

تأهيل المشرفين الإداريين في مجال التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عُمان

باحث رئيس

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم
شعبة بحوث التخطيط التربوي- المركز القومي
للبحوث التربوية والتنمية (مصر)

باحث مشارك

أ. سعيد بن راشد بن علي الشهومي
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عُمان

الخلاصة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأهيل المشرفين الإداريين في مجال التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عُمان ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود اهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم بتأهيل المشرفين الإداريين في مجال التعليم من خلال شروط اختيار وبرامج تدريب مُحددة، كما كشفت قلة الفترة الزمنية لبرامج تأهيل المشرفين الإداريين بسلطنة عُمان، وقلة استعانتها بخبرات تدريبية من خارج الوزارة، وقلة تنوع أساليب تدريبها، ولا يوجد معايير مهنية للمشرفين الإداريين تركز عليها تلك البرامج، وعدم وجود نظام للترخيص لمزاولة مهنة الإشراف الإداري.

The Qualification of Administrative Supervisors in the Field of Education in the United States of America and the Possibility of Benefiting from it in the Sultanate of Oman

Main Researcher

Dr. Hossam El Din Elsaïd

PhD. Researcher

National Center for Educational Research and Development (Egypt)

Participant Researcher

Said bin Rashid bin Ali Al Shuhumi

Ministry of Education

Sultanate of Oman

ABSTRACT

The present study aimed to identify the qualification of administrative supervisors in the field of education in the United States of America and the possibility of benefiting from it in the Sultanate of Oman. study used descriptive method. The results of the study revealed an interest by the Ministry of Education in qualifying administrative supervisors in the field of education through the conditions of selection and specific training programs. It also revealed the lack of time period for the training programs of administrative supervisors, The lack of diversification of training methods, there are no professional standards for administrative supervisors based on these programs, and the lack of a system for licensing the practice of administrative supervision.

المقدمة

تحرص النظم التعليمية المعاصرة على تحقيق الجودة والتميز في الأداء المدرسي ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، ولا يُمكن الوصول إلى ذلك إلا من خلال موارد بشرية قادرة على تقويم الأداء المدرسي بصورة شاملة ومُتكاملة، والتعرف على ما بها من جوانب قوة وتدعيمها، وجوانب قصور وضعف وعلاجها من خلال برامج تحسين وتطوير مخطط لها وتنفيذ بصورة منظمة وفق أولويات محددة.

ويعتبر الإشراف الإداري آلية مُهمّة من آليات تقويم الأداء المدرسي حيث يركز في عمله على كثير من مجالات العملية التعليمية مثل: القيادات التعليمية من تحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأخلاقيات المهنة، والتواصل والتعاون الفعال مع كافة المُشاركين في العملية التعليمية، والمناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة، وتعليم وتعلم الطلبة، والموارد المادية المدرسية من ميزانية وتمويل. (Taylor, 2015, 3; Educational Testing Service, 2016, 6-9)

كما يساهم الإشراف الإداري بدور فعال في دعم المناخ التنظيمي المدرسي وتحقيق الانضباط والانتظام في العملية التعليمية من خلال دعم عمل الإدارة المدرسية، ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجالس الإدارات، واتباع الشفافية في تبادل المعلومات والبيانات، وبناء معايير وأهداف واضحة للأداء المدرسي، والمراجعة الدورية المُستمرة والدقيقة له. (U.S. Department of Education, 2015, 4-7)

إذن يتضح أن دور الإشراف الإداري دور حيوي استراتيجي يُركز على تحقيق الجودة في العملية التعليمية، وذلك من خلال تقديم الدعم والمساعدات والخدمات للإدارة المدرسية والمُعلمين وغيرهم من هيئة العاملين بالمدرسة، كما يُشارك بفعالية في برامج التنمية المهنية المدرسية، وفي عمليات التحسين والتطوير والتغيير، فضلاً عن عمليات تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء الإدارة المدرسية. (Fip, 2015, 103)

ولا يمكن للإشراف الإداري أن يُحقق هذه الوظائف بجودة وتميز إلا من خلال موارد بشرية لديها من الكفايات والكفاءات التي تمكنها من الإشراف الفعال الذي يواكب تطورات وتغيرات العصر على المستوى المحلي والعالمية، ولذا اهتمت كثير من دول العالم بتأهيل المُشرفين الإداريين ففي إنجلترا يتم تأهيلهم من خلال المؤهل المهني القومي للقيادات والوسطى والذي يستغرق (12) شهراً، ويتم في الكلية القومية للتعليم والقيادة بنوتجهام بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، ويشتمل المؤهل على عديد من الموضوعات هي: قيادة التعليم، وإدارة الأنظمة والعمليات، وتحسين جودة التعليم، والقيادة الشاملة، والإنجاز للجميع، وإدارة فريق العمل الفعال، وقيادة وتنمية هيئة العاملين، والنجاح في القيادة المتوسطة، وقيادة التغيير للتحسين والتطوير، والقيادة في نظام متنوع. (National College for Teaching and Leadership, 2013, 1-2)

وفي كندا في ولاية مانيتوبا يعتمد تأهيل المُشرفين الإداريين على حصول المُرشحين لهذه الوظائف على الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراة في الإشراف والقيادة التعليمية، والحصول على الشهادة المهنية لولاية مانيتوبا في الرقابة والإشراف على التعليم أو ما يعادلها ويتضمن برنامج الحصول على هذه الشهادة عديد من الموضوعات مثل: نظرية التنظيم والقيادة، وقانون التعليم، والتمويل العام للتعليم، والاتصالات الإدارية الفعالة، والمناهج الدراسية، والتعليم الشامل، والسياسات التعليمية. (The Manitoba Association of School Superintendents, 2007, 13)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية بدأ الاهتمام بالإشراف الإداري عام 1600م ومر بكثير من المراحل اعتمدت على المناطق التعليمية والمجالس المحلية للتعليم في الولايات حتى وصل إلى القرن الحادي والعشرين حيث أصبح ركيزة رئيسة من ركائز الإصلاح والتطوير التربوي، وتتناول برامج تأهيل القائمين به موضوعات متنوعة مثل: القيادة الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى نظم المحاسبة والمسائلة التعليمية، وكيفية بناء علاقات إنسانية مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية. (Patrick, 2006, 13-18)

وتتعدد أنظمة تأهيل المُشرفين الإداريين في الولايات الأمريكية ففي ولاية كنتاكي يخوض المُرشحون لوظائف مُشرفين إداريين برنامجاً تدريبياً لمدة (72) ساعة في قسم التعليم بالولاية يتضمن موضوعات متعددة مثل: المفاهيم الأساسية في الإدارة والقيادة، وصُنع واتخاذ القرارات المُتمركزة على المدرسة، والقانون المدرسي بالولاية، والتمويل المدرسي بالولاية، والمناهج الدراسية وتقويمها ، والتنمية المهنية، وخطط النمو الشخصي ويمكن أن يمتد البرنامج لعامين وفق ظروف المُرشحين. (Seiler, 2016, 55) أما ولاية نيويورك فيتم تأهيلهم من خلال برنامج تدريبي يتراوح بين (27-36 ساعة) بعد الحصول على درجة الماجستير، ويتضمن هذا البرنامج تدريباً ميدانياً لمدة 15 أسبوع في مجال الإدارة والإشراف والقيادة، والحصول على شهادة إدارية من قسم التعليم بالولاية في إدارة وقيادة المناطق التعليمية، وبعد تولي الوظيفة يتطلب من منهم الحصول على 175 ساعة تنمية مهنية كل خمس سنوات لتجديد ترخيص مزاولة المهنة. (Marullo, 2010, 47-48)

وفي سلطنة عُمان كان هناك اهتمام بالإشراف الإداري منذ عصر النهضة المُباركة عام 1970م وكان ضمن الإشراف التربوي. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2005، ب، 63). وفي عام 1997م تم إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي بوزارة التربية والتعليم ومن ثم تم استحداث جهاز التوجيه الإداري وقسم التوجيه الإداري وتطوير الأداء المدرسي، (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2005، أ، 3-4). ثم صدر القرار الوزاري رقم (98/219) بشأن استحداث وظيفة موجه إداري يتولى مسؤولية متابعة وتقويم أداء الإدارة المدرسية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية. وفي عام 2008م تم تغيير الهيكل التنظيمي الخاص بوزارة التربية والتعليم وتم تغيير مُسمى قسم التوجيه الإداري وتقييم الأداء إلى قسم تطوير الأداء المدرسي، وهو يتبع دائرة تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة بالمحافظات ، والتي بدورها تتبع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة، ومن ثم تم تغيير مُسمى الموجه الإداري إلى المُشرف الإداري. (الغافرية، 2013، 34). ويتم تأهيل المُشرفين الإداريين من خلال برنامج القيادة لمساعد مدير المدارس ومُدبري المدارس والمُشرفين الإداريين ومُشرفي تقويم الأداء المدرسي والمُشرفين الإداريين الأوائل، ومُشرفي تقويم الأداء المدرسي الأوائل، والذي يتولى مسؤوليته المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ، 2017 ، 2)

مشكلة الدراسة

أشارت نتائج كثير الدراسات السابقة إلى وجود مشكلات تتعلق بتأهيل المُشرفين الإداريين في سلطنة عُمان وذلك من خلال افتقارهم إلى برامج تدريبية مُتخصصة ، أو جوانب قصور في أدائهم ، حيث توصلت نتائج دراسة الصقري (2005) إلى أن دور الموجهين الإداريين كان متوسطاً في مجالات التخطيط، والتنظيم ، والإشراف ، والتدريب ، والتقويم، كما كشفت عن افتقار المُشرفين الإداريين لبعض المعارف والمهارات تتعلق بإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لمُدبري المدارس. وكشفت نتائج دراسة البلوشي (2010) أن المُشرف الإداري يمارس مجموعة من المهام بدرجة متوسطة إلى منخفضة رغم أنها عالية الأهمية كإعداده لخطته إنطلاقاً من الاحتياجات المهنية للكوادر الإدارية التي يشرف عليها ،و أيضاً أوضح حاجة المُشرف الإداري إلى الخبرة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية في عمله ، مع بيان بعض هذه الإجراءات لتلافي هذه المشكلات.

وأكدت نتائج دراسة اليمانية (2011) إلى أن المُشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة في مجالات التخطيط، ونشر الثقافة التنظيمية، والإشراف، والمتابعة والتقويم. وأبرزت نتائج دراسة الحبسي (2011) أن المُشرف الإداري يواجه الكثير من المعوقات التي تؤثر عليه في سلطنة عُمان ضعف قدرة المُشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، والجهل ببعض التقنيات الحديثة وعدم القدرة على تطوير الغير، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تقام لتجديد معلومات المُشرفين الإداريين وتدريبهم وتأهيلهم. وأظهرت نتائج دراسة الراسبي والرقمية (2012) نقص في برامج التأهيل المُتخصصة للمُشرفين الإداريين في سلطنة عُمان.

وبينت نتائج دراسة الغافرية (2013) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان كان بدرجة متوسطة في مجالات: التخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، واستخدام التقنيات. وأوضحت نتائج دراسة البوسعيدي (2017) أن المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان كانت كبيرة في جميع مجالات الدراسة وهي المشكلات المتعلقة بالتدريب، والتنظيم، والإشراف، والاتصال، والتخطيط، والتقييم، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية الموجهة إليه.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم؟
2. ما واقع خبرة سلطنة عُمان في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم؟
3. ما أوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم بسلطنة عُمان.
4. ما أهم التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم بسلطنة عُمان في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف واقع على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم.
- 2- استكشاف واقع خبرة سلطنة عُمان في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم.
- 3- تحديد أوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم بسلطنة عُمان.
- 4- وضع مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها تطوير تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم بسلطنة عُمان في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد المشرفين الإداريين على التعليم والسلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في المحافظات في التعرف على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المشرفين الإداريين في التعليم مما قي يساهم في تحسين وتطوير عمليات التأهيل الحالية للمشرفين الإداريين.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتضمن " البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى. (جابر وكاظم، 2011، 64-65)

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم .
- 2- الحدود البشرية: حيث اقتصر على المشرفين الإداريين.
- 3- الحدود المكانية: حيث اقتصر على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وسلطنة عُمان.
- 4- الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في العام الدراسي 2017-2018م.

مصطلحات الدراسة

1- التأهيل:

يُقصد به إعداد القيادات للقيام بمهامها من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والمُتطلبات التي تجعلهم مناسبين لمواقعهم في العمل. (عبدالرحيم ، 2007، 132)

ويُعرف أيضاً بأنه " تدريب مُشرف الإدارة المدرسية قبل قيامه بمهام الإشراف وأثناء الخدمة وإكسابه القدرة على الوصول إلى المُعدل العادي للوظيفة. (الحارثي ، 2002، 6)

وفي ضوء ما سبق يُعرّف تأهيل المُشرفين الإداريين على التعليم بأنه كافة العمليات التي تسبق توليهم المسؤوليات والمهام والواجبات المُرتبطة بوظيفتهم في مُديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان من شروط الاختيار وبرامج الإعداد والتدريب.

2- المشرف الإداري:

هو المسؤول عن تنفيذ السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ميدانياً في نطاق الإدارة المدرسية، ويتولى توجيه ومتابعة وتقييم وتحسين أعمال القائمين بالإدارة المدرسية والكوادر الإدارية المساعدة ويشارك في تقييم أدائهم وهو بحكم موقعه أداة اتصال وتفاعل بين المستويات التربوية المختلفة بالمنطقة التعليمية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، 2005، ص 15)

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وترتيبها وفق تسلسلها الزمني من القديم للحديث وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة الحارثي (2002) وأشارت نتائجها إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية في منطقتي مكة المكرمة وعسير المملكة العربية السعودية بحاجة إلى تأهيل حيث إن تدريبهم تراوح بين المُنخفض والمتوسط، وأن درجة مُراعاة بعض معايير اختيار مشرفي الإدارة المدرسية كان متوسطاً وهي: الحصول على مؤهل تربوي، والحصول على مؤهل جامعي لا يقل عن جيد جداً.

2- دراسة أبو جراد (2005) وتوصلت نتائجها إلى اقتراح عينة الدراسة حصول المتقدم لشغل المناصب القيادية التعليمية بالتعليم التقني في فلسطين على ماجستير أو دكتوراه في الإدارة التعليمية، ودورات في الحاسوب واللغة الإنجليزية.

2- دراسة سعيد (2006) وكشفت نتائجها عن أن الدورات التدريبية القصيرة والمشاكل والملتقيات التربوية يتم تفعيلها بدرجة متوسطة في برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين بسلطنة عمان ، بينما المنح والبعثات الدراسية وتبادل الزيارات الداخلية والخارجية وحضور المؤتمرات التربوية يتم تفعيلها بدرجة ضعيفة.

3- دراسة الحربي (2007) وأظهرت نتائجها اهتمام الإدارة العليا بوزارات التربية والتعليم بدول الخليج العربي بتدريب القيادات التعليمية، والتنسيق مع الجامعات وكليات التربية ومعاهد المعلمين في تدريب تلك القيادات لرفع كفاءتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وغياب التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية قبل تصميم البرامج التدريبية، وندرة المدربين المتخصصين في القيادة التربوية، والتركيز على الأساليب التقليدية في التدريب مثل المحاضرة.

4- دراسة الدمنهوري (2007) وأبرزت نتائجها أن القيادات التربوية في مصر بحاجة إلى التدريب على موضوعات مثل: إدارة الوقت، ومهارات الاتصالات ، وصنع واتخاذ القرارات.

5- دراسة الغافري (2007) وخلصت نتائجها إلى أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان تهتم بإعداد وتدريب القيادات التعليمية من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة والحصول على درجات علمية مثل: دورة الإدارة التربوية، ودبلوم الإدارة المدرسية وماجستير الإدارة و بكالوريوس الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس، وبرامج تنمية القيادات التعليمية خارج السلطنة من خلال البعثات الدراسية والزيارات الميدانية.

6- دراسة الشهري (2008) وبينت نتائجها أهمية توفر الكفايات المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية جداً في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتنفيذ، والمتابعة، والكفايات الشخصية التقويم، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، والتنمية المهنية، والإبداع، والتقنية، والإشراف التربوي.

7- دراسة الطعاني (2010) وأوضحت نتائجها أن درجة الاحتياج التدريبي على جميع المجالات للمشرفين التربويين في الأردن جاءت بدرجة متوسطة في مجالات : التخطيط ، والعلاقة مع المعلمين، والنمو المهني وتطوير المعلمين، والقيادة ، والتعليم، وتطوير المناهج وأساليب التدريس، والتقويم.

8- دراسة الشهبان (2010) وأشارت نتائجها إلى أن الدورة التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس والتي تقدمها كلية التربية بجامعة الملك سعود كانت لها فعالية بحيث أكسبت المتدربين الملتحقين بها مهارات وخبرات تعمل على أداء وظائفهم بالأسلوب التربوي التعليمي المطلوب منهم كقادة وتربويين في مؤسسات تعليمية تسعى لتحقيق الأهداف التربوية المرغوبة .

9- دراسة مصلح (2011) وتوصلت نتائجها إلى أن شروط اختيار المشرفين التربويين في خبرات بعض الدول تعتمد على الحصول على درجات علمية في الإشراف والقيادة لا تقل عن درجة الماجستير، وأن يجتاز عدد من الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي والتي تنظمها وزارة التربية والتعليم ليستفيد منها المعلمين ومدراء المدارس.

10- دراسة الزرعي (2011) وكشفت نتائجها عن أن هناك مستوى تحديد عالٍ للاحتياجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين في مجالات: استخدام الحاسوب، وشبكة الإنترنت في متابعة التطورات العلمية والتربوية، وتوظيف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم، وإعداد مواد تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين، وإعداد البحوث والدراسات التربوية، وتطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد، وتحديد الكفايات اللازمة للمعلم، واستخدام النقد البناء في تقويم أداءه.

11- دراسة عبد الرحمن (2011) وأبرزت نتائجها أن درجة فاعلية برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت بدرجة (متوسطة) في جميع المجالات وهي: خطط برامج التنمية المهنية وأهدافها، ومحتواها، وأساليبها، والإمكانات والمعدات المتاحة، ومناسبتها للمشرفين لتنفيذها، وكفايات منفذها، وأداة قياس فعاليتها.

12- دراسة أبو عاشور وحمادنه (2012) وأظهرت نتائجها وجود احتياجات تدريبية للمشرفين التربويين في محافظة إربد بالأردن بدرجة عالية في مجالات العلاقات الإنسانية، والنمو المهني، والتخطيط، والتقييم، وتطوير المناهج، واستراتيجيات التدريس الفعالة، والتقنيات التربوية.

13- دراسة حسين (2013) وبينت نتائجها أن بعض النظم التعليمية المتقدمة في الولايات المتحدة وإنجلترا وكندا تشترط على المتقدمين للترشح لمنصب قيادية في التعليم اجتيازهم لبرامج تأهيلية في القيادة التعليمية بجامعة أو مراكز معتمدة أو الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه قبل التقدم لعملية الاختيار.

14- دراسة الجهوري (2014) وأوضحت نتائجها أن القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية للتدريب في مجالات التخطيط الاستراتيجي، التنظيم والتطوير الإداري، القيادة الإدارية، إدارة الأزمات، ضبط الجودة، تقييم الأداء، التطوير المهني للعاملين، الاتصال.

15- دراسة الشراري (2014) وأشارت نتائجها إلى أن دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية كان متوسطاً في مجالات التقييم والتطوير، والاتصال الإداري الفعال، وتطبيق الجودة الشاملة، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية، والتخطيط المدرسي، والتنمية المهنية، والتنظيم الإداري.

16- دراسة الباروني (2017) وكشفت نتائجها عن ضعف تأهيل وتدريب القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجهات المشرفة على التعليم الفني والتقني بلبيبا حيث تعاني تلك القيادات من نقص الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الانترنت، ونقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لديهم.

ثانياً؛ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ريجينا (Regina,2001) وأشارت نتائجها إلى وجود عدة شروط لاختيار المشرفين الإداريين بالمناطق التعليمية في ولاية ميان Maine بالولايات المتحدة الأمريكية أهمها الحصول على درجة الماجستير، وثلاث سنوات خبرة إدارية، وأن أهم الموضوعات التي يتم التدريب عليها في الماجستير هي: العلاقات مع المجتمع، وميزانية وتمويل المدرسة، والإشراف على الموظفين وتقييم أدائهم، والقوانين التعليمية والحقوق المدنية على المستوى الاتحادي ومستوى الولاية، والنظرية التنظيمية والتخطيط، والقيادة التربوية، وفلسفة التربية، والتعليم الفعال، وتطوير المناهج، والتنمية المهنية للعاملين.

2- دراسة وايس وبينت (Wise and Bennett, 2003) وكشفت نتائجها عن وجود اهتمام بتدريب القيادات الوسطى بالمناطق التعليمية في إنجلترا من خلال برامج تعاونية وتشاركية بين الكلية القومية للقيادة المدرسية والجامعة المفتوحة بإنجلترا، وأن برامج التدريب زودت القيادات بمعارف ومهارات مكنتهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، كما أعدتهم للأدوار المستقبلية.

3- دراسة باتريك (Patrick,2006) وتوصلت نتائجها إلى وجود عدة شروط لاختيار القيادات الرقابية والإشرافية في برامج إعداد وتأهيل القيادات بالمناطق التعليمية في ولاية ميسوري بالولايات المتحدة الأمريكية مثل: المهارات، والكفاءات، والمؤهلات، والتعليم، والخبرة، والإنجازات السابقة، كما توصلت الدراسة أن برامج التدريب الخاصة بإعداد تلك القيادات تركز على موضوعات متنوعة مثل: مهارات الإدارة، ومهارات القيادة، والمشاركة المجتمعية، وإدارة الموارد البشرية والمالية، وتقييم الأداء.

- 3- دراسة السبري (Alsbury,2006) وأبرزت نتائجها عن وجود برنامج توظيف وتدريب المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، و يعتمد محتوى برنامج التدريب على عدة موضوعات أهمها : ثقافة المدرسة، والإصلاح الذي يقود إلى التحصيل العلمي المتميز للطلاب، والتنوع، ومشاركة المجتمع المحلي، وأساليب التدريب، واستراتيجيات التوجيه والرقابة، وفهم تحفيز الكبار، وخطط تحسين المدارس على مستوى الولايات والمناطق التعليمية، و معايير المجلس القومي لتنمية قدرات العاملين.
- 4- دراسة كينج (King,2010) وأظهرت نتائجها وجود اهتمام ملحوظ ببرامج إعداد وتأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية بنسلفانيا وحصولهم على شهادة ورخصة لمزاولة مهنة الإشراف الإداري ، ويتم التدريب في هذه البرامج على معايير الترخيص بين الولايات.
- 5- دراسة ساينوبولي (Sinopoli,2010) وخلصت نتائجها إلى وجود ثمانية معايير يتم تدريب المُشرفين الإداريين عليها بولاية بنسلفانيا في برامج إعدادهم وتأهيلهم هي: القيادة وثقافة المنطقة التعليمية، والسياسة والحوكمة الإدارية، والاتصالات والعلاقات مع المجتمع، وإدارة المنظمات، وتخطيط المناهج وتطويرها، والإدارة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة الأخلاقية .
- 6- دراسة سانتيجو (Santiago,2010) وبينت نتائجها إلى اعتماد برنامج إعداد المُشرفين الإداريين بجامعة ولاية نيويورك على المعايير المهنية التي وضعتها الجمعية الأمريكية لمديري المدارس وهي: القيادة وثقافة المنطقة التعليمية، والسياسة والحوكمة الإدارية، والاتصالات والعلاقات مع المجتمع، وإدارة المنظمات، وتخطيط المناهج وتطويرها، والإدارة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة الأخلاقية .
- 7- دراسة فيسلر (Fessler,2011) ووضحت نتائجها إلى أن برامج تدريب المُشرفين الإداريين في ولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية تعتمد في محتواها على معايير الترخيص بين الولايات ، كما تعتمد على الحصول على مؤهلات متخصصة من الجامعات، وأن 78% من الملتحقين بالبرامج أبدوا رضاهم عن البرامج التدريبية التي خاضوها، وأن تلك البرامج ساهمت في تطوير أدوارهم ومسئولياتهم .
- 8- دراسة أرمبروستر (Armbruster,2011) وأشارت نتائجها إلى وجود تنوع في أساليب إعداد وتدريب المُشرفين الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية فبعضها يعتمد على حصول على برامج ماجستير ودكتوراه من الجامعات مثل جامعة هارفارد وجامعة فيرجينيا، وبعض البرامج يعتمد على الولايات في منح الرخص والشهادات لتلك القيادات مثل ولاية كينتاكي، وبعضها يعتمد على برامج متخصصة من مؤسسات مهنية مثل: الجمعية الأمريكية لمديري المدارس، والجمعية القومية لمديري المدارس الثانوية .
- 9- دراسة كروس (Cross,2013) وكشفت نتائجها عن وجود شروط لاختيار المُشرفين الإداريين بالمناطق التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية أهمها وجود رخصة مزاولة مهنة الإدارة التعليمية سارية المفعول، وخبرة في مجال التدريس أو الإدارة من ثلاث إلى خمس سنوات، والحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه .
- 10- دراسة بوتشر (Butcher,2014) وخلصت نتائجها إلى وجود عدة مجال للتنمية المهنية المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية والمجالس المحلية للتعليم في غرب ولاية فيرجينيا وهي : الرؤية وثقافة المنظمة، السياسة والحوكمة ، إدارة المنظمة، وإدارة البرامج التعليمية، وتحسين وتطوير النظام، والميزانية والتمويل، والاستقطاب وتنمية وتحفيز الموظفين، والاتصالات الفعالة، وتحسين العلاقات مع المجتمع، والسياسة التعليمية، والسلوكيات الأخلاقية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- أجمعت كثير من الدراسات السابقة على التأهيل العلمي للسليم للمُشرفين الإداريين من خلال وجود شروط لاختيار تلك القيادات تعتمد على الحصول على درجات علمية متخصصة مثل ماجستير أو دكتوراه في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي.
- اهتمت بعض الدراسات السابقة بوجود شروط تتعلق باختيار المُشرفين الإداريين تعتمد على الدورات التدريبية، والسمات الشخصية، والمهارات، وخبرة العمل.
- ركزت كثير من الدراسات السابقة على التنمية المهنية المستمرة للمُشرفين الإداريين من خلال مراكز تدريب وجمعيات مهنية متخصصة لتدريب هذه الوظائف القيادية.
- أظهرت معظم الدراسات السابقة أن برامج تأهيل المُشرفين الإداريين عملية تعاونية تشاركية بين وزارات التربية والتعليم ومؤسسات التعليم العالي والمؤسسات المهنية التعليمية الأخرى بالمجتمع.
- اهتمت بعض الدراسات السابقة بالترخيص لمزاولة المهنة للمُشرفين الإداريين من خلال الحصول على رخصة من السلطات التعليمية المسؤولة.
- كشفت كثير من الدراسات السابقة عن أن برامج تأهيل المُشرفين الإداريين يتضمن محتواها كثيراً من المهارات الإدارية مثل: إدارة التغيير، وإدارة الأزمات، وإدارة الصراع، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، والاتصال الفعال، وصنع واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، ومتابعة وتقويم الأداء، وبناء الفريق.
- ركزت كثير من الدراسات السابقة على أن برامج تأهيل المُشرفين الإداريين يتضمن محتواها مجالات تتعلق بعملية التعليم والتعلم مثل: تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس والتقويم، والنمو المهني للمعلمين، والبرامج التعليمية.
- كشفت كثير من الدراسات السابقة أن برامج تأهيل المُشرفين الإداريين يتضمن محتواها موضوعات تتعلق بالثقافة التنظيمية العامة بالعملية التعليمية مثل: إدارة الجودة، ودور المجتمع المحلي في العملية التعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمالية، ثقافة المدرسة، والإصلاح والتطوير التربوي، والسياسات التعليمية، والأهداف والخطط الاستراتيجية.
- أشارت بعض الدراسات السابقة أن برامج تأهيل المُشرفين الإداريين يشتمل محتواها على موضوعات تتعلق بالجوانب الأخلاقية لمهنة التعليم والتدريس.
- أجمعت كثير من الدراسات السابقة على أن برامج تأهيل المُشرفين الإداريين يركز محتواها على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات واستخدام الانترنت والشبكات الالكترونية.
- كشفت كثير من الدراسات السابقة أن برامج تأهيل المُشرفين الإداريين تعتمد على أساليب متعددة ومتنوعة مثل: الزيارات الميدانية، والمحاكاة، والمباريات الإدارية، ودراسة الحالة، المنح والبعثات الدراسية، وحضور المؤتمرات التربوية، والمحاضرات، والندوات، وورش العمل، والبحوث والدراسات.

الإطار النظري للدراسة

تضمن الإطار النظري للدراسة ثلاثة مباحث، الأول يشتمل على واقع خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المُشرفين الإداريين على التعليم ، والثاني يتناول واقع خبرة سلطنة عُمان في مجال تأهيل المُشرفين الإداريين على التعليم ، والثالث يتضمن أوجه الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تأهيل المُشرفين الإداريين على التعليم بسلطنة عُمان ، وفيما يلي تناول هذه المباحث بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

المبحث الأول

واقع خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم

وسوف يتم تناول خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم وفقاً للمحاور الآتية:

أ- فلسفة التأهيل:

تعتمد فلسفة تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم في المناطق التعليمية على مجموعة من العوامل منها: المهارات، والكفاءات، والمؤهلات، والتعليم، والخبرة، ومستويات الأداء السابقة أيضاً لاختيار المشرف، وتقوم مجالس المقاطعات بتصميم توصيف وظيفي للمشرفين بناءً على الرؤية والخطة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية، ويتم اختيار المشرفين الإداريين بطرائق متعددة تعتمد على تشكيل لجنة من المنطقة التعليمية والمجالس المحلية للتعليم، وفي بعض المناطق التعليمية يتم الاستعانة بشركة خاصة أو وكالة محلية أو مؤسسة مهنية تتولى عملية الاختيار مثل الجمعيات المهنية الخاصة بالإدارة التعليمية، وفي مؤسسة والس Wallace للتعليم والتدريب يتم وضع منهجية وخطة لاختيار المشرفين الإداريين تعتمد على دراسة الأهداف والأولويات، ووضع إطار زمني، ووضع معايير الاختيار؛ ووضع إجراءات التوظيف داخل أو خارج الدولة وفي الولاية أو خارج الولاية من خلال شركة استشارية أو المنطقة بنفسها، والمشاركة المجتمعية، ومشاركة الطلبة وهيئة العاملين، واعتبارات لجنة الاختيار والفرز، وتقويم المرشحين، والعمل مع وسائل الإعلام. (Patrick, 2006, 36-38)

كما تعتمد برامج تأهيل المشرفين الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية على برامج التدريب المرتكزة على الحصول على شهادات ودرجات علمية متخصصة في الإدارة والقيادة والإشراف والرقابة حيث يوجد 23 مؤسسة تعليم عالي تُقدم برامج إعداد وتدريب للمشرفين والمراقبين من خلال منح درجات الدكتوراه والتي تؤهل للحصول على رخصة مزاولة المهنة للمشرفين والمراقبين في المناطق التعليمية، والبرامج التي تقدمها هذه المؤسسات يتم مراجعتها كل سبع سنوات وتعتمد على معايير الترخيص بين الولايات ISLLC، ومعظم البرامج الجامعية تشتمل على دورات عمل coursework في نظرية القيادة، والنظرية التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، والمناهج والتدريس، والتمويل المدرسي، والقانون المدرسي، والتخطيط المدرسي، والاتصالات المدرسية، والشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والمعايير الأكاديمية، والتقويم التربوي، والإشراف التربوي، والمهارات الذاتية، وبناء الفريق، والتربية الخاصة، وإدارة الأزمات، وعمليات التغيير، والعمل مع المجلس المحلي للتعليم، كما يتضمن برنامج المراقبين الطموحين Aspiring superintendents خوض المتدرب 180 ساعة تدريب تعتمد على المحاكاة الحقيقية والخبرات الميدانية بالإضافة إلى 90 ساعة إدارة. (The Education Policy and Leadership Center, 2006, 11-12)

وبعض برامج تأهيل المشرفين الإداريين تعتمد فلسفة الاختيار فيها على المقابلات وخطابات التوصية، والمقالات المكتوبة من قبل المتقدمين لشغل تلك الوظائف، والمؤهلات الأكاديمية، ويتم تقييم رسمي لكافة هذه المجالات، وفي بعض الأحيان تعتمد على ترشيح قيادات المنطقة، وفي بعض المناطق مثل سان أنطونيو San Antonio Region تعتمد البرامج على اختبارات الذكاء للمتقدمين وسيرهم الذاتية، وفي بعض البرامج في جامعة ميامي Miami University وأكاديمية القيادة المدرسية في ولاية كاليفورنيا California School Leadership Academy تركز برامج الاختيار على مدخل التعلم القائم على حل المشكلات problem-based learning وهذا يسمح للمتقدمين بتطبيق النظريات التي تعلموها وربطها بواقع ومواقف الحياة التعليمية الحقيقية. (Marullo, 2010, 52-53)

وبالإضافة إلى ذلك تعتمد فلسفة تأهيل المشرفين الإداريين في المناطق التعليمية في على مدخلين، الأول البرامج الجامعية ويتضمن الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه في الإدارة التربوية حيث يوجد بعض الجامعات تقدم هذه الخدمة مثل برنامج جامعة هارفارد لقيادات المناطق الحضرية ومشرفيها Harvard Urban Superintendents Program، وبرنامج جامعة فيرجينيا للترخيص للقيادات الإشرافية والرقابية على المدارس the University of Virginia School Superintendent's Licensure Program، والمدخل الثاني البرامج غير الجامعية ويتضمن الحصول على رخصة من قبل أقسام التعليم بالولايات أو جمعيات مهنية متخصصة مثل برنامج تطوير القيادات الإشرافية والرقابية في ولاية كنتاكي the Kentucky Superintendent's Leadership Development Program، والجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية the National Association of Secondary School Principals، والجمعية الأمريكية لمديري المدارس The American Association of School Administrators (Cross, 2013, 23-25).

ب- شروط الاختيار:

تختلف شروط اختيار المشرفين الإداريين على التعليم بين الولايات الأمريكية، وفيما يلي عرض نماذج من هذه الشروط في عدد من الولايات الأمريكية:

[1] ولاية كنتاكي: State of Kentucky

يوجد في ولاية كنتاكي مساران في اختيار القيادات الوسطى وكل مسار يتضمن عدداً من المعايير للاختيار وذلك على النحو الآتي:

المسار الأول: مكتب المحاسبة والمسائلة التربوية بولاية كنتاكي

ووضعه مكتب المحاسبة والمسائلة التربوية Office Of Education Accountability التابع لمكتب التعليم بالولاية، حيث يشترط عدة شروط للمتقدم لشغل منصب مشرف إداري بالمناطق التعليمية والمجالس المحلية للتعليم مثل: (Seiler, 2014, 5)

- أن يكون لديه خبرة بالتدريس والإدارة المدرسية.
- أن يخوض برنامج تدريبي يتضمن موضوعات متعددة مثل: المفاهيم الأساسية في الإدارة، وصنع القرار المدرسي، والقانون المدرسي بالولاية، والتمويل المدرسي بالولاية، والمناهج الدراسية وتقويمها.
- أن يكون عمل كمدير مدرسة أو مشرف على التعليم، أو مستشار توجيه، أو مدير شؤون طلبة، أو مدير التربية الخاصة، أو مدير الأعمال المدرسية، أو منسق المنطقة المحلي للتعليم المهني؛ أو منسق، أو المدير العام، أو المشرف على خدمات المناطق التعليمية عامين على الأقل.
- أن يكمل دورات دراسية متقدمة في قيادة التعليم وإدارته كجزء من متطلبات التعليم المستمر.

المسار الثاني: مجلس المعايير المهنية في ولاية كنتاكي

وضع مجلس المعايير المهنية في ولاية كنتاكي Kentucky Education Professional Standards Board وهو من الجهات التي تمنح رخصة مزاوله مهنة الإشراف الإداري في المناطق التعليمية بالولاية لمدة خمس سنوات عدداً من الشروط لاختيار وإعداد المشرفين هي:

(Kentucky Education Professional Standards Board, 2017, 1)

- استكمال البرنامج الذي يُعده المجلس.
- لديه خبرة عامين على الأقل في وظيفة مدير مدرسة، أو مشرف تعليمي، أو مستشار توجيه، أو مدير شئون طلبة، أو مدير التربية الخاصة، أو مدير الأعمال المدرسية، أو منسق المنطقة المحلي للتعليم المهني؛ أو منسق، أو المدير العام، أو المشرف على خدمات المناطق التعليمية.
- رخصة مزاولة مهنة التدريس سارية المفعول من ولاية كنتاكي.
- الحصول على درجة الماجستير.

[2] ولاية لوزيانا: State of Louisiana

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية: (Cross, 2013, 23)

- أن يكون لديه رخصة مزاولة مهنة الإدارة التعليمية وسارية المفعول التي يمنحها قسم التعليم بالولاية.
- وأن يكون حاصلًا على درجة الماجستير على الأقل.
- أن يكون لديه خبرة من ثلاث إلى خمسة أعوام في الإدارة العامة، أو إدارة الأعمال، أو البرامج أو الخدمات التعليمية.
- إذا كان حاصلًا على درجة الدكتوراه يفيده ثلاث سنوات خبرة.

[3] ولاية نيويورك: State of New York

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية: (Marullo, 2010, 47-48)

- أن يكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن ثلاثة أعوام.
- أن يكون حاصلًا على برنامج الماجستير على الأقل.
- أن يخوض برنامج تدريبي يتراوح بين 27-36 ساعة معتمدة بعد الحصول على درجة الماجستير، ويتضمن هذا البرنامج تدريباً ميدانياً لمدة 15 أسبوع في مجال الإدارة والإشراف والقيادة.
- الحصول على شهادة إدارية من قسم التعليم بالولاية في إدارة وقيادة المناطق التعليمية.
- بعد تولي الوظيفة يتطلب من قادة المنطقة التعليمية الحصول على 175 ساعة تنمية مهنية كل خمس سنوات لتجديد ترخيص مزاولة مهنة قيادة المناطق التعليمية.

[4] ولاية تكساس: State of Texas

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية: (Cross, 2013, 24)

- أن يكون لديه شهادة متخصصة وسارية المفعول في مجال الإدارة والإشراف من ولاية تكساس، أو شهادة في الإدارة المتوسطة.
- التعهد بالحصول على شهادة متخصصة في مجال الإدارة والإشراف في غضون سنة إذا لم يكن لديه تلك الشهادة.
- يفضل شهادة الدكتوراه ولكنها ليست شرطاً.
- أن يكون لديه خمس سنوات خبرة في مجال التدريس، وخبرة في الإدارة المدرسية أو إدارة المكتب المركزي للتعليم مع المعرفة بشئون الميزانيات وتمويل المدارس العامة.

[5] ولاية فيرجينيا: State of Virginia

توجد في ولاية فرجينيا أربعة مسارات للحصول على رخصة مزاولة مهنة المشرف الإداري بمكاتب الإشراف والرقابة بالولاية في المقاطعات والمجالس المحلية للتعليم، وفيما يلي بيان هذه المسارات: (Virginia Department of Education, 2013, 62-66)

المسار الأول:

- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية أو القيادة التربوية من كلية أو جامعة مُعتمدة أو معترف بها إقليمياً.
- خبرة تعليمية لا تقل عن خمسة سنوات سواء أكانت في المدارس العامة أو الخاصة، اثنتين منها تدريسية للصف الثاني عشر، واثنتين منها وظيفة إدارية أو إشرافية للصف الثاني عشر.

المسار الثاني:

- أن يكون حاصلاً على الماجستير في الإدارة التربوية أو القيادة التربوية من كلية أو جامعة مُعتمدة أو معترف بها إقليمياً، بالإضافة إلى 30 ساعة تدريجية بعد الماجستير.

- امتلاكه العديد من الكفاءات الإدارية والمهارات الإشرافية في عدة مجالات هي:

- **المجال الأول؛** المعرفة والفهم لنمو وتنمية الطالب: ويتضمن هذا المجال التعلم التطبيقي والنظريات التحفيزية، تصميم المناهج وتنفيذها وتقييمها وتطويرها وتحسينها، ومبادئ التدريس الفعال والقياس والتقييم، واستراتيجيات وأساليب التقييم، والتنوع ومعناه في البرامج التربوية، ودور التكنولوجيا في تعزيز تعلم الطلاب.

- **المجال الثاني؛** معرفة وفهم الأنظمة والمنظمات: ويتضمن هذا المجال نظرية النظم وعملية تغيير الأنظمة والمنظمات والأفراد، ومبادئ وضع وتنفيذ وتطوير وتحسين الخطط الاستراتيجية، ومصادر المعلومات ومعالجتها بما في ذلك استراتيجيات جمع وتحليل البيانات، وأهداف التعلم في مجتمع تعددي، والتواصل الفعال بما في ذلك بناء التوافق ومهارات التفاوض.

- **المجال الثالث؛** معرفة وفهم النظريات والنماذج ومبادئ التطوير التنظيمي: ويتضمن هذا المجال الإجراءات التنفيذية على مستوى المدرسة والقسم والمنطقة، ومبادئ وقضايا الأمن والسلامة المدرسية، إدارة الموارد البشرية وتنميتها مهنيًا، بما في ذلك تعليم الكبار ونماذج التنمية المهنية، والمبادئ والقضايا المتعلقة بالعمليات المالية للإدارة المدرسية، والمبادئ والقضايا المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية واستخدام المساحات الخالية، والقضايا القانونية التي تؤثر على عمليات المدرسة وإدارتها، والتكنولوجيات التي تدعم وظائف الإدارة.

- **المجال الرابع؛** المعرفة والفهم للقيم وأخلاقيات القيادة: ويتضمن هذا المجال دور القيادة في المجتمع المعاصر، القضايا الناشئة (الوليدة) والاتجاهات التي تؤثر على المجتمع المدرسي، موارد المجتمع والشراكات بين المدرسة والأسرة ورجال الأعمال والمؤسسات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي، والعلاقات المجتمعية واستراتيجيات وعمليات التسويق، والشروط وديناميات المجتمع المدرسي المتنوع.

- **المجال الخامس؛** معرفة وفهم الهدف من التعليم ودوره في المجتمع المعاصر: ويتضمن هذا المجال فلسفة وتاريخ التعليم، والأطر الأخلاقية المتنوعة والأخلاقيات المهنية.

- **المجال السادس؛** المعرفة والفهم لمبادئ الحوكمة الإدارية المتبعة نظام المدارس الأمريكية: ويتضمن هذا المجال دور التعليم العام في تطوير وتجديد مجتمع ديمقراطي ودولة منتجة اقتصادياً، والقوانين المتعلقة بالتعليم والتعليم، والنظم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعمليات التي تؤثر على المدارس، ونماذج واستراتيجيات التغيير وإدارة الصراع، والقضايا والقوى العالمية التي تؤثر على عمليات التعليم والتعلم، وأهمية التنوع والمساواة في مجتمع ديمقراطي.

- خبرة تعليمية لا تقل عن خمس سنوات سواء أكانت في المدارس العامة أو الخاصة، اثنين منها تدريسية للصف الثاني عشر، واثنين منها وظيفة إدارية أو إشرافية للصف الثاني عشر.
المسار الثالث:

- أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في الإدارة التربوية أو القيادة التربوية من كلية أو جامعة مُعتمدة أو معترف بها إقليمياً.
- أن يكون لديه رخصة سارية المفعول للوظائف الإشرافية في المناطق والأقسام التعليمية خارج الولاية.
- خبرة تعليمية لا تقل عن خمسة سنوات سواء أكانت في المدارس العامة أو الخاصة، اثنين منها تدريسية للصف الثاني عشر، واثنين منها وظيفة إدارية أو إشرافية للصف الثاني عشر.
المسار الرابع:

- أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في الإدارة التربوية أو القيادة التربوية من كلية أو جامعة مُعتمدة أو معترف بها إقليمياً.
- أن يكون قد شغل منصباً قيادياً كبيراً مثل الرئيس التنفيذي أو قيادة عسكرية كبيرة.
- توصية من المجلس المحلي للتعليم في تعيينه بوظيفة مشرف بالمنطقة التعليمية.

[6] ولاية شمال كارولينا: State of North Carolina

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية: (Cross, 2013, 24)

- أن يكون لديه رخصة مزاوله مهنة الإدارة التعليمية سارية المفعول والتي يمنحها قسم التعليم بالولاية.
- لا يُشترط في المتقدم درجة الدكتوراه ولكن يفضل أن يكون حاصلاً عليها أو ملتحقاً بها.
- أن يكون من بين سكان مدينة ليكسينغتون Lexington ويعيش فيها حتى يعيش مدارسها.

[7] ولاية ألباما: State of Alabama

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية:

(Alabama Association of School Boards, 2007, 3-4)

- حاصلاً على شهادة لمدة أربع سنوات من إحدى الكليات أو جامعة معترف بها.
- يكون على دراية وعلم بالإدارة التعليمية.
- لديهم ثلاث سنوات من الخبرة كمعلم، أو مدير المدرسة، أو مشرف تربوي، أو مدير تربوي أو مدرب في الإدارة المدرسية خلال خمس السنوات السابقة.
- الحصول على شهادة ألاباما في الإدارة والإشراف Alabama certificate in administration and supervision .
- اجتياز المقابلات التي يعقدها المجلس المحلي للتعليم

[8] ولاية إيوا: State of Iowa

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية: (Alsbury , Hackmann, 173)

- أمضى أربع سنوات في الخدمة الإدارية المثالية مدعومة بالوثائق والأدلة والبراهين على الأداء المتميز.

- أن يتوافر فيه عدد من السمات والخصائص والمهارات مثل: التأثير الإيجابي على الإنجاز العلمي للطلاب واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والالتزام بنجاح الطلبة، والاستعداد لتوفي الوقت لأداء الأعمال.
- اجتياز المقابلة التي يعقدها المجلس المحلي للتعليم.
- مراجعة خطابات التوصيات من المشرفين.

[9] ولاية ميسيسيبي: State of Mississippi

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية: (Cross, 2013, 24-25)

- أن يكون لديه رخصة مزاوله مهنة الإدارة التعليمية سارية المفعول والتي يمنحها قسم التعليم بالولاية.
- يُفضل في المتقدم أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه، ولكن في مدينة غرينفيل Greenville بالولاية تُعد شرطاً أساسياً.
- أن يكون لديه خبرة في مجال التدريس أو الإدارة من ثلاث إلى خمس سنوات .

[10] ولاية مينوسوتا: State of Minnesota

يوجد في ولاية مينوسوتا مساران في اختيار المشرف الإداري وكل مسار يتضمن عدداً من المعايير للاختيار وذلك على النحو الآتي:

(Minnesota Supply/Demand Considerations, 2017,103)

المسار الأول:

- خبرة تدريسية ناجحة و متميزة في مجال التدريس لمدة ثلاث سنوات على الأقل، والحصول على رخصة مزاوله مهنة التدريس ليس من بينها الرخصة المحدودة، الرخصة المؤقتة أو تراخيص المتدرب.
- الحصول على درجة الدكتوراه، أو برنامج متخصص.
- الحصول على درجة الماجستير بالإضافة إلى 45 ساعة معتمدة في الإدارة المدرسية من كلية منيسوتا العليا Minnesota graduate school مع التوصية بالترخيص.
- تُجدد الرخصة بعد خمس سنوات بشرط الحصول على تدريب لمد 125 ساعة في الإشراف والإدارة التربوية.

المسار الثاني:

وهو موجه للمرشحين أصحاب المؤهلات والتخصصات غير التربوية والتعليمية، حيث يُشترط فيه الآتي:

- يكون لديه إعداد رسمي واسع على مستوى الدراسات العليا، بما في ذلك الحصول على درجة الماجستير أو ما يعادلها في مجالات مثل: التعليم، والرعاية الصحية، والأعمال التجارية أو الصناعية، والعمل، أو الحكومة.
- يمتلك سجل من السلوكيات الإدارية الناجحة والفعالة في المناصب الإدارية والتنظيمية والإشرافية في مجال التعليم، أو الرعاية الصحية، أو الأعمال التجارية أو الصناعة، أو العمل، أو الحكومة.

[11] ولاية بنسلفانيا: State of Pennsylvania

حيث يُشترط في اختيار المشرف الإداري المعايير الآتية:

(The Education Policy and Leadership Center, 2006, 12)

- الحصول على درجة دكتوراه في القيادة والإشراف والرقابة.
- خبرة مهنية ست سنوات في مجال التعليم ثلاث منها عمل إشرافي وإداري.
- ولتجديد الرخصة لابد للمراقب والمشرف خوض 180 ساعة تنمية مهنية خلال خمس سنوات عمل.

ج- محتوى برامج التأهيل:

تركز محتوى البرامج التدريبية الخاصة بتأهيل المشرفين الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية على موضوعات متعددة مثل: حوكمة المدارس، وقانون التعليم، وإدارة شئون هيئة العاملين، والقيادة التعليمية؛ والبعض الآخر يعتبر أن برامج الماجستير والدكتوراه في الإدارة والقيادة التربوية ما هي إلا إعداد وتدريب لتلك القيادات، كما تتطلب هذه الوظائف برامج ودورات متخصصة ورخصة مزاوله مهنة الإدارة والقيادة التربوية تكون سارية المفعول. كما تركز تلك البرامج على معايير القيادة والإدارة المدرسية التي وضعتها اتحاد ترخيص قادة المدارس the Interstate School Leaders Licensure Consortium و المجلس القومي لاعتماد المعلم National Council for Accreditation of Teacher Education وتتضمن ستة مجالات هي: تسهيل الرؤية التعلم داخل المجتمع المدرسي، بناء ثقافة تقود إلى تعلم متميز للطلاب والمحافظة عليها، وفهم السياق الأوسع للعملية التعليمية، والتعاون مع الأسر والمجتمع المحلي، وتوظيف الموارد لتوفير بيئة تعلم فعالة لجميع الطلبة. (Marullo, 2010, 46-54)

كما تركز محتوى البرامج التدريبية الخاصة بتأهيل المشرفين الإداريين على كثير من الموضوعات الأخرى أهمها:

(The Education Policy and Leadership Center, 2006, 12)

التخطيط الاستراتيجي	الأنظمة المرتكزة على المعايير
القيادة الموزعة	التحسين والتطوير المدرسي
نظرية التعلم	استراتيجيات التعليم
الثقافة التنظيمية	أساليب التعلم
المناخ التنظيمي	المعايير الأكاديمية
أنظمة التقييم	المناهج الدراسية
مبادئ الإشراف والتقييم	التخطيط والإدارة المالية
نظرية الإدارة	اتخاذ القرارات في ضوء البيانات
البراعة في توظيف البنية التحتية	أنظمة المعلومات
إدارة الوقت	إدارة المهمة
التفاوض الجماعي	إدارة الصراع

الاهتمام المرتكز على المفاوضات	موارد وعلاقات المجتمع
استراتيجيات التسويق	ديناميات الفريق
الأخلاقيات	القانون
نظرية التغيير والقيادة	توافق القرارات مع رؤية المنظمة
الاتجاهات الاقتصادية والسياسية	تحليل القضايا
العلاقات العامة	عمليات صنع السياسات
نظرية تعليم الكبار	التأمل والتقييم الذاتي
التكيف والمرونة	مهارات العمل مع المجلس المحلي للتعليم
مهارات العلاقات الإنسانية	مهارات الاتصال

د- نماذج من برامج التأهيل:

وسوف يتم عرض عدة نماذج من البرامج التدريبية الخاصة بتأهيل المشرفين الإداريين وذلك على النحو الآتي:

**النموذج الأول: برنامج تأهيل المشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية أركنساس Arkansas :

تُعتبر المجالس المحلية للتعليم في ولاية أركنساس هي المسؤولة عن كافة إجراءات الاختيار والتعيين أو إنهاء العمل للمُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية وكذلك متابعة وتقييم أدائهم. (Southwest Educational Development Laboratory, 1998, 17)

وتقدم ولاية أركنساس برنامج تدريبي لتأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية وفق المحاور الآتية: (Arkansas Department of Education, 2012, 1-3)

[1] مدة البرنامج التدريبي والمشاركين فيه :

يتم تأهيل المُشرفين الإداريين بالمقاطعات التعليمية من خلال البرنامج التدريبي لإرشاد وتوجيه المشرف والمراقب superintendent mentoring program ومدته 12 شهر، ولا يقل عن 30 ساعة تدريبية 12 منهم في شكل جلسات تفاعلية مع الموجه والمرشد في البرنامج، وهو شرط أساسي للحصول على رخصة مزولة مهنة الإشراف الإداري بالمنطقة التعليمية في ولاية أركنساس، ويتولى مسؤوليته جمعية أركنساس للمدراء التربويين Arkansas Association of Educational Administrators وهي المسؤولة عن إعداد المناهج والمواد التدريبية الخاصة بالبرنامج. ولا يُشترط في المتقدم للبرنامج أن يكون عضواً في الجمعية، ويشارك قسم التعليم بالولاية في اختيار المتقدمين للبرنامج.

[2] محتوى البرنامج التدريبي:

يتضمن البرنامج أحد عشر موضوعاً هي: المناهج وطرائق التدريس، والميثاق الأخلاقي، والمباني والتجهيزات، والموارد البشرية، والقيادة، وتمويل المدارس، والتكنولوجيا، وعلاقات المجلس المحلي للتعليم، ومعايير اعتماد مدارس ولاية أركنساس ومناطقها التعليمية، وفهم التقارير واتجاه البيانات، والقضايا القانونية.

[3] أساليب التدريب

وتشتمل أساليب التدريب على الاجتماعات الدورية مع الموجهين والمرشدين في البرنامج ، والتعلم من بعد من خلال برامج تفاعلية الكترونية.

****النموذج الثاني: برنامج تأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية منيسوتا Minnesota:**

حيث تقدم جامعة سانتا ماري Saint Mary's university برنامج تدريبي خاص بتأهيل المشرفين والمراقبين superintendent preparation program، والحصول على هذا البرنامج يكون بمثابة رخصة لمزاولة مهنة الإشراف الإداري في المنطقة التعليمية، ويتكون البرنامج من ثلاثة عناصر رئيسية هي: Saint Mary's university, 2017, 1-5)

[1] الدورات المطلوبة: Required course

حيث تتضمن ثلاث دورات معتمدة عن الرقابة، ويتم الحضور للجامعة يوم واحد في الأسبوع في فترة الدراسة وجميع الأيام في فترة الإجازات الصيفية، وتعتمد الدراسة على أساليب متعددة منها دراسات الحالة والقراءات ومناقشات المتدربين حول حوافز وتحديات الرقابة، والتفاعل مع المراقبين الحاليين لاكتساب وجهات نظر ورؤى واسعة وممتدة حول المهارات اللازمة لقيادة العمل الرقابي والإشرافي في المنطقة التعليمية.

[2] التدريب الخبرات الميدانية: Field Experience/Internship

حيث تتضمن 320 ساعة من العمل المنجز في منطقتين مختلفتين تعكس عملهم في كفاءات الإشراف والرقابة في الولاية، ويتم استكمال هذا العمل بتوجيه من مشرفين الجامعة وقيادات الإشراف والرقابة المسؤولين عن الترخيص.

[3] ملف الإنجاز الإلكتروني: Electronic Portfolio

من أجل إظهار الكفاءات الإشرافية والرقابية في ولاية منيسوتا ، يتولى المتدربون إعداد ملف إنجاز الكتروني يُظهر التجارب التي تم إنجازها خلال الخبرات والممارسات الميدانية والتدريب، ويتم تقديم هذا الملف إلى مرشدي الطلاب، وهيئة التدريس.

النموذج الثالث: برنامج تأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية كنتاكي Kentucky :

يُعتبر قسم التعليم في ولاية كنتاكي Kentucky Department of Education هو المسؤول عن تأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية وذلك من خلال مركز التقييم التابع لقسم التعليم وتشرف على تنفيذ برامج التدريب، والهدف الرئيس من عملية التدريب هو تحسين المهارات الفردية للقيادات وتقديم المعرفة في مجالات مختلفة، ويركز التدريب على خمس موضوعات أساسية هي: المفاهيم الأساسية في الإدارة (18 ساعة)، وصنع القرار من موقع المدرسة (9 ساعات)، والقانون المدرسي في ولاية كنتاكي (9 ساعات)، والتمويل المدرسي في ولاية كنتاكي (12 ساعة)، والمناهج الدراسية وتقييمها (24 ساعة). كما قام المجلس المحلي للتعليم Kentucky Board of Education بإنشاء برنامج التنمية المهنية المستمرة الذي حدد 42 ساعة من التعليم المستمر للمُشرفين الإداريين كمتطلب رئيس للاستمرار في العمل، أو إكمال الخطة التدريب السنوية الفردية للنمو الشخصي التي تتألف من 21 ساعة على الأقل.

(Seiler et al., 2013, 5-6)

وتركز هذه البرامج على الموضوعات الآتية: تطبيق مبادئ التقويم، وتحليل بيانات التقويم. وتطبيق مبادئ الإدارة، وتطبيق مبادئ التعليم والتعلم، وإيجاد ثقافة للتعلم، وتطوير ودعم معايير الأداء العالية، وتطوير القدرات القيادية، وقيادة تصميم المناهج، وقيادة الاتجاه التنظيمي، والتمويل المدرسي، والقانون المدرسي، وعملية صنع القرارات المدرسية. (Seiler et.al., 2014, 32)

النموذج الرابع: برنامج تأهيل المشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية فلوريدا Florida:

يتولى قسم التعليم بالولاية بالتعاون مع جمعية فلوريدا لمشرفي المناطق التعليمية Florida Association of District School Superintendents مسئولية برامج تأهيل المشرفين الإداريين بالمناطق التعليمية، وتقدم الجمعية عدداً من البرامج لتنمية المهارات القيادية للمشرفين بفلوريدا مثل:

(Florida Association of District School Superintendents, 2017, 1-4)

[1] برنامج التوجيه للمشرفين والمراقبين الجدد:

New Superintendent Orientation Program

ويزود هذا البرنامج المشرفين والمراقبين الجدد بالفرص المتنوعة لزيادة فهمهم لأدوارهم كقادة ومسؤولين تنفيذيين عن الأنظمة المدرسية للحصول على المعلومات اللازمة للوفاء بمسؤولياتهم بنجاح ، واكتساب رؤى من المشرفين والمراقبين ذوي الخبرة على الممارسات الناجحة للإشراف والمناقشة.

[2] برنامج الإرشاد للمشرفين والمراقبين الجدد: Superintendent Mentoring Program والهدف من برنامج الإرشاد هو تقديم الدعم لكل مشرف ومراقب جديد خلال السنة الأولى في منصبه لسد الفجوة بين الخبرات السابقة وتوقعات مكتب الإشراف والرقابة.

[3] برنامج الشهادة المتخصصة للمشرفين والمراقبين:

Superintendent Special Certification Program

تم تصميم هذا البرنامج لتزويد المشرفين والمراقبين بالمعلومات الإدارية والقيادية اللازمة للوفاء بمسؤولياتها بنجاح، يتضمن البرنامج التدريب على الموضوعات متعددة مثل: الجوانب القانونية لقيادة المنطقة التعليمية بولاية فلوريدا، والقوى الاقتصادية المؤثرة على التعليم، علاقات هيئة العاملين والمفاوضات الجماعية، ودور المشرفين والمراقبين في تحسين إنجاز الطلبة، والمفاهيم الأساسية في القيادة.

[4] برنامج التنمية القيادية للمدير التنفيذي:

Chief Executive Officer Leadership Development Program

هذا البرنامج عبارة عن برنامج تنمية المهارات القيادية وتنمية الأداء وتماتل برامج التنمية المهنية للمسؤولين التنفيذيين في الشركات، ويتضمن البرنامج مرحلتين، الأولى هي مرحلة معرفة المحتوى والمهارات وهو عبارة عن برنامج تدريب رسمي يركز على المعلومات وتنمية المهارات اللازمة للإشراف والرقابة الفعالة، والمرحلة الثانية هي مرحلة اكتساب الكفاءة حيث كل مشرف ومراقب لديه فرصة منظمة لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في المرحلة الأولى لتحسين المنطقة التعليمية، وكل مشرف ومراقب في المرحلة الثانية يصمم مشروع تعليمي لتحسين وتطوير التعليم في منطقته التعليمية.

النموذج الخامس: برنامج تأهيل المشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية أيوا Iowa :

بدأ هذا البرنامج عام 2002م ، ويتولى قسم التعليم بالولاية بالتعاون مع 15 من المؤسسات والمنظمات والوكالات المهنية مسئولية برنامج توظيف وتدريب المشرفين والمراقبين Iowa Administrator Mentoring and Induction program في المناطق التعليمية والذين أمضوا عاماً في مناصبهم القيادية، وهذا البرنامج موجه للمراقبين والمشرفين الإداريين في المناطق التعليمية والذين أمضوا عاماً في مناصبهم القيادية، ويعتمد محتوى التدريب عدة موضوعات أهمها : ثقافة المدرسة، والإصلاح الذي يقود إلى التحصيل العلمي المتميز للطلاب، والتنوع، ومشاركة المجتمع المحلي، وأساليب التدريب، واستراتيجيات التوجيه والرقابة، وفهم تحفيز الكبار، ويعتمد أيضاً على معايير ولاية أيوا لفادة المدارس ، وخطط تحسين المدارس على مستوى الولايات والمناطق التعليمية. (Alsbury and Hackmann, 2006, 172-174)

كما يعتمد التدريب على معايير المجلس القومي لتنمية قدرات العاملين، وهذه المعايير هي: (National Staff Development Council, 2017, 1-6)

أ- سياق المعايير: Context Standards:

ويتضمن السياق ثلاثة جوانب رئيسة هي:

1- تعلم المجتمعات: Learning Communities:

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة المنظم من قبل الكبار في مجتمعات التعلم التي توأكب وتسايير وتتلاءم مع أهداف المنطقة التعليمية.

2- القيادة: Leadership:

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة والذي يتطلب وجود قادة ماهرين للمنطقة التعليمية يشرفون على التحسين والتطوير التعليمي بصورة مستمرة.

3- الموارد: Resources:

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة والذي يتطلب موارد لدعم تعليم الكبار.

ب- عمليات المعايير:

وتتضمن عمليات المعايير ست عمليات هي:

1- الاعتماد على البيانات: Data-driven:

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة باستخدام بيانات الطالب التفصيلية لتحديد أولويات تعليم الكبار، ومتابعة ومراقبة التقدم، وتساعد على استمرار التحسين المستمر.

2- التقييم: Evaluation:

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة باستخدام مصادر متعددة للمعلومات لتوجيه تحسين وثبتت تأثيرها.

3- الاعتماد على البحوث: Research-based:

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة من خلال إعداد المربين لتطبيق البحوث لاتخاذ القرارات.

4- التصميم: Research-based

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة من خلال استخدام استراتيجيات مناسبة لأهداف التعلم.

5- التعلم: Learning

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة من خلال تطبيق المعرفة عن التغيير والتعلم الإنساني.

6- التعاون: Collaboration

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة من خلال تزويد المُربين بالمعارف والمهارات اللازمة للتعاون.

ج- محتوى المعايير:

1- العدالة والمساواة: Equity

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة من خلال إعداد المربين لفهم وتقدير جميع الطلاب، وإيجاد بيئات تعلم آمنة ومنظمة، وداعمة، ووضع توقعات عالية لإنجازهم الأكاديمي.

2- جودة التعليم: Quality teaching

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة من خلال إثراء وتعميق المحتوى المعرفي للمربين، وتوفير لهم الاستراتيجيات القائمة على البحوث التعليمية لمساعدة الطلاب في تحقيق المعايير الأكاديمية الدقيقة، وإعدادهم لاستخدام أنواع مختلفة من التقييمات الصافية المناسبة.

3- مشاركة الأسرة: Family Involvement

أن تنمية هيئة العاملين تحسن تعلم الطلبة من خلال إعداد المربين بالمعارف والمهارات لإشراك الأسر وكافة المهتمين والمعنيين بالعملية التعليمية بشكل مناسب.

ويعتمد البرنامج على أساليب تدريبية متعددة وذلك مثل: (School Administrator of Iowa, 2017, 1-4)

- تعيين مرشد وموجه لكل متدرب.
- المشاركة في حوارات ومناقشات أسبوعية مع المرشد والموجه.
- اجتماع شهري وجها لوجه مع المرشد ويمكن استخدام الهاتف أو البريد الإلكتروني أو غيرها من الوسائل التكنولوجية.
- عقد اجتماعين على مستوى الولاية للمتدربين والمرشدين لمناقشة جوانب التنمية المهنية وأفضل الممارسات القيادية والموارد التي يمكن تزويدهم بها.
- رسائل البريد الإلكتروني الشهرية بين المتدربين والمرشدين وربطها مع الموارد ونصائح وإرشادات التدريب واقتراح الموضوعات والأسئلة، ومقاييس والمسائل والمحاسبة.
- زيارات ميدانية للمدارس للتدريب العملي.
- إكمال الدراسات المسحية للمساعدة في تقييم البرنامج.
- وجود موقع على الانترنت يتم التواصل من خلاله مع المرشدين لمناقشة أي موضوع أو قضية تتعلق بالبرنامج.

النموذج السادس: برنامج تأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية بنسلفانيا :Pennsylvania

حيث يوجد مشروع لتأهيل المُشرفين الإداريين يتولى مسؤوليته مركز التعليم وسياسات القيادة التابع لقسم التعليم بالولاية Education and Policy Leadership Center حيث يركز هذا المشروع على تأهيل المُشرفين الإداريين لتحسين ممارساتهم وتمكينهم من توفير تعليم متميز لجميع الطلبة، وتم تشكيل 20 عضواً من قيادات التعليم بالولاية يضمون قادة المدارس والمناطق وقادة المربين ، وممثلين من قسم التربية والتعليم بولاية بنسلفانيا، وممثلين عن المنظمات والمؤسسات المهتمة بالتعليم وغيرهم من صناعات السياسات لتحديد شروط للمرشحين للمناصب القيادية والإشرافية في المناطق التعليمية، وتحديد الموضوعات التي ينبغي أن يتدربوا عليها، وكذا تحديد قوائم معارف ومهارات القيادات الإدارية الفعالة بالمناطق التعليمية والتي على أساسها يتم منح تلك القيادات ترخيص مزاوله المهنة من قسم التعليم بالولاية، كما أصدر قسم التعليم بالولاية دليل إرشادي وإطار ومبادئ توجيهية لبرامج إعداد قيادات ومُشرفين المناطق التعليمية يتضمن دعوة واضحة لتنمية القيادة التعليمية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين تعلم وإنجاز الطالب، كما يتضمن معايير المُشرفين الإداريين وأفضل ممارسات تحقيق تلك المعايير. (King, 2010, 56-57)

النموذج السابع: برنامج تأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية تكساس Texas :

ويوجد في ولاية تكساس مسارين لبرامج تأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية هما:

أ- برنامج الإعداد والتدريب القائم على الولاية:

حيث يتم إعداد وتدريب المُشرفين الإداريين للمناطق التعليمية من خلال حصولهم على شهادة مجلس الولاية للمربين State Board for Educator Certification، ولا يحصل على هذه الشهادة إلا إذا خاض المتقدم برنامج إعداد واجتازه، ويتضمن برنامج الإعداد عام كامل وهو عبارة عن 36 ساعة تنمية مهنية، ولكي يجدد الرخصة (الشهادة) لابد أن يخوض 200 ساعة تدريب وتنمية مهنية على مدار خمس سنوات وهي مدة صلاحية الشهادة، وترتكز برامج الإعداد على موضوعات متعددة مثل: التجهيزات المدرسية، والتمويل المدرسي، والقانون المدرسي، ونظرية القيادة أو النظرية التنظيمية، بالإضافة إلى معايير المُشرفين التي وضعتها الجمعية الأمريكية لمديري المدارس American association for school administrators . كما تشارك أطراف عدة في برامج إعداد وتدريب المُشرفين والإداريين بالمناطق التعليمية وقادتهم في ولاية تكساس مثل: مراكز التنمية والبحث للمُشرفين Superintendent Research and Development Centers وعددهم ستة بالولاية، ووكالة التعليم بتكساس Texas Education Agency، وجمعية تكساس لمديري المدارس Texas association for school administrators، ومركز تكساس للقيادة Texas leadership center.

(Hoyle, 2002, 15-23)

ب- برنامج التأهيل القائم على الدراسة الجامعية:

منذ عام 2002 طرحت ولاية تكساس مسار آخر للحصول على (شهادة مجلس الولاية للمربين) وهي بمثابة رخصة مزاوله المهنة للمُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية وذلك من خلال الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه في القيادة والإشراف التربوي من الجامعات حيث تم تشكيل لجنة مكونة من ممثلين عن المناطق التعليمية وجامعة تكساس، وكلية جورج بوش للشؤون العامة، وجامعة سام هاوستون، والمجالس المحلية للتعليم، والمُشرفين التربويين، والمسؤولين التنفيذيين، وكان الهدف من اللجنة تصميم برنامج إعداد للمُشرفين التربويين يركز على الدراسات الجامعية، وبالفعل بدأ البرنامج عام 2002م، ويعتمد على الحضور الكامل لمدة تسعة أشهر ويتضمن 24 ساعة معتمدة، وينطلق البرنامج من مبادئ وأسس ومرتكزات تعليم الكبار، كما يعتمد على وجود

مرشد أو موجه لكل متدرب ، أما محتوى البرنامج فيتضمن تدريب الملتحقين على معايير المشرفين التي وضعتها الجمعية الأمريكية لمديري المدارس، كما يعتمد أسلوب التدريب على دراسات الحالة، والمباريات الإدارية في صنع واتخاذ القرارات، واستخدام التكنولوجيا في مجالات التعليم والتعلم، والتحليل المرتكز على الأنظمة، ومختبرات التفكير الناقد، وبناء فرق العمل. (Hoyle, 2002, 23)

النموذج الثامن: برنامج تأهيل المشرفين الإداريين القائم على الجمعيات المهنية في المناطق التعليمية بولاية كنتاكي:

يتولى مسؤولية هذه البرامج جمعية كنتاكي للمجالس المدرسية المحلية Kentucky School Boards Association وهو موجه للمشرفين الإداريين في المجالس المحلية للتعليم بالولاية، وتقدم الجمعية 40 نموذجاً من الوحدات والدورات التدريبية هي:

(Kentucky School Boards Association, 2014, 1-7)

- 12 خطأ شائعاً تحدث في المجالس المحلية للتعليم .
- أخلاقيات عضو المجلس المحلي للتعليم .
- المجلس المحلي والمشرف: تنمية الفريق .
- العلاقات بين المجلس المحلي للتعليم والمشرف .
- سد الفجوة – العمل معاً بين المجلس المحلي ومجلس الأمناء .
- تهانينا! يمكنك بناء الفريق .
- المجالس المحلية الفعالة وأعضاء المجالس المحلية الفعالة (الأدوار والمسؤوليات) .
- تقييم الأداء الوظيفي الفعال للمشرف .
- التمويل (2) .
- التمويل (3) .
- جداول الأعمال المركزة:
- التقويم الذاتي لفعالية فريق الإدارة- الجزء الأول .
- نظرة في المرآة: التقويم الذاتي لعضو المجلس المحلي الجزء الأول .
- التقويم الذاتي لفعالية فريق الإدارة- الجزء الثاني .
- ملخص التقييم الذاتي والخطوات التالية .
- الصحة والنجاح الأكاديمي .
- مقدمة في بدائل التخطيط الاستراتيجي .
- قيادة الاجتماعات الفعالة: دليل المجلس إلى إجراء برلماني .
- عرض المعلومات المالية إلى الجماهير .
- مرحلة ما قبل المدرسة والمجلس المحلي .
- دور رئيس المجلس المحلي للتعليم .
- دور رئيس المجلس المحلي للتعليم .
- المسؤوليات المالية للمجلس المحلي للتعليم: قيادة النجاح من خلال قرارات واعية(1) .
- المسؤوليات المالية للمجلس المحلي للتعليم: قيادة النجاح من خلال قرارات واعية(2) .

- القيادة التشاركية .
- تدقيق الولاية: ما الذي يحتاجه المجلس لتوفير الإشراف .
- المشرف الفعّال .
- الاجتماعات الناجحة للمجلس المحلي للتعليم .
- سلوكيات المجلس المقلقة .
- التعلم الانسيابي: جميع الطلبة جاهزون للكلية أو ممارسة المهنة .
- التعلم الانسيابي: التقييم لأجيال المتعلمين .
- التعلم الانسيابي: المسائلة والمحاسبة للجميع .
- التعلم الانسيابي مراجعات البرنامج التعليمي .
- استخدام بيانات ولاية كينتاكي في التعليم والتمكين والقيادة والتعلم: نشاط للمجلس المحلي للتعليم .
- المجلس المحلي للتعليم ومجالس اتخاذ القرار من موقع المدرسة .
- طبيعة وظيفتك في أي حال- مجلس محلي، مشرف، مجلس أمناء .
- القيادة من أجل تعلم الطالب- الالتزام نحو الجميع .
- القيادة من أجل تعلم الطالب- تواصل المجتمع .
- القيادة من أجل تعلم الطالب- تحسين التدريس .
- القيادة من أجل تعلم الطالب- وضع أهداف واضحة ومركزة .
- القيادة من أجل تعلم الطالب- البقاء في دورة للتحسين .
- القيادة من أجل تعلم الطالب- جعل التنمية المهنية ذات صلة ومفيدة .
- القيادة من أجل تعلم الطالب- الاستخدام الفعال للبيانات في عمليات المحاسبة والتحسين .

النموذج التاسع: برنامج تأهيل المُشرفين الإداريين في المناطق التعليمية بولاية ماساتشوستس: State of Massachusetts

يتولى مسئولية هذا البرنامج المعهد الوطني للقيادة المدرسية National Institute for School Leadership في ماساتشوستس بالتعاون مع مركز التعليم والاقتصاد Center on Education and the Economy، وبدأ هذا البرنامج في عام 2005م ويهدف إلى دعم المُشرفين الإداريين على مستوى المناطق التعليمية في تنميته وتعميق وتطبيق المعرفة والمهارات القيادية التعليمية لتطوير أداء المدارس من أجل تحسين الإنجاز الأكاديمي للطلاب عن طريق تعزيز الجودة العالية، والمعايير المستندة إلى التدريس الأكاديمي في المدارس، وتم تصميم البرنامج التدريبي لاستخدامه من قبل الولاية والمناطق التعليمية، وجمعيات التعليم المهنية، ومؤسسات التعليم العالي. (Medina, 2009, 1-2)

ويتضمن البرنامج أربع دورات تدريبية وتتضمن الدورات 27 يوم تدريبي كامل من خلال اجتماعات ومناقشات، وهذه الدورات تتضمن الآتي: (Medina, 2009, 4)

[1] الفصل الدراسي العالمي: الرؤية والأهداف :

World-Class Schooling : Vision & Goals

ويشتمل وحدات تدريبية عن التحديات التعليمية، والمدير كمفكر استراتيجي، المعايير المرتكزة على النظم التعليمية، والمدير كمصمم.

[2] التركيز على التعليم والتعلم : Focusing on Teaching & Learning

ويشتمل وحدات تدريبية عن أسس التعلم الفعال، والقيادة للتميز في مجال التنور ومعرفة القراءة والكتابة، والرياضيات، والعلوم، وتعزيز المعارف المهنية .

[3] تنمية القدرات والالتزام : Developing Capacity & Commitment

ويشتمل وحدات تدريبية عن المدير كقائد تعليمي، وبناء الفريق، والقائد الأخلاقي.

[3] القيادة للنتائج : Driving for Results

ويشتمل وحدات تدريبية عن قيادة المدير للتغيير والنتائج.

ويتم استخدام أساليب تدريبية متنوعة في البرنامج مثل المحاكاة، والتدريبات العملية، وكتابة التقارير، والأنشطة عبر الانترنت، والمناقشات والحوارات، وتحليل الوثائق مثل: بيانات رؤية المدرسة وخطة التنمية القيادية وخطة التنمية المهنية، والأنشطة الجماعية، والعرض، والفيديو، ودراسة الحالة.

(Medina, 2009, 5)

وفيما يلي المحتوى التفصيلي للبرنامج: (Medina, 2009, 72)

الدورة	الجلسات	اليوم
الدورة الأولى	الوحدة الأولى: التحديات التربوية والتعليمية	اليوم الأول
	الوحدة الأولى: مواصلة الوحدة	اليوم الثاني
	الوحدة الثانية: المدير كمفكر استراتيجي	اليوم الثالث
	الوحدة الثانية: مواصلة الوحدة	اليوم الرابع
	الوحدة الثالثة: المعايير المرتكزة على النظم التعليمية	اليوم الخامس
	الوحدة الثالثة: مواصلة الوحدة	اليوم السادس
	الوحدة الرابعة: المدير كمصمم	اليوم السابع
الدورة الثانية	الوحدة الخامسة: أسس التعلم الفعال	اليوم الثامن
	الوحدة الخامسة: مواصلة الوحدة	اليوم التاسع
	الوحدة السادسة: والقيادة للتميز في مجال معرفة القراءة والكتابة	اليوم العاشر

اليوم الحادي عشر	الوحدة السادسة: مواصلة الوحدة	
اليوم الثاني عشر	الوحدة السابعة: والقيادة للتميز في مجال الرياضيات.	
اليوم الثالث عشر	الوحدة السابعة: مواصلة الوحدة	
	وحدة جديدة: والقيادة للتميز في مجال العلوم.	
	وحدة جديدة: مواصلة الوحدة	
اليوم الرابع عشر	الوحدة الثامنة: تعزيز المعارف المهنية .	
اليوم الخامس عشر	الوحدة الثامنة: مواصلة الوحدة	
اليوم السادس عشر	محاكاة	
اليوم السابع عشر	تدريب مؤسسي	تدريب مؤسسي
اليوم الثامن عشر	تدريب مؤسسي	تدريب مؤسسي
اليوم التاسع عشر	الوحدة التاسعة: المدير كقائد تعليمي .	الدورة الثالثة
اليوم العشرون	الوحدة التاسعة: مواصلة الوحدة	
اليوم الحادي والعشرون	الوحدة العاشرة: المدير كمؤسس فريق.	
اليوم الثاني والعشرون	الوحدة الحادية عشرة: المدير كقائد أخلاقي	
اليوم الثالث والعشرون	الوحدة الحادية عشرة: مواصلة الوحدة	
اليوم الرابع والعشرون	الوحدة الثانية عشرة: المدير كقائد للتغيير	الدورة الرابعة
اليوم الخامس والعشرون	الوحدة الحادية عشرة: مواصلة الوحدة	
اليوم السادس والعشرون	الوحدة الثالثة عشرة: القيادة للنتائج	
اليوم السابع والعشرون	محاكاة	
اليوم الثامن والعشرون	محاكاة	

النموذج العاشر: برنامج تأهيل المُشرفين الإداريين بجامعة هارفارد Harvard :

يستقبل برنامج تدريب المُشرفين الإداريين بالمناطق التعليمية الحضرية من ستة إلى تسعة مُتقدمين كل عام، ويتضمن البرنامج ثلاثة مكونات، الأول دراسة مقررات دراسية لمدة عام دراسي كامل ويكون فيه المتدرب متفرغاً تماماً، وتدريب ميداني لمدة ستة أشهر بدوام كامل في المناطق التعليمية، وتقديم أطروحة علمية.

(Marullo, 2010, 47-48)

ويوجد مسارين للبرنامج التدريبي هما:

[1] برنامج القادة التنفيذيين: Executive Leadership Program for Educators

من أجل بناء قيادات إدارية وإشرافية على مستوى عالٍ في المناطق التعليمية تعتمد على بناء الفريق ووجهات النظر المتعددة في التعليم والسياسة والإدارة قامت جامعة هارفارد بإنشاء برنامج القادة التنفيذيين ، ويهدف البرنامج إلى تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات القيادية التي تجعلهم يمارسون القيادة الرشيدة بعمق واستمراره، وتشارك 12 ولاية أمريكية ممن ينضمون لمؤسسة والس التدريبية للقيادات التربوية Wallace Foundation's education leader في برنامج جامعة هارفارد. ويعتمد التدريب في جامعة هارفارد على البرامج المكثفة في فصل الصيف لمدة خمسة أيام في الحرم الجامعي الذي يحضره المشاركون لمدة سنتين متتاليتين، ويعتمد التدريب على أساليب متنوعة مثل: دراسات الحالة المستمدة إلى حد كبير من عالم التعليم والأعمال التجارية وغيرها لإثارة الحديث، والفحص الذاتي، وتعريف المشكلة، ولعب الأدوار، كما توفر دعم متواصل على الانترنت للمشاركين وغيرها من البرمجيات التي تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات . (The Wallace Foundation, 2009, 2-3)

ويقدم البرنامج في الجامعة كلية الدراسات العليا في التربية والتعليم Graduate School of Education ، ويهدف البرنامج إلى: (Teitel, 2006, 23-24)

- تطوير كفاءات قادة التعليم على كل المستويات لقيادة عمليات التغيير التي تستهدف تحسين التعلم لجميع الطلاب .
 - مساعدة القادة لتوضيح أهم القضايا والأسئلة في المجال التربوي والتعليمي، وتحديد المخاطر المشتركة، والصعوبات والفرص المحتملة للتغيير، واتخاذ إجراءات فعالة لإشراك الجماعات في البحث التعاوني عن أفضل الحلول واستراتيجيات التغيير الأكثر فعالية.
 - توليد وتطبيق ونشر المعرفة الجديدة حول تغيير القيادة من خلال البحث والعمل المستمر مع المنظمات المهتمة بتدريب القيادات.
- ويركز التدريب على أربعة مجالات رئيسية هي: (The Wallace Foundation, 2009, 5)

أ- التعليم والتعلم: Teaching and Learning

ويركز هذا المجال على مؤشرات التدريس والتعليم الجيد الذي يجب أن تبدو عليه المنطقة التعليمية أو جميع مناطق الولاية، والتركيز القوي على الجانب التعليمي، والعلاقات بين الطلبة والمعلمين، وتنفيذ المناهج الدراسية وأثر ذلك على صنع واتخاذ القرارات داخل وخارج الفصول الدراسية.

ب- تطوير النظم والتمسك التنظيمي:

Systems Development and Organizational Coherence

ويركز هذا المجال على زيادة القدرات على إدارة الموارد البشرية وغيرها من الموارد، والنظم، والثقافة، والهياكل التنظيمية، والمشاركة مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية بطريقة متماسكة ومتكاملة، من خلال استراتيجية تطوير على نطاق واسع ومشارك.

ج- القيادة وبناء الفريق: Leadership and Team Development

ويركز هذا المجال على تحديد وتحسين مهارات القيادة و مهارات فرق العمل اللازمة لقيادة عمليات التغيير الجذرية والعميقة، وبناء معايير وأطر للتعاون الفعال بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية لتحسين وتطوير العملية التعليمية .

د- شبكات الاتصال المحلية وعلى مستوى الولاية: State/Local Networks

ويركز هذا المجال على تحسين شبكات الاتصال المحلية وعلى مستوى الولاية بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية لتطوير الممارسات التعليمية، وتحسين التوافق الاستراتيجي على مستوى المناطق والولاية، ودعم ونشر العمل .

[2] برنامج القيادات الإشرافية والرقابية : Superintendent Leadership Program

ويتولى مسئوليته كلية كينيدي للإدارة الحكومية Kennedy School of Government، ومؤسسة والس للتعليم والتدريب Wallace Foundation ويتم تنفيذ البرنامج في شكل سلسلة متتابعة منورش عمل لمدة يومين، ولقاء دوري كل ثلاثة أشهر على مدار العام، وتعد الاجتماعات في كلية هارفارد كينيدي للإدارة الحكومية للاستفادة من العديد من أعضاء هيئة التدريس بها، جنبا إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس من كلية الدراسات العليا في التربية والتعليم بالجامعة، وتركز الاجتماعات على ورش العمل إلى مساعدة القيادات المتميزة على حل المشاكل الفنية التي قد تكون صعبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة لمعالجتها، وتحديات التكيف مثل: القضايا التي تُوجد قيمة للصراعات ، وتتطلب تغييرات كبيرة وعميقة في سلوكيات واتجاهات الموظفين، وتتطلب منهم ومناطقهم ابتكار حلول لها. ويستخدم البرنامج عديد من الآليات للربط بين النظريات التربوية والتعليمية والإدارية لممارسة الدور القيادي والإشرافي في المنطقة التعليمية في العام الأول يتم تخصيص عضو هيئة تدريس لكل متدرب كمستشار يقدم له النصح والإرشاد والاستشارة من خلال الاجتماعات الشهرية، كما يزور المنطقة التعليمية ست مرات ليتلقى تدريبات عملية ميدانية، ويقدم المستشارون التدريب ويتابعون الأفكار التي نوقشت في الاجتماعات، والتغذية الراجعة المقدمة من المستشارين، كما يقدم المتدرب تقريراً شهرياً للمستشار كيفية حل المشكلات التي واجهته، والتحديات والصعوبات التي تقف عائق أمامه في العمل، والمشاركة في التخطيط للدورات المقبلة لتلبية احتياجاته التدريبية، وكيفية التعامل مع التغييرات وخفض مقاومتها من قبل العاملين. كما يستخدم البرنامج عملية تخطيط متكررة وتعاونية بمشاركة المشرفين في التفكير في الاجتماعات التي تُعد لمدة يومين والمشاركة في التخطيط والمحتوى والتركيز على القادم، ، كما يتم استخدام دراسات الحالة ومناقشتها في شكل مجموعات كبيرة 12 متدرب أو مجموعات فرعية صغيرة وهذا يساعد في أن يكتشف المشرفين بعضهم بعض، ويثير اهتمامهم وأفكارهم، وينشرون في أحاديث وأعمال تعاونية، وأكثر قدرة وتكيف مع التطورات والتغييرات في مجال العمل. (Teitel, 2006, 26-27)

النموذج الحادي عشر: البرنامج التدريبي الخاص بإعداد وتأهيل وتدريب القيادات الوسطى بجامعة فيرجينيا :Virginia

ويوجد مسارين للبرنامج التدريبي هما:

[1] برنامج القيادة الإشرافية والرقابية : Superintendent Leadership Program

يتم إعداد وتدريب القيادات الوسطى في المناطق التعليمية من خلال برنامج القيادة الإشرافية والرقابية، ويتولى مسئوليته مركز للقيادة التربوية والتكنولوجيا Center for Educational Leadership and Technology بجامعة فيرجينيا . ويركز البرنامج على أربعة مجالات رئيسة هي: (The Wallace Foundation, 2009,) (3-6)

أ- التصور المالي: Financial perspective

ويركز هذا المجال على الموارد المادية والبشرية المطلوبة في المنطقة وكيفية إدارتها.

ب- المستفيدون والمهتمون: Customers and stakeholders

ويركز هذا المجال على كيفية النظر إلى المستفيدين والمهتمين بالعملية التعليمية.

ج- عمليات إدارة الأعمال الداخلية: Internal business processes

ويركز هذا المجال على التكلفة الفعالة وما يرتبط بها من ممارسات وإجراءات.

د- الموظفون والقدرة التنظيمية: Employees and organizational capacity

ويركز هذا المجال على القدرة على الحفاظ على الابتكار والتغيير والتحسين.

[2] برنامج الإدارة والإشراف التربوي: Administration and Supervision program

تقدم مدرسة كاري التربوية Curry School of Education التابعة لقسم القيادة والمؤسسات والسياسات Department of Leadership, Foundations and Policy بجامعة فيرجينيا برنامج لإعداد وتدريب الإداريين والمشرفين بمقاطعات الولاية ،

وللبرنامج أربعة أنواع هي: (University of Virginia, 2014, 7)

النوع الأول: البرنامج القائم على الشهادة: Certificate-only Program

ويتضمن هذا المسار إعطاء شهادة فقط وليس درجة علمية في الإدارة والإشراف التربوي، وهو برنامج وافقت عليه الولاية للأفراد الذين يسعون للحصول على رخصة مزاوله مهنة الإدارة والإشراف التربوي على مستوى المقاطعات التابعة للولاية وحاصلين على درجة الماجستير.

النوع الثاني؛ درجة الماجستير في التربية: Master of Education Degree

وهو موجه للمديرين أصحاب الخبرة الذين يرغبون في تحسين مستواهم المهني وتحسين مساهمهم الوظيفي، ويتضمن البرنامج 30 ساعة معتمدة، بالإضافة إلى ثلاث ساعات اختيارية، وثلاث ساعات تدريبية والإجمالي 36 ساعة معتمدة، بالإضافة إلى اختبار شامل.

النوع الثالث؛ درجة التعليم التخصصي: Education Specialist Degree

تم تصميم برنامج درجة التعليم التخصصي لتوفير مستوى درجة ما بعد الماجستير للإعداد للقيادة التعليمية وليس لاستكمال الدكتوراه، ويتضمن البرنامج 33 ساعة معتمدة، 30 منها مساقات ودورات دراسية و3 تدريب إداري، وعند الانتهاء من إنجاز الساعات يجب على جميع المتدربين اجتياز امتحان شامل ليصبحوا مؤهلين للتخرج .

النوع الرابع؛ درجة الدكتوراه: Doctoral Degrees

وقد صمم هذا البرنامج ليقود إلى درجة دكتوراه في التربية لتوفير الإعداد المسبق للقيادة المهنية والعلمية، والهدف الرئيس للبرنامج توفير مديرين وشرفين أصحاب خبرة ويملكون المعارف النظرية التربوية والخبرات والممارسات والمهارات التنفيذية من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمدارس، كما تم تصميم برنامج

دكتوراه في القيادة التربوية لإعداد الخريجين وتمكينهم من إجراء البحوث حول الموضوعات المتعلقة بالقيادة التربوية، وتحليل المدرسة ونظام الأداء المدرسي، وتعليم القيادة التربوية لأساتذة المستقبل.

المبحث الثاني

واقع خبرة سلطنة عُمان في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم

وسوف يتناول البحث خبرة سلطنة عُمان في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم وفقاً للمحاور الآتية:

أ- فلسفة التأهيل:

تعتمد فلسفة تأهيل المشرفين الإداريين في مجال التعليم بسلطنة عُمان على إعداد قيادات إدارية تتحمل مسؤولية تنفيذ الأهداف التربوية للمدارس، وذلك من خلال الالتحاق بدورات تدريبية وزيارات ميدانية وعقد لقاءات وورش عمل. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2005، 4-6). بالإضافة إلى تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائهم في العمل أو تغيير اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، وتزويد بالمهارات القيادية اللازمة والاستراتيجيات الفاعلة لإدارة البيانات التحصيلية بطرائق عملية من أجل تجويد أساليب تدريس المعلمين لرفع المستويات التحصيلية للطلبة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2017، 1؛ وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2016، 28).

كما تعتمد فلسفة التأهيل على وجود شروط محددة للاختيار تعتمد على الخبرة والكفاءة الاختبارات والمقابلات، وعلى التنوع في البرامج حيث توجد برامج داخلية على المستوى المركزي بوزارة التربية والتعليم، وعلى مستوى مديريات التربية والتعليم، وبرامج خارجية أي يجري تنفيذها خارج إطار وزارة التربية والتعليم داخل السلطنة في شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، أو خارج السلطنة وتكون في شكل لقاءات أو اجتماعات أو دورات قصيرة على مستوى دول الخليج، أو في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2006، 20).

ب- شروط الاختيار:

يُشترط في المُتقدم لشغل وظيفة مُشرف إداري أن تتوافر فيه المعايير الآتية: (البوسعيد، 2017، 43-44)

- الحصول على الدكتوراه أو الماجستير في مجال التخصص، أو مؤهل جامعي تخصص مناسب بالإضافة إلى خبرة لا تقل عن سنتين بعد المؤهل في مجال الإدارة المدرسية، بحيث ترصد 3 درجات للمترشح في حال حصوله على مؤهل جامعي، و4 درجات في حال حصوله على الماجستير، و 5 درجات في حال حصوله على الدكتوراه.
- التدرج الوظيفي حيث يقتصر الترشح لهذه الوظيفة على مديري ومديرات المدارس فقط، وترصد درجات للتدرج الوظيفي للمترشح كالتالي: ترصد درجتان كمساعد مدير، وثلاث درجات كمدير مدرسة.
- الخبرة العملية ترصد درجتان لسنوات الخبرة من - 6 - 7 ، وثلاث درجات من 8 - 9 ، وأربع درجات من 10 - 12 ، وخمس درجات من 12 سنة فأكثر.
- الدورات والبرامج التدريبية التي حضرها المترشح للوظيفة حيث ترصد درجة لكل برنامج أو دورة بمعدل خمس درجات مع إرفاق ما يثبت حضوره الدورة أو البرنامج التدريبي.

- المشاركة في الفعاليات التربوية كالأنشطة التربوية ورئاسة لجان الامتحانات، والمشاركة في لجان تأليف المناهج وفرق التدريب والملتقيات السنوية على مستوى الوزارة أو المحافظة التعليمية، وترصد درجة لكل مشاركة مع إرفاق ما يثبت ذلك.
- البحوث والدراسات والمقالات المنشورة التي شارك فيها، وترصد درجة لكل مشاركة.
- التكريم والمكافآت وشهادات التقدير التي حصل عليها في المجال التربوي، ولكل شهادة درجة.
- حصول المترشح على نسبة - 80 % فأكثر في متوسط تقرير الأداء لآخر سنتين، وبحسب متوسط تقريره تقويم الأداء من خمس درجات.
- حصول المترشح على نسبة - 60 % فأكثر في درجة الاختبار التحريري والبالغ درجته 35 درجة شرط لدخول المقابلة الفنية على مستوى المحافظة والبالغ درجتها 30 درجة تقسم على المظهر العام والقدرة على التعبير والمعرفة الفنية.
- رأي قسم تطوير الأداء المدرسي وترصد له - 10 درجات.

كما حددت وزارة التربية والتعليم (2016، 25) عدداً من الشروط للالتحاق ببرامج المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ومنها المشرفين الإداريين حيث تتضمن:

- أن يكون المترشح حاصلًا على شهادة البكالوريوس في التربية في مجال التخصص.
- أن يكون لديه خبرة عملية لا تقل عن ثلاث سنوات باستثناء برنامج المعلمين الجدد.
- أن يلتزم بحضور التدريب المباشر في مبنى المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين.
- أن يلتزم بإكمال المدة المقررة للبرنامج.
- أن يلتزم بالعمل الجاد وتنفيذ المهام الموكلة إليه.
- أن يكون غير مُلتحق بالدراسات العليا (الماجستير- الدكتوراة) أو أي برامج تدريبية أخرى خلال فترة التحاقه بالبرنامج.
- أن يتمتع بعلاقات مهنية جيدة مع الطلبة والعاملين في المدرسة.
- أن يكون قد مضى على وجوده بمدرسته الحالية عام دراسي واحد على الأقل.

ج- محتوى برامج التأهيل:

تتضمن محتوى برامج تأهيل المشرفين الإداريين في سلطنة عُمان على مجموعة متنوعة من الموضوعات مثل: تنمية مهارات التدريب، والمُدرّب المُتميز، وإدارة التغيير، وبرنامج الإدارة المدرسية، والخطة المدرسية، واستمارات تقييم الكوادر الإدارية بالمدارس. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2005، 4-6). كما تشمل أيضاً على الإدارة الحديثة والإدارة التقليدية، والتفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وفرق العمل، وتقييم الأداء، والمشاركة المجتمعية، والثقافة التنظيمية. (الحارثي، 2015، 45-50)، بالإضافة إلى نماذج القيادة، و المجتمع المدرسي، والنظم والإجراءات، التخطيط لتحسين أداء المدارس. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2016، 29).

د- برامج التأهيل:

وقد مرت برامج تأهيل المشرفين الإداريين في سلطنة عُمان بمرحلتين رئيسيتين هما:

[1]المرحلة الأولى:

وتولت فيها وزارة التربية والتعليم مسؤولية برامج التأهيل والتي كانت تتم بعد تولي المشرفين الإداريين مسؤوليات وواجبات وظائفهم، وكان التأهيل عبارة عن دورات في مركز التدريب بدائرة تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى دورات في معهد الإدارة العامة بمسقط، وزيارات ميدانية إلى دولة الإمارات العربية المتحدة، وملتقيات المشرفين الإداريين، وورش العمل على مستوى الوزارة والمُديريات، ودورات تدريبية على برنامج الإدارة المدرسية، والخطة المدرسية، وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2005، 5-6).

[2]المرحلة الثانية :

وتولت فيها وزارة التربية والتعليم ممثلة في دائرة تنمية الموارد البشرية مسؤولية تأهيل المشرفين الإداريين من خلال برنامج تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، ويتم بعد تولي المشرفين الإداريين مسؤوليات وواجبات وظائفهم، ويمتد لمدة أسبوعين بواقع (50) ساعة تدريبية، ويتضمن هذه البرنامج الموضوعات الآتية: (الحارثي، 2015، 45-50)

أ- توظيف الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية

- أهمية الانتقال من الإدارة إلى القيادة المدرسية من خلال التركيز على الرؤية والرسالة مع توضيح نقاط الضعف في الإدارة السلبية.

- مواصفات هامة للقيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين.

ب- مهارة التفكير الاستراتيجي :

- تعريف التفكير الاستراتيجي ولماذا نحتاج إليه في مدارسنا.

- والمتطلبات الأساسية لتقييم التفكير الاستراتيجي.

- السمات المعتادة للمدارس.

- افتراضات التفكير الاستراتيجي للمدارس المتمحورة حول الطالب.

- سمات التفكير الاستراتيجي الأساسية للمدارس المتمحورة حول الطالب.

ج- مهارة التخطيط الاستراتيجي:

- مقارنة التخطيط الاستراتيجي مقابل التخطيط الإجرائي.

- مهارة دورة حياة المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي.

- عناصر الخطة الاستراتيجية المتضمنة الرؤية المستقبلية ورسالة المدرسة وقيمها.

- الأهداف الاستراتيجية التحويلية.

- مقاييس النتيجة للأهداف الاستراتيجية.

- صفات عملية التخطيط الاستراتيجي.

- نماذج من التخطيط الاستراتيجي مثال برنامج الجودة الوطني لبالدريج المتمثلة في معايير تربوية للأداء.

- استراتيجية التخطيط العكسي BWMS.

- تحليل (swot) وهي استراتيجية التفكير الاستراتيجي لتطوير الأداء بالمدارس.

د- مهارة إدارة التغيير:

- أهمية فهم الاختلاف بين التغيير التدريجي والتغيير التحويلي.
- معرفة التغيير التدريجي وفهم عملية التغيير.
- مهارة التواصل الفعال من أجل التغيير.
- مهارة تجنب تحمل مشكلات الآخرين.
- استراتيجيات التطوير التي يتم استخدامها من قبل المديرين الناجحين.
- وضع توقعات الكبيرة للطلاب.
- إشراك العاملين في القيادة المدرسية وتشجيعهم للتعاون بين الإدارة والمعلمين.
- استخدام معلومات التقييم لدعم نجاح الطلاب وتركيزهم على الطلاب.
- أهمية الدراسة في البيت مع توظيف للأنظمة واللوائح للتطوير.
- كيفية إقناع الآخرين بالتغيير من خلال استخدام أنواع السلطة وهي سلطة المكافأة والسلطة القسرية وسلطة الخبير والسلطة المماثلة والسلطة التشريعية .
- نتائج البحوث التي تمت في إدارة التغيير في المدارس.

ه- مهارة بناء فرق العمل:

- أهداف العمل في فريق ومراحل بناء ونمو فريق العمل.
- قواعد وأسس العمل في فريق.
- المزايا التي يحصل عليها المعلمون من عملهم كفريق.
- مهارة استخدام الإدارة الموقفية في التعامل مع المعلمين.
- مهارة إدارة الوقت وتفويض الصلاحيات.
- إشراك المعلمين في صنع القرار وخطة التغيير التحويلي.
- مهارة بناء فرق العمل كحلقات الجودة في البيئة المدرسية..

و- مهارة تقييم أداء المعلمين:

- آلية تقويم المعلم من خلال أدلة إرشادية لتقييم المعلم.
- التركيز على مهارات التدريس الفعالة وطرح أنواع نماذج التقويم.
- أهداف تقويم المعلمين من خلال التقويم التكويني والتقويم الختامي.
- أبعاد تقويم المعلم.
- المبادئ الإرشادية لنظام تقويم المعلم.
- تطوير المعلم من خلال مراجعة مبادئ تعليم الكبار (تدريب المعلمين).
- الإشراف التشخيصي وخطواته واجتماع ما قبل الملاحظة.
- مهمة مدير المدرسة من خلال الملاحظة.
- المشاكل المشتركة بين المشرف والمدير في تقويم المعلمين.
- مداخل عقد الاجتماعات وهي المدخل غير التوجيهي، والمدخل التعاوني، والمدخل التوجيهي.
- والإشراف التدريبي.
- خصائص التدريب الإشرافي بين الأقران.
- مسؤولية المدير في الإشراف التدريبي للأقران .

- خصائص الزيارات التفقدية الروتينية اللارسمية وزيارات تفقدية روتينية.
- خطوات تدريس الحصة النموذجية.
- ز- مهارة إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية:
- علاقة المدرسة بأولياء الأمور.
- مهارات التواصل مع أولياء الأمور ومساعدتهم من خلال توفير الدعم الأسري المتمثل في تنمية ودعم مهارات متابعة الأسرة للأبناء.
- التركيز على الخبرة المتبادلة مع المجتمع من خلال مساعدة أولياء الأمور على فهم أطفالهم.
- مساعدة الأسر على التكيف مع الضراء أو مع خسارة أحد أفرادهم، مع تحسين حضور الطالب للمدرسة.
- أهمية أن ولي الأمر يلعب جزءاً مهماً في مساعدة الطالب على التعلم.
- مشاركة أولياء الأمور من حيث الترحيب بهم، والتركيز على أولياء الأمور المتطوعين، وإشراكهم في المدرسة.
- التعاون مع المصادر الأخرى من خلال التعلم من المجتمع وتعليم المجتمع والعمل كمتقن عام.
- التعرف على مصادر متعددة بهدف مساعدة التلاميذ والارتباط مع مصادر تمويلية أخرى.
- ح- مهارة تفعيل الثقافة المدرسية:
- مديري المدارس مصممين للثقافة المدرسية.
- العلاقات بين الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة.
- أبعاد الثقافة المجتمعية والمؤسسية.
- درجة ميل المجتمع لتفادي الغموض المتمثل في اعتماد مجتمع أو مؤسسة أو مجموعة على قواعد وعادات وعمليات متتابعة اجتماعية محددة.
- درجة تقبل المجتمع للسلطة وتوزيعها في المستويات المختلفة، والدرجة التي يتوقع الناس أن تكون السلطة موزعة بشكل غير متساو.
- الميل لتغليب الولاء للجماعة على المصلحة الفردية.
- درجة تشجيع الثقافة للتقسيم الجماعي للموارد ومدى تقبل العمل الجماعي، والعمل على المساواة بين الجنسين.
- درجة التوجه نحو إثبات الذات والتوجه نحو المستقبل والتوجه نحو تطوير الأداء والتوجه نحو الإنسان.
- الأنماط الستة للقيادة وفق دراسة جلوب .
- القيادة لتشكيل ولتغيير الثقافة المدرسية.
- دور مدير المدرسة كمصمم للثقافة وكميسر للتغيير الثقافي.
- تعريف الثقافة المدرسية العمانية مع شرح لخريطة الثقافة المدرسية
- مكونات الثقافة المدرسية، ولماذا من المهم فهم الثقافة المدرسية ؟
- تقييم مدير المدرسة لثقافة مدرسته، والصفات العامة للثقافات المدرسية الناجحة، مع ذكر أمثلة لعناصر الثقافة المدرسية السلبية.
- الرؤية والرسالة التي تصفها إدارة المدرسة في خطة المدرسة تعكس قيم الثقافة المدرسية المتضمنة العادات والمراسيم والتقاليد والمصنوعات والرموز والعلامات.
- أهمية تقييم الثقافة المدرسية من خلال أن مدير المدرسة مصمماً للثقافة.
- ح- مهارة توظيف التواصل الاستراتيجي:
- أساسيات التواصل، ومع من يتواصل مدير المدارس؟ ولماذا ؟

- الدور الرئيسي لمدير المدرسة في تفعيل التواصل من أجل التغيير.
- معايير توصيل رسالة التغيير التحويلي.
- أدوار الإدارة الاستراتيجية في تفعيل التواصل.
- الأسئلة التي يمكن طرحها على الآخرين.
- تأثير مدير المدرسة من خلال اللغة.
- مهارات التواصل في مقاومة وتغيير النظرة التشاؤمية.
- ط. مهارة توظيف إشراك المعلمين في إدارة التغيير:**
- أهمية إشراك المعلمين في إدارة التغيير.
- اتخاذ القرارات المشتركة من خلال التصويت مقابل الإجماع.
- إتقان مهارات عقد الاجتماعات الفعالة.
- توظيف الإدارة الموقفية في التخلص من المشاكل.
- مساعدة الآخرين على العمل وتفادي تحمل مشكلات الآخرين.
- وأثناء المرحلتين السابقتين كان يُتاح للمُشرفين الإداريين الالتحاق ببرامج جامعية مُختلفة مثل: دبلوم الإدارة المدرسية بجامعة السلطان قابوس ، وماجستير الإدارة التربوية في الجامعات العُمانية والجامعات غير العُمانية، بالإضافة إلى نظام البعثات الخارجية . (وزارة التربية والتعليم، 2006، 15-16).

[3] المرحلة الثالثة :

وتولت مسؤوليته وزارة التربية والتعليم مُتمثلة في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين منذ عام 2014م، وذلك من خلال برنامج القيادة لمساعد مدير المدارس و مدير المدارس والمُشرفين الإداريين ومُشرفي تقويم الأداء المدرسي والمُشرفين الإداريين الأوائل، ومُشرفي تقويم الأداء المدرسي الأوائل ، وتتضمن الفترة الزمنية للبرنامج من (20-30) يوماً تدريبياً خلال عامين بواقع (4-6) فترات تدريبية وكل فترة مُدتها أسبوع وكل أسبوع يتضمن خمسة أيام ، وينقسم اليوم التدريبي إلى ثلاثة جلسات تدريبية مُدة كل جلسة (90) دقيقة بالإضافة إلى فترات الاستراحة والصلاة وتناول الغذاء ، وبذلك تكون مُدة البرنامج الفعلية من شهر إلى شهر ونصف. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2016، 17) و حددت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2016، 29) محتوى البرنامج على النحو الآتي:

[1] الفترة التدريبية الأولى: نماذج القيادة:

حيث يتم تقديم بعض مداخل القيادة المُختارة لمُديري المدارس على أن تُطبق القيادات هذه المداخل بممارساتهم في مدارسهم باعتبارها مؤسسات التعلم في القرن الحادي والعشرين، كما يتم تعريفهم بمعايير القيادات المدرسية وأساليب التعلم النشط لبناء أساس يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

[2] الفترة التدريبية الثانية: المُجتمع المدرسي:

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

[3] الفترة التدريبية الثالثة: النظم والإجراءات:

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

[4] الفترة التدريبية الرابعة إلى السادسة: التخطيط لتحسين أداء المدارس :

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

المبحث الثالث: أوجه الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم بسلطنة عُمان:

- تعدد الجهات المسؤولة عن برامج تأهيل المشرفين الإداريين ، حيث يُشارك فيها المناطق التعليمية على مستوى الولايات، والمجالس المحلية للتعليم، ومؤسسات التعليم العالي، والجمعيات المهنية الخاصة بالإدارة التعليمية، ومؤسسات التدريب المُجتمعية، ومراكز القيادة ورسم السياسات، والمجالس الوطنية لتنمية العاملين، وجمعيات المجالس المدرسية، ومراكز الاقتصاد والتربية.
- تركيز فلسفة تأهيل المشرفين الإداريين على تزويدهم بمجموعة مُتكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات قبل تولي وظائفهم تُمكنهم من أداء مهامها ومسئولياتها وأدوارها وواجباتها بكفاءة وفعالية وجودة وتميز.
- تنوع شروط ومعايير اختيار المشرفين الإداريين من حيث المهارات، والكفاءات، والمؤهلات، والتعليم، والخبرة، ومستويات الأداء والإنجاز، وخطابات التوصية، و البحوث وأوراق العمل والمقالات المكتوبة ، واجتياز الاختبارات والمقابلات من خلال لجان مُشكلة لهذا الغرض داخلية أو خارجية ، والحصول على درجات علمية مثل الماجستير والدكتوراه في القيادة والإدارة والإشراف في مجال التربية والتعليم.
- إتاحة شروط ومعايير اختيار المشرفين الإداريين لكثير من هيئة العاملين بالمدارس للتقدم لشغل وظائف مشرفين إداريين سواء كانوا من ذوي سنوات العمل القليلة، أو من الوظائف الإدارية، أو الأخصائيين، أو المُعلمين، أو من خارج النظام التعليمي مثل المُديرين التنفيذيين والقادة العسكريين.
- اعتماد برامج تأهيل المشرفين الإداريين على نظام ترخيص مزاولة المهنة لفترة زمنية محددة، وعندما تنتهي هذه الفترة يكون لزاماً عليهم تجديد هذا الترخيص وفقاً للقوانين المُتبعة.
- اعتماد برامج تأهيل المشرفين الإداريين على وجود معايير مهنية مُحددة لهم في كافة ميادين ومجالات عملهم وتكون موجهة ومرشدة في عملهم وسلوكياتهم وممارساتهم الوظيفية المُختلفة.
- اشتغال برامج تأهيل المشرفين الإداريين على موضوعات في كافة ميادين ومجالات العملية التعليمية مثل: الإشراف الإداري والتربوي، والتخطيط الاستراتيجي، والمهارات الإدارية، وتعليم وتعلم الطلبة، والمناهج الدراسية، وإدارة هيئة العاملين، والشراكة المُجتمعية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي ، والتمويل المدرسي، وإدارة الموارد المدرسية، وأخلاقيات المهنة، والثقافة التنظيمية والمُنَاح المدرسي، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والنمو المهني والتنمية المهنية المُستمرة، والتطوير التنظيمي، والتحسين والتطوير والتغيير المدرسي، والأساليب الإدارية الحديثة، والقوانين والتشريعات المدرسية.
- تنوع أساليب التدريب في برامج تأهيل المشرفين الإداريين حيث تركز على ورش العمل، والاجتماعات الدورية، ومناقشة المجموعات، والبحوث والدراسات، والمحاكاة، والتدريب الميداني، والمرشد والموجه، ولعب

الأدوار، والتعليم الالكتروني، ودراسات الحالة، والمباريات الإدارية في صنع واتخاذ القرارات، والتحليل المرتكز على الأنظمة، ومختبرات التفكير الناقد، والتعلم التعاوني الفريقي، وحل المشكلات.

توصيات الدراسة

في ضوء ما تم عرضه عن خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم، وخبرة سلطنة عُمان في هذا المجال، وأوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تأهيل المشرفين الإداريين على التعليم بسلطنة عُمان، تُوصي الدراسة بالآتي:

- اشتراط حصول المتقدم لشغل وظيفة مُشرف إداري الحصول على مؤهل مُتخصص في القيادة والإدارة والإشراف المدرسي سواء أكان دبلوم عالٍ بعد البكالوريوس أم ماجستير أم دكتوراة، وتقديم ملف الإنجاز يوضح كافة إنجازاتهم المهنية قبل التقدم لشغل الوظيفة.
- إنشاء برنامج مُتخصص لتأهيل المشرفين الإداريين لأن برنامج تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية الذي يتم تأهيل المشرفين الإداريين من خلاله لا يقتصر فقط على المشرفين الإداريين حيث يشمل أيضاً مديري المدارس ومُساعدتهم وغيرهم من القيادات الإدارية بالمدارس والمُديريات.
- زيادة مدة برامج تأهيل المشرفين الإداريين بحيث تمتد لخمسة أو ستة أشهر متوالية بدلاً من أسبوعين، ويكون هناك تدريب ميداني للمُشاركين فيها.
- تعدد مجالات برامج تأهيل المشرفين الإداريين بحيث تتضمن موضوعات عن تعليم وتعلم الطلبة، وهيئة العاملين، والشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والموارد المادية المدرسية، والقوانين والتشريعات التعليمية، وأخلاقيات مهنة التعليم، ومعايير جودة التعليم.
- اهتمام برامج تأهيل المشرفين الإداريين بوجود خبرات تدريبية من خارج وزارة التربية والتعليم مثل الجامعات والمعاهد والكليات المُتخصصة حرصاً على التجديد والإبداع والابتكار في هذه البرامج.
- استخدام أساليب تدريب مُتعددة في برامج التأهيل بحيث تتضمن: ورش العمل، والاجتماعات الدورية، ومناقشة المجموعات، والبحوث والدراسات، والمُحاكاة، والتدريب الميداني، والمُرشد والموجه، ولعب الأدوار، والتعليم الالكتروني، ودراسات الحالة، والمباريات الإدارية، وأساليب حل المشكلات.
- الأخذ بنظام الترخيص لمزاولة مهنة الإشراف الإداري بحيث تكون على ثلاث مراحل، الأولى الرخصة الأولية ومُدتها أربع سنوات، والثانية الرخصة المُتقدمة ومُدتها ثمان سنوات، والثالثة الرخصة المهنية الاحترافية وهي رخصة دائمة.
- بناء معايير مهنية للمُشرفين الإداريين في نظام تطوير الأداء المدرسي تتضمن كافة ميادين ومجالات الإشراف الإداري أسوة بمعايير الإدارة المدرسية، وتكون موجهة ومُرشدة لهم في القيام بواجباتهم الوظيفية.

المراجع

أولاً؛ المراجع العربية

- (1) أبو جراد، محمد يوسف. (2005). تطوير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم التقني في فلسطين في ضوء اتجاهات الادارة التربوية الحديثة، حولية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية (القسم الأدبي - التربوي) - مصر، (6)، 2 - 42.
- (2) أبو عاشور، خليفة مصطفى؛ حمادنة، محمد صايل الخضر. (2012). تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - مصر، (23)، 25 - 50.
- (3) الباروني، خالد مسعود. (2017). دور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة المكتبات والمعلومات - دار النخلة للنشر - ليبيا، (17)، 137 - 168.
- (4) البلوشي، سلطان بن صالح. (2010). الدور المتوقع والدور الفعلي للمشرف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية- جامعة الدول العربية- مصر.
- (5) البوسعيدي، عبدالله بن حمد بن حميد. (2017). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- (6) البيمانية، كاذية بنت علي بن سليمان. (2011). دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- (7) جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيرى. (2011). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الكويت: دار الزهراء.
- (8) الجهوري، شمسة بنت حمد بن علي. (2014). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- (9) الحارثي، سالم بن عبدالله بن سالم. (2017). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- (10) الحارثي، محمد بن هنيدي بن محمد. (2002). ، معايير اختيار مشرفي الإدارة المدرسية و برامج تأهيلهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
- (11) الحبسي، علي بن سعيد بن علي. (2011). درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة- الأردن.
- (12) الحربي، قاسم بن عائل. (2007). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية. دراسات في التعليم الجامعي - مصر، (15)، 86 - 167.
- (13) حسين، محمد فتحي عبدالفتاح. (2013). الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الوسطى و التنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، التربية (جامعة الأزهر) - مصر، 2، (154)، 105 - 181.
- (14) الدمنهوري، محمد. (2007). تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية في ضوء معايير الجودة الشاملة : دراسة تحليلية، المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي - مصر، 366 - 395.
- (15) الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد؛ الرقمية، عزاء بنت علي بن عمير. (2012). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان، العلوم التربوية - مصر، (1)، 20، 108 - 170.

- (16) الزرعي، مأمون زهير صالح.(2011).تحديد درجة الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية -فلسطين.
- (17) السعيدية، رحمة بنت يوسف .(2006). تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان.
- (18) الشراري، جمال صبيح دايش.(2014). دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الجوف، التربية (جامعة الأزهر) - مصر، 3(185)، 189-235.
- (19) الشهري، عوض بن أحمد عوض.(2008). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
- (20) الشهبان، عبدالعزيز .(2010). فاعلية الدورة التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس من وجهة نظر المتدربين، مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر ،3(7)، 257 - 327.
- (21) الصقري، خليفة بن خلفان .(2005). أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مُديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان.
- (22) الطعاني، حسن أحمد.(2012). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية - الاردن ، 27(6)، 1 - 28.
- (23) عبدالرحمن ، إيمان جميل .(2011). أنموذج مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، دراسات - العلوم التربوية -الاردن ،(38)، 2005 - 2018.
- (24) عبدالرحيم، سامح جميل.(2007). تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس- مصر ، 132-143.
- (25) الغافري، راشد .(2007). تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان، المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس- مصر ، 611-654.
- (26) الغافري، وضحاء بنت علي بن سلطان.(2013). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- (27) مصلح، أيمن علي.(2011). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- (28) وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .(2005ب). دليل الإشراف التربوي، مسقط: المديرية العامة للتعليم- دائرة الإشراف التربوي.
- (29) وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .(2006). دليل الإنماء والدراسات التأهيلية، مسقط: دائرة تنمية الموارد البشرية.
- (30) وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (1998). القرار الوزاري رقم(98/219) في تاريخ 1998/12/28م بشأن استحداث وظيفة موجه إداري ، مسقط.
- (31) وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2005أ). التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عُمان. مسقط..
- (32) وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2016). المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين: دليل 2016، مسقط.

(33) وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2017). ضوابط تدريب وتقييم المُتدربين لوظائف الإشراف المدرسي والإدارة المدرسية: العام الدراسي 2017 / 2018م، مسقط: المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين.

ثانياً؛ المراجع الأجنبية

- (34) Alabama Association of School Boards.(2007). Selecting A Superintendent, Montgomery.
- (35) Alsbury, Thomas L.; Hackmann, Donald G.(2006).Learning from Experience: Initial Findings of a Mentoring/Induction Program for Novice Principals and Superintendents, Planning and Changing, 37 (3-4), 169-189.
- (36) Arkansas Department of Education.(2012). Rules Governing the School Superintendent Mentoring Program, Arkansas.
- (37) Armbruster, Eric.(2011). How Virginia Public School Superintendents Spend Their Time, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth University, Virginia-USA.
- (38) Butcher, Keith A.(2014). Superintendent and Board of Education Member Perceptions Regarding Preferred Leadership Behaviors for Superintendents in West Virginia, Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership, Marshall University, West Virginia- USA.
- (39) Cross , Curtis.(2013). An Analysis of School Superintendents' Responses to Ethical Dilemmas, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy Degree, Department of Educational Administration and Higher Education in the Graduate School Southern Illinois University Carbondale, Illinois-USA.
- (40) Educational Testing Service. (2016). School Superintendent Assessment, New Jersey.
- (41) Fessler, Arthur.(2011). Illinois Superintendents' Perceptions of the Effectiveness of Their Superintendent Training, A Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Educational Organization and Leadership in the Graduate College of the University of Illinois, Illinois- USA.
- (42) Fip, Ansar.(2015). Measuring the Performance of School Superintendent, Journal of Education and Practice, 6(2), 103-108.
- (43) Florida Association of District School Superintendents .(2017). Superintendent Programs, <http://www.fadss.org/>.
- (44) Hoyle ,John R.(2002). Superintendents for Texas school districts: solving the crisis in executive leadership, Texas: SidW. Richardson Foundation..

- (45) Kentucky Education Professional Standards Board.(2017). The Kentucky Education Professional Standards Board issues a five year Certificate for Superintendent ,<http://www.epsb.ky.gov/certification/supercert.asp>.
- (46) Kentucky School Boards Association.(2014). Board / Superintendent Team Training Modules, Frankfort.
- (47) King,Sue A.(2010). Pennsylvania Superintendent-Preparation: How Has it Changed?, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Education ,Seton Hall University, Pennsylvania - USA.
- (48) Marullo, Dawn A.(2010). School Superintendents' Perceptions of the American Association of School Administrators' Professional Standards for the Superintendency, Their Relevancy to the Superintendency and Correlation to Pre-service Preparation of Superintendents, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, Margaret Warner Graduate School of Education and Human Development University of Rochester, New York- USA.
- (49) Medina, Noe J. (2009). Massachusetts Program Implementation 2005 – 2008, Massachusetts: National Institute for School Leadership.
- (50) Minnesota Supply/Demand Considerations.(2017). Entrance License for Superintendent, http://www.ncei.com/200_PrincipalsSuperintendents/MN.pdf.
- (51) National College for Teaching and Leadership.(2013). National Professional Qualification for Middle Leadership (NPQML), Nottingham.
- (52) National Staff Development Council, Staff Development Standards.(2017). www.naepdc.org/mQuality%20Framework/NSDC%20Standards.doc.
- (53) Patrick, William.(2006). Superintendent Search and Selection Practices in the State of Missouri, A Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Education, Missouri – USA.
- (54) Regina P., Campbell.(2001). Aspiring to the Superintendency :Factors That Influence the Decision, A Dissertation Submitted to the School of Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, The Graduate SchoolThe University of Maine, Maine- USA.
- (55) Saint Mary's university.(2017). Superintendent Preparation Program, <http://www.smumn.edu/graduate-home/areas-of-study/graduate-school-of-education/eds-in-educational-administration-director-of-special-education-k-12-principalsuperintendent/superintendent-preparation-program>.
- (56) School Administrator of Iowa.(2017). Mentoring and Induction Program2014 - 2015 Information and Resources ,<http://www.sai-iowa.org/mentoring-and-induction.cfm>.
- (57) Seiler , Marcia et.al.(2013). Kentucky School District Superintendent Employment And Contracts, Kentucky:Office Of Education Accountability.

- (58) Seiler, Marcia ; Chilton, Ken ; White, Keith ; Alexander, Albert ; Landy, Brenda ; Nelson, Deborah; Olds, Sabrina ; Young, Pam . (2016). Leadership Training for Superintendents, School Board Members, Principals, and School-based Decision Making Council Members, Kentucky: Office of Education Accountability.
- (59) Sinopoli , Henry D.(2010). Impact and Implications of Litigation on Small Rural School Districts: A Study of Selected Western Pennsylvania Public School Superintendents' Perception and Knowledge of School Law, A Dissertation Submitted to the School of Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, Indiana University USA.
- (60) Southwest Educational Development Laboratory.(1998). Arkansas Education Resource Guide, Arkansas, 1998,p.17.
- (61) Taylor, Michele. (2015). To Improve education, New Superintendents Journal 2014–15 ,1-48.
- (62) Teitel, Lee.(2006). Supporting School System Leaders The State of Effective Training Programs for School Superintendents , New York: The Wallace Foundation.
- (63) The Education Policy and Leadership Center.(2006). Strengthening School Leadership: Preparing and Supporting Superintendents and Principals, Harrisburg-Pennsylvania.
- (64) The Manitoba Association of School Superintendents .(2007).The Superintendency A Resource Document to Guide Shared Leadership by School Boards & Superintendents. Winnipeg.
- (65) The Wallace Foundation.(2009). Leading for Change, Interim School Superintendents, Mentoring New Leaders, AASA New Superintendents E-Journal, 1-14.
- (66) U.S. Department of Education.(2015). Rethink School Discipline: School District Leader Summit on Improving School Climate and Discipline: Resource Guide for Superintendent Action, Washington: Office of Elementary and Secondary Education.
- (67) University of Virginia, (2014). Graduate Student Handbook for Administration and Supervision, Charlottesville:Curry School of Education-Department of Leadership, Foundations and Policy.
- (68) Virginia Department of Education.(2013). Licensure Regulations for School Personnel, Division of Teacher Education and Licensure, Richmond.
- (69) Wise, Christine ; Bennett, Nigel.(2003). The future role of middle leaders in secondary schools: a survey of middle leaders in secondary schools in England, National College for School Leadership, Nottingham.