جامعة سوهاج

كلية التربية

المجلة التربوية

تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف (تصور مقترح)

إعداد

د/ وفاء بنت عايض الجميعي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

جامعة الطائف – المملكة العربية السعودية

تاريخ استلام البحث: ٢٠ أبريل ٢٠٢٢م – تاريخ قبول النشر: ٢٦ أبريل ٢٠٢٢م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2022.

المستخلص:

هدف البحث إلى بناء تصور مقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة التعليم بالطائف لتطوير أداء القيادات المدرسية ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لملائمته في تحقيق أهدافه وكانت أهم نتائج البحث : بناء تصور مقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف يتضمن أهداف ومنطلقات التصور ومتطلباته ومن أبرز توصيات البحث : تبني التصور المقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف استكمالاً لمشروع التكامل بينهما ،عقد ورش عمل حول كفايات ومهام ومسؤوليات القائد المدرسي ، تبني برامج التوأمة المهنية الالكترونية من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عقد اتفاقيات توأمة مهنية بين إدارة التعليم بالطائف وإدارات تعليم وجامعات أخرى بمنطقة مكة المكرمة كجامعة أم القرى ،وجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

الكلمات المفتاحية: التوأمة المهنية – تطوير الأداء.

Developing the performance of school leaders in the light of professional twinning between the College of Education and Education Administration in the city of Taif (suggested idea)

Abstract

The research aims to build a proposed conception of professional twinning between the Faculty of Education at Taif University and the Education Administration in Taif to develop the performance of school leaders. The study utilized the descriptive analytical method for its suitability in achieving its objectives, and the study reached tangible results, namely: Building a proposed vision for professional twinning between the Faculty of Education and the Faculty Education Administration in the city of Taif, which includes the goals and premises of the vision and its requirements. Among the most important recommendations of the research: Adopting the proposed concept of professional twinning between the Faculty of Education and the Faculty of Education Administration in the city of Taif, as a continuation of the integration project between them. Holding workshops on the competencies, tasks, and responsibilities of the school leader. Making professional twinning agreements between the Department of Education in Taif and other education departments and universities in the Makkah region, such as Umm Al-Qura University and King Abdulaziz University in Jeddah.

Keywords: (professional twinning - performance development.

المقدمة:

اهتمت المملكة العربيَّة السعوديَّة ممثلة في وزارة التَّعليم بمواكبة التغيرات العالميَّة في فلسفة التَّعليم، من أجل بناء جيل واعد يمتلك ثقافات متنوعة ومن خلال رؤية ٢٠٣٠ كانت هناك انطلاقة جديدة إلى التميز والرقي في تطوير التعليم في مختلف جوانبه .

وركزت على دور قائد المدرسة كقائد للتغيير والتطوير. فالتَّعليم هو المحرك الأساسي في تطور الأمة وبناء الحضارات، ولا يتم إلا ببناء الفرد وتثقيفه، فتطوير المعارف والمعلومات لا يتم إلا بالتطوير الذي ينهض بالأمة.

وتعد وحدات تطوير المدارس اتجاها عالميا ظهرت تطبيقاته في كثير من دول العالم خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي شهدت بدايات هذا الاتجاه. وعلى ضوء هذا التوجه تظهر مفاهيم متنوعة للتطوير التَّعليمي تستند إلى التَّوأمة المهنيَّة مثل مفهوم إعادة هيكلة المدرسة، والمدرسة الذاتية في التَّعلم، وبرنامج المدرسة كمركز للتطوير، والمدرسة كوحدة تطوير، والمدرسة التفاعليَّة (عبوي، ٢٠١٧، ٢٧).

وظهر هذا الاهتمام بتطوير أداء القيادات المدرسية بجميع المراحل التعليمية بشتى السبل والطرق والأساليب ، ومن أساليب التطوير المهني الحديث التَّوأمة المهنيَّة ، حيث بدأت بالظهور في الأدب التربوي في العقد الأخير من القرن العشرين. وهي عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي تجتمع بانتظام للتعلم وتبادل الأفكار لتحسين التدريس، ونشأت لتلبي تزايد الاهتمام بتشجيع مشاركة المؤسسات سويا في التطوير المهني (الشراري، ٢٠١١: ٨١–٨٢).

وترى الباحثة أن التَّوأمة المهنيَّة مدخل تربوي حديث من ضمن أهدافه تطوير الأداء للقيادات المدرسية ، من خلاله يتم توظيف أسلوب العمل ، وبناء مجتمعات تعلم ناجحة.
وتتسم التَّوأمة المهنيَّة بتوافر وتشجيع مستوى عالٍ من التَّعليم والنمو المتزايد في قوى العمل التي تملك المعرفة وتحقق سرعة الابتكار والتجديد والتطوير، كما تتسم بالاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك للمعلومات، وإمكانيَّة إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيميَّة معقدة، بالإضافة إلى استغلال مراكز للبحوث الموجودة بالمجتمع، بحيث تكون قادرة على إنتاج المعرفة على نطاق واسع وبشكل متكامل يحقق الاستفادة الشاملة من الخبرات المتراكمة بالمجتمع (سبيتان، ٢٠١٢، ٧٩).

وفي ظل التَّوأمة المهنيَّة فإن الدور الأساسي لقادة المدارس هو توجيه المنشأة نحو تحقيق أهدافها، وتقع عليهم مسؤولية تجميع واستعمال موارد الشركة لضمان تنفيذ هذه الأهداف. وتقوم الإدارة بدفع العاملين بها نحو تحقيق أغراضها أو أهدفها وتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها. لذلك يجب أن تكون الإدارة قريبة من الأهداف التي يتوجب عليها تحقيقها، فالإدارة وُضعت لتحقيق الأهداف ميرون (Myron, 2016, 31).

وقد أوصت الدراسات العلمية كدراسة إبراهيم ومحمد (٢٠١٧) و دراسة الريس(١٤٣٦) ودراسة آل سليمان والحبيب (٢٠١٧) بضرورة التأكيد على إعطاء المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية، وتفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية بكافة الجامعات في المملكة العربية السعودية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية، وبناء استراتيجية محددة لاختيار وإعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ولقد أوصت دراسة فيسلر (Fisseler, 2019, 19) أن التَّوأمة المهنيَّة يمكن أن توفر للمعلمين ولقادة المدارس بيئة مناسبة تشجعهم على تأمل ومناقشة مفاهيم طبيعة العلم، ووجهات نظرهم حولها، وممارسات تدريسها .

واهتمت وزارة التَّعليم في المملكة العربيَّة السعوديَّة بتطبيق التَّوأمة المهنيَّة، وتوجهت في ذلك إلى إصدار برامج مميزة، ومنها البرنامج الوطني لتطوير المدارس بمشروع الملك عبد الله لتطوير التَّعليم العام بالمنطقة الشرقية، كي تكون مدارس ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين، قادرة على إعداد النشء والشباب لمستقبل مشرق ومتميز. حيث يعمل هذا البرنامج على مساعدة المدارس للقيام بدورها في تزويد الأجيال بجميع المعارف والمهارات، وإكسابهم الاتجاهات الإيجابيَّة بكل مهنيَّة واحترافية (وزارة التَّعليم، ١٤٣٧، ٢٧).

وانطلاقًا من أهمية الشراكة بين كليات التربية ،وإدارات التعليم بداية من تأهيل المعلمين والمعلمات قبل وأثناء الخدمة وايضاً المساهمة في حل المشكلات التربوية المختلفة قامت إدارة التعليم بمدينة الطائف بتوقيع اتفاقيات شراكة وتكامل مع جامعة الطائف لدعم المجال التعليمي بالبرامج التعليمية والثقافية والتدريبية والبحثية من أجل تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية العامة للتعليم في المملكة والنهوض بمجتمع محافظة الطائف ،والارتقاء به من خلال المساهمة الايجابية في إنجاح البرامج التعليمية .(النفيعي ، ٢٠١٩م)

وهذا المشروع ؛ مشروع الشراكة بين جامعة الطائف ، ممثلة بكلية التربية، مع الإدارة العامة للتعليم في محافظة الطائف، هو من المشروعات المهمة لخدمة الطالب والطالبة والعاملين في المجال التربوي، و عملت على فتح آفاق لتطوير العمل بين الجهتين والاستفادة من الكوادر الوطنية والإمكانات الموجودة في جامعة الطائف والإدارة العامة لتعليم الطائف . https://www.alweeam.com.sa

وتحرص كلية التربية بجامعة الطائف على أن تكون هذه البرامج ذا طبيعة تطبيقية، تزود المعلمين وقادة المدارس بكل ما هو جديد وحديث ومتطور في مجال التدريس والتعليم وأساليبه واستراتيجيات تدريسية حديثة إبداعية ومبتكرة ، وأساليب ومهارات واستراتيجيات القيادة الحديثة التي تحرص رؤية المملكة ٢٠٣٠ م على تزويد المعلمين وقادة المدارس بها بحيث تعمل على تطوير أدائهم المهني و الإداري .

وبناءً على ما تم عرضه حول أهمية التوأمة المهنية ودورها في تطوير المدارس ولتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت هذه الدراسة لتُلقي الضوء على التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف من خلال وضع تصور مقترح يوضح ويساعد على دمج الثقافتين وفتح قنوات تواصل بينهما من أجل تطوير القيادات المدرسية .

مشكلة الدراسة :

على الرغم من محاولات تطوير القيادة المدرسيَّة بالمملكة العربيَّة السعوديَّة، فإن هناك بعض المشكلات التي تواجهها وتؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها. ومن هذه المشكلات: غياب التنسيق بين مؤسسات التَّعليم المختلفة، وسيادة نظام المركزية في الإدارة التعليميَّة على مستوياتها المختلفة، والروتين الذي يسيطر على العمليَّة التعليميَّة بوجه عام والإدارة بوجه خاص. وهنا لابد من مواجهة تلك المشكلة ومراعاة الدور المستقبلي لقائدي وقائدات المدارس. ولعل أبرز تلك الأدوار المستقبلية الانفتاح على المجتمع، وممارسة مهامها بكفاءة وإتقان، وإعداد الطلاب لمواجهة مستقبلهم الجامعي .

كما فرضت جائحة (كورونا)الأخيرة على العملية التعليمية أطرًا حديثة في القيادة المدرسية؛ أبرزها القيادة الإلكترونية، وتفعيل هذه القيادة للمنصات الإلكترونية للتواصل مع القيادات العليا والمعلمين والطلاب ،وهذا يتطلب تزويد قادة وقائدات المدارس بالمهارات اللازمة لنجاحهم مستقبلًا في توظيف القيادة الإلكترونية في عملهم ،وهذا يتطلب تدريبهم

على ذلك ، ولكليات التربية بالجامعات السعودية دور كبير يمكن أن تقوم به في هذا الشأن من خلال الشراكة و التوأمة المهنية بينها و بين وإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

ولقد أكدت دراسة جوش (Josh, 2016) أن قدرة المنظمة على التحسين والدعم تعتمد إلى حد كبير على قدرتها في بناء ودعم التَّوأمة المهنيَّة التي يشارك فيها قائدو المدارس في أنشطة القيادة وصنع القرار، ويكون لديهم شعور مشترك بالهدف، كما يشاركون في العمل التعاوني ويتحملون مسؤولية مشتركة عن نتائج أعمالهم.

وكذلك دراسة الغامدي (٢٠١٦) أكدت على أن المسؤولية مشتركة بين التعليم الجامعي والتعليم العام ولا نستطيع وضع برامج وتحديد أهداف إلا من خلال التكامل بينهما خصوصاً في مجال الجودة الشاملة للقطاعين .

وعلى الرغم أن هناك علاقات تبادلية بين المدارس والجامعات ألا أن هناك قصورا واضحا في التواصل وقلة الاستشارات وقلة الجهود المشتركة بينهم كما جاء في دراسة (الصائغ ,٢٠١٤) التي ذكرت أن هناك صعوبات تُعيق هذه الشراكة اختلاف الأهداف والاستراتيجيات وعدم الالتزام وغياب النظرة الواقعية في البرامج التربوية في كليات التربية .

أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

١- ما الإطار النظري والفكري للتوأمة المهنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢- ما واقع التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بالطائف في ضوء مذكرة التكامل الموقعة مع جامعة الطائف ؟
٣- ما التصور المقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف لتطوير أداء القيادات المدرسية ؟

أهداف الدراسة :

١- التعرف على الإطار النظري والفكري للتوأمة المهنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة وتقديم بعض التجارب العالمية .

٢- الكشف عن واقع التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة العليم بالطائف على ضوء مذكرة التكامل الموقعة مع جامعة الطائف .

٣- التوصل إلى وضع تصور مقترح لتفعيل التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة العليم بالطائف لتطوير أداء القيادات المدرسية .

أهمية الدراسة :

- تعالج هذه الدراسة متغيراً هاماً (التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم) التي تمثل أحد الاتجاهات المعاصرة في تطوير الإدارة المدرسية .
- تتزامن هذه الدراسة مع الجهود الحالية التي تبذلها وزارة التعليم في تطوير مؤسسات التعليم المختلفة .
- قد تساهم هذه الدراسة في السعي نحو تحقيق أبرز معايير الحصول على الاعتماد المؤسسي لإدارة التعليم والذي يتمثل في تفعيل التكامل مع المؤسسات التعليمية الأخرى .
- تقديم تصور مقترح لتحسين دور التوأمة المهنية بين كليات التربية في الجامعات السعودية وإدارات التعليم بمحافظات المملكة في تطوير أداء القيادات المدرسية .
- أنه قد يستفيد من التصور المقترح الجامعات السعودية وإدارات التعليم وقادة و قائدات المدارس بالمملكة العربية السعودية حيث سوف يشكل التصور المقترح دليلاً إجرائياً وصفياً للمهام والواجبات التي يمكن أن تقوم بها الجامعات السعودية وإدارات التعليم لتطوير أداء قادة و قائدات المدارس بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على بناء تصور مقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف لتطوير القيادات المدرسية

الحدود المكانية : إدارة التعليم بالطائف ، كلية التربية بجامعة الطائف

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٢-١٤٤٣هـ

منهج الدراسة :

اتبعت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي ؛ الذي وصفه أبو عواد وآخرون بأنه يعتمد على دراسة الواقعة والظاهرة كما توجد في الواقع ،ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها(أبو عواد وآخرون ،١٤٣١ :٧٤)

مصطلحات الدراسة :

التوأمة المهنية :

علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تحقيق النفع العام في مجال المهنة ،وتستند إلى اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل الذي يقوم على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانات مادية وبشرية وفنية لتنظيم المردود وتحقيق الأهداف. (عمارة ،٢٠١١، ٢٢٥)

وتعرف التَّوأمة المهنيَّة أيضا بأنها: نمط من أنماط التعاون بين مؤسستين أو أكثر وتقوم على تبادل الخبرات بين هذه المؤسسات، بحيث تكون المنفعة متبادلة وتتشارك مع المؤسسة الأخرى في تجاربها وخبراتها في كافة الشؤون الإداريَّة. (كريمة، ٢٠١٦، ٣٢١).

تعرفها الباحثة تعريفًا إجرائيًا بأنها: الشراكة المتبادلة بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة تعليم بمدينة الطائف، من خلال عقد وتنفيذ البرامج والآليات التي تساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية .

خطوات سير الدراسة :

١- تحديد الإطار العام للدراسة ويشمل : المقدمة ،والمشكلة وأسئلة الدراسة والأهمية والحدود والمنهج والمصطلحات .

٢- التعرف على الإطار النظري والفكري للتوأمة المهنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة وطرح بعض التجارب للتوأمة المهنية .

٣- التعرف على واقع التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بالطائف في ضوء مذكرة التكامل الموقعة مع جامعة الطائف ؟

٤- وضع تصور مقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف لتطوير القيادات المدرسية .

مفهوم التوأمة المهنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة :

يُعد مفهوم التوأمه من المفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات العلوم الإنسانية والاجتماعية ،ومن أبرز تعاريف مفاهيم التوأمه التعاريف التالية :تعريف حسن حيث يعرفها بأنها :" ميثاق بين طرفين يقوم على أساس التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما ،وتحدد بمقتضاه الأهداف والتوقعات والاهتمامات والمصالح والمسؤولية المشتركة ،وهي مفهوم يقوم على أساس النظرة للتعليم كأمر اجتماعي لابد وأن يشارك في إنجاحها المجتمع بكافة أفراده ومؤسساته (حسن ،٢٠٠٤، ٤٨)

ويعرف قنديل الشراكة بأنها "علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تحقيق النفع العام ،وتستند على اعتبارات المساواة ،والاحترام والعطاء المتبادل الذي يستند على التكامل حيث يقدم كل طرف إمكانات بشرية ومادية وفنية ،أو جانب منها لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف (قنديل ،٣،٢٠٠٥)

وتعريف أبو النصر حيث يعرفها بأنها :" مفهوم يدعو إلى تعاون واعتماد متبادل بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة لها عائد إيجابي على أطراف هذه العلاقة (أبو النصر،٢٠٠٧م،٧٧)

ومما سبق تجد الباحثة أن التَّوأمة المهنيَّة مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم ومع العالم المحيط بهم بشكل مباشر أو بشكل رقمي، ويعملون كفريق، تحت رؤية مشتركة، وفي تخصصات مختلفة، يحاولون الاستفادة من بعضهم البعض، ومن مجتمعات أخرى يندرجون فيها برؤية مختلفة مشكلين شبكة من العلاقات والمعرفة في جميع مجالات النشاط التربوي، والتَّعليمي، المجتمعي، للتفكير والإبداع وحل المشكلات، ويتصفون بأن لديهم القدرة والدافعية للتعلم المستمر والانفتاح على الآخرين.

مبررات التَّوأمة المهنيَّة:

تحددت مبررات التَّوأمة المهنيَّة فيما يلي: المستجدات في مجال العمل الإداري؛ مما يتطلب من القيادات المدرسية مواكبة ذلك، والتوجه العالمي نحو التقيد بالجودة الشاملة للعمليَّة التعليمية، والاعتماد الأكاديمي في التَّعليم، ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور في

العمليَّة التعليميَّة وتطبيقه وفق المعايير الدولية، وتعدد الأنظمة التعليميَّة، وتنوع أساليب التطوير والتَّعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة، ويجب على المعلم مواكبة ذلك (بغدادي، ٢٠١٢، ٣٥-٣٦).

ونجد أن مبررات التَّوأمة المهنيَّة، فيما يلي: الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة، وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها واتساع نطاقها، وأدت الثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات إلى أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة (هاشم، ٢٠١٧، ٤١-٤٢).

يتضح مما سبق أن من مبررات التَّوأمة المهنيَّة تزايد الاهتمام بتنمية القدرات الإداريَّة والتنظيميَّة والقياديَّة للعاملين على مستوى المدرسة، والحاجة الملحة إلى توفير بيئة مدرسيَّة تساعد على إقامة علاقات تعاونيَّة إيجابيَّة بين أعضاء الفريق المدرسي.

أهمية التَّوأمة المهنيَّة

حيث تتمثل أهمية التَّوأمة المهنيَّة، فيما يلي:

- الخروج عن الطرق التقليدية في نقل المعلومات
- استثمار الطاقات الموجودة (المعارف) الموجودة عند الأشخاص.
- الربط والتشبيك مع المجتمعات.
- تحقيق فكرة مدرسة المجتمع.
- بناء رأس مال فكري جمعي.
- بناء ثقافة التَّعلم.
- التركيز على القيادة بالنتائج (الجماعي، ٢٠١٠، ٣١).

<u>وتمثلت أيضا أهمية التَّوأمة المهنيَّة، فيما يلي:</u>

- دمج التَّعلم في كل عمل يقوم به الأفراد.
- دعم عمل الفريق والإبداع والتمكين والجودة.
- توافر الثقة في العاملين وتشجيعهم على حضور الدورات التي يحتاجونها.
- تعلم الأفراد أصحاب المناصب المختلفة من الأقسام المختلفة بصورة جماعية.
- تشجيع ومكافأة التَّعلم من أجل التَّعلم ذاته (الفرح، ٢٠١٥، ٨٢).

خصائص التَّوأمة المهنيَّة

تتمثل خصائص التَّوأمة المهنيَّة، فيما يلي:

١. **البحث الجماعي: هي عمليَّة تعلم الفريق، وتشتمل على أربع خطوات، وهي: التأمل العام – المعنى المشترك – التخطيط المشترك – العمل المنسق.**
٢. **الفرق التعاونيَّة: إن البنية الأساسية للمجتمع المهني التَّعلمي هي مجموعة من الفرق التعاونيَّة التي يجمعها هدف مشترك.**
٣. **التركيز على العمل والتجريب: إن الانخراط في العمل والتجربة هما الأكثر فاعليَّة، والتركيز على التجريب، أي وضع الفرضيات واختبارها، والأهم قبول النتائج.**
٤. **التحسين المستمر: إن أحد سمات المجتمع المهني التَّعلمي هو البحث المستمر عن طرق أفضل، أي أن يعمل كل عضو في المجتمع المهني التَّعلمي على التفكير في الهدف الأساسي لمجتمع التَّعلم المهني، والاهتمام بأن تصبح المدرسة مجتمعًا تعليميًا يسعى للتحسين المستمر.**
٥. **التركيز على النتائج: من الضروري أن تكون المبادرات خاضعة للتقويم المستمر اعتمادا على النتائج الملموسة حتى يكون التحسين هادف (حازم، ٢٠١٣، ٦٣-٦٥).**

يتبين مما سبق أن من خصائص التَّوأمة المهنيَّة دعم قادة المدارس للتنمية المهنيَّة وللتعليم والتَّعلم بفاعليَّة، وتحفيز جميع العاملين والأطراف المعنية للعمل معا كفريق تعاوني لدراسة العوامل المهمَّة المرتبطة بتطوير رسالة المدرسة وأهدافها لغرض التحسين المدرسي.

أن تحقيق التَّوأمة المهنيَّة يتطلب توافر القدرات التالية لدى قادة المدارس: طرائق جمع البيانات، وتحليلها، واستعادتها، عمليات التَّعليم وأنظمة ضمان الجودة، الإطار القانوني والسياسات التي تحكم عمليَّة التَّعليم، الإشراف على عمليات المراجعة، تقييم الأداء المدرسي، تخطيط التطوير المهني الشخصي، مبادئ القيادة وقيادة التغيير وممارساتهما، تقييم البرامج، استراتيجيات رفع التحصيل وتحقيق التميز في المدارس، طرائق التفكير بالممارسة المهنيَّة (البويهي، ٢٠١٨، ٨٩-٩٠).

بعض تجارب التوأمة المهنية:

التوأمة المهنية بين كليات التربية ومدارس التعليم العام تعني :" التزام واجب متفق عليه لتبادل المنفعة في مجال التعليم بحيث تقدم كليات التربية للمدارس معلما على درجة عالية من الكفاءات ،ومبادرات للتنمية المهنية للعاملين في المدارس ،بالإضافة إلى تقديم نتائج الأبحاث العلمية للاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي ،وفي المقابل تتيح المدرسة الفرصة للباحثين للتعرف على الواقع الفعلي للمدارس لدراسته باعتباره مجالًا خصبًا لدراسة الواقع في إطار التعاون مع المعلمين والإداريين ؛لتوضيح احتياجاتهم ،ومتطلبات التطوير مع وضع شروط يتم تقييم الشراكة في ضوئها (عمارة ،٢٠١١م ، ٢٣٧)

وقد نالت عملية التوأمة المهنية بين الجامعات والإدارات التعليمية والمدارس اهتمامًا عالميا كبيرً ا حيث طبقته العديد من الدول كأمريكا من خلال اللقاءات الاستشارية ومراكز الخدمات في المناطق التعليمية وبناء منظمات الاعتماد التي تقدم دورات تدريبية للمعلمين في برامج الاعتماد الاكاديمي و تطوير الأداء المهني للمعلمين وقادة المدارس على حد سواء،

كان هناك عدد من تجارب التوأمة المهنية الالكترونية من أهمها :

التوأمة المهنية في كندا فقد تم تطبيق عدد من البرامج المحتلفة التي ركزت على التخطيط وإدارة الأزمات وذلك من خلال إقامة الاجتماعات وورش العمل عن بعد بين مؤسسات التعليم المختلفة .

وكذلك كانت هناك تجربة للتوأمة المهنية في استراليا وخاصة في المناطق الريفية البعيدة وكان الحل الأفضل لذلك هو انشاء مجتمعات مهنية للتوأمة المهنية تقدم الدعم للمعلمين ومدراء المدارس لتبادل الخبرات بينهم ،وما يميز تجربة التوأمة المهنية في الصين هو حب العمل الجماعي وتكوين فرق العمل المختلفة من خلال السعي نحو المشاركة في الأنشطة الجماعية وإعداد وتنفيذ البحوث المشتركة والاستفادة من برامج التوأمة المهنية لتحقيق التنمية المستمرة .(جاد الله ،٢٠٢١، ٩٤)

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة كانت هناك تجربة مدارس التنمية المهنية بين خمس مدارس من خلال الشراكة بين وزارة التعليم وكلية التربية في جامعة الإمارات في مجال المناهج وتأليف الكتب والدراسات الميدانية واعداد المعلمين والمعلمات وحل مشكلات التدريب الميداني والاهتمام ببرامج التربية الخاصة وكان لهذه التجربة دور فعال في تنمية المعرفة

المهنية للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس وعملت على خلق بيئة عمل متميزة للطرفين (عماره ،٢٠١١، ٢٥٨)

ومن هنا حرصت المملكة العربية السعودية في تطبيق التوأمة المهنية بين الجامعات والإدارات التعليمية والمدارس من خلل البرامج التي تدعمها رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث تعد الجامعات بمثابة بيت خبرة ومركز استشاري للإدارات التعليمية والمدارس خاصة في ظل المستجدات التربوية والمتغيرات العالمية ،كما أن هذه التوأمة تساهم في تطوير العملية التعليمية ،وتساهم أيضًا في علاج المشكلات التعليمية ،وتطوير الأداء المهني لمنسوبي المدارس (الجماعي، ٢٠١٠، ٣١).

وتُعد التوأمة المهنية بين الجامعات والإدارات التعليمية والمدارس ذات أهمية كبيرة؛ لأن العملية التعليمية تهم جميع أفراد المجتمع ،كما أن المدارس في حاجة ماسة إلى الكفاءات المتميزة من المعلمين وقادة المدارس ،وتساهم الجامعات في إعدادهم قبل الخدمة وبعدها من خلال تأهيلهم وتدريبهم على كل جديد في مجال التدريس والقيادة المدرسية .ويجب أن تساهم بضرورة تقديم برامج تدريبية تحقق تأهيل قادة المدارس والعناصر الوطنية من منسوبي المدارس، وتقديم الاستشارات لحل المشكلات التعليمية بالمدارس.

وإن نشر ثقافة الجودة الشاملة في مجال التوأمة المهنية بين كليات التربية ومدارس التعليم العام تجعل من التوأمة عملية دينامية لتبادل المنفعة بين الأطراف المختلفة كما تجعل المسؤولية متكاملة ومشتركة أمام الدولة ،وقائمة على أسس متقدمة عالميا (الغامدي ،٢٠١٦: ١١٨)

وإن تحقيق أهداف التوأمة المهنية يتطلب فهم احتياجات إدارة التعليم وخاصة في مجال تطوير القيادات المدرسية ،وتوقعات القادة واحتياجاتهم المهنية بما يساهم في تحقيق التنمية المهنة لقادة المدارس بما يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية، و في تحقيق المدرسة لأهدافها ،وذلك عن طريق عدة طرق أبرزها :التدريب ،ومواصلة الدراسة بالدراسات العليا ،حضور الفعاليات الإدارية والمتعلقة بالقيادات المدرسية من ندوات ومؤتمرات وورش عمل

واقع التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف :

تم توقيع وثيقة مشروع "تكامل " بين جامعة الطائف ممثلة في كلية التربية بالطائف مع إدارة التعليم بالمحافظة انطلاقًا من رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحقيقا لأهداف سياسة التعليم وذلك بهدف التواصل والتعاون وتبادل الخبرات وتأكيداً على الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول ٢٠٢٠

تهدف الوثيقة إلى :

- **العمل على تشجيع التعاون بين المؤسسات التعليمية والاستفادة من الخبرات المختلفة للجامعة .**
- **العمل على تنسيق الجهود التي تهدف إلى استثمار الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق تعليم نوعي ومسؤولية اجتماعية .**
- **تطوير وتحسين العملية التعليمية .**
- **الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في إجراء الأبحاث والاستشارات التربوية المختلفة**
- **المشاركة في عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل .**
- **تقديم الدورات التدريبية للقيادات المدرسية .(منهجية الشراكات والإتفاقات الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف ،١٤٤٠)**

وفيما عرض لبعض الجهود المبذولة لتعزيز مشروع التكامل بين جامعة الطائف وإدارة التعليم بالطائف :

- **معالي مدير جامعة الطائف ومدير عام التعليم يرأسان اجتماع مناقشة وثيقة تكامل بين الإدارة العامة للتعليم وجامعة الطائف ممثلة في كلية التربية وبحضور عدد من القيادات التربوية والأكاديمية .**
- **انطلاق الورشة التحضيرية الأولى لمشروع تكامل بين جامعة الطائف والإدارة العامة للتعليم بحضور وكلاء الكليات والعمادات ومديري الإدارات من التعليم وتم خلال الورشة عرض عدداً من المشاريع والمبادرات**
- **تدشين عميد كلية التربية بجامعة الطائف ومدير التعليم بالطائف ورشة العمل التدريبية الإثرائية لمهارات البحث والنشر العلمي لسبعين تربوي وتربوية ينظمها تعليم الطائف بالتعاون مع كلية التربية**

- قام وفد من إدارة التعليم بزيارة كلية التربية والاجتماع بعميد الكلية ووكيلها .(الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف ، ١٤٤٠)
- مشاركة عدد من أعضاء هيئة التدريس في تقديم برنامج تدريبي بعنوان " مهارات البحث العلمي والنشر وتوظيفها في الميدان التربوي " من تاريخ ١١-١٥|١٤٤١هـ
- مشاركة عدد من عضوات هيئة التدريس بكلية التربية في تحكيم أبحاث المؤتمر العلمي الثالث عشر بقيادة الطالبات في مجال (توظيف تقنية المعلومات والاتصالات لخدمة التعليم في المدرسة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من الفترة ١-١٧|٣| ١٤٤٢هـ
- مشاركة عدد من عضوات هيئة التدريس بكلية التربية في تحكيم البحوث العلمية المقدمة من المعلمات في المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بإدارة تعليم الطائف بتاريخ ٦|٦|١٤٤٢هـ

ومما سبق نجد أن التوأمة المهنية تهدف إلى تعزيز التعاون العلمي والتقني بين جامعة الطائف ممثلة في كلية التربية بالطائف مع إدارة التعليم ، من خلال اتفاقيات ومشاركات تسهم في الارتقاء بإدارة التعليم إلى مصاف إدارات التعليم المتميزة .

تنظم جامعة الطائف، ممثلة بكلية التربية الدورات التدريبية للمعلمين وقادة المدارس في سياق تكامل الجهود بين الجامعة ووزارة التعليم لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال تدريب المعلم وقادة وقائدات المدارس وتأهيلهم أثناء الخدمة معرفياً وتربوياً للقيام بأدوارهم في تحسين وتطوير أدائهم في الميدان التعليمي .

وتعمل التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بالطائف في تحقيق التنمية المهنية القيادات المدرسية، وهو أمر له العديد من الفوائد أبرزها :تحقيق الأهداف المرجوة في قيادة المدارس ،مساعدة قادة المدارس في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ،تحقيق الرؤية المدرسية المتميزة ،تشجيع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي ،والمساعدة في اتخاذ القرارات المشتركة ،وتحسين الإنتاجية ،وتحسين الاتصالات ،وحل الصراعات الداخلية، والاهتمام بعملية تفويض العمل (عبد المنعم وجلال ،٢٠٠٨م، ص١٣٦) .

الدراسات السابقة : -

من أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ما يلي :

دراسة الزامل (٢٠١٠م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والكليات التربوية في الجامعات السعودية، وأهم متطلبات تفعيل الشراكة ، وتقديم تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والكليات التربوية في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم وأعضاء هيئة التدريس في الكليات التربوية التابعة للجامعات السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دلفي للحصول على أكبر اتفاق بين الخبراء على التصور المقترح، وتم إعداد استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة التي بلغت (١٥٣) قائدًا تربويًا ، وعينة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات التربوية بلغ عددهم (٣٥٣) عضو هيئة تدريس ، وأوصت بضرورة تبني مشاريع تربوية مشتركة بين الوزارة والكليات التربوية كمراكز التنمية المهنية، بحيث تتولى تقديم الخدمات الاستشارية وتنظيم البرامج التربوية والمؤتمرات واللقاءات العلمية وورش العمل المشتركة، ودعوة القطاع الخاص إلى الإسهام في تقديم الدعم المباشر لبرامج الشراكة ومشاريعها بين وزارة التربية والتعليم والكليات التربوية.

دراسة عمارة (٢٠١١م):وهي بعنوان الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام وسبل تفعيلها من وجهة نظر أساتذة الكلية والقيادات التعليمية (دراسة تقويمية)، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على الجهود المبذولة في مجال الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم، ودورها في تنمية المعلم مهنيًا ،ووضع تصور مقترح لتفعيل وتحقيق التناسق والتكامل بين الكلية ومدارس التعليم العام للتخفيف من حدة المشكلات التي يعاني منها التعليم المصري ،وقد استخدمت المنهج الوصفي ،وقد توصلت إلى ضرورة التنسيق بين الأستاذة بكلية التربية والمشرفين من موجهي المدارس القائمين على التدريب الميداني حتى لا يكون هناك تناقض بين الواقع العملي وما يتم تدريسه ،وضع خريطة بحثية لمعالجة القضايا والمشكلات التي تواجه التعليم ،. إيجاد جهاز بوزارة التربية والتعليم تكون مهمته متابعة تطبيق نتائج وتوصيات البحوث التربوية التي تقوم بها كليات التربية ،والجهات المختلفة وإزالة المعوقات التي تحول دون تنفيذها ،تقصي الاحتياجات التدريبية للفئات

المختلفة في حقل التعليم .تقديم كليات التربية للاستشارات التربوية للمدارس في وضع رؤية ورسالة المدرسة .

دراسة أبو الفتوح (٢٠١٢م): هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الراهن للشراكة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية في مصر ودورها في إصلاح التعليم قبل الجامعي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم التوصل لعدد من المقترحات خاصة بالشراكة في مجال التنمية المهنية، والتي من أهمها: إعداد اللوائح الداخلية للشراكة بما يسهم في إنجاح العمل وتوزيع المسئوليات والأدوار والتصدي لحل أية مشكلات أو صعوبات تواجه الشراكة استحداث لجنة عليا للشراكة بوزارة التربية والتعليم تضم قيادات من كليات التربية ووزارة التربية والتعليم تكون مهمتها رسم السياسات العليا لعمليات الشراكة ،وفي مجال البحوث التربوية تم اقتراح إنشاء مكتب للبحوث الاستراتيجية والتطويرية بكليات التربية يتبع اللجنة العليا المشتركة ويتم الربط بينها وبين مسئولي صنع السياسة بالوزارة وتضم باحثين متخصصين من كليات الجامعة ووزارة التربية والتعليم، وتختص بدراسة مشكلات التعليم قبل الجامعي وتخطيط البحوث ووضع المشاريع التي تهدف إلى إصلاح التعليم.

دراسة بعلوشة (٢٠١٢): وهي بعنوان واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، وقد هدفت إلى التعرف على واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتم بناء استبانة مكونة من (٧٥)فقرة طبقت على (٤٥١) مديرًا ومديرة لمدارس المرحلة الأساسية ،وقد توصلت إلى أنه بلغت تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة درجة متوسطة بوزن نسبي ٩٧و٦١ % ،وصلت تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لواقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة مستوى جيد مرتفع بوزن نسبي ٢٠و٧٩ %

دراسة الثويني (٢٠١٣): الشراكة بين كلية التربية في جامعة الملك سعود ومدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب الدولية المعاصرة "تصور مقترح"،وقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح للشراكة بين كلية التربية في جامعة الملك سعود

ومدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الناجحة في الشراكة بين المدارس والجامعات، في بعض الدول المتقدمة .وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أثبتت الدراسة فعالية الشراكة بين كلية التربية في جامعة الملك سعود ومدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب الدولية المعاصرة، وقدمت تصور مقترح لتفعيل هذه الشراكة .

دراسة الصائغ (٢٠١٤): هدفت إلى وضع آلية مقترحة للشراكة بين المدارس والجامعات بما يُسهم في تطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية وقد استخدمت المنهج الوصفي وطرحت عدداً من الخبرات العالمية والنماذج المعاصرة للشراكة بين المدارس والجامعات ودورها في تطوير الإدارة المدرسية ، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وضعت عدد من الخطوات المنهجية للشراكة وتحديد بعض الصعوبات التي تواجه هذه الشراكة وسبل التغلب عليها .

أجرى رفائيل (Rafael, 2014) دراسة هدفت إلى توجيه نظر القائمين على السياسة التعليميَّة في جنوب إفريقيا إلى اعتماد استخدام التَّوأمة المهنيَّة كمدخل تعليمي جديد بدلا من استخدامها بشكل فردي من قبل بعض مدارس المقاطعات الشمالية. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (٧) جامعات ومعاهد علميَّة في جنوب إفريقيا. وقد توصلت الدِّراسة إلى نتائج مهمَّة ومنها: إن تطبيق التَّوأمة المهنيَّة يؤكد على أنها ليست طريقة عمل جديدة، ولكنها أحد أساليب القيادة وطريقة جديدة للتفكير تسمح للجميع بالعمل كفريق وتوزيع القيادة على الجميع. كما تحقق التَّوأمة المهنيَّة وحدة البلاد بعد سنوات من الصراع العرقي، ولا سيما أنها تشارك الأطراف المعنية بالعمليَّة التعليميَّة في صياغة الرؤية والرسالة.

دراسة ستيفن (Stephen, 2016) هدفت إلى توضيح أهمية التَّوأمة المهنيَّة بولاية فرجينيا الأمريكية كمكمل لدور التنمية المهنيَّة وليس بديلا عنه. وقد استخدم الباحث المنهجين الوصفي المسحي وشبه التجريبي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (١٦٣) من معلمي المدارس الثانويَّة بمدينتي ريتشموند وروانوك بولاية فرجينيا. وقد توصلت الدِّراسة إلى نتائج مهمَّة ومنها: هناك توجه بارز لدى عدد كبير من المعلمين المفحوصين نحو تطبيق التَّوأمة المهنيَّة، إن برنامج التدخل لتدعيم تطبيق التَّوأمة المهنيَّة ومساعدة هؤلاء

المعلمين يحقق نتائج كبيرة وفعالة في تدعيم كفاياتهم التكنولوجية.

دراسة آل سليمان والحبيب (٢٠١٧م): هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، و البحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، تبعًا لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، المرحلة الدراسية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة مدارس التعليم العام الحكومي وعددهم (١٠١٨)قائد مدرسة، وعدد (٢١٥و٢٢) معلمًا، بإجمالي مجتمع الدراسة ٣٩٥و٢٣) ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة

وقد توصلت إلى أن: موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، وكان من أهمها دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، ونشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه، وتبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً، وتحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم التعليم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠١و٠) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي(معلم –قائد مدرسة)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة من قادة المدارس، بينما لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي.

دراسة الحماد (٢٠١٧م): هدفت الدراسة إلى التعرف على التجارب والخبرات العالمية التي يمكن الاستفادة منها في مجال الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع الشراكة ومعوقاتها ،والوصول للمقترحات الممكنة لتعزيز الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بما يعزز أهداف رؤية ٢٠٣٠م ، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد توصلت لعدة نتائج أبرزها : وجود قصور في الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في المجالات التالية :(إعداد المعلم – التنمية المهنية – الاستشارات – تنمية مهارات طلاب

المرحلة الثانوية)، وأن من أبرز معوقات الشراكة : صعوبة الاتصال بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام، وعدم وجود جهة أو هيئة مسؤولة عن الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام، ضعف الحوافز للمشاركين في برامج الشراكة .

دراسة إبراهيم والحمار (٢٠١٨م): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اقتناع قيادات وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة نجران والقيادات التعليمية بالمنطقة بأهمية تطبيق الشراكة ،والكشف عن واقع الشراكة ومعوقاتها من وجهة نظرهم، ومن ثمَ وضع جملة من الآليات التي يمكن أن تُسهم في تفعيل الشراكة بين كلية التربية بجامعة نجران ومؤسسات التعليم قبل الجامعي، وذلك في ضوء الاستفادة من خبرات بعض الدول في هذا المجال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة نجران بلغ عددها (٤٤) عضوا ، وجميع قيادات الإدارات التعليمية ووكلائهم بمنطقة نجران بلغ عددهم (١٨) فرد ا . وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها : وجود قناعة بين أفراد العينة حول أهمية تطبيق الشراكة ، كما كشفت النتائج عن وجود قصور في تطبيق الشراكة وأن ما يتم تفعيله منها هو الشراكة في التدريب الميداني فقط، كما توصلت إلى وجود عدة معوقات تقف حائلًا أمام تطبيق الشراكة ، جاء في مقدمتها كثرة التكليفات والأعمال الملقاة على أعضاء هيئة التدريس .

دراسة العتيق (٢٠١٩) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة بين إدارة التعليم ومؤسسات المجتمع في مجال تدريب المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما استخدم استبانه كأداة لجمع بيانات الدراسة وكان مجتمع الدراسة (٢٨٤) مشرفاً تربوياً ومن أهم نتائج الدراسة : ضعف مستوى الشراكة بين إدارة التعليم ومؤسسات المجتمع وضعف التواصل والمبادرات من مؤسسات المجمع بهدف تدريب المعلمين .

دراسة جاد الله (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار فكري لمفهوم التوأمة المهنية الالكترونية ودورها في التنمية المهنية للمعلم وتقديم تصور مقترح لتطبيق التوأمة المهنية الالكترونية التي تساعد في التنمية المهنية للمعلمين في التعليم العام قبل الجامعي في مصر وتم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة المنيا وأسيوط وسوهاج ومن اهم نتائجها أن تطبيق

التوأمة المهنية الالكترونية جاء بدرجة كبيرة حول أبعاد التوأمة المهنية ، وتم تقديم رؤية مقترحة لتطبيق التوأمة المهنية في التنمية المهنية للمعلمين .

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ،يتضح أن الدراسات التي تناولت موضوع التوأمة المهنية في المملكة العربية السعودية بين الجامعات وإدارات التعليم قليلة إلى حد ما بما كان هو مأمول تربويا وإداريا في ظل رؤية ٢٠٣٠ ،والأزمة الأخيرة (أزمة كورونا) ،ويتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) ،وقد استفادت الدراسة الحالية منها في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة الدراسة ، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة أيضًا في تحديد أهداف الدراسة ، ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها تحاول الوقوف على التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم ودورها في تطوير أداء القيادات المدرسية بمدينة الطائف (تصور مقترح) وهو ما لم تتناوله أي دراسة من الدراسات السابقة.

التصور المقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم :

المنطلقات الفكرية :

تشمل المنطلقات الفكرية لتطبيق التصور المقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم ودورها في تطوير أداء القيادات المدرسية

١- ما تهدف إلية رؤية المملكة ٢٠٣٠م من تطوير المنظومة التعليمية ،وتحسين عملية التعليم والتعلم .

٢- بناء الشراكات (التوأمة)الاستراتيجية للإسهام في تحقيق الطموحات والرؤى المستقبلية

٣- وما تهدف إليه وزارة التعليم من الارتقاء بالتنمية المهنية لدى قادة المدارس والاستفادة من الإنتاج الفكري والمعرفي والإداري لكلية التربية بجامعة الطائف .

فلسفة التصور المقترح:

تطور المهام المنشودة من القيادة المدرسية في ظل المستجدات العصرية خاصة بعد أزمة كورونا .

يشكل نجاح القيادة المدرسية في أدائها نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف المنشودة منها .

تزويد القيادة المدرسية بالاتجاهات الإدارية الحديثة يؤدي إلى نجاحها في عملها .

أهمية التدريب أثناء الخدمة في تحقيق التنمية المهنية لقادة المدارس .

أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح بشكل رئيس إلى تطوير أداء القيادات المدرسية بمدينة الطائف ومن الأهداف الفرعية التي يهدف التصور المقترح إليها :

١– تفعيل التواصل بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف.

٢– تنمية مهارات قادة وقائدات المدارس بمدينة الطائف ليساهموا في تطوير تقويم المدرسة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التي تنفذها كلية التربية بالتعاون مع إدارة التعليم بمدينة الطائف.

معالم التصور المقترح للتوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بمدينة الطائف :

أن تعمل كلية التربية وإدارة التعليم بالطائف على تطوير أداء القيادات المدرسية بمدينة الطائف من خلال العديد من الإجراءات العملية الإدارية والتربوية التي يتم تنفيذها في أرض الواقع ،

<u>ومن أبرز هذه الإجراءات ما يلي :</u>

- **ضرورة وجود لائحة وآلية تنظيمية للتوأمة المهنية بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة التعليم بالطائف.**
- **أن تزود كلية التربية إدارة التعليم بالطائف برسائل الماجستير والدكتوراه والأبحاث والدراسات التربوية الإدارية التي تساهم نتائجها في تطوير أداء القيادات المدرسية.**
- **أن تزود كلية التربية إدارة التعليم بالطائف بمنشورات ومطويات وكتيبات وأبحاث حول أحدث الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في القيادات المدرسية.**
- **أن تستفيد إدارة التعليم بالطائف و كلية التربية من التجارب الدولية ونتائج الأبحاث والدراسات التربوية الإدارية في تطوير عمل القيادات المدرسية.**

- أن تيسر إدارة التعليم بالطائف لقادة وقائدات المدارس التواصل مع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لتقديم الاستشارات الالكترونية لمناقشة ما يستجد من قضايا القيادة المدرسية.
- أن تنفذ كلية التربية بالشراكة مع إدارة التعليم بالطائف تدريبًا عن بعد حول مهام القيادات المدرسية الجديدة خلال أزمة كورونا وغيرها من أزمات .
- أن تنفذ كلية التربية بالشراكة مع إدارة التعليم بالطائف اللقاءات والاجتماعات الدورية المتعلقة بتطوير أداء القيادات المدرسية.
- أن تنفذ كلية التربية بالشراكة مع إدارة التعليم بالطائف ورش عمل لقادة وقادات المدارس وتبادل الزيارات المهنية مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة مختلف قضايا قيادة المدرسة .
- أن تقدم إدارة التعليم بالطائف التسهيلات لطلاب الدراسات العليا و لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ الأبحاث والدراسات المتعلقة بتطوير أداء القيادات المدرسية.
- إطلاق مبادرة تنمية الإبداع والتميز لدى القيادات المدرسية وتتناول هذه المبادرة رفع كفاءة القيادات المدرسية بغية تطوير أدائهم تعزيز مهاراتهم القيادية من خلال تنفيذ البرامج التدريبية المبتكرة .

متطلبات تطبيق التصور المقترح:

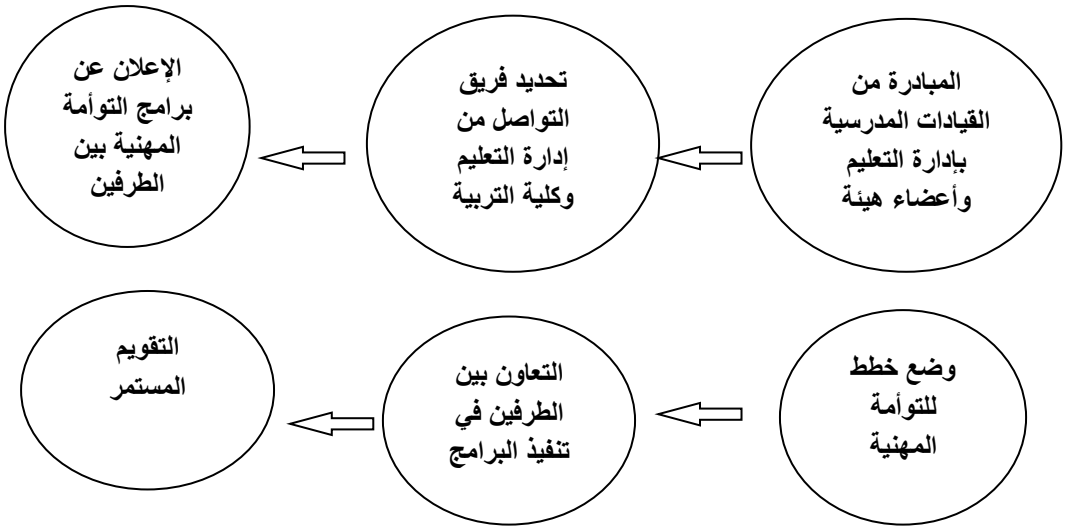
متطلبات تنظيمية :

- إعداد خطة البرامج والأنشطة للتوأمة المهنية بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة تعليم الطائف على أن يتضح بها البرامج التي لها دور مباشر في تطوير أداء القيادات المدرسية بمدينة الطائف ،وفي مجال تطوير التقويم بالمدرسة
- توفير المتطلبات المالية و التجهيزات اللازمة لتنفيذ الندوات والدورات التدريبية وورش العمل التي يتم تنفيذها في إطار التوأمة المهنية بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة تعليم الطائف.
- عمل قاعدة بيانات مشتركة بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة تعليم الطائف للاستفادة منها في تحقيق أهداف التوأمة المهنية بينهما .
- وضع رؤية مشتركة توجه العمل بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة تعليم الطائف.

متطلبات تثقيفية :

- **نشر ثقافة أهمية التدريب أثناء الخدمة ،وتبادل الزيارات لدى أعضاء القيادات المدرسية بمدينة الطائف**
- **الاهتمام بالأدلة التثقيفية ونشرها لدى أعضاء القيادات المدرسية بمدينة الطائف التي تبين أهمية البرامج التي تقدمها كلية التربية أعضاء القيادات المدرسية بمدينة الطائف.**

كيفية تطبيق التصور المقترح:



<u>ويمكن تطبيق التصور المقترح من خلال الإجراءات التفصيلية التالية :</u>

١. **إنشاء مراكز واكاديميات للتطوير المهني تقدم برامج تربوية مشتركة بين كلية التربية وإدارة التعليم بالطائف**
٢. **تبني برامج التوأمة المهنية الالكترونية من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .**
٣. **تشكيل لجنة مكونة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف و إدارة تعليم الطائف لوضع اللائحة التنظيمية ،والتشريعات اللازمة للتوأمة المهنية بين كلية التربية بجامعة الطائف وإدارة تعليم الطائف، وأهداف التوأمة ،وأساليب تقويمها .**

٤. وضع خطة سنوية لبرامج وفعاليات التوأمة المهنية بين كلية التربية بجامعة الطائف و إدارة تعليم الطائف في مجال القيادة المدرسية.
٥. ٥-أن تقدم كلية التربية بالتعاون مع مركز التدريب بإدارة تعليم الطائف البرامج التدريبية المتنوعة للقيادة المدرسية في مجال تطوير المدرسة وتطوير التقويم.
٦. تقديم ورش عمل للقيادات المدرسية بمدينة الطائف في كيفية صياغة رؤية ورسالة المدرسة .
٧. تبادل الزيارات بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ،وقادة وقائدات المدارس لتبادل الخبرات، والتبادل المعرفي في مجال القيادة المدرسية .
٨. عمل دورات تدريبة للقيادات المدرسية تدور حول أبرز الاستراتيجيات الحديثة في القيادة المدرسية وفي الاتصال والتواصل ،وفي كيفية اتخاذ القرارات، وتقنية المعلومات ، ومهارات القيادة الإلكترونية .
٩. دعوة قادة وقائدات المدارس حضور اللقاءات العلمية وحلقات البحث ،ومناقشة الرسائل العلمية التي تدور حول القيادة المدرسية.
١٠. تقديم الاستشارات الإدارية لقادة وقائدات المدارس من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية باستخدام الوسائط الإلكترونية .
١١. إنشاء مكتبة في كل من كلية التربية في جامعة الطائف وإدارة تعليم الطائف تتضمن الكتب والدراسات والرسائل والبحوث العلمية التي تناولت القيادة المدرسية .
١٢. بناء استراتيجية محددة لتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.

قد يواجه موضوع التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بالطائف عدد من الصعوبات والمعوقات منها:

- الاختلاف في الأدوار لكل من القيادات المدرسية بإدارة التعليم وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة
- عدم الالتزام الكامل بين أطراف التوأمة المهنية في السعي نحو تحقيق الأهداف .
- ممارسات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية التي تظهر في المركزية التي تسيطر على إدارات التعليم .

- **تردد القيادات المدرسية من البدء في موضوع التوأمة المهنية .**
- **مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي قد تُعيق موضوع التوأمة المهنية .**
- **اختلاف الفصول الدراسية بين إدارة التعليم والجامعة .**
- **عدم وجود آلية واضحة للميزانية مما يؤخر بعض برامج التوأمة المهنية .**

تقترح الباحثة عدداً من الآليات للتغلب على هذه الصعوبات :

- **إنشاء مركز أو وحدة تتولى مهام برامج التوأمة المهنية بكلية التربية**
- **الاتفاق المحدد على الأهداف والأفكار والبرامج بين كلية التربية وإدارة التعليم**
- **توفير الدعم المادي من خلال توفير داعمين من القطاع الخاص والمؤسسات التربوية المختلفة .**
- **وضع آليات لمعرفة المردود من برامج التوأمة المهنية بين كلية التربية وإدارة التعليم بالطائف على القيادات المدرسية**

المراجع

أولا: المراجع العربية : -

آل سليمان، زيد والحبيب، عبد الرحمن (٢٠١٧م): متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، جامعة بابل،العدد٣٥ ،ص١٨٣-١٩٩

آل الشيخ، علي بن عبدا لله(١٤٣١هـ): دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري بمنطقة عسير التعليمية .**رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

إبراهيم ،محمود مصطفى والحمار، محمد ماهر (٢٠١٨م): تفعيل الشراكة بين كلية التربية جامعة نجران ومؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء خبرات بعض الدول، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**،٣٨(١) لسنة ٢٠١٨م ،ص ص ٧٣-١٠٠

أبو شرخ، هشام حامد عبد الرزاق (٢٠٠٩م):درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء تكنولوجيا المعلومات الإدارية المعاصرة وسبل تطوير. **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو الفتوح، منى محمد (٢٠١٢م) : الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، **مجلة البحث العلمي في التربية**،العدد١٣،ص ص ٤١٩-٤٧٠

أبو النصر، مدحت (٢٠٠٧م):إدارة منظمات المجتمع المدني ،القاهرة ،إيترك للنشر والتوزيع

أبو عواد ،فريال وآخرون (١٤٣١هـ):مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،الأردن ،دار المسيرة .

أمين، سوزي وسراج، عبد الوهاب (١٤٤٠هـ)تصور مقترح لتطوير دور القيادة التربوية وآليات تطبيق نظام التعليم الجديد تناسب البيئة المصرية ٢٠٣٠،**دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني للمعلم نظام التعليم الجديد الواقع وآليات التطوير بكلية تربية جامعة أسيوط** الفترة ٢٧-١-٢٠١٩م

بعلوشة ، محمود (١٤٣٤هـ): واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، **رسالة ماجستير** ،جامعة الأزهر ،كلية التربية ،قسم أصول التربية .

بطيشة، مروة إبراهيم. (٢٠١٧). *برنامج قائم على التَّوأمة المهنيَّة لتنمية الكفايات التكنولوجية لدى معلمة رياض الأطفال*. **رسالة ماجستير منشورة**. كلية التربية. جامعة القاهرة.

بغدادي، منار محمد. (٢٠١٢). *تطوير التَّعليم في ضوء تجارب بعض الدول*. بيروت. مكتبة دار الحكمة.

البويهي، رأفت عبد العزيز. (٢٠١٨). *أصول التربية المعاصرة*. ط (١). الرياض: مكتبة العبيكان.

الثويني ،طارق (١٤٣٥هـ): الشراكة بين كلية التربية في جامعة الملك سعود ومدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب الدولية المعاصرة "تصور مقترح، **بحث محكم ،جامعة الملك سعود** ،كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية.

جاد الله ، باسم سليمان (٢٠٢١م) . التوأمة الالكترونية كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي التعليم العام قبل الجامعي في مصر : رؤية مقترحة "، **مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس** ، (ع٢٢) ج ٦ ٦٦-١٢٠

حسن ، محمد صديق (٢٠٠٤م):الشراكة الأبوية في التعليم ،**مجلة التربية** ،قطر ،العدد ١٤٩،السنة ٣٣،ص ص ٤٦

الحماد ،مي محمد (٢٠١٧م): الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، **مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ م**، جامعة القصيم ،يناير ٢٠١٧م ، ص ص ٢٥٨-٢٩١

الجماعي، عبد الوهاب أحمد. (٢٠١٠). *كفايات تكوين معلمي المرحلة الثانويَّة: اللغة العربيَّة أنموذجا*. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

الريس، ناصر بن سعود(١٤٣٦هـ): الاعتماد المدرسي في مراحل العليم العام بالمملكة العربية السعودية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الزامل ، نجلاء بنت عبد الرحمن بن إبراهيم (٢٠١٠)، الشراكة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم – تصور مقترح، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ملخص منشور بمجلة التوثيق التربوي – وزارة التربية والتعليم، العدد ٥٤ ، ص ص ٩٨- ١٠٧

الشراري، خالد جويش. (٢٠١١): *إنشاء مجتمعات تعلم في إطار الهيئة التدريسيَّة*. الرياض: مكتبة دار القلم.

صائغ، عبد الرحمن ، ومتولي، مصطفى (٢٠٠٠م): التكامل بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام في دول الخليج العربي ،دراسة من **مكتب التربية العربي لدول الخليج** ،الرياض ، مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الصائغ، نجاة محمد (٢٠١٤م) .الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية "، **مجلة العلوم التربوية جامعة الإسكندرية** ،م١ (ع٤) ٣٢-٧٢

عبد المنعم ،نادية وجلال ،عزة (٢٠٠٨م): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة، المجموعة العربية للنشر

عبوي، زيد. (٢٠١٧). ***الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير***. ط٢. الرياض: مكتبة المتنبي.

عمارة، سامي فتحي(٢٠١١م) .الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام وسبل تفعيلها من وجهة نظر أساتذة الكلية والقيادات التعليمية" دراسة تقويمية"، **مجلة كلية التربية–جامعة الإسكندرية** ، ٢٢١-٢٩١

العتيق، أحمد بن مبارك(٢٠١٩م) .واقع الشراكة بين إدارة التعليم العام ومؤسسات المجتمع في مجال تدريب المعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الأحساء **مجلة كلية التربية–جامعة بنها** ،

الفرح، وجيه محمد. (٢٠١٥). *أساسيات التطوير المهنيَّة للمعلمين*. ط٢. القاهرة: مكتبة دار المعارف.

قنديل ، أماني (٢٠٠٥):دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية ،القاهرة .

القاضي ،عبد الله سالم (١٤١٣هـ): دليل الإدارة المدرسية ،الطائف ،دار الحارثي .

العارف ،يوسف حسن دخيل الله حمد والصريصري دخيل الله حمد (١٤٢٣هـ): الإدارة المدرسية ،الرياض ،دار ابن حزم ،١٤٢٣هـ

المالكي ، سريج حسين (١٤٢٦هـ) :الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلم والطالب من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الليث ، **رسالة ماجستير** ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

محمود ، يوسف سيد (٢٠٠٤م): التحالف والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية ؛مدخل لتطوير التعليم الجامعي ،**مجلة دراسات في التعليم** الجامعي ،العدد ٦،مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة ،جامعة عين شمس .

مسلم، مسلم عبد الحميد (٢٠٠٤م) :" تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية"، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة الأزهر، كلية التربية.

النفيعي ،ماجد (٢٠١٩م) :تعليم وأمانة الطائف توقعان اتفاقيات شراكة مع الجامعة، صحيفة عكاظ ،الخميس / ١٦ / جمادى الآخرة / ١٤٤٠ هـ /الخميس ٢١ فبراير ٢٠١٩م

هاشم، محمد حسن. (٢٠١٧). *إعداد المعلم في ضوء تجارب بعض الدول*. أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربويَّة.

وزارة التَّعليم. (١٤٤٠هـ). منهجية الشراكات والإتفاقات الإدارةالعامة للتعليم بمدينة الطائف . الرياض: مطابع الوزارة.

alweeam.com.sa/596293 الوئام ١٧ يونيو ٢٠١٧ تاريخ الزيارة ٣٠–٥–١٤٤١هـ

جامعة–الطائف–تنظم–دورات–تدريبية–صيفية

وثيقة تفاصيل الية عمل برامج تحقيق الرؤية.(١٤٤٢هـ). https://vision2030.gov.sa/ar/programs

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف https://edu.moe.gov.sa/Taif/Pages/default.aspx

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Andria, G. (2014). **Reculturing Schools as Professional Learning Communities**. Eric Digest .No .(129). Ed:856932.

Fisseler, J. (2019). **Johannesburg schools are groping their way into a knowledge society led by their principals**. Eric Digest .No.(423). Ed:526932.

George, D. (2015). **Guiding steps to implement professional twinning in London schools. An Electronic Journal of the U.S**. Department of Educational Sciences, Vol. 3. No. 2. from http://usinfo.state.gov/journals.

Josh, L. (2016). **The leadership role of school administrators and its educational implications**. Eric Digest. No .(89). Ed:78511.

Marcus, J. (2016). **Cognitive journeys across the web, as a new learning portal to improve teacher performance**. Eric Digest .No.(116). Ed:589683.

Myron, H. (2016). **Counseling and Educational Research: Evaluation and Application**. Eric Digest. No .(102). Ed:963376.

Rafael, W. (2014). **Professional Twinning, a new educational entry point in South Africa**. Eric Digest .No .(263). Ed:598680.

Stephen, S. (2016). **Complementary role in educational development, supporting**

requirements for achieving professional twinning. Eric Digest. No.(284). Ed:536981.