وتوفير موارد مالية لتنفيذ برامج ومشروعات وأنشطة التعليم والتعلم.

ونظراً للدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة في العملية التعليمية قامت عديد من الهيئات والمؤسسات التعليمية في كثير من دول العالم عامة وأفريقيا خاصة بوضع معايير مهنية للإدارة والقيادة المدرسية لتوضح المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية التي يجب أن يكتسبها لممارسة مهنة الإدارة، بالإضافة إلى كونها مرشدة وموجهة لهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وكذا يتم استخدام هذه المعايير في برامج تنميتهم المهنية وتقويم أدائهم الوظيفي. ففي دولة جنوب أفريقيا قام قسم التعليم الأساسي (South African Department of Basic Education, 2015) التابع لوزارة التربية والتعليم بوضع ثمانية معايير مهنية للقيادة والإدارة المدرسية، الأول قيادة التعليم والتعلم في المدرسة: Leading teaching and learning in the school، والثاني تشكيل اتجاه المدرسة وتطويرها Shaping the direction and development of the school، والثالث: إدارة المدرسة كمنظمة: Managing the school as an organization، والرابع إدارة جودة التعليم والتعلم وتأمين المساءلة Managing quality of teaching and learning، والخامس إدارة الموارد البشرية (العاملين) في المدرس Managing human resources (staff) in the school، والسادس إدارة وتأييد ودعم الأنشطة الخارجية Managing and advocating extramural activities، والسابع

تطوير وتمكين الذات والآخرين Developing and empowering self and others، والثامن العمل مع ومن أجله المجتمع Working with and for the community.

وفي زامبيا قامت وزارة التعليم العام بدولة (The Zambia Ministry of General Education, 2019) بوضع ستة معايير مهنية للإدارة والقيادة المدرسية، الأول الثقافة Culture، والثاني التعليم والتعلم Teaching and Learning، والثالث الإدارة المؤسسية Institutional management، والرابع الشراكات والشبكات Partnership and Networking، والخامس التنمية المهنية Professional Improvement، والسادس البحث Research.

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، وفاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2009)

مشكلة الدراسة:

قام الباحثان بتحليل محتوى معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان ووجدوا أنها بحاجة إلى إضافة بعض المعايير والمؤشرات لتواكب التوجهات العالمية المعاصرة في كثير من دول العالم عامة وبعض الدول الأفريقية خاصة. وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما خبرات بعض الدول الأفريقية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية؟
- 2- ما واقع الجهود العمانية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية؟
- 3- ما أوجه الاستفادة من خبرات بعض الدول الأفريقية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على خبرات بعض الدول الأفريقية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية.

- 2- الوقوف على واقع الجهود العمانية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية.
- 3- تحديد أوجه الاستفادة من أوجه الاستفادة من خبرات بعض الدول الأفريقية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- أن هذه الدراسة تساهم في التوجهات العالمية المعاصرة نحو الاعتماد وضمان الجودة التي تعتمد على معايير الإدارة والقيادة المدرسية.
- 2- يمكن أن تفيد مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال التعرف على معايير الإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الأفريقية ومن ثم تزداد معارفهم وفهمهم وخبراتهم في إدارة مدارسهم.
- 3- يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في تصميم برامج تنمية مهنية لمديري المدارس بسلطنة عمان في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر على عرض خبرات بعض الدول الأفريقية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية، وواقع الجهود العمانية في هذا المجال.
- 2- الحدود البشرية: اقتصر على مديري ومديرات المدارس.
- 3- الحدود الجغرافية: اقتصر على خبرات دول جنوب أفريقيا، وكينيا، وزامبيا، وإثيوبيا، وسيراليون، ورواندا، وزامبيا، بالإضافة إلى سلطنة عمان.
- 4- الحدود الزمنية: أجريت في العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

1- معايير الإدارة والقيادة المدرسية:

تُعرف معايير الإدارة والقيادة المدرسية بأنها " محكات وأطر للحكم على جودة أداء مُديري المدارس، ودليل على مستويات التقدم في هذا الأداء". (Organization for Economic Co-operation and Development, 2013, 14)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان معايير الإدارة والقيادة المدرسية إجرائياً بأنها مستويات جودة الأداء التي يطمح مُديرو المدارس بسلطنة عمان في الوصول إليها، ويمكن من خلالها التعرف على ما لديهم من جوانب قوة وجوانب تحتاج لتطوير وتحسين، ومدى نجاحهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية بمدارسهم، وتكون دليلاً ومرشداً له في عمليات النمو والتنمية المهنية المستمرة وتقويم أدائهم الوظيفي.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية وذلك على النحو الآتي:

أولاً الدراسات العربية:

أُجرى مقابلة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (422) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة في معايير: الشراكة والموارد، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة المتميزة، والخدمات المقدمة للمجتمع، بينما جاءت مرتفعة في معيار الموارد البشرية.

كما أُجرى ياسين (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تطبيق معايير جودة التدريس من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في مديرية تعليم منطقة الزرقاء بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (160) معلماً ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تطبيق معايير جودة التدريس من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في مديرية

تعليم منطقة الزرقاء بالأردن جاء بدرجة مرتفعة بصورة إجمالية، كما جاء بدرجة مرتفعة في معياري التخطيط وتنفيذ الدروس، بينما جاء بدرجة متوسطة في معيار التقويم.

وقام الزعبي (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج " EFQM " للتميز الإداري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (45) مُديراً ومُديرة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج " EFQM " للتميز الإداري جاءت مرتفعة بصورة إجمالية، كما جاءت مرتفعة في جميع المعايير وهي: الممارسات الإدارية، والقيادة المتميزة، وخدمات المجتمع، والسياسات والاستراتيجيات.

كما قامت القاسمية والشحية (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (36) مُديراً ومُديراً مساعداً. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن تطبيق مديري المدارس لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في محافظة مسندم بسلطنة عُمان جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاء بدرجة عالية في جميع المعايير وهي: تنظيم العمل الإداري، وتنمية القيم التنظيمية المدرسية، وتفعيل التخطيط المدرسي.

وقدمت مرسي (2015) دراسة هدفت إلى تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (211) من القيادات المدرسية ومسؤولي الجودة بالإدارات التعليمية والمدارس. وأبرزت نتائج الدراسة حرص الإدارة المدرسية واهتمامها بمشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في صياغة رؤية رسالة للمدرسة بحيث تكون قابلة للتنفيذ، وأن الإدارة المدرسية لا تأخذ بمبدأ تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات بدرجة تحقق فعالية الإدارة المدرسية، وضعف استثمار الإدارة المدرسية للموارد البشرية في المدرسة لتحقيق التعلم والأهداف التعليمية، وضعف مشاركة المدرسة للأسرة والمجتمع المحلي في دعم عمليتي التعليم والتعلم، وضعف اهتمام الإدارة المدرسية بتشكيل فرقاً لضمان الجودة بالمدرسة، وضعف مشاركة الإدارة المدرسية الطلاب في إدارة المدرسية وتنمية قدراتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

كما قدمت الهطالية (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (367) من المشرفين الإداريين ومُديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل. وأظهرت نتائج الدراسة إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة كبيرة بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة كبيرة في معايير العاملون، ورضا العاملين، والعمليات، ونتائج الأداء، والفئة المستهدفة، والسياسات والاستراتيجيات، بينما جاءت بدرجة متوسطة في معايير خدمة المجتمع، والشراكة والموارد، والقيادة.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

قام آشو وآخرين (Ashu et.al., 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور المعايير المهنية للإدارة المدرسية في تطوير أداء مُديري المدارس في دولة الكاميرون، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وبيّنت نتائج الدراسة اعتماد برامج التنمية المهنية وتقويم الأداء الوظيفي للمُديرين على المعايير المهنية للإدارة المدرسية في دولة الكاميرون، كما أنها مُرشدة وموجهة لمُديري المدارس في القيام بواجباتهم الوظيفية، كما كشفت النتائج تركيز المعايير المهنية للإدارة المدرسية على مجالات متنوعة تتضمن الرؤية والرسالة والقيم المُشتركة، والقيادة المُستدامة، والحوكمة الإدارية، والمعارف المهنية، المهارات الشخصية، والشراكات المُجتمعية، وتنمية مجتمعات التعلم المهنية، والإدارة المالية للمدرسة.

كما قام رودريجز وآخرين (Rodriguez et.al., 2021) بدراسة هدفت إلى فحص التنمية المهنية ومواءمتها مع المعايير المهنية للمديرين بولاية كاليفورنيا الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (17) من المشرفين الإداريين ومُديري المدارس، وكشفت نتائج الدراسة التزام مُديري المدارس بتطبيق معايير القيادة المدرسية التي وضعها قسم التعليم بولاية كاليفورنيا الأمريكية والتي تضمنت تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة، والقيادة التعليمية، وبيئة الإدارة والتعلم، ومشاركة الأسرة والمجتمع، والأخلاق والنزاهة، السياق والسياسة الخارجية، كما كشفت النتائج استخدام هذه المعايير في برامج التنمية المهنية للمديرين، وفي الترخيص لهم لمزاولة مهنة الإدارة المدرسية.

وأجرى جبرمو (Gurmu, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على دور المعايير المهنية للقيادة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس بدولة إثيوبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد برامج إعداد وتدريب مديري المدارس في إثيوبيا على المعايير المهنية للقيادة المدرسية، كما أظهرت النتائج وجود دور متميز للمعايير المهنية للقيادة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس مثل: صنع واتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، وإدارة الوقت، وتقويم الأداء، والتنمية المهنية.

كما أجرى مارشين (Marishane, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة المعايير المهنية للقيادة المدرسية بدولة جنوب أفريقيا من حيث النظرية والسياسة والممارسة والسياق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اهتمام مديري المدارس بتطبيق المعايير المهنية للقيادة المدرسية والتي تتضمن قيادة التعليم والتعلم في المدرسة، وتشكيل اتجاه المدرسة وتطويرها، وإدارة المدرسة كمنظمة، وإدارة جودة التعليم والتعلم وتأمين المساءلة، وإدارة الموارد البشرية في المدرسة، وإدارة ودعم الأنشطة الخارجية، وتطوير وتمكين الذات والآخرين.

وقدمت إيني (Ayeni, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على تحقيق الجودة والمعايير في إدارة المدارس الثانوية النيجيرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يهتمون بتطبيق معايير جودة الإدارة المدرسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في نيجيريا بدرجة عالية، وتتضمن هذه المعايير إدارة العمليات التنظيمية، ومواجهة التحديات التعليمية، وتحقيق الأهداف والغايات التربوية، وإدارة المناهج الدراسية، والعلاقات والتواصل بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية.

كما قدم أيوب (Ayob, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على المنظور المالي للمعايير المهنية لمديري المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مديري المدارس يهتمون بتطبيق معايير جودة الإدارة المدرسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بماليزيا بدرجة كبيرة والتي تتضمن: الإدارة التنظيمية والقيادة، والمناهج والقيادة التعليمية، وقيادة برامج المناهج الدراسية البيانية، وإدارة الطلبة، والإدارة المالية للمدرسة، والقيادة الإدارية، وإدارة بيئة التعلم والمباني والتجهيزات المدرسية، والتنمية المهنية لهيئة العاملين بالمدرسة، والعلاقات الخارجية وتنمية الشراكة المجتمعية.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اهتمام من الهيئات المسؤولة عن إدارة التعليم في كثير من دول العالم ببناء معايير جودة للإدارة والقيادة المدرسية، وأن هذه المعايير تُعد إطار مرجعي في برامج توظيف المديرين الجدد وإعدادهم وتأهيلهم، كما تعتمد عليها برامج التدريب والتنمية المهنية في تحديد محتواها، وبالإضافة إلى ذلك يتم استخدامها في تقييم الأداء الوظيفي للمديرين، كما أنها موجهة ومرشدة للمديرين في أداء مهامهم ومسؤولياتهم المهنية. كما تمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد طرائق توثيق مشكلة الدراسة، واختيار المنهج الوصفي كمنهج للدراسة لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية، والتعرف على كيفية استخلاص نتائج الدراسات ووضع توصياتها ومقترحاتها.

أولاً: جنوب أفريقيا: South Africa

قام قسم التعليم الأساسي بدولة جنوب أفريقيا (South African Department of Basic Education, 2015) التابع لوزارة التربية والتعليم بوضع ثمانية معايير مهنية للقيادة والإدارة المدرسية تتضمن الآتي:

المعيار الأول: قيادة التعليم والتعلم في المدرسة:

Leading teaching and learning in the school

حيث إن مدير المدرسة يتحمل المسؤولية الكاملة في قيادة وإدارة مدرسته أمام السلطات العليا والهيئة الحاكمة للمدرسة والمجتمع المدرسي، كما أنه مسؤول عن قيادة وإدارة وتقييم المناهج الدراسية، وضمان جودة عمليات تعليم وتعلم الطلبة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ المعارف: حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- المنهج الوطني المقرر والقيم والأهداف التي تشكله وتوجهه.
- ممارسات التدريس والتعلم الفعال التي تدعم وصول المنهج الوطني.
- استراتيجيات المتابعة والتقييم الفعالين للأداء المتعلق بالمناهج الوطنية.
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة برصد وتقييم الأداء المتعلق بالمنهج الوطني.
- الأدلة المستمدة من البحث والممارسة لإثراء تحسين التدريس والتعلم وتعزيز ثقافة التعلم.
- تكنولوجيا المعلومات التي تدعم التدريس والتعلم والتقييم

- الموارد التي تدعم التدريس والتعلم.
- استراتيجيات ومداخل تنمية ثقافة التعلم في المدرسة ورفع مستويات إنجاز الطلبة وتميزهم.
- طرائق بناء وتطوير بيئة حاضنة وداعمة للتعليم والتعلم الفعال
- المداخل والاتجاهات الحالية في بناء وتطوير المدرسة كمنظمة مُتعلمة.
- الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والصحية للمدرسة والمجتمع الأوسع والتي تؤثر على سلوك المتعلم الفردي واحتياجاته وحضوره ورفاهه
- مداخل إدارة احتياجات التعلم المحددة، وسلوك المتعلم، وحضور العاملين والطلبة
- المعايير التي ستضمن المساواة في وصول المتعلم إلى تدريس وتعلم مُتميزين.
- ❖ **الممارسات:** حيث يجب على مدير المدرسة:
 - إظهار الالتزام الشخصي بالتعلم ومعايير التميز
 - تعزيز الاستراتيجيات لتشجيع التوقعات العالية ووضع أهداف واقعية لتحقيقها.
 - تحدي الأداء غير المرضي، وضمان الإجراءات العلاجية والدعم المناسب له.
 - تسهيل المراقبة المستمرة وتقييم المعلمين فيما يتعلق بجميع الممارسات الصفية.
 - التأكد من أن البيانات السليمة، على مستوى الفصل والمدرسة، يتم جمعها واستخدامها لتوجيه المراقبة والتقييم المستمر للتدريس والتعلم، جنباً إلى جنب مع تقدم المتعلم وإنجازه.
 - مواكبة أحدث الأبحاث والاتجاهات المعاصرة في مجال تخصصه، من خلال قراءة الكتب والمجلات وغيرها من المنشورات العلمية المرتبطة بمهنته.
 - التواصل مع منتديات التعلم المهنية على كافة المستويات.
 - تبادل الأفكار ونقلها وتحفيز النقاش حول القضايا التربوية والرفاهية مع جميع العاملين بالمدرسة.
 - التأكد من أن المعلمين لديهم فهم كامل للمناهج الوطنية المقررة وأنهم يمتلكون المهارات المتعلقة بالتدريس والمراقبة والتقييم.

- تشجيع الحوارات والمناقشات البناءة والمستمرة بين العاملين حول تطوير التدريس والتعلم في المدرسة وإجراء ما يناسبها من تحسينات.
- تعزيز ثقافة التعلم الإيجابية والأخلاقيات داخل المدرسة، وإظهار فهم لمبادئ وممارسات التدريس والتعلم الفعال من خلال الإدارة الفعالة للمناهج الدراسية.
- التأكد من أن التدريس والتعلم هما جوهر التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وإدارة جميع الموارد المدرسية.
- التأكد من أن المعلمين لديهم فرص للوصول إلى التنمية المهنية المتميزة من أجل تحسين تدريسهم.
- العمل مع المجتمع المدرسي لضمان بيئة مدرسية آمنة ومنضبطة.
- الانخراط مع المعلمين ومشاركتهم المعرفة بالتدريس الفعال والتعلم في سياق عالمي.
- مراقبة تنفيذ الخطط المدرسية والتأكد من تحقيق الأهداف من خلال التدخلات اللازمة.
- تقديم المشورة والتوجيه للعاملين المهنيين وأولياء الأمور بشأن القضايا التعليمية المتنوعة.
- تعزيز تحقيق رسالة المدرسة.
- التصرف وفقاً دستور جمهورية جنوب إفريقيا وجميع القوانين واللوائح ذات الصلة، ومدونة أخلاقيات مجلس المربين.
- بدء وإدارة التغييرات اللازمة لتطوير المدرسة، بالتشاور مع جميع المعنيين بالعملية التعليمية.
- تحديد المشاكل والتحديات وإيجاد الحلول التي تعزز التدريس والتعلم الفعال.
- تضمين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدعوة إلى التعلم النشط.
- تفعيل الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي التي تساهم في تجهيز الفصول باللوحات الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة للمعلمين وأجهزة العرض الرقمية والأجهزة اللوحية الذكية للمتعلمين، لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة.
- الاستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين للمتعلمين فيما يتعلق بالتعليم والتعلم.

- ضمان وصول المعلمين والمتعلمين إلى مختبرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أساس منتظم.

- تعزيز الشراكات مع المدارس في المناطق المجاورة التي لها خبرات متميزة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أساس سليم ومنتظم.

المعيار الثاني: تشكيل اتجاه المدرسة وتطويرها:

Shaping the direction and development of the school

حيث إن مدير المدرسة يعمل مع الهيئة الحاكمة للمدرسة، وفرق العمل المدرسية، وأولياء الأمور في المجتمع المدرسي لبناء وتنفيذ خطة استراتيجية تتضمن رؤية ورسالة وقيم مشتركة لإلهام وتحفيز جميع العاملين في المدرسة نحو التطوير المستمر. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ المعارف: حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- القيم والمبادئ والأهداف الخاصة بالتعليم المدرسي في جنوب إفريقيا.
- التشريعات والسياسات التعليمية في جنوب أفريقيا.
- قانون العمل وتطبيقه في سياق المدرسة.
- مبادئ وعمليات التفكير الاستراتيجي والتخطيط والتنفيذ.
- قيادة عمليات التغيير المدرسي.
- مداخل بناء رؤية مشتركة وتنفيذها.
- استراتيجيات تلهم العاملين وتحفزهم وتمكنهم من الالتزام بقيم المدرسة ورؤيتها ورسالتها والمضي قدماً في الإجراءات المخطط لها.
- أساليب غرس وتدعيم القيم الإيجابية والرؤية المشتركة للمدرسة.
- مهارات إدارة الصراع.

❖ الممارسات: حيث يجب على مدير المدرسة:

- العمل مع كافة المعنيين بالعملية التعليمية لضمان ترجمة رؤية ورسالة المدرسة إلى أهداف وخطط تشغيلية متفق عليها، وتكون مصممة لتعزيز واستدامة التحسين المستمر للمدرسة.
- التأكد من أن جميع السياسات المدرسية قد تم تطويرها وتنفيذها والامتثال للتشريعات والسياسات التعليمية الحالية.
- استخدام وتفسير بيانات التخطيط لتحسين وتطوير المدرسة.
- التأكد من أن عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ في الاعتبار القيم والتنوع والسياق الخاص للمدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها.
- مراقبة وتقييم ومراجعة تأثير خطط المدرسة، وبدء الإجراءات المناسبة للتدعيم أو التصحيح.
- القيادة بالقوة والنموذج والمثل الأعلى لقيم ورؤية المدرسة في الممارسة اليومية.

المعيار الثالث: إدارة المدرسة كمنظمة:

Managing the school as an organization

حيث إن مدير المدرسة يعمل على توفير الإدارة الفعالة للمدرسة على أساس المراجعة والتقييم المستمرين، كما يسعى باستمرار لإيجاد طرائق لتطوير وتحسين الهياكل والوظائف التنظيمية، كما أن المدير مسؤول عن ضمان أن المدرسة وموظفيها وأصولها وجميع مواردها الأخرى يتم تنظيمها وإدارتها لتوفير بيئة فعالة وآمنة للطلبة. ويقوم المدير أيضاً ببناء وتعزيز قدرات المدرسة والتأكد من أن جميع الأصول والموارد المتاحة يتم توزيعها بشكل منصف وعادل لتحقيق أقصى تأثير في دعم التدريس والتعلم الفعال. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ المعارف: حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- النماذج التنظيمية ومبادئ وممارسات التطوير والسلوك التنظيمي.
- إجراءات التخصيص والتوزيع الفعال والمنصف للموارد البشرية والمالية والمادية وجميع الأصول الأخرى، بما في ذلك عمليات الشراء، سعياً وراء الوفاء بالأولويات التعليمية للمدرسة.
- الإجراءات والممارسات الجيدة لاقتناء وصيانة وإدارة جميع أصول المدرسة.
- اتخاذ قرارات رشيدة ومستنيرة وحكيمة.

- التخطيط والإدارة المالية المتعلقة بالميزانية، وما يرتبط بها من الخطط المالية الاستراتيجية وخطط الميزانية.
- ممارسات إدارة الأداء على المستويين التنظيمي والفردية.
- الأطر القانونية والتنظيمية المتعلقة بإدارة المدارس في جنوب إفريقيا
- تطبيقات التقنيات الحالية للإدارة التنظيمية.
- ❖ **الممارسات:** حيث يجب على مدير المدرسة:
 - بناء هيكل تنظيمي يعكس رؤية وقيم المدرسة، ويمكن أنظمة وعمليات الإدارة من العمل بكفاءة وفعالية بما يتماشى مع جميع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
 - إدارة الموارد المالية والمادية للمدرسة وجميع الأصول بكفاءة وفعالية وفقاً لسياسات الإدارات والمجلس الحاكم للمدرسة لتحقيق الأولويات والأهداف التعليمية.
 - التوزيع العادل للموارد، والتنمية المهنية المستمرة للعاملين فيما يتعلق بتحقيق رؤية وأهداف المدرسة
 - تنفيذ أنظمة وعمليات إدارة الأداء الفعالة فيما يتعلق بعمل الأفراد والمدرسة ككل.
 - التأكد من أن إدارة المدرسة والسياسات والممارسات تستجيب للظروف المحلية وتتوافق مع السياسات الوطنية والإقليمية وتعكس أهداف واحتياجات المدرسة الفعلية.
 - تنظيم وإدارة بيئة المدرسة للتأكد من أنها تدعم احتياجات التعليم والتعلم للمدرسة وتفي بلوائح واحتياجات الصحة والسلامة المدرسية.
 - مراقبة وتقييم ومراجعة جودة واستخدام الموارد المتاحة للمدرسة لضمان التحسين المستمر لجودة التدريس والتعلم.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وفعالية.

المعيار الرابع: إدارة جودة التعليم والتعلم وتأمين المساءلة:

Managing quality of teaching and learning and securing accountability

حيث إن مدير المدرسة يعمل جنباً إلى جنب مع الهيئة الحاكمة للمدرسة، و فرق العمل المدرسية، وأولياء الأمور في المجتمع المدرسي لضمان جودة التدريس والتعلم في المدرسة. كما يعمل على بناء أنظمة وإجراءات فعالة والحفاظ عليها لضمان الجودة داخل المدرسة، والتي تضمن التقييم المستمر ومراجعة جميع جوانب العملية التعليمية المدرسية والتي تعزز المسؤولية الجماعية. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ المعارف: حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- الممارسات والإجراءات المتعلقة بأنظمة ضمان الجودة، بما في ذلك المراجعة والتقييم الشامل للمدرسة وإدارة الأداء بها.
- آليات جمع واستخدام بيانات الأداء لمُتابعة وتقييم وتحسين الأداء المدرسي في جميع جوانب العملية التعليمية.
- العمليات والنظم التي تقوم عليها المساءلة والمحاسبة المدرسية.
- الأطر القانونية واللوائح والاتفاقيات الجماعية المتعلقة بضمان الجودة والمساءلة.

❖ الممارسات: حيث يجب على مدير المدرسة:

- تشجيع روح المسؤولية الجماعية والحفاظ عليها لضمان الجودة والمساءلة داخل المجتمع المدرسي
- التأكد من فهم أنظمة إدارة الأداء المدرسية وإدارتها بكفاءة وفعالية.
- وضع آليات وإجراءات فعالة والحفاظ عليها للمراجعة المستمرة والمنظمة والتقييم الذاتي لجميع جوانب العملية التعليمية بالمدرسة.
- التأكد من أن جميع أعضاء المجتمع المدرسي يفهمون مسؤولياتهم الفردية.
- تشجيع المجتمع المدرسي على استخدام البيانات المناسبة والأدلة الأخرى لدعم التقييم الذاتي والمساءلة.

- استخدام النتائج المجمعة للتقييمات الذاتية للمدرسة والتقييمات الخارجية من أجل التطوير المستمر للمدرسة.

- استخدام طرائق سهلة ودقيقة فيما يتعلق بتقييم أداء المدرسة للمستفيدين منها.

- دعم عمل الهيئة الحاكمة للمدرسة للوفاء بالتزاماتها القانونية.

- الوفاء بالتزامات المساءلة التشريعية والقانونية للمدرسة تجاه إدارات التعليم الوطنية والإقليمية.

المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية (العاملين) في المدرسة:

Managing human resources (staff) in the school

حيث إن مدير المدرسة يعمل على توفير متطلبات الموارد البشرية للمدرسة، وإيجاد بيئة مدرسية ملائمة ومشجعة وحافزة على العمل من خلال التأكد من شغل جميع الوظائف الشاغرة، وأن هناك توزيعاً عادلاً لعبء العمل بين المعلمين، كما يقوم بتقديم المشورة والدعم للموظفين فيما يتعلق بشروط الخدمة في المدرسة، فضلاً عن إعطاء التوجيه والإرشاد للعاملين المتعلقة بقضايا ومشكلات العمل، بالإضافة إلى ضمان الامتثال لجميع التشريعات الحالية وسياسات الإدارات والاتفاقيات الجماعية. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ المعارف: حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- اتباع الإجراءات الإدارية والتشريعات والسياسات واللوائح والاتفاقيات الجماعية التي يجب اتباعها من حيث الإعلان وشغل الوظائف (التربويين، المساعدين الإداريين، المساعدين العاميين).

- الاتصال بمكتب المنطقة فيما يتعلق بتعيينات التوظيف.

- تقديم المعلومات والنصائح والدعم فيما يتعلق بشروط خدمة الموظفين.

- شرح إجراءات الإجازة بما في ذلك جميع الاستثمارات التي يجب استكمالها.

- حل مشاكل شروط الخدمة.

- الاتفاقيات الجماعية والتشريعات وإجراءات التظلم المتعلقة بسلوكيات وممارسات المعلمين.

- إبلاغ السلطات التعليمية العليا في حالات سوء السلوك والتظلمات بموجب اتفاقيات مجلس علاقات العمل التربوي ولجنة الخدمة العامة.

❖ **الممارسات:** حيث يجب على مدير المدرسة:

- اتباع إجراءات السلطات التعليمية العليا فيما يتعلق بالإعلان عن الوظائف وشغلها.
- إدارة أي تظلمات وتحديات أو مشكلات تتعلق بشروط الخدمة والمشكلات التي تواجهها،
- مراقبة ودعم المعلمين في إدارة تقييمات المتعلمين وفقاً لسياسات التقييم الحالية.
- إعطاء ملاحظات دورية لأولياء الأمور حول تقدم المتعلم.
- تسهيل اجتماعات الآباء والمعلمين بشكل تدريجي لمناقشة وقياس تقدم المتعلم واحتياجاته فيما يتعلق بأداءه.
- تنظيم وإدارة بيئة المدرسة للتأكد من أنها تدعم احتياجات التدريس والتعلم للمدرسة، وتفي بالتشريعات والإجراءات المتعلقة بالسلوك والإجراءات.

المعيار السادس: إدارة وتأييد ودعم الأنشطة الخارجية:

Managing and advocating extramural activities

حيث إن مدير المدرسة يعمل على قيادة المدرسة وإدارتها من خلال توفير بيئة تهتم باحتياجات وظروف المتعلمين من خلال تقديم أنشطة خارج أسوار المدرسة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ **المعارف:** حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- القوانين الرياضية المتنوعة بما في ذلك الألعاب المحلية.
- التربية البدنية ودراسات الحركة البشرية.
- أساليب مشاركة الوالدين في الرياضة المدرسية
- السياسات المتعلقة بجميع المسابقات المدرسية المحلية والدولية.
- قانون الصحة والسلامة المهنية.

– الشراكات مع الهيئات والمؤسسات والأندية الرياضية.

❖ **الممارسات:** حيث يجب على مدير المدرسة:

- تعزيز القوانين الرياضية المتنوعة والألعاب الأصلية وكذلك السلوكيات الثقافية.
- التأكد من أن التربية البدنية ودراسات الحركة البشرية منصوص عليها في الجدول الدراسي.
- تشجيع مشاركة الوالدين في الأنشطة الخارجية.
- بناء شراكات فعالة مع الأندية والهيئات الرياضية.
- التأكد من أن المجلس الحاكم للمدرسة يوفر ميزانية لجميع الأنشطة خارج أسوارها.

المعيار السابع: تطوير وتمكين الذات والآخرين:

Developing and empowering self and others

حيث إن مدير المدرسة يعمل مع جميع المعنيين بالعملية التعليمية لبناء مجتمع تعليمي احترافي في المدرسة. وذلك من خلال دعم العلاقات والتواصل الفعال بين الأفراد، والاعتراف بتنوع العرق والجنس وإدارة هذا التنوع والاحتراف به. كما يقوم بتوفير الفرص للقيادة المشتركة والعمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، ويمكّن العاملين في المدرسة، وتوفير لهم فرص التنمية المهنية المستمرة والفعالة، فضلاً عن اهتمامهم ببناء قدراتهم الشخصية والالتزام بنموهم وتنميتهم المهنية المستمرة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ **المعارف:** حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- العلاقات بين إدارة الأداء والتنمية المهنية المستمرة والتحسين المدرسي المستدام.
- مداخل لتعزيز التنمية المهنية المستمرة، بما في ذلك مناهج تعلم الكبار.
- الأساليب التي يمكن من خلالها تشجيع القيادة المشتركة والمشاركة في صنع القرار وبناء الفريق والعمل الجماعي الفعال وتعزيزها وتنفيذها.
- الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز الدوافع والمعنويات والرضا الوظيفي.

❖ **الممارسات:** حيث يجب على مدير المدرسة:

- إظهار القيادة من خلال المشاركة في التعلم المهني.

- تشجيع تنمية القيادة المشتركة والمشاركة في صنع القرار وبناء الفريق والعمل الجماعي وعلاقات العمل الإيجابية الأخرى.
- توفير مجموعة من الفرص وتشجيع ودعم المشاركة في التنمية المهنية المستمرة لجميع العاملين في المدرسة
- تنفيذ عمليات لتخطيط وتخصيص ودعم وتقييم عمل الأفراد والفرق، لتوجيه وضمان التحسين والاحتفال بالإنجازات.
- إنشاء آليات اتصال فعالة داخل المدرسة ومجتمعها.
- تطوير إجراءات وممارسات فعالة والحفاظ عليها للعمليات الفردية مثل التوظيف وإدارة الأداء والتنمية المهنية.
- ضمان الإنصاف والعدالة في تفويض سلطات العمل ونقل المسؤوليات.
- الانخراط في مراجعة مستمرة لممارسته الخاصة، وقبول المسؤولية عن تنميته الشخصية والمهنية.

المعيار الثامن: العمل مع ومن أجله المجتمع:

Working with and for the community

حيث إن مدير المدرسة يعمل مع الهيئة الحاكمة للمدرسة، وفرق العمل المدرسية لبناء علاقات تعاونية وشراقات داخل وبين مجتمع المدرسة الداخلي والخارجي من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة. كما يعمل على توظيف إمكانات المجتمع المحلي ليكون مصدراً للدعم والموارد للمدرسة، ويقوم أيضاً بدعم دور المدرسة في تحقيق رفاهية المجتمع وتنميته. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ المعارف: حيث يحتاج مدير المدرسة إلى معرفة:

- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.
- القضايا المعاصرة والاتجاهات المستقبلية المحتملة التي تؤثر على المجتمع المدرسي.
- تنوع الموارد المتوفرة في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

- مصادر وأنماط التأثير في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.
- فرص المناهج الدراسية الرسمية وغير الرسمية.
- وجود وعمل الوكالات في المجتمع المحلي وإمكانيات التعاون معها.
- عمل وقدرات واحتياجات المدارس داخل المجتمع وفي تجمعات وشبكات المنطقة التعليمية.
- مدخل لبناء الشراكات بين المدرسة والمنزل والمجتمع المحلي والحفاظ عليها.
- الطرائق التي يمكن من خلالها تشجيع الآباء ومقدمي الرعاية الآخرين في المجتمع المحلي لدعم تعليم الأطفال ورفاههم بشكل عام.
- ❖ **الممارسات:** حيث يجب على مدير المدرسة:
 - الاستفادة من ثراء وتنوع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة فيما يتعلق بتنمية ثقافة المدرسة وقيمها.
 - التأكد من أن التدريس والتعلم في المدرسة مرتبطان بالمجتمع المحلي المحيط بها.
 - بناء وسائل التواصل المفتوح بين المنزل والمدرسة والحفاظ عليها وتدعيمها وتطويرها.
 - بناء علاقات وشراكات فعالة وتعاونية مع الوكالات ومقدمي الموارد المحتملين في المجتمع الذين يهتمون برفاه الأطفال وأسرهم والحفاظ عليها.
 - بناء مسارات التواصل التي تمكن المدرسة من أن تكون معروفة في المجتمع المحلي، وتحقيق التغذية الراجعة من المجتمع إلى المدرسة.
 - توفير القيادة والدعم للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة من خلال توافر المرافق والخبرات المدرسية.
 - العمل من أجل تطوير والحفاظ على شراكات فعالة بين فريق الإدارة العليا والهيئة الحاكمة للمدرسة.
 - الاهتمام بالاحتياجات التفصيلية والخاصة للمتعلمين، من خلال تشجيع ودعم عمل مجلسهم التمثيلي.

ثانياً: كينيا: Kenya

قام معهد إدارة التعليم الكيني (Kenya Education Management Institute, 2022)

بوضع سبعة معايير مهنية للإدارة والقيادة المدرسية، تتمثل في الآتي:

المعيار الأول: يقود زمام المبادرة في تعزيز الاحتراف في جميع مجالات مهنة التدريس:

Takes Lead in Promoting Professionalism throughout the teaching Career

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يقود زمام المبادرة في إظهار الاحتراف المهني عند الاندماج والتواصل مع المتعلمين وأولياء الأمور والزملاء والمجتمع من خلال قيم الزمالة والصدق والنزاهة والإنصاف والمساءلة.
- يقود زمام المبادرة في جعل مدرسته تعاونية وشاملة وصديقة وودودة من خلال المشاركة في الأنشطة التعليمية، وعقد الشراكات مع المجتمعات المحلية.
- يقود زمام المبادرة في توفير بيئة صفية شاملة تدعم التطور الاجتماعي والجسدي والفكري والعقلي والثقافي والعاطفي للمتعلمين.
- يقود زمام المبادرة في التعلم مدى الحياة ويشارك باستمرار في التفكير الذاتي والاستفسار المهني والتعلم المهني في محتوى مجال الموضوع، وطرائق التدريس، والتقييم، والتكنولوجيا، والصحة والرفاهية والاستجابة الثقافية.
- يقود زمام المبادرة في الوصول إلى مجموعة واسعة وممتدة من فرص التعلم المهني من مصادر متعددة بما في ذلك المدربين والموجهين والزملاء.
- يقود زمام المبادرة في مواكبة النظريات التعليمية المعاصرة، والابتكارات في التدريس والتقييم، وتخطيط البرامج، وإدارة الفصل وتطبيقها في الصف الدراسي.
- يقود زمام المبادرة في إظهار فهم قانون مفوضية خدمة المعلمين، وحقوق والتزامات المعلمين على النحو المنصوص عليه في مدونة قواعد السلوك والأخلاق، والقوانين المتعلقة بالقضايا الأخلاقية في التدريس.

- يقود زمام المبادرة في التوافق مع التوقعات المهنية من خلال ارتداء الملابس المناسبة، والالتزام بالمواعيد، والتواصل والسلوك الإيجابي في المدرسة والمجتمع والبيئات عبر الإنترنت.
- يقود زمام المبادرة في مراقبة متطلبات سرية العمل، بما في ذلك تسجيل المعلومات وتخزينها والوصول إليها والإفصاح عنها والتعامل معها.
- يقود زمام المبادرة في إظهار فهم هياكل الحوكمة في مؤسسات التعليم الأساسي وهي: (دور مجالس التعليم في المقاطعات، ومجالس الإدارة، ومجلس معايير التعليم وضمان الجودة، ومجلس الامتحانات الوطنية في كينيا، ومعهد كينيا لتطوير المناهج الدراسية).
- يُظهر فهمًا لحقوق المتعلمين على النحو المنصوص عليه في دستور كينيا، والمواثيق المختلفة، وقانون التعليم الأساسي، والوثائق القانونية الأخرى.
- يُظهر فهمًا للاتجاهات والإصلاحات في التعليم منذ الاستقلال.
- يُظهر فهمًا للأحكام الرئيسية لقانون لجنة خدمة المعلمين في مجالات (تفويض اللجنة، وتسجيل وانضباط المعلمين، والامتثال لمعايير التدريس، ودور مجالس الإدارات كوكلاء للجنة خدمة المعلمين).
- يقود زمام المبادرة في إظهار فهم العلاقة القانونية بين لجنة خدمة المعلمين وحكومات المقاطعات فيما يتعلق بتوظيف وإدارة معلمي تنمية وتعليم الطفولة المبكرة، وإدارة الإجراءات القانونية تجاه المؤسسات الحكومية.

المعيار الثاني: يقود زمام المبادرة في معرفة المحتوى التربوي وفهم المناهج القائمة على الكفاءة وكيفية تنفيذها:

Takes lead in pedagogical content Knowledge and understanding of Competency-Based Curriculum and how to implement it

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بمعرفة محتوى موضوعات المناهج الدراسية والممارسات التعليمية القائمة على البحث والتي تدعم أنشطة تعلم الطلبة.

- يقود زمام المبادرة في فهم كيفية تعلم الطلبة، وضمان استخدام المعلمين لطرائق التدريس والموارد المناسبة والتي تمكنهم من الاستجابة الفعالة لقدرات المتعلمين المتنوعة.
- يقود زمام المبادرة في إظهار المهارات التي تدعم المعلمين في دمج أصول التربية مع التعلم الخدمي للمجتمع في تدريسهم.
- يقود زمام المبادرة في دعم المعلمين لغرس مهارات تنظيم المشاريع والمهارات المالية عبر المناهج الدراسية المختلفة.
- يقود زمام المبادرة في دعم المعلمين لدمج مهارات القراءة والكتابة والحساب عبر المناهج الدراسية المختلفة.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بنتائج المتعلمين في القرن الحادي والعشرين وأنظمة الدعم المقدمة لهم.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم السليم للمناهج القائمة على الكفاءة وعمليات تنفيذها.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بنظم إصلاح وتطوير مناهج التعليم الأساسي، أي كفاءات المناهج الأساسية، ومؤشرات الكفاءة، وكيفية دمجها في مواد التدريس وعبر المستويات الصفية.
- يقود زمام المبادرة في إظهار القدرة على كيفية التخطيط للتدريس باستخدام نموذج التصميم التعليمي في تنفيذ منهج قائم على الكفاءة.

المعيار الثالث: يقود زمام المبادرة في توفير بيئة تعزز التقييم وإعداد التقارير

Takes Lead in creating an Environment that Promotes Assessment and reporting

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يقود زمام المبادرة في تصميم التقييم من أجل التعلم.
- يقود زمام المبادرة في توظيف المعلومات من تقييم أداء المتعلمين لتحسين وتطوير أنشطة التدريس والتعلم والتميز بينها.

- يقود زمام المبادرة في إشراك المتعلمين بنشاط في عملية التقييم، ومن أجل تطوير قدراتهم على بناء معايير النجاح، ومتابعة ورصد تقدمهم الذاتي، وتقديم ملاحظات سريعة وصفية ومحددة للمتعلمين.
- يقود زمام المبادرة في استخدام المعلومات لتحديد ليس فقط ما يعرفه المتعلمون ولكن أيضًا ما إذا كانوا يطبقون ما يعرفونه.
- يقود زمام المبادرة في تسهيل التقييم كتعلم من خلال مساعدة المتعلمين على تطوير مهاراتهم، وذلك لمعرفة ما تعلموه والتفكير فيه ومتابعته ومراقبته.
- يقود زمام المبادرة في تصميم تقييم التعلم لتأكيد ما يعرفه المتعلمون وما يمكنهم فعله، لإثبات ما إذا كانوا قد حققوا نتائج تدريس المناهج الدراسية.
- يقود زمام المبادرة في تضمين التقييم في جميع مستويات تخطيط الدروس لتلبية نتائج مناهج التعليم الأساسي.
- يقود زمام المبادرة في تصميم أنشطة التقييم والمهام والاستراتيجيات وذلك مثل: مهام الأداء، والسجلات القصصية، والمجلات العاكسة، وملفات الإنجاز، وتقييمات الأقران، والتمثيل الدرامي، والمشاريع، والمقابلات، والاستطلاعات، والتقييمات الذاتية، والملاحظات، ونماذج التقييم، ومقاييس التصنيف، إلخ.
- يقود زمام المبادرة في إظهار فهمه لمجموعة من الاستراتيجيات لإعلام إنجازات المتعلمين وتقديمهم في الوقت المناسب وبطريقة محترمة لأولياء أمورهم.

المعيار الرابع: يقود زمام المبادرة في بناء ودعم ممارسات التعليم الشامل

Takes Lead in Creating and Supporting Inclusive Education Practices

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يقود زمام المبادرة في تصميم بيئة التدريس والتعلم التي تستجيب للاحتياجات المادية والاجتماعية والثقافية والعاطفية والتعليمية لجميع المتعلمين.
- يقود زمام المبادرة لإشراك المتعلمين في بناء على إجراءات ونظام الفصل الدراسي والحفاظ عليها، وضمان معالجة قضايا الانضباط بسرعة وإنصاف واحترام.

- يقود زمام المبادرة في تصميم بيئة تعليمية تمكن المتعلمين من الوصول إلى كل من الموارد المادية والبشرية لتعزيز تعلمهم.
 - يقود زمام المبادرة في بناء فصول دراسية شاملة حيث يكون للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة فرص لإثبات تعلمهم بطريقتهم الخاصة، وباستخدام دعم الموارد المناسبة، سواء البشرية أو المادية بما في ذلك التكنولوجيا المساعدة التي تلبي احتياجاتهم، وتمكنهم من التعلم بالسرعة التي تناسبهم.
 - يقود زمام المبادرة في إظهار فهم المتعلمين كأفراد يتمتعون بمهارات وقدرات ومواهب واهتمامات شخصية ومتنوعة ومتميزة.
 - يقود زمام المبادرة في بناء وتنفيذ تفاعلات شاملة وإيجابية لإشراك ودعم جميع المتعلمين في أنشطة الفصول الدراسية.
 - يقود زمام المبادرة في دمج الاستراتيجيات التي تضمن استخدامًا آمنًا ومسؤولًا وأخلاقيًا للتكنولوجيا في التعلم والتعليم.
 - يقود زمام المبادرة في تطوير وإثراء الممارسات لدعم المتعلمين الموهوبين والفائقين.
- المعيار الخامس: يقود زمام المبادرة في تعزيز الصحة والسلامة المدرسية الشاملة**
- Takes Lead in Promoting a Comprehensive School Health and Safety**
- وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- يقود زمام المبادرة في فهم المهارات الصحية، والمحددات الاجتماعية للصحة، والصحة المدرسية الشاملة.
 - يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بالأمراض المعدية ومصادرها لتقليل تعرض المتعلمين لهذه الظروف الصحية خلال تعليمهم وتعلمهم.
 - يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بالصحة العاطفية والضغط، ويستخدم استراتيجيات الحد من التوتر لدعم المتعلمين.
 - يقود زمام المبادرة في فهم التنشيف الصحي للمتعلمين عامة، وفيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية خاصة.

- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بتعاطي المخدرات وإدماجها، وتنقيف المتعلمين حول الضرر المحتمل لتأثيراتها المتنوعة على صحتهم ورفاهيتهم.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بالصحة البيئية، وتنقيف المتعلمين للحفاظ على بيئة صحية بما في ذلك القمامة، والتخلص القابل لإعادة التدوير، والحفاظ على البيئة.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بالنظافة الصحية الشخصية، والحالات الطبية المرتبطة بالظروف غير الصحية.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بالتغذية والأكل الصحي، وتنقيف المتعلمين بشأن المخاطر الصحية المرتبطة باستهلاك الأطعمة غير الصحية مثل مرض السكري والسرطان والسمنة وأمراض القلب.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بآثار التنمر على المتعلمين، وتنقيف المتعلمين لبناء علاقات صحية تتسم بالرعاية والاحترام.
- يقود زمام المبادرة في إظهار المهارات الأساسية للتعامل مع تدابير إنقاذ الحياة، مثل: حالات طوارئ التنفس والإنعاش، وتقنيات القلب والرئة والنزيف، وإدارة الصدمات، والتجبير، والحروق، ومعدات الإسعافات الأولية وما إلى ذلك.
- يقود زمام المبادرة في إظهار المهارات المناسبة لإدارة معدات الحريق والتعامل مع كوارث الحرائق.

المعيار السادس: يقود زمام المبادرة في المعرفة وتطبيق المهارات المالية

Takes Lead in Knowledge and application of Financial Literacy skills

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يقود زمام المبادرة في إظهار بالأمور المالية، بما في ذلك الإدارة المالية والمصطلحات والمفاهيم والمبادئ المرتبطة بها.
- يقود زمام المبادرة في تطبيق تقنيات التخطيط المالي المختلفة مثل إعداد الميزانية، وتوقعات التدفق النقدي، وتحليل التكلفة والمزايا، وتحليل التباين، وإدارة التكلفة.

- يقود زمام المبادرة في تحليل وتفسير بيانات وتقارير الإدارة المالية مثل: الميزانيات العمومية، وبيانات الدخل، والنفقات، وسجل الأصول.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بعمليات الشراء والتخلص من السلع والخدمات على النحو المطلوب بموجب قانون المشتريات العامة والتخلص منها، ودليل المشتريات العامة للمدارس، وقانون التدقيق العام الذي يحكم تدقيق كتب مدرسية.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بإدارة المخازن، وإجراءات المحاسبة التي تضمن إنشاء وصيانة أنظمة مراقبة المخزون المناسبة في المدرسة لأغراض المساءلة والمحاسبة.
- يقود زمام المبادرة في غرس المعارف والمفاهيم والمهارات المالية عبر مجالات مواد التدريس.
- يقود زمام المبادرة في إظهار الفهم بمفاهيم ومصطلحات تعليم ريادة الأعمال، وكيفية تصميم خبرات التعلم بما في ذلك الأنشطة المدرسية، والتعلم المجتمعي، والتوجيه الذي يعزز روح المبادرة والمبادرة بين المتعلمين.

المعيار السابع: يقود زمام المبادرة في تطوير ثقافة التعلم المهني التعاوني

Takes lead in Developing a Collaborative Professional Learning Culture

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يقود التعلم مدى الحياة ويكون نموذجاً يُحتذى به في جميع أنشطته.
- يقود تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة للتعليم تدعم جميع المتعلمين.
- يقود تعزيز بناء القدرات لجميع العاملين.
- يقود بناء مجتمع التعلم المهنية ودعمها بشكل مستمر.
- يقود ممارسة القيادة الموزعة التي توفر فرصاً للمعلمين للعمل كقادة تربويين.
- يقود استخدام البحث التربوي والتفكير والتأمل لتعزيز مداخل التعلم المهني وتحسين المدرسة.
- يقود توجيه وإرشاد وتدريب المعلمين.

ثالثاً: إثيوبيا Ethiopia

قامت وزارة التربية والتعليم بدولة إثيوبيا (Ethiopia Ministry of Education, 2013) بوضع خمسة معايير مهنية للقيادة والإدارة المدرسية تتضمن الآتي:

المعيار الأول: قيادة وتسهيل رؤية التعلم:

LEAD AND FACILITATE VISION OF LEARNING

حيث إن مديري المدارس يساهمون بشكل فعال في بناء رؤية مشتركة وأهداف واضحة لمدارسهم، وضمان التقدم المستمر نحو تحقيق الرؤية والأهداف. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يسهل مديرو المدارس صياغة وتحقيق رؤية مشتركة للتحسين المستمر للمدرسة.
- يقود مديرو المدارس عملية وضع وتحقيق أهداف محددة ودقيقة تعكس التوقعات العالية لجميع الطلبة والعاملين ومتابعة ومراقبة إنجازها.
- يقود مديرو المدارس عملية التغيير من أجل عمليات التحسين والتطوير المستمر.
- يتوقع مديرو المدارس ويتابعون ويستجيبون للتطورات التعليمية التي تؤثر على قضايا المدرسة والبيئة.

المعيار الثاني: تطوير وإدارة العلاقات بين المدرسة والمجتمع:

DEVELOP AND MANAGE SCHOOL–COMMUNITY RELATIONS

حيث إن مديري المدارس يشركون أولياء الأمور وأعضاء المجتمع في العملية التعليمية، ويوجدون بيئة تدعم فيها موارد المجتمع تعلم الطلبة وإنجازاتهم ورفاهيتهم. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يربط المديرون مدارسهم بالمجتمع المحلي.
- يشرك مديرو المدارس أولياء الأمور وأعضاء المجتمع في تحسين تعلم الطلبة.
- يوظف مديرو المدارس موارد المجتمع لتحسين تعلم الطلبة.
- يضع مديرو المدارس توقعات لاستخدام الممارسات المستجيبة ثقافياً التي تعترف بالتنوع وتقدره.

المعيار الثالث: قيادة وإدارة التعلم والتعليم:

LEAD AND MANAGE LEARNING AND TEACHING

حيث إن مديري المدارس يدعمون تنفيذ تعليمات تستند إلى معايير عالية الجودة تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من التحصيل لجميع الطلبة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يضمن مديرو المدارس أن المحتوى التعليمي الذي يتم تدريسه يتوافق مع معايير المحتوى الأكاديمي الوطني.
- يضمن مديرو المدارس أن الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون فعالة وتلبي احتياجات جميع الطلبة بما في ذلك الطلبة ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة والطلبة المعرضين للخطر.
- يدعو مديرو المدارس إلى مستويات عالية من التعلم لجميع الطلبة، بما في ذلك الطلبة ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة والطلبة المعرضين للخطر.
- يفهم مديرو المدارس الأبحاث المعاصرة المرتبطة بمجال عملهم ويستفيدون منها في تطوير أدائهم المهني.
- يفهم مديرو المدارس ويشجعون ويسهلون الاستخدام الفعال للبيانات من قبل العاملين.
- يقوم مديرو المدارس بمتابعة ومراقبة وتقييم جودة برامج التعليم والتعلم المدرسية.

المعيار الرابع: قيادة وتطوير الأفراد والفريق:

LEAD AND DEVELOP INDIVIDUALS AND TEAM

حيث إن مديري المدارس يوفر فرص لجميع أعضاء المجتمع المدرسي لبناء قدراتهم والمشاركة في القرارات المدرسية المهمة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يطور مديرو المدارس الأفراد والفرق.
- يقوم مديرو المدارس بمتابعة وتقييم التعلم في مكان العمل.
- يطور مديرو المدارس شبكات لدعم الأفراد والفرق.
- يدعم مديرو المدارس العاملين في تخطيط وتنفيذ التنمية المهنية القائمة على البحث.

المعيار الخامس: قيادة وإدارة العمليات والموارد المدرسية:

LEAD AND MANAGE SCHOOL OPERATIONS AND RESOURCES

حيث إن مديري المدارس يقومون بتخصيص الموارد وإدارة العمليات المدرسية من أجل ضمان بيئة تعليمية آمنة ومنتجة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يوجد مديرو المدارس بيئة مدرسية آمنة ويحافظون عليها.
- يقوم مديرو المدارس ببناء بيئة تعليمية ثرية توفر احتياجات الصحة البدنية والعقلية لجميع الطلبة والعاملين.
- يقوم مديرو المدارس بتعبئة الموارد وتخصيصها واستخدامها، بما في ذلك التكنولوجيا، لدعم تعلم الطلبة والعاملين.
- يضع مديرو المدارس إجراءات وممارسات لدعم الطلبة والعاملين وتهيئة بيئة مواتية للتعلم الفعال.
- يفهم مديرو المدارس الأخلاقيات المهنية، والسياسات التعليمية، ومدونات السلوك المهني ويدعمونها.
- يدعم مديرو المدارس لقيم وتحديات المجتمع المدرسي المتنوع.
- يقدم مديرو المدارس تقارير إلى المعنيين والمستفيدين بشأن الاستخدام الفعال والكفاء لإدارة موارد المدرسة.

رابعاً: سيراليون SIERRA LEONE

قامت مفوضية خدمة التعليم (Sierra Leone Teaching Service Commission, 2017) بتمويل من الاتحاد الأوروبي European Union بوضع خمسة معايير مهنية للقيادة والإدارة المدرسية تتضمن الآتي:

المعيار الأول: الإثراء الذاتي للتميز القيادي:

Nurture self for leadership excellence

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- تطبيق مجموعة متنوعة من استراتيجيات التشخيص الذاتي لتحديد نقاط قوته وضعفه كقائد، ووضع خطط قصيرة وطويلة المدى لتحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- إظهار رؤية المدرسة ورسالتها بإيجاز وضمير، وإظهار ما هو مطلوب منه من الناحية المهنية.
- مشاركة الرؤية والرسالة مع كافة العاملين في المدرسة.
- تحديد وتنفيذ الرؤية والرسالة والأحلام والتطلعات المهنية الملهمة بدرجة كافية لتحقيق العمل المخلص والتميز في الأداء.
- اكتساب المؤهلات الأكاديمية المنصوص عليها كحد أدنى للمنصب القيادي والتفوق فيها.
- الوفاء بأحكام المعايير المهنية لقيادات المدارس.
- إظهار الفهم وتقديم الأدلة على المشاركة الواسعة في برامج التنمية المهنية على المستوى الوطني والدولي.
- إظهار الفهم وتقديم أدلة على عضوية الجمعيات والشبكات المهنية على المستوى الوطني والدولي.
- التمتع بمكانة أخلاقية ومعنوية عالية، وذلك من خلال تقارير المشرفين والرؤساء والأقران والتقييم وغيرها من المصادر الأخرى.
- امتلاك شخصية ودودة تلهم وتحفز المتعلمين والزلاء وغيرهم من المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية.
- امتلاك مهارات متميزة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المعيار الثاني: قيادة المعرفة المهنية:

Lead professional knowledge

وتضمن هذا المعيار مؤشرات تتعلق بإظهار المعرفة فيما يأتي:

- أهداف التنمية المستدامة 2030م، ولا سيما الهدف الرابع الذي ينص على ضمان تعليم جيد شامل ومنصف وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
- جدول أعمال الاتحاد الأفريقي لعام 2063م (أفريقيا التي نريدها).
- استراتيجية الاتحاد الأفريقي للتعليم القاري لأفريقيا (2015-2016).
- أطر ومعايير المؤهلات المهنية للمعلمين في غرب إفريقيا التي وضعتها اليونسكو وغيرها من الهيئات الدولية.
- المعلم كعامل تغيير عالمي.
- الخلفيات التاريخية والسياسية والاجتماعية والثقافية للتعليم في سيراليون.
- الرؤية الوطنية والأهداف الإنمائية لسيراليون.
- الفلسفة الوطنية وأهداف وغايات التعليم في سيراليون.
- هيكل ونظام التعليم الوطني في سيراليون.
- الأحكام ذات الصلة بتعليم المعلمين والكفاءة المهنية بموجب دستور سيراليون، وقانون خدمة التدريس، وغيرها من القوانين والسياسات الأخرى.
- آفاق وتحديات التعليم في المناطق التعليمية.
- متطلبات المناهج الوطنية للتعليم الأساسي والثانوي.
- محتوى المناهج الدراسية وما تتضمنه من موضوعات وقضايا.
- خطة الدرس.
- المراحل الرئيسية في شرح الدرس.
- طرائق التدريس العامة.

- استراتيجيات التدريس المتمحورة حول المتعلم.
- الاستفسار النقدي ومداخل التأمل الذاتي والجماعي.
- البحث عن معينات تعليمية.
- تطبيق الوسائل التعليمية.
- تكنولوجيا التعليم
- تنظيم وإدارة الفصول الدراسية.
- استراتيجيات مبتكرة لإدارة الفصول الدراسية الكبيرة.
- التواصل التعليمي.
- الكتابة اليدوية في العملية التعليمية.
- أساليب طرح الأسئلة في العملية التعليمية.
- التنوع بين المتعلمين.
- تأثير التنوع على التحصيل الدراسي.
- إدارة التنوع والتعليم متعدد الثقافات.
- التعليم الشامل.
- تحديد الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معاملة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- مراحل التطور الجسدي والعاطفي والاجتماعي والمعرفي للمتعلمين.
- التسلسل والتقدم في التعلم.
- فلسفات ومداخل التقييم.
- تقارير التقييم.

- سجلات التقييم.
 - استخدامات التقييمات.
 - توجيه وتشجيع كل من الذات والزملاء للتعلم مدى الحياة.
 - قيادة الأمور الأخرى المرتبطة بالمعرفة المهنية في المدرسة.
 - إتقان جميع القضايا الأكاديمية الأخرى ذات الصلة والمعرفة داخل وخارج المدرسة.
- المعيار الثالث: قيادة الممارسات المهنية:**

Lead professional practice

وتضمن هذا المعيار مؤشرات تتعلق بقيادة الممارسات المهنية فيما يأتي:

- برامج التعلم طويلة وقصيرة المدى.
- مخطط العمل.
- خطة الدرس.
- ملاحظة الدرس.
- التمكن من الموضوع.
- سمات الأهداف الذكية (سهلة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وموثوقة ومحددة زمنياً).
- تقدم أهداف الدرس.
- تسلسل محتوى الموضوع.
- نتائج التقييم المسبق.
- احتياجات المناهج الدراسية.
- جمع المواد التعليمية اللازمة للموضوعات الدراسية.
- مواد الموارد المستندة إلى الإنترنت
- تخطيط الفريق.

- طرائق تدريس متنوعة.
- ترتيب الفصول الدراسية.
- تجميع المتعلمين.
- إدارة الفصول كبيرة العدد.
- التمايز بين أنشطة التعلم.
- استخدام اللغة الإنجليزية.
- استخدام اللغة المحلية.
- الثقافة الأفريقية / السيراليونية.
- صيانة مرافق الفصول الدراسية.
- إدارة أنشطة الفصل.
- مناخ الفصل الدراسي.
- انضباط وانتظام الفصول الدراسية.
- إدخال السلوك في عملية التدريس والتعلم.
- الاتصال التعليمي.
- تقنيات تعليمية.
- الوسائل التعليمية.
- عرض الدروس.
- محور المتعلم.
- عمل مجموعة المتعلمين في الفصل.
- المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة.

- تكافؤ فرص التعلم للجميع.
- روح الاستفسار والتفكير النقدي بين المتعلمين.
- مداخل الحوارات والمناقشات الفعالة.
- تعزيز التعلم.
- التعليم الشامل.
- ملخص الدرس.
- الواجبات المنزلية.
- سجلات حضور الفصل.
- إدارة الوقت.
- صيانة مرافق الفصول الدراسية.
- مخططات وضع العلامات في التقييم.
- استراتيجيات التقييم.
- طبيعة التقييمات.
- مجالات التعلم.
- تقييمات الفريق والأقران.
- صحة وموثوقية التقييمات.
- التقييمات الذكية.
- مطابقة التقييم مع أهداف الدرس.
- إعداد المتعلمين للتقييم.
- إدارة التقييمات.

- الإنصاف في التقييمات.
- التغذية الراجعة من المتعلمين وغيرهم من المُستفيدين.
- العمل على نتائج التقييمات.
- سجلات التقييمات.
- تقرير التقييم السنوي للمدرسة.
- حقوق الإنسان.
- سلامة المتعلمين وأمنهم.
- الاستخدام الآمن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- تقديم الخدمات الصحية.
- الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية ومكافحته.
- بيئة مدرسية آمنة وحافزة ومشجعة.

المعيار الرابع: قيادة الارتباط والاندماج المهني:

Lead professional engagement

وتضمن هذا المعيار مؤشرات تتعلق بقيادة الارتباط المهني فيما يأتي:

- التسجيل والترخيص من قبل مجلس اعتماد المعلمين.
- المتطلبات والسياسات النظامية والإدارية والتنظيمية
- قوانين التعليم.
- رؤية التعليم ورسالته.
- تنمية المتعلمين من جميع النواحي.
- الاجتهاد والسرية لدى المتعلمين.
- كرامة المتعلمين.

- مسؤولية تشخيص وعلاج المشاكل الأكاديمية للمتعلمين.

- التعاطف مع المتعلمين.

- عدم التسامح مطلقاً مع الاستغلال الجنسي والجرائم الأخرى المرتبطة به.

- عدم التسامح مع سوء التصرف.

- عدم التسامح مع الطائفية والعنف.

- عدم التسامح مع الفساد.

- عدم التسامح مطلقاً مع التلقين الأيديولوجي للمتعلمين.

- النموذج والمثل الأعلى للمتعلمين.

- عدم التسامح مع العقاب البدني.

- عدم التسامح مع العنف.

- عدم التسامح مطلقاً مع استخدام لغة بذيئة.

- زي المعلم.

- روح الفريق بين المعلمين.

- السلامة والنزاهة العالية.

- عدم التسامح مع الدعايات الكاذبة.

- عدم التسامح مطلقاً مع الانتحال وسوء السلوك الأكاديمي.

- إلهام كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية.

- الموضوعية

- صنع القرار الديمقراطي.

- حقوق أولياء الأمور والأوصياء والأمناء.

- إشراك أولياء الأمور والأوصياء في الأمور التربوية.
- التواصل مع أولياء الأمور والأوصياء.
- عدم التسامح مطلقاً مع الرشاوى من أولياء الأمور والأوصياء.
- جمعية أولياء الأمور والمعلمين أو جمعية المجتمع والمعلمين.
- الاستقلال المهني.
- الالتزام بالكفاءة المهنية.
- الالتزام المهني.
- مشاركة المجتمع في التعليم.
- آداب المهنة.
- المواطنة الصالحة.
- تقديم المشورة للحكومة في الأمور التربوية.
- التسامح.
- العادات الشخصية الصحية واللائقة.
- النقد البناء.
- الانفتاح.
- التقييم الذاتي.
- معايير وخطة التنمية الذاتية.
- المسار المهني.
- التنمية المهنية الشاملة.
- التعامل مع الأقران من أجل التنمية المهنية.

- شبكات التنمية المهنية.

- تطبيق المعرفة والمهارات والقيم المكتسبة من برامج التنمية المهنية.

- المعلمون كعوامل تغيير.

- التميز الأكاديمي والإنتاجية.

المعيار الخامس: قيادة الإدارة التحويلية والتنظيمية:

Lead organizational management and transformation

وتضمن هذا المعيار مؤشرات تتعلق بقيادة قيادة الإدارة التحويلية والتنظيمية فيما يأتي:

- إظهار صفات القيادة التحويلية التي تشمل رؤية شخصية وتنظيمية كبيرة، وإبداع، وتشاركية.
- امتلاك رؤية واضحة ومعلنة للمدرسة تكون ملهمة للمتعلمين والزملاء وأولياء الأمور وغيرهم من المستفيدين من العملية التعليمية.
- امتلاك أدلة يمكن إثباتها على أن الرؤية هي نقطة ارتكاز المدرسة.
- امتلاك رسالة واضحة بشكل رائع حول كيفية تحقيق رؤية المدرسة.
- امتلاك قائمة بناءة بالقيم الأساسية للمدرسة.
- إظهار وجود مناخ اجتماعي ملائم وقيم ومواقف صديقة للمعلم والمتعلم.
- توفير بيئة تعليم وتعلم مستدامة.
- إظهار فهم لقوة المواقف، وامتلاك استراتيجيات واضحة للعمل في المواقف التنظيمية المتنوعة لتحسين السلوك البشري داخل النظام المدرسي.
- إظهار فهم لقوة الذكاء العاطفي، وامتلاك استراتيجيات واضحة لتعزيز المشاعر الذكاء لإيجاد علاقات إنسانية إيجابية داخل وخارج المدرسة.
- إجراء تحليل SWOT بشكل دوري للمدرسة واتخاذ خطوات بناءة لتعزيز الفرص وجوانب القوة مع تقليل التهديدات ونقاط الضعف.
- قيادة الابتكار التكنولوجي في المدرسة الحفاظ عليه.

- قيادة تغييرات إيجابية في المدرسة تشمل السلوك البشري والمواقف والثقافة بالإضافة إلى الممارسات التنظيمية والمبادئ والسياسات وأساليب العمل إلخ.
- ترسيخ الأنظمة التشاركية في الإدارة التي تمنح جميع المستفيدين صوتاً في إدارة المدرسة.
- تدريب وتوجيه الزملاء المدرب والموجه الذين قد يعملون كبديل مختص في أوقات التقاعد أو التدوير أو إعادة الهيكلة.
- أداء وظائف إدارة الموارد البشرية للمدرسة وفقاً لأفضل الممارسات - التوظيف، والتحويل، والتدوير، والتحفيز، والرعاية، وعقود العمل، والانضباط، وعلاقات العمل، والنقابات العمالية.
- الحصول على تدريب ومهارات يمكن إثباتها في أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- إظهار الخبرة في تطوير الخطط قصيرة وطويلة الأجل والميزانيات للمدرسة.
- فهم وتطبيق مبادئ وسياسات الإدارة المالية المعاصرة.
- تشغيل نظام إدارة مالية يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة ويتوافق مع أفضل القواعد واللوائح المالية.
- إظهار فهم أهمية وقواعد تفويض الواجبات وتقديم الدعم الكافي للموظفين الذين يؤدون المسؤوليات المفوضة.
- المراقبة والإشراف على الموظفين لضمان امتثالهم المهني.
- فهم وتطبيق مفهوم القيادة التنظيمية.
- تشغيل نظام قيادة يولد السلام والهدوء والحماس وروح الفريق في المدرسة.
- فهم واستخدام المعرفة في فن التواصل التنظيمي الممتاز.
- الاحتفاظ بسجلات أصول وموارد المدارس.
- عرض الخبرة في المشتريات وإدارة وصيانة البنية التحتية للمدرسة والمرافق.
- امتلاك معرفة وممارسات يمكن إثباتها لمكافحة ضغوط العمل لخلق عقل وجسم وبيئة عمل صحية.

- الانخراط في الأنشطة اللاصفية داخل وخارج المدرسة لتعزيز صحة المعلمين والمتعلمين.
- إظهار الخبرة في المشاركة المهنية مع مجموعة متنوعة من المستفيدين الخارجيين.
- إظهار فهمًا لمفهوم السمعة المؤسسية، وامتلاك استراتيجيات تحافظ على صورة ومكانة ومنزلة المدرسة عالية في نظر المجتمع.

خامساً: رواندا Rwanda

قام مجلس التعليم في رواندا (Rwanda Education Board, 2020) بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بوضع خمسة معايير مهنية للقيادة والإدارة المدرسية تتضمن الآتي:

المعيار الأول: بناء اتجاه استراتيجي للمدرسة:

CREATING STRATEGIC DIRECTION FOR THE SCHOOL

وتتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ **المعارف:** حيث يتمتع قائد المدرسة الفعال بالمعرفة والفهم لما يأتي:

- الاتجاهات الوطنية والإقليمية والدولية وأفضل الممارسات في قيادة وإدارة التدريس والتعلم.
- الأولويات الاستراتيجية الوطنية في التعليم خاصة تلك التي لها تأثير كبير على التدريس الفعال ونجاح تعلم الطلبة.
- سياق وثقافة المجتمع الذي تقع فيه المدرسة.
- تطوير رؤية ورسالة وقيم للمدرسة.
- عملية التخطيط لتحسين المدرسة.
- الاتصال الفعال.

❖ **المهارات:** حيث يمتلك قائد المدرسة الفعال المهارات الآتية:

- يفكر استراتيجيًا ونقديًا وتحليليًا وتأمليًا في قضايا تحسين المدرسة.
- يحدد رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها بالتعاون مع أعضاء المجتمع المدرسي.
- ينقل بوضوح وفعالية رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها.

- يستخدم بيانات أداء الطلبة والمدرسة وتوصيل قرارات المدرسة وإجراءاتها للمعنيين لتحسين التدريس والتعلم ونجاح الطلبة.
- يقود عملية التخطيط لتحسين المدرسة ويدير تنفيذها.
- يلهم ويحفز أعضاء المجتمع المدرسي لدعم تحقيق رؤية المدرسة.
- يراقب ويقيم تنفيذ خطة تحسين المدرسة.
- ❖ **الاتجاهات:** حيث يؤمن قائد المدرسة الفعال ويلتزم بما يأتي:
 - تحديد أهداف التعلم.
 - وضع تحصيل تعلم الطلبة في المقام الأول في جميع مهامهم.
 - التميز والإنصاف.
 - الاقتناع بأن جميع الطلبة يمكنهم التعلم في ظل بيئة تعليمية داعمة.
 - التحسين المستمر في المدرسة والتعلم المهني.
 - مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في عملية التخطيط لتحسين المدرسة.
- ❖ **الأدلة:** حيث يوجد أدلة على كفاءة الاتجاه الاستراتيجي للمدرسة تتمثل فيما يأتي:
 - كتابة رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها بوضوح وبصورة مرئية ويمكن الوصول إليها للجميع، أي يتم نشرها في مقرات المدرسة وموقع المدرسة على الانترنت.
 - تقرير عن تحليل بيانات أداء الطلاب والمدرسة.
 - خطة تحسين المدرسة الاستراتيجية والتشغيلية تتماشى مع رؤية المدرسة ورسالتها.
 - محاضر اجتماعات حول تطوير رؤية المدرسة ورسالتها والقيم وخطة تحسين المدرسة التي تظهر مشاركة المجتمع المدرسي.
 - تقارير مراقبة تنفيذ خطة تحسين المدرسة وتقييمها.

المعيار الثاني: قيادة التعلم: LEADING LEARNING

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ **المعارف:** حيث يتمتع قائد المدرسة الفعال بالمعرفة والفهم لما يأتي:

- المناهج الدراسية.
- نظريات ومبادئ واستراتيجيات التعلم الفعالة.
- تقييم التعلم.
- أهمية جمع وتوثيق البيانات بشكل مستمر حول تقدم تعلم الطلبة، واستخدام البيانات لتحسين المجالات التي لم يلب فيها التعلم التوقعات.
- أهمية التعلم التعاوني بين الطلاب.
- استراتيجيات لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.
- احتياجات التعلم للطلاب.
- أهمية وجود بيئة ملائمة وداعمة للتعلم.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم.
- ❖ **المهارات:** حيث يمتلك قائد المدرسة الفعال المهارات الآتية:
- ينقل توقعات التعلم.
- يحدد أهداف تعلم الطلاب.
- يدعم مسؤوليات الطلبة عن التعلم الخاص بهم من أجل تلبية توقعات التعلم.
- يقوم بشكل مستمر بجمع وتسجيل وتحليل البيانات حول تقدم تعلم الطلبة بغرض تحديد فجوات التعلم.
- يضع الخطط لمعالجة فجوات التعلم بصورة جذرية.
- يسهل دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعلم.

- يؤسس الهياكل والأنظمة للتعليم التعاوني وحل المشكلات بين الطلاب.
- يوفر بيئة تعليمية داعمة وشاملة ومواتية.
- يبني علاقات إيجابية مع الطلاب ويكون قدوة لهم.
- ❖ **الاتجاهات:** حيث يؤمن قائد المدرسة الفعال ويلتزم بما يأتي:
- جعل تعلم الطلاب أولوية.
- فكرة أن الطلاب يتحملون المسؤولية الأساسية عن تعلمهم.
- تسهيل التحصيل العلمي المتميز لكل الطلاب.
- دعم المتعلمين الذين يعانون من صعوبات تعلم.
- تلبية احتياجات التعلم لجميع الطلاب.
- توفير بيئة تعليمية مواتية وداعمة والمحافظة عليها.
- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعلم.
- بناء علاقات إيجابية مع الطلاب ويكون قدوة لهم.
- ❖ **الأدلة:** حيث يوجد أدلة على قيادة التعلم تتمثل فيما يأتي:
- تحديد وتسجيل أهداف ذكية لتعلم الطلبة.
- يمكن للمتعلمين شرح توقعاتهم التعليمية وأدوارهم ومسؤولياتهم المحددة في تحقيق هذه التوقعات بوضوح.
- محاضر جلسات اجتماعات مع الطلبة حول أدوارهم ومسؤولياتهم المحددة في تحقيق أهداف التعلم.
- اتفاقات أداء تعلم الطلبة بينهم وبين مدير المدرسة.
- توفر أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووجود جدول زمني لاستخدامها.
- سجلات الإنجازات التي تم تسهيلها بين الطلبة من خلال الهياكل والأنظمة القائمة للتعليم التعاوني وحل المشكلات.

المعيار الثالث: قيادة التدريس: LEADING TEACHING

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ **المعارف:** حيث يتمتع قائد المدرسة الفعال بالمعرفة والفهم لما يأتي:

- أهمية تحديد توقعات التدريس فجوات التعلم.
- أهمية توفير موارد تعليمية وتعليمية كافية للتنفيذ الفعال للمناهج الدراسية.
- أهمية التخطيط ودعم المعلمين.
- أساليب وآليات ومداخل مراقبة وتقييم أداء المعلمين وممارساتهم المهنية.
- استراتيجيات لتعزيز التنمية المهنية المستمرة للمعلمين.
- العوامل التي تؤثر على تحفيز المعلمين والتزامهم المهني.
- استراتيجيات لضمان الإدماج والاستجابة للنوع الاجتماعي بين المعلمين.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة التدريس وجمع البيانات والتحليل وإعداد التقارير.
- أهمية التدريس التعاوني وحل المشكلات بين المعلمين.
- ❖ **المهارات:** حيث يمتلك قائد المدرسة الفعال المهارات الآتية:
- يحدد توقعات التدريس.
- يوجه ويسهل ويحفز المعلمين على استعارة وبناء واستخدام موارد التدريس والتعلم.
- يسهل عمليات التدريس والتعلم وفقاً للمنهج الدراسي.
- يستخدم البيانات لتوجيه عملية التدريس والتقييم الفعالين.
- يحدد المعلمين للصفوف على أساس كفاءات المعلمين واحتياجات تعلم الطلبة.
- يخطط ويوفر الظروف الداعمة والمساندة للمعلمين.
- ينظم أنشطة التنمية المهنية المستمرة للمعلمين.

- يلاحظ عمليات التدريس والتعلم ويقدم تغذية راجعة بناءة للمعلمين.
- يسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة التدريس وجمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير.
- يسهل على المعلمين الوصول إلى موارد التدريس والتعلم الحديثة.
- يبني الهياكل والأنظمة التي تمكن المعلمين من تطبيق التعلم التعاوني وأساليب حل المشكلات في تدريسيهم.

❖ الاتجاهات: حيث يؤمن قائد المدرسة الفعال ويلتزم بما يأتي:

- تحديد توقعات التدريس.
- تسهيل عمليات التدريس والتعلم وفقاً للمنهج الدراسي.
- استخدام البيانات لتوجيه عملية التدريس والتقييم الفعالين.
- تحديد الدرجات على أساس كفاءات المعلمين واحتياجات تعلم الطلاب.
- التخطيط وتقديم الدعم للمعلمين.
- تنظيم أنشطة التنمية المهنية المستمرة المتعلقة بالوظيفة للمعلمين.
- متابعة ومراقبة عمليات التدريس والتعلم وتقديم ملاحظات بناءة للمعلمين.
- تسهيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة التدريس وجمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير.
- تسهيل وصول المعلمين إلى موارد التعليم والتعلم المدرسية الحديثة.
- بناء الهياكل والأنظمة التي تدعم التعلم التعاوني وحل المشكلات.
- ❖ الأدلة: حيث يوجد أدلة على قيادة التدريس تتمثل فيما يأتي:
- وثيقة تخطيط تحسين المدرسة التي تعكس توقعات ممارسة التدريس.
- وجود سجلات استعارة وإنشاء واستخدام مواد التدريس والتعلم.

- تقارير عن الملاحظات المنتظمة للفصول الدراسية ومناقشات التغذية الراجعة التي تعكس الاستخدام الفعال لموارد التدريس المتاحة.
- وجود جداول زمنية مفصلة بشكل جيد.
- تقارير اجتماعات مجتمعات التعلم المهنية للمعلمين.
- إعداد الدروس الإيضاحية وإجرائها وتقارير التدريس.
- الإدارات المعنية موجودة وخطة عملها وكذلك تقارير الأداء.
- معايير تحديد المعلمين للصفوف الموجودة.

المعيار الرابع: إدارة المدرسة كمنظمة:

MANAGING THE SCHOOL AS AN ORGANIZATION

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ المعارف: حيث يتمتع قائد المدرسة الفعال بالمعرفة والفهم لما يأتي:

- إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية والمعرفية والوقت وكذلك إدارة التغيير والمشاريع.
- مبادئ الاتصال الفعال.
- القوانين والسياسات والمعايير والعمليات والإجراءات والأولويات والخطط التربوية المرتبطة بها.

❖ المهارات: حيث يمتلك قائد المدرسة الفعال المهارات الآتية:

- ينقل بشكل فعال للمشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية سياسات التعليم الوطنية، والقوانين، والمعايير، والاستراتيجيات (العمليات، والإجراءات، والأولويات، والخطط)، بالإضافة إلى توقعات الأداء المكتوبة والمتفق عليها بشكل متبادل (النتائج والإجراءات والسلوكيات) والقواعد واللوائح الداخلية للمدرسة.
- يؤسس ويتواصل ويراقب ويحسن باستمرار الهياكل والأنظمة المدرسية المناسبة التي تسهل التدريس والتعلم الفعال.

- ينقل ويفوض بشكل فعال الأدوار والمسؤوليات القيادية والإدارية في المدرسة لأعضاء مجتمع المدرسة.
- يتخذ قرارات مهنية، بناءً على البحث والأدلة وأفضل الممارسات والخبرة.
- يستخدم بيانات موثوقة متعلقة بالأداء لتحديد مجالات الأداء التي تتطلب التحسين وتحديد أهداف تحسين الأداء.
- يدير العاملين بالمدرسة بفعالية ويتحمل معهم المسؤولية عن تحقيق النتائج.
- يقود عملية تطوير السياسات واللوائح المدرسية التي تناسب سياق المدرسة.
- يقود ويدير التغييرات داخل المدرسة.
- يدير ويخصص الموارد (البشرية والمالية والمادية والمعرفة والوقت) بطريقة تزيد من التأثير على التدريس ونتائج الطلبة وتحقيق أهداف المدرسة الأخرى.
- يدير بفعالية الصراعات داخل المدرسة عند ظهورها.
- ❖ **الاتجاهات:** حيث يؤمن قائد المدرسة الفعال ويلتزم بما يأتي:
- الفكرة القائلة بأن الغرض الأساسي من إدارة الموارد المدرسية هو دعم التدريس والتعلم وكذلك تحقيق نتائج تعليمية ممتازة للطلبة.
- بناء بيئة تعليمية وتعليمية ملائمة وداعمة.
- التعاون مع أعضاء المجتمع المدرسي في عملية إدارة المدرسة.
- ❖ **الأدلة:** حيث يوجد أدلة على إدارة المدرسة كمنظمة تتمثل فيما يأتي:
- يتم عرض توقعات الأداء والسياسات والقواعد واللوائح في أماكن يسهل الوصول إليها.
- توقعات الأداء والسياسات والقواعد واللوائح معروفة ومفهومة من قبل أعضاء مجتمع المدرسة.
- توجد هياكل وأنظمة وظيفية لتسهيل إدارة التدريس والتعلم.
- تقارير مراقبة وتقييم أداء المدرسة متوفرة ويمكن الوصول إليها بسهولة.
- الفرص والاستراتيجيات التحفيزية للموظفين والمتعلمين متوفرة وموثقة.

المعيار الخامس: العمل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي:

WORKING WITH PARENTS AND THE WIDER COMMUNITY

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

❖ **المعارف:** حيث يتمتع قائد المدرسة الفعال بالمعرفة والفهم لما يأتي:

- السياق والمجتمع الذي تقع فيه المدرسة.
- الاتجاهات التربوية الحالية والمستقبلية التي قد تؤثر على سلوك المجتمع المدرسي.
- عمل المؤسسات المختلفة الموجودة في المجتمع المحلي وفرص التعاون في دعم تعلم الطلبة.
- استراتيجيات لإشراك أولياء الأمور وشركاء التنمية المحليين والمجتمع المحلي في أنشطة المدرسة.
- اتجاه وتأثير حراك المجتمع على تعلم الطلبة.
- السياسات الحكومية والأطر القانونية المتعلقة بشراكة المدارس وتعاونها مع أولياء الأمور والمجتمع.

- أدوار ومسؤوليات أولياء الأمور والجمعية العامة للمدرسة ولجانها.

❖ **المهارات:** حيث يمتلك قائد المدرسة الفعال المهارات الآتية:

- بناء علاقات إيجابية مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- الاستجابة بشكل مناسب للتحديات التعليمية الحالية والمستقبلية التي تم تحديدها داخل المجتمع المدرسي.
- حشد وتعبئة أولياء الأمور والمجتمع المحلي لدعم الأنشطة المدرسية التي تساهم في تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها.
- تنفيذ بشكل فعال قرارات جمعية المدرسة ولجانها بالتعاون مع أعضاء المجتمع المدرسي.
- بناء قدرات الآباء وأفراد المجتمع المحلي لضمان دعمهم لعملية التدريس والتعلم.
- الاستجابة بشكل مناسب لاهتمامات واحتياجات أعضاء مجتمع المدرسة المتنوعين.

- التعاون مع قادة المدارس لبناء قدراته من خلال مجتمعات التعلم المهنية.
- المشاركة في أنشطة تنمية المجتمع المحلي.
- ❖ **الاتجاهات:** حيث يؤمن قائد المدرسة الفعال ويلتزم بما يأتي:
- اتصافه بالنزاهة والصدق والجدارة والثقة في جميع التعاملات مع أفراد المجتمع المحلي.
- احترام كل فرد من أفراد المجتمع المحلي.
- تعزيز قدرة الآباء على دعم تعلم أطفالهم ورفاههم ونموهم.
- قبول أن الآراء المختلفة من أعضاء المجتمع المحلي مفيدة لتحسين قيادة المدرسة وإدارتها، ونتائج التدريس والتعلم.
- بناء علاقات عمل فعالة مع أعضاء المجتمع المحلي.
- إبلاغ نتائج أداء المدرسة بشكل دوري إلى أعضاء المجتمع المحلي، والاستعداد لتحمل المسؤولية عن نتائج تعلم الطلبة.
- التعلم من أفضل ممارسات المدارس المجاورة والمحلية والوطنية والإقليمية من خلال المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية.
- ❖ **الأدلة:** حيث يوجد أدلة على إدارة المدرسة كمنظمة تتمثل فيما يأتي:
- نظام الاتصال بين المنزل والمدرسة (كتاب الاتصال بالمنزل بالمدرسة، مجموعة واتس آب، نظام الرسائل القصيرة، قائمة جهات الاتصال الهاتفية للآباء، إلخ).
- محاضر الاجتماعات مع الجمعية الحاكمة للمدرسة ولجانها.
- تقارير عن جلسات مجتمعات التعلم المهنية.
- البرامج والفعاليات المدرسية (اجتماعات، يوم مفتوح في المدرسة) يشارك فيها أولياء الأمور والمؤسسات الأخرى والمجتمع، يتم تنظيمها وتوثيقها.
- قوائم وتقارير الأنشطة المنجزة من خلال الآباء والمجتمع والشراكة المدرسية.
- سجلات أنشطة بناء القدرات للآباء وأعضاء المجتمع المحلي.

- تقارير عن مشاركة المدرسة في أنشطة تنمية المجتمع.

سادساً: زامبيا Zambia

قامت وزارة التعليم العام بدولة زامبيا (The Zambia Ministry of General Education, 2019) بوضع ستة معايير مهنية للإدارة والقيادة المدرسية الفعالة تتضمن الآتي:

المعيار الأول: الثقافة Culture

- مسؤولية بناء بيئة مؤسسية برؤية واضحة وأهداف محددة ومعايير عالية للمتعلمين والعاملين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- وضع خطة استراتيجية ونشرها على جميع المستفيدين من العملية التعليمية.
- نشر بيانات الرسالة والرؤية والقيم والأهداف على المستوى المدرسي.
- إشراك كافة المعنيين والمستفيدين في تنفيذ الرؤية والقيم والأهداف بشكل مستمر.
- توفير إجراءات توجيهية وإرشادية الموظفين الجدد.
- تنفيذ ومتابعة وتقييم الأهداف والأنشطة السنوية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.
- يكون نموذجاً يُحتذى به في احترام ثقافات الآخرين في التفاعلات اليومية من خلال التخلص من التحيزات الثقافية الخاصة.
- تخطيط الأنشطة المؤسسية التي تحترم وتقدر الثقافات المتنوعة.
- القيام بدور قيادي في المشاركة الفعالة في الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز التنوعات الثقافية.
- إنشاء هياكل وظيفية (لجنة الآباء والمعلمين ومجالس الطلاب) لضمان سماع صوت المتعلمين.
- تحسين بيئة التعلم والتعليم من خلال تلبية احتياجات المتعلمين والمعلمين.
- توثيق ومشاركة ومتابعة نقاط العمل المتفق عليها من المحاضر حيث يناقش المتعلمون القضايا المتعلقة بعملية التعلم الخاصة بهم.
- ضمان تعاون الموظفين لتحسين التدريس والتعلم من خلال مشاركة خبرات ومواد التدريس
- إشراك المتعلمين في جميع الأنشطة المدرسية

- إنشاء منصات صديقة للمتعلم على مستوى المدرسة.
- ضمان تلبية البرامج التعليمية لاحتياجات التعلم المتنوعة للمجموعات المختلفة بما في ذلك المتعلمين ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة.
- ضمان تطبيق أصول التدريس التي تعترف وتحترم التنوع والاحتياجات والخبرة السابقة لجميع المتعلمين
- اتخاذ إجراءات لمعالجة الفجوات في نتائج التعلم عبر المجموعات المختلفة.
- تطوير خطط عمل واستراتيجيات تستند إلى مدخل حقوق الإنسان لضمان احترام وضمان حقوق المتعلمين في التعليم
- الحفاظ على التدريب المستمر على المعايير المهنية
- عقد اجتماعات مراجعة دورية حول الممارسات المهنية.
- إجراء تقييمات دورية للممارسات المهنية من خلال أدوات المتابعة والتقييم المطورة.
- الاستفادة من أفضل الممارسات في إدارة التغيير.

المعيار الثاني: التدريس والتعلم: Teaching and Learning

- مسؤولية ضمان أن طرائق التدريس والمحتوى يلبيان التوقعات لتحقيق النتائج المرجوة للمتعلمين. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- إجراء مراجعات منتظمة لأداء جميع العاملين.
- عقد اجتماعات دورية للموظفين لمراجعة نتائج أنشطة التدريس والتعلم.
- الاحتفاظ بمحاضر أو تقارير المناقشات حول تطورات المناهج وتحديثات مبادرات التعليم الوطنية.
- المشاركة في اجتماعات أثناء الخدمة لمدرء المدارس.
- تنظيم حجم الفصل بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية للسياسة لتحسين نسبة المعلمين إلى التلاميذ لتحسين التدريس والتعلم.

- التأكد من أن المعلمين يطبقون سياسات وأطر التعليم الحالية.
- التأكد من أن المعلمين لديهم معرفة حديثة بموضوعات المناهج الدراسية والمهارات التربوية المتنوعة.
- دعم المعلمين في مطابقة المحتوى لاحتياجات المتعلمين والاستفادة الفعالة من الموارد
- التأكد من أن المعلمين يقدمون دروساً وتقييمات معدة جيداً
- دعم المعلمين للتفكير والتأمل في ممارساتهم الخاصة.
- تقديم أنشطة التنمية المهنية المستمرة المشتركة وآليات أخرى لتشجيع العمل الجماعي.
- الحفاظ على علاقات إيجابية بين المعلم والمتعلم
- إنشاء منصة مدرس / متعلم يناقش فيها المعلمون والمتعلمون القضايا ذات الاهتمام المشترك
- إنشاء منصات تعزز العلاقات الشخصية الإيجابية بين المعلمين من أجل التدريس والتعلم الفعال.
- استخدام البيانات المؤسسية مثل: (الاستطلاعات ونتائج الاختبارات وتقارير المراقبة والتقييم وسجلات الحضور) لتحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية واستدامتها.
- تعزيز استخدام ممارسات التدريس المبتكرة ومصادر التعلم، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- الاحتفاظ بسجلات الاجتماعات الرسمية لمراجعة ومناقشة التقدم المحرز في التدريس والتعلم
- التأكد من تحديث البرامج التعليمية في ضوء التقييم.

المعيار الثالث: الإدارة المؤسسية: Institutional management

- المسؤولية عن قيادة وإدارة العمليات والبرامج والأنشطة المؤسسية، بما في ذلك المراقبة والتقييم، من أجل تعزيز الأداء المؤسسي. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- التأكد من أن وثائق السياسة والمبادئ التوجيهية متاحة بسهولة، ويتم نشرها، وفهمها، واستخدامها من قبل جميع الموظفين.
 - الدعوة لرفع مؤهلات القبول لتدريب المعلمين لتحسين جودة التعليم

- التأكيد من أن المؤسسة تعمل بما يتماشى مع السياسات واللوائح الحكومية، دون استثناءات
- التأكيد من أن تقارير الرقابة على المعايير يتم التعامل معها بشكل كامل من قبل السلطات المختصة
- ضمان جمع المعلومات المهمة وإبلاغ السلطات المختصة وأصحاب المصلحة الرئيسيين بها لأغراض صنع القرار.
- استخدام المعلومات لمتابعة التقدم وتحديد الأولويات وتحسين الأداء المؤسسي.
- المشاركة في عملية التوظيف للعاملين المؤهلين بما يتماشى مع سياسة التوظيف القائمة والمبادئ التوجيهية والإرشادية في هذا المجال.
- التأكيد من وجود ترتيبات المراقبة والتوجيه الفعالة للعاملين والمعلمين.
- اعتماد عمليات المراجعة والتقييم التي تفيد تحديد احتياجات التنمية وترتيب أولويات التنمية المهنية المستمرة.
- الاستخدام الفعال لإدارة الأداء وعملية التطوير والأدوات الأخرى لتحسين أداء العاملين.
- التأكيد من توفر خدمات الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.
- التأكيد من أن الكتيبات الإدارية وأدوات الممارسة الفضلى الأخرى قد تم تطويرها واستخدامها داخل المدرسة.
- إعداد وتطوير ميزانية مؤسسية مفصلة بناءً على الأنشطة المخطط لها.
- تحقيق نتائج إيجابية بناءً على تقارير التفتيش والمراجعة.
- التأكيد من وجود إجراءات متابعة بشأن التوصيات المتعلقة بتنفيذ الموارد المدرجة في الميزانية.
- الإشراف على صرف الأموال المدرجة في الميزانية لاستخدامها في الوقت المناسب في المؤسسة التعليمية.
- ضمان وجود بيئة آمنة وصحية لجميع المتعلمين.

- تطوير وتوفير أنظمة مراقبة الحضور على جميع المستويات لضمان مستويات عالية من الحضور في المؤسسة من قبل جميع الموظفين والمتعلمين.
- إشراك الموظفين والمتعلمين بنشاط في جميع أنشطة المؤسسة.
- التأكد من وجود الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحفيز المتعلمين ودعمهم النفسي والاجتماعي.
- التأكد من أن البرامج التعليمية والبنية التحتية تلبي احتياجات التعلم المتنوعة للمجموعات المختلفة بما في ذلك المتعلمين ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة.
- استخدام اتصالات شفوية ومكتوبة واضحة وموجزة.
- استخدام لغة الجسد المناسبة لتعزيز التواصل اللفظي.
- التواصل الفعال مع الآباء أو الأوصياء، والأقران وغيرهم من المهتمين والمستفيدين من العملية التعليمية.
- إظهار مهارات الاستماع النشط.

المعيار الرابع: الشراكات والشبكات: Partnership and Networking

- المسؤولية عن تعزيز التواصل والعلاقات مع كافة المعنيين والمستفيدين من العملية التعليمية في المجتمع، ومع المؤسسات الأخرى، ومع القادة التربويين الآخرين لدعم وتعزيز الأداء المؤسسي. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- تطوير علاقات تعاونية داخل وخارج مجتمع المؤسسة
 - الحفاظ على علاقات مهنية بناءة مع الجهات الحكومية وغيرها في مجتمع التعليم الأوسع
 - بناء ترتيبات شبكات فعالة مع المؤسسات الأخرى والقادة التربويين الآخرين.
 - الحفاظ على مهارات العلاقات الشخصية الفعالة.
 - إطلاع أولياء الأمور على تقدم المتعلمين.
 - إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في الأنشطة اللاصفية المدرسية.
 - إشراك أولياء الأمور في تنفيذ سياسة الواجب المنزلي.

المعيار الخامس: التنمية المهنية: Professional Improvement

- المسؤولية عن تطوير أفضل الممارسات المهنية والمعرفة والكفاءات من خلال الانخراط في التعلم المهني المنهجي المدار بطريقة نظامية. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- المشاركة والقيادة في تطوير وتنفيذ خطط التنمية المهنية المستمرة.
 - مواكبة الاتجاهات العالمية الحالية في التنمية المهنية المستمرة.
 - إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية والشروع في خطط التنمية الشخصية.
 - تعزيز مجتمعات الممارسة، حيث يعمل الموظفون معاً في مجموعات مواضيع مشتركة أو في مجموعات حيث توجد اهتمامات مشتركة.
 - المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تعزز النمو المهني والتطوير الوظيفي.
 - الشروع والمشاركة في عمليات إدارة الأداء مثل: (خطط العمل السنوية الفردية، مخطط تقييم الأداء السنوي)
 - إجراء مراجعات للأداء، وتقديم وتلقي الملاحظات من العاملين، والمديرين المباشرين، والمفتشين، والأقران وغيرهم من الزملاء لتحسين أداء المتعلم
 - التصرف بناءً على التغذية الراجعة الواردة من الرؤساء المباشرين والمفتشين والأقران والزملاء الآخرين لتحسين أداء المتعلم.
 - مراجعة أدلة التحسين المؤسسي وتطوير المزيد من الخطط والاستراتيجيات.

المعيار السادس: البحث Research

- مسؤولية إجراء البحوث ودعم الآخرين لإجراء البحوث والاستفادة من نتائج البحث لتحسين التدريس والتعلم وأداء المؤسسة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- امتلاك المعرفة بمبادئ البحث وطرقه.
 - يمتلك مهارات تحليلية ونشر قوية.
 - استخدام أدوات جمع البيانات بما في ذلك طرق تحليل البيانات.

- تأكد من أن خطط العمل والتنفيذ مستنيرة بنتائج البحث.
- تعزيز ثقافة بحثية قوية في المؤسسات الخاصة.
- استخدام نتائج البحث لاتخاذ القرار.
- التأكد من أن خطط العمل والتنفيذ تسترشد بنتائج البحث.
- تعزيز ثقافة بحثية قوية في المؤسسات الخاصة.
- استخدام نتائج البحث لاتخاذ القرار.

سابعاً: سلطنة عُمان

قامت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2009) بوضع ثمانية معايير جودة للإدارة المدرسية هي:

المعيار الأول: تفعيل التخطيط المدرسي:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- إشراك إدارة المدرسة جميع العاملين بها والمستفيدين منها في التخطيط.
- وجود رؤية ورسالة ملهمة للعمل لدى المدرسة.
- تخطيط إدارة المدرسة برامج للإنماء المهني تلبي احتياجات العاملين.
- وجود أهداف واضحة للأداء المدرسي لدى إدارة المدرسة.
- تنفيذ إدارة المدرسة أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف.
- تحديد إدارة المدرسة معايير تقويم واضحة للأداء فيخطة المدرسة

المعيار الثاني: تنظيم العمل الإداري:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- تفويض إدارة المدرسة الصلاحيات للعاملين بالمدرسة بما يتناسب ومواقف العمل المختلفة.
- توظيف إدارة المدرسة مرافق المبنى المدرسي.

- تفعيل إدارة المدرسة الأنظمة واللوائح المدرسية.

- تفعيل إدارة المدرسة السجلات والملفات المدرسية.

- إسهام إدارة المدرسة في تنسيق العمل المدرسي.

المعيار الثالث: الإشراف والتقويم لعمليتي التعلم والتعليم:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- إتباع إدارة المدرسة أساليب إشرافية متنوعة كالزيارات الصفية والاجتماعات.

- تنفيذ إدارة المدرسة برامج الإنماء المهني وفق الاحتياجات الفعلية وتتصف بالتنوع والجودة.

- متابعة أثر التدريب.

- إشراف إدارة المدرسة على تفعيل مصادر التعلم.

- عمل إدارة المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية التعلمية المناسبة.

- قيام إدارة المدرسة بتحليل نتائج تقويم الطلاب بدقة وتوظيفها في خطة المدرسة.

المعيار الرابع: رعاية الطلبة:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- متابعة إدارة المدرسة حضور الطلاب وغياهم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها.

- تنمية إدارة المدرسة الاتجاهات الإيجابية عند الطلاب ومعالجة الاتجاهات السلبية.

- توفير إدارة المدرسة فرص تعلم متنوعة للطلاب كالأندية والجماعات المدرسية.

- عمل إدارة المدرسة على رعاية صحة الطلاب في المجتمع المدرسي بصفة خاصة والمجتمع المحلي بصفة عامة.

- عمل إدارة المدرسة على رعاية الطلاب بمختلف فئاتهم (الموهوبين، والمتفوقين، وضعاف التحصيل، وذوي صعوبات التعلم،)

المعيار الخامس: توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- قيام إدارة المدرسة ببناء تواصل مستمر مع أولياء الأمور.
- تقديم إدارة المدرسة معلومات شاملة لأولياء الأمور حول تعلم أبنائهم.
- دعم إدارة المدرسة دور مجلس الآباء/الأمهات بالمدرسة.
- إشراك إدارة المدرسة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في إثراء تعلم الطلاب.
- عمل إدارة المدرسة على تقديم برامج خدمية للمجتمع.

المعيار السادس: التطوير الذاتي للإدارة المدرسية:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- مواكبة إدارة المدرسة للمستجدات الحديثة في الإدارة المدرسية.
- تطوير إدارة المدرسة لأدائها ذاتيا باستمرار.
- قيام إدارة المدرسة بجهود وإسهامات واضحة في المدرسة.
- وجود موضوعيه في تقييم الكادر الإداري لأدائه.
- تقبل إدارة المدرسة للتوجيهات المعطاة من قبل المعنيين.
- توظيف إدارة المدرسة للتكنولوجيا الحديثة.

المعيار السابع: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- حرص إدارة المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي.
- تشجيع إدارة المدرسة الجميع على العمل بروح الفريق.
- تشجيع إدارة المدرسة العاملين على الابتكار والتجديد في العمل.
- تحفيز إدارة المدرسة العاملين على تجويد أدائهم.

- تعزيز إدارة المدرسة كفاءة الأداء وفعاليتها.
- تأكيد إدارة المدرسة على ترسيخ مبادئ المحاسبية.
- المعيار الثامن: فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة:**
- ويتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- فاعلية الأخصائيين الاجتماعيين.
- فاعلية فنيي المختبر.
- فاعلية أمناء المكتبة وأخصائيي مصادر التعلم.
- فاعلية منسقي الشؤون المدرسية
- فاعلية أدوار أخصائيي التوجيه المهني.
- فاعلية أدوار الحراس والعاملين بالمدرسة

نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج خاصة بخبرات بعض الدول الأفريقية في مجال المعايير المهنية للقيادة والإدارة المدرسية:

- اهتمت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دول جنوب أفريقيا، وكينيا، وزامبيا، وإثيوبيا، وسيراليون، ورواندا، وزامبيا، بوجود معيار أو معيارين رئيسان ومستقلان يتناولان قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدارس.
- ركزت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دول جنوب أفريقيا، وكينيا، وزامبيا، وإثيوبيا، ورواندا، وزامبيا، بوجود معيار رئيس مستقل يتناول الشراكات بين المدارس والمجتمعات المحلية المحيطة بها.
- اهتمت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دول جنوب أفريقيا وإثيوبيا ورواندا، بوجود معيار رئيس مستقل يتناول التخطيط الاستراتيجي المدرسي وما يتضمنه من رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية.

- ركزت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دولتي جنوب أفريقيا وزامبيا، بوجود تفسير وشرح لكل معيار على حده.
- اهتمت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دول جنوب أفريقيا، ورواندا، وزامبيا، بوجود معيار رئيس مستقل يتناول إدارة المدرسة كمنظمة.
- ركزت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دول جنوب أفريقيا، وكينيا، وزامبيا، وإثيوبيا، وسيراليون، وزامبيا، على وجود معيار رئيس مستقل يتناول قيادة عمليات النمو والتنمية المهنية.
- اهتمت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دول جنوب أفريقيا، وسيراليون، ورواندا بالتركيز في تناول المعايير على المعارف والممارسات والمهارات المهنية.
- ركزت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دول جنوب أفريقيا، وكينيا، وإثيوبيا على وجود معيار رئيس مستقل يتناول قيادة الموارد المدرسية.
- تفردت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دولة كينيا بوجود معيار رئيس مستقل يتناول توفير بيئة تعليمية جاذبة ودافعة على التعلم.
- تفردت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دولة كينيا بوجود معيار رئيس مستقل يتناول تعزيز الاحتراف في جميع مجالات مهنة التدريس.
- تميزت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دولة جنوب أفريقيا بوجود معيار رئيس مستقل يتناول إدارة وتأيد ودعم الأنشطة الخارجية.
- تفردت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دولة سيراليون بوجود معيار رئيس مستقل يتناول القيادة التحويلية.
- تميزت المعايير المهنية المهنية للقيادة والإدارة المدرسية في دولة زامبيا بوجود معيارين رئيسان مستقلان يتناولان الثقافة المدرسية، والبحث التربوي.

ثانياً: نتائج خاصة بواقع الجهود العمانية في مجال معايير الإدارة والقيادة المدرسية:

- أنها تركز على ذكر المؤشرات دون التركيز على تفسير المعيار.
- أن مؤشرات كل معيار محدودة وقليلة للغاية ولا تلبي طموحات تطوير القيادة المدرسية في سلطنة عُمان في ضوء خططها المستقبلية.

- أنها بحاجة إلى تضمين بعض المصطلحات والمفاهيم التربوية المعاصرة مثل: التخطيط الاستراتيجي، والشراكات المجتمعية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومجتمعات التعلم المهنية.
- أنها بحاجة إلى معايير مستقلة في المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية، وتعميق مؤشرات كل معيار ليوافق التطورات العالمية في هذا المجال.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بالآتي:

- قيام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بتطوير معايير الإدارة والقيادة المدرسية استفادة من خبرات بعض الدول الأفريقية في هذا المجال، وذلك ضمن معايير نظام تطوير الأداء المدرسي.
- التركيز في تطوير معايير الإدارة والقيادة المدرسية في سلطنة عُمان على تعميق المؤشرات في كل معيار حتى يتناول جميع أبعاده.
- الاهتمام في تطوير معايير الإدارة والقيادة المدرسية في سلطنة عُمان بتناول المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية.
- التركيز في تطوير معايير الإدارة والقيادة المدرسية في سلطنة عُمان على وجود معايير مستقلة خاصة بمجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتوفير بيئة تعليمية آمنة، والنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، وأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.
- أن تكون هذه المعايير دليلاً ومرشداً لمديري المدارس في ممارسة واجباتهم الوظيفية.
- أن تكون هذه المعايير دليلاً ومرشداً للجهات المسؤولة عن متابعة ومراقبة وتقويم أداء مديري المدارس للتأكد من مستويات الجودة في أدائهم المهني.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً المراجع العربية:

- الزعبي، عطايف شفيق. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج " EFQM " للتميز الإداري، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق- مصر، (103)، 79- 114.

- القاسمية، عايذة بنت بطي بن راشد؛ الشيحة، زهرة علي. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (12)، 315-356.
- مرسي، ناهد بهجت محمد. (2015). تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- مقابلة، منصور أحمد حسين. (2020). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي- مصر، (2)، 14-60.
- الهطالية، أمل بنت صريد بن سالم. (2015). إمكانية تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، مسقط.
- ياسين، عمر عبد العزيز موسى. (2020). دور الإدارة المدرسية في تطبيق معايير جودة التدريس من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في مديرية تعليم منطقة الزرقاء بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث- غزة، 4(30)، 1-18.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ashu, F. E.; Etongwe, R. M.; Fuaty, C. N. (2021). Cameroon Professional Standards for Educational Leaders: Supporting leadership, management and administration development, International Journal of Leadership and Governance, 6(2), 32-75.
- Ayeni, J.(2012).Achieving quality and standards in the management of Nigerian secondary schools: Policy goals, current practice , trends, challenges, and opportunities, International Journal of Research Studies in Management, 1(2), 37-45.

- Ayob, A.(2012).Education administrators' professional standards: The Malaysian perspective, Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education, 2(1), 60-74.
- Department of Basic Education in South Africa.(2015). Policy on the South African Standard for Principalship Enhancing the Professional Image and Competencies of School Principals, Pretoria: Ministry of Education.
- Ethiopia Ministry of Education.(2013). National Professional Standard for Principals, Addis Ababa: The Federal Democratic Republic Of Ethiopia.
- Gurmu, T. G. (2018). Development of the Ethiopian school leadership: foundation, self-dependence, and historical erratic evolution, Journal of Educational Administration and History, 50(4), 1-40.
- Kenya Education Management Institute.(2022). Kenya Professional Teaching Standards, Nairobi, Kenya, <https://educationnewshub.co.ke/tsc-tpd-notes-kepts-competence-indicators-for-teachers>.
- Marishane, R.N.(2016). South African Standards for Principals:Connecting Theory, Policy, Practice and Context, J Soc Sci, 49(1-2), 26-33.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). Learning Standards, Teaching Standards and Standard's for School Principals: A Comparative Study, Paris.
- Rodriguez, S. ;Watson, J. M.; Yukhymenko-Lescroart, M. A. (2021).An Examination of Principal Professional Development and its Alignment to Professional Standards and Professional Development Constructs,

Journal of School Administration Research and Development, 6(2), 81-80.

- Rwanda Education Board.(2020). Professional Standards for Effective School Leadership in Rwanda, Kigali.: Republic of Rwanda.
- Sierra Leone Teaching Service Commission.(2017). Professional Standards for Teachers and School Leaders in Sierra Leone, Freetown: Government of Sierra Leone.
- Zambia Ministry of General Education.(2019). Standards of Practice for the Teaching Profession in Zambia, Lusaka: The Republic of Zambia.