



درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في
محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء
المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officers)
بالولايات المتحدة الأمريكية

The availability degree of professional standards among
school management Supervisors in Al Dhahirah
Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Council
of Chief State School Officers model in the United States of
America

إعداد

د. سعيد بن راشد بن علي الشهومي
D.Said Rashid Ali Alshuhumi

الجامعة الاسلامية العالمية بماليزيا - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

أ.د/ داود عبدالملك يحيى الحدابي
Prof. Daoud Abdulmalik Yahya Al-Hadabi

استاذ التربية العلمية- الجامعة الاسلامية العالمية بماليزيا

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

استاذ مساعد باحث - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر

Doi: 10.21608/jasep.2025.418598

استلام البحث: ٢٠٢٥/٢/١١

قبول النشر: ٢٠٢٥/٣/١١

الشهومي، سعيد بن راشد بن علي و الحدابي ، داود عبدالملك يحيى و ابراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٥). درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officers) بالولايات المتحدة الأمريكية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٧)، ٣٢٣ – ٣٧٢.

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

درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة
بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of
Chief State School Officers) بالولايات المتحدة الأمريكية

المستخلص:

هدفت البحث الحالي إلى تعرف درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبع البحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٨٣) مديراً ومديرة مدرسة. وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية جاءت متوسطة بشكل عام، و أيضاً بدرجة متوسطة في معايير القيادة التعليمية، وتقويم المدير، وتدوير التحسين، والعدالة على مستوى النظام التعليمي، وتماسك النظام. بينما جاءت بدرجة متوسطة في معايير التعلم المهني، ووقت المشرف، والعدالة التربوية وثقافة المدرسة. كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: المعايير المهنية - مشرفي الإدارة المدرسية- مجلس رؤساء المدارس الحكومية- سلطنة عمان.

Abstract:

The current research aimed to identify The availability degree of professional standards among school management Supervisors in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Council of Chief State School Officers model in the United States of America, study used a descriptive method also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (83) male and female school principals. The research results showed that the availability degree of professional standards among school management Supervisors in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Council of Chief State School

Officers model in the United States of America was average in general, and also at an average level in the standards of educational leadership, principal evaluation, improvement recycling, justice at the level of the educational system, and system cohesion. While it was at an average level in the standards of professional learning, supervisor time, educational justice, and school culture. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the responses of the study sample individuals attributed to the variables of academic qualification and years of experience, while these differences were found in the gender variable in favor of females.

KeyWords: professional standards - school management Supervisors - Council of Chief State School Officers- Sultanate of Oman.

المقدمة:

تولي النظم التعليمية المعاصرة اهتمامًا بالغًا بتحقيق الجودة والتميز في مختلف جوانب العملية التعليمية، وذلك من خلال عمليات المتابعة والرقابة والإشراف والتقييم والتنمية المهنية لمواردها البشرية بصورة مستمرة، وتعتبر الإدارة المدرسية من الموارد البشرية التي لها مسؤولية كبيرة في تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، حيث إنها مسؤولة عن إدارة هيئة العاملين، ودعم عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وتحقيق شراكة فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وبناء علاقات فاعلة مع السلطات التعليمية العليا.

ولكي تقوم الإدارة المدرسية بواجباتها ومهامها وأدوارها الوظيفية بصورة مثلى فلا بد أن يتولى مسؤولياتها مديرون لديهم من الكفايات والكفاءات التي تمكنهم من ذلك، كما لا بد أن يتم الإشراف عليهم بصورة مستمرة من قبل مشرفين مُتخصصين مؤهلين بصورة علمية سليمة، ويُدركون أبعاد العملية الإشرافية بصورة شاملة ومُتكاملة، ويقدمون الدعم المُستمر لمُديري المدارس لمساعدتهم على إنجاز أعمالهم بصورة مُتميزة .

ويعمل مُشرفو الإدارة المدرسية في المستويات الإدارية المحلية مثل المناطق أو المُديريات التعليمية ، وقد تطورات وتوسعت أدوارهم الإشرافية وأصبحت تركز على



القيادة التعليمية للتعليم والتعلم المدرسي، وعلى متابعة ومراقبة وتقويم ودعم المديرين الذين يشرفون عليهم، وتزويدهم بالتغذية الراجعة بصورة مستمرة، واكتشاف جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب القصور والضعف وتحسينها ، وذلك ليتمكنوا من أداء أدوارهم في دعم التعلم المهني للمعلمين، وعمليات تعليم وتعلم الطلبة ومتابعة انجازهم الأكاديمي، كما يتولى مشرفو الإدارة المدسية مسؤولية التأكد من أن المديرين والمدارس يطبقون السياسات التعليمية الرسمية سواء على المستويات العليا أو المحلية، والتي تحددها اللوائح والتشريعات والقوانين، وتوفير الضمانات اللازمة لتحقيقها. (Garza, 2018, 5; Armana, 2016, 7309)

كما يتولى مشرفو الإدارة المدرسية مسؤولية تدريب وتنمية مديري المدارس مهنيًا على مهام ومسئوليات العمل، واستخدام الأدوات، وإدارة التنوع، وتوظيف نماذج العمل، والمشاركة معهم في أعمال وأنشطة تعاونية تُسهل وتيسر إحداث التغيير والتطوير بالمدارس، كما يدعمون العلاقة بين المديرين والسلطات التعليمية العليا، وذلك لتحسين مخرجات تعلم الطلبة.

(Thessin et al., 2018; Clifford & Kat,2018,17)

ويعتمد مشرفو الإدارة المدرسية في ذلك على مجموعة متنوعة من الآليات والأساليب والأدوات مثل: الأدلة الإرشادية والتوجيهية، والأطر المرجعية، والنشرات والكتيبات والمطبوعات الإرشافية، ونماذج مُتميزة وحقيقية من البراهين والأدلة والشواهد على الممارسات المهنية المُتعددة والمتنوعة لأداء مديري المدارس، والمعايير المهنية لمديري المدارس، ومُعدلات ومستويات الأداء، ودليل عمل المشرفين والمديرين، وخطة النمو المهني، والزيارات الميدانية، والمقابلات الرسمية وغير الرسمية ، والملاحظات الرسمية وغير الرسمية، وتحليل الوثائق، وتحليل البيانات، والتغذية الراجعة، والتقويم التكويني، والتقويم الختامي. Maryland State

(Department of Education, 2018, 1)

ولتمكين مشرفي الإدارة المدرسية من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز، يتم الاهتمام بإعدادهم وتأهيلهم وتنميتهم مهنيًا بصورة مستمرة، وذلك من خلال وضع إطار لمستويات أدائهم المهني يتم تقويم أدائهم من خلاله، وقيام المناطق التعليمية والروابط المهنية الخاصة بالمشرفين بعقد برامج تنمية مهنية لهم تركز على دعم وتنمية مديري المدارس، ووضع خطط سنوية لنموهم المهني، والقيام بزيارات رسمية لهم في المدارس لمتابعة ومراجعة أدائهم، بالإضافة إلى إتاحة الفرص لهم لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية، والمشاركة بعروض وأبحاث وأوراق عمل فيها، بالإضافة إلى إنشاء الأكاديميات والمراكز والمكاتب الخاصة بمشرفي الإدارة

المدرسية، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في مشروعات وبرامج التحسين والتطوير على مستوى السلطات التعليمية المحلية والعليا وعلى مستوى المدارس تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، فضلاً عن تشجيعهم للاتحاق بالدراسات العليا والحصول على درجات علمية متقدمة في مجال الإشراف التربوي والإداري. Riley & (Meredith, 2017, 6)

وهناك عدد من التحديات تواجه عمل مشرفي الإدارة المدرسية تتمثل في تقبل المستويات الإدارية العليا للدور الإشرافي الذي يركز على القيادة التعليمية وتعليم وتعلم الطلبة في المدارس، وتقبل المديرين لخطط تحسين وتطوير الأداء، وتقبل المعلمين الإشراف على عمليات التعليم والتعلم، وكثرة الأعباء الوظيفية للمشرفين والضغط الكبير عليهم، وكثرة المدارس التي يشرفون عليها، وبعض القصور في توافر برامج تنمية مهنية مستمرة تُثري معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية، والتوقعات العليا لعمل المشرفين، وتمويل الأنشطة، وتركيز السياسات التعليمية الاتحادية وعلى مستوى الولاية للنتائج السريعة، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل. (Saltzman, 2016, 6-7; Hill, 2018, 26)

ومن العوامل التي تساعد مشرفي الإدارة المدرسية في أداء عملهم والقيام بواجباتهم المهنية بكفاءة وفعالية وجود معايير مهنية لوظائفهم تُعتبر دليلاً وموجهاً ومرشداً في الأداء، ويمكن من خلالها تقويم أدائهم الوظيفي وتصميم برامج تنمية مهنية لتحسين وتطوير أدائهم بصورة مُستمرة، والإجراءات التي يجب عليهم اتباعها والتصرفات التي يجب عليهم القيام بها. (Rowland, 2017, 18; Hvidston et al., 2019, 54)

ولذا قام مجلس رؤساء المدارس الحكومية Council of Chief State School Officers بواشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع مؤسسة والس العلمية Wallace Foundation بمدينة نيويورك بتصميم وبناء نموذج تضمن ثمانية معايير لمشرفي الإدارة المدرسية Model Principal Supervisor (Council of Chief State School Officers, Professional Standards (2015A). وتضمن المعيار الأول وقت المشرف Supervisor time حيث يُكرس مشرفو الإدارة المدرسية وقتهم لمساعدة مديري المدارس على النمو المهني كقيادة تعليميين. (District Leadership Design Lab, 2017, 7)

واشتمل المعيار الثاني على القيادة التعليمية Instructional leadership حيث يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بتدريب ودعم مديري المدارس والانخراط في استراتيجيات فعالة للتعليم المهني لمساعدتهم على النمو المهني كقيادة تعليميين. (Council of Chief State School Officers, 2015B, 18)

الثالث العدالة التربوية وثقافة المدرسة Educational equity and school culture حيث يستخدم مشرفو الإدارة المدرسية الأدلة والبراهين على فعالية مديري المدارس لتحديد التحسينات اللازمة في ممارستهم لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية تدعم الاحتياجات الثقافية والتعليمية المتنوعة للطلبة. Nevada Department of Education, 2017,5)

وركز المعيار الرابع على تقويم المدير Principal evaluation حيث يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بطرائق تساعدهم على النمو كقادة تعليميين (Goldring et al., 2018, 12) . أما المعيار الخامس فتضمن تماسك النظام System coherence حيث يدافع مشرفو الإدارة المدرسية عن تماسك الرؤية والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية لدعم المدارس وتعلم الطلبة. (Rigby et al., 2018,38)

في حين اشتمل المعيار السادس على العدالة على مستوى النظام التعليمي System -level educational equity حيث يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بمساعدة السلطات التعليمية العليا في ضمان أن مجتمع المدارس التي يشاركون فيها يستجيبون ثقافيًا واجتماعيًا ولديهم إمكانية الوصول العادل إلى الموارد اللازمة لنجاح كل طالب (Colorado Department of Education, 2019, 2) . وتضمن المعيار السابع التعلم المهني Professional learning حيث يحرص مشرفو الإدارة المدرسية على تنمية وتطوير وتحسين أدائهم المهني بصورة مستمرة لمساعدة مديري المدارس على النمو كقادة تعليميين (NYC leadership academy, 2016, 7) . وتناول المعيار الثامن تدوير التحسين Improvement cycles حيث يركز مشرفو الإدارة المدرسية على قيادة تغييرًا استراتيجيًا يرفع من أداء المدارس بشكل مستمر ويحافظ على البرامج التعليمية عالية الجودة والفرص المتاحة في جميع المدارس. (Rogers et al., 2018, 440)

وفي سلطنة عُمان اهتمت وزارة التربية والتعليم بوظيفة مشرفي الإدارة المدرسية اهتماماً بالغاً، وقدمت لهم كافة أشكال الدعم من قرارات وزارية خاصة بوظائفهم، وبرامج إعداد وتأهيل وتدريب، وأدلة إرشادية وتوجيهية وذلك مثل: القرار الوزاري رقم (٩٨/٢١٩) في تاريخ ١٩٩٨/١٢/٢٨م بشأن استحداث وظيفة موجه إداري، ودليل اختيار الموجهين الإداريين ومديري المدارس ومساعدتهم ، والمشرفين التربويين والمعلمين الأوائل عام ٢٠٠٤م، ودليل التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عُمان عام ٢٠٠٥م ، ودليل الإنماء والدراسات التأهيلية عام ٢٠٠٦م، ودليل اختيار الكوادر الإدارية والفنية عام ٢٠٠٨م، ووثيقة استمارات متابعة وتقويم أداء أعضاء

الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية عام ٢٠١٢م، والقرار الوزاري رقم ٧٦ لعام ٢٠١٥م بشأن شروط شغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، وبطاقة وصف وظيفة مشرف إداري عام ٢٠١٦م.

كما صدر القرار وزاري رقم (٢٠١٧ / ٣٥١) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف، ودليل ضوابط تدريب وتقييم المُنتدبين لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية عام ٢٠١٨م، ودليل تدريب وتقييم المُنتدبين لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية عام ٢٠١٨م أيضاً. والقرار الوزاري رقم (٢٠٢٣/٢) بتعديل واستحداث بطاقات الوصف الوظيفي لمشرف الإدارة المدرسية، والقرار الوزاري رقم (٢٠٢٣/٣٣٠) بإصدار دليل الترشح لشغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، واستحداث البرنامج الاستراتيجي لمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين الأوائل للإدارة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين مدته عام دراسي يسهم في تطوير كفاياتهم القيادية والإشرافية واكسابهم مهارات البحث الإجرائي.

وبالإضافة إلى ما سبق ركزت الخطة الاستراتيجية التاسعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ٢٠١٦-٢٠٢٠م في محور القدرة المؤسسية على مجال الحوكمة والمسائلة الإدارية والذي تضمن تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة المدرسية والإشراف الإداري، وتطوير نظام المُحاسبة والتحفيز وزيادة فعاليته بما يُعزز الإدارة، وتبني نظام إدارة الجودة وفق مواصفات عالمية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٦، ٤٩)

ويتولى مشرفو الإدارة المدرسة في سلطنة عُمان مسؤولية مراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس، ويتابع تنفيذها وتقويمها، والمشاركة في تحديد إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والتوعوية في مجال الإشراف الإدارة المدرسية ويتابع أثرها، والقيام بزيارات إشرافية لمُتابعة أداء مديري المدارس وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات أدائهم وتقديم الدعم الفني والإداري اللازم لهم، ومُتابعة التزام إدارات المدارس في تنظيم الموارد، ومُتابعة التزام إدارات المدارس باللوائح والقرارات والأنظمة المُتعلقة بأعمال الامتحانات، والاختبارات (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢٣، ٧-٨).

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في عمل مشرفي الإدارة المدرسية، إلا أن الواقع يُشير إلى وجود بعض من المشكلات والسلبيات تتعلق بأدائهم المهني، وهذا ما أشارت إليه وأكدته بعض نتائج الدراسات

السابقة، حيث أشارت نتائج دراسة الصقري (٢٠٠٥) إلى أن دور الموجهين الإداريين كان متوسطاً بشكل عام في سلطنة عُمان، ومتوسطاً أيضاً في مجالات التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتدريب، والتقييم، كما كشفت النتائج عن افتقار المشرفين الإداريين لبعض المعارف والمهارات تتعلق بإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لمُدبري المدارس.

وتوصلت نتائج دراسة الشعيلي (٢٠٠٩) إلى أن حاجة المشرفين الإداريين إلى التدريب بدرجة متوسطة بشكل عام في سلطنة عُمان، وكبيرة في محاور: إعداد برامج التدريب، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتقنيات التعليمية الحديثة، ومتوسطة: . وكشفت نتائج دراسة البلوشي (٢٠١٠) أن المشرف الإداري يمارس مجموعة من المهام في سلطنة عُمان بدرجة متوسطة إلى منخفضة كإعداده لخطته إنطلاقاً من الاحتياجات المهنية للكوادر الإدارية التي يشرف عليها، أيضاً أوضح حاجة المشرف الإداري إلى الخبرة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية في عمله.

وأظهرت نتائج دراسة البيمانية (٢٠١١) أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في مجالات التخطيط، ونشر الثقافة التنظيمية، والإشراف، والمتابعة والتقييم.

وأبرزت نتائج دراسة الحبسي (٢٠١١) أن درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظته مسقط جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في محاور الاتصال التربوي الفعال، والاجتماعات المدرسية، واتخاذ القرار، وأن المشرف الإداري يواجه الكثير من المعوقات التي تؤثر عليه في سلطنة عُمان ضعف قدرة المشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، والجهل ببعض التقنيات الحديثة وعدم القدرة على تطوير الغير، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تقام لتجديد معلومات المشرفين الإداريين وتدريبهم وتأهيلهم.

وبينت نتائج دراسة الراسبي والرقمية (٢٠١٢) إلى أن مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في محاور: عبء الدور، والمشاركة في صنع القرار، وغموض الدور، والترقي والوظيفي، كما بينت النتائج نقص في برامج التأهيل المتخصصة للمشرفين الإداريين في سلطنة عُمان.

وأوضحت نتائج ودراسة الغافرية (٢٠١٤) أن دور المشرفين الإداريين في

التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية.

وخلصت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٧) أن المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع مجالات الدراسة وهي: المشكلات المتعلقة بالتدريب، والتنظيم، والإشراف، والاتصال، والتخطيط، والتقييم، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية الموجهة إليه.

وأشارت نتائج دراسة المقبالي (٢٠١٩) أن درجة تقديرات أفراد العينة من المشرفين والمديرين للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع المحاور وهي: الاهتمام بالعمل الجماعي، والقيادة التربوية الفعالة، والتحسين المستمر والتميز، والتركيز على الكادر الإداري.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في التساولين الآتيين:

١. ما درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. الوقوف على درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية.

٢. تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية البحث:

تمثلت هذا البحث الدراسة في كونه يمكن أن يفيد مشرفي الإدارة المدرسية، ومُديري المدارس ومساعدتهم، بالإضافة إلى المسؤولين عن الإشراف الإداري على مستوى وزارة التربية والتعليم والمُديريات التابعة لها في التعرف على نموذج المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية الذي وضعه مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية والإفادة منه في تطوير عمل مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عمان من خلال توفير كافة مصادر الدعم البشرية والمادية.

حدود البحث:

تمثل حدود البحث في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على نموذج المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية الذي وضعه مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية.
٢. الحدود البشرية: حيث اقتصر على مُديري المدارس.
٣. الحدود المكانية: حيث اقتصر على المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان.
٤. الحدود الزمنية: حيث أُجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ م.

مصطلحات الدراسة:

١- المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية:

هي مستويات للأداء قام بوضعها مجلس رؤساء المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وتتضمن ثمانية معايير تركز على القيادة التعليمية، والتدريب والتنمية المهنية لمُديري المدارس، وتقويم الأداء الوظيفي، ودعم العلاقة بين المُديرين والسلطات التعليمية العليا، والنمو المهني للمشرفين، وقيادة التغيير الاستراتيجي. (Glatthorn et al., 2017, 2)

٢- مشرفو الإدارة المدرسية:

يعمل مشرفو الإدارة المدرسية في مُديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتُعد وظيفتهم إشرافية على مديري المدارس، ويزورهم بصورة دورية مستمرة، ويساهمون في نشر الثقافة المهنية لديهم، ويقومون بمراجعة خططهم وبرامجهم وآليات عملهم ويتابعون تنفيذها وتقويمها وتطويرها، كما يشاركون في تحديد وإعداد وتنفيذ برامجهم التدريبية، ويقومون بزيارات إشرافية لمتابعة أدائهم وتحديد



احتياجاتهم وتقديم الدعم اللازم لهم ووضع تقارير حول مستويات أدائهم. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧، ١٥)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تُعتبر وظيفة مشرفي الإدارة المدرسية وظيفة إشرافية تعمل في السلطات التعليمية المحلية مثل المناطق أو المديرية التعليمية، ويتولى شاغلها الإشراف على مُديري المدارس، ويقومون بمهام مُتعددة مثل: التدريب، ووضع الأهداف المهنية، ومراقبة أداء المدارس، وتقديم التغذية الراجعة للمُديرين وتقييم أدائهم الوظيفي، ولهم مُسميات مُتعددة مثل المشرف الإداري Superintendent، ومساعد المُشرف الإداري Assistant Superintendent، والمُدير العام للمدارس Director of Schools، والرئيس التنفيذي Chief Executive Officer (District of Columbia, 2018, 22).
الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:
أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة الصقري (٢٠٠٥) إلى أن درجة ممارسة الموجه الإداري لدوره جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع المحاور وهي: التخطيط، والتنظيم، والتدريب، والإشراف، والتقييم، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

وتوصلت نتائج دراسة الراعي (٢٠٠٦) إلى أن درجة فاعلية أداء المشرفين الإداريين في محافظتي مسقط وظفار في سلطنة عُمان جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة في مجالات مهارات الإشراف الإداري، ومجال إجراءات الإشراف الإداري، ومجال أهمية الإشراف الإداري، بينما جاء مجال أهداف الإشراف الإداري بدرجة متوسطة، كما توصلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

وكشفت نتائج دراسة الشعيلي (٢٠٠٩) إلى أن حاجة المشرفين الإداريين إلى التدريب بدرجة متوسطة بشكل عام في سلطنة عُمان، وكبيرة في محاور: إعداد برامج التدريب، واستراتيجيات الإشراف الإداري، والتقنيات التعليمية الحديثة، ومتوسطة في محاور التخطيط، والتقييم، والنظم واللوائح المنتظمة للعمل، والتنمية



المهنية لمُدبري المدارس، وخدمة المجتمع المحلي، كما كشفت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة دبلوم عالٍ في الإدارة المدرسية والبيكالوريوس.

وبينت نتائج دراسة الحبسي (٢٠١١) أن درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط جاءت متوسطة بشكل عام، وجاءت عالية في محور العلاقات الإنسانية، ومتوسطة في محاور الاتصال التربوي الفعال، والاجتماعات المدرسية، واتخاذ القرار، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة ١ - ٥ سنوات.

وأوضحت نتائج دراسة البيمانية (٢٠١١) أن دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في مجالات التخطيط، ونشر الثقافة التنظيمية، والإشراف، والمتابعة والتقييم، كما أوضحت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس ولصالح الذكور، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة أقل من ٣ سنوات، ولكن لم توجد هذه الفروق في متغير الوظيفة.

وخلصت نتائج دراسة الراسبية والرقمية (٢٠١٢) إلى أن مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في محاور: عبء الدور، والمشاركة في صنع القرار، وغموض الدور، والترقي والوظيفي، بينما جاءت متوسطة في محاور: الاتصال، وشخصية المشرف، وطبيعة العلاقات في العمل، كما خلصت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الوظيفة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأكدت نتائج دراسة الغافرية (٢٠١٤) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، بينما جاء كبيراً في محور استخدام التقنيات، كما أكدت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة

الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وأظهرت نتائج دراسة الغيلانية (٢٠١٥) أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: تنمية العلاقات الإنسانية، وتوضيح عملية التغيير، والشراكة في التغيير، والتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة.

وأبرزت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٧) أن درجة المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: المشكلات المتعلقة بالتدريب، والتنظيم، والإشراف، والاتصال، والتخطيط، والتقييم، كما أبرزت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأشارت نتائج دراسة المقبالي (٢٠١٩) إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة من المشرفين والمديرين للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضاً في جميع المحاور وهي: الاهتمام بالعمل الجماعي، والقيادة التربوية الفعالة، والتحسين المستمر والتميز، والتركيز على الكادر الإداري، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، ومتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١-٦ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أشارت نتائج دراسة فارمر (Farmer, 2017) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق الجنوبية الشرقية بالولايات المتحدة الأمريكية يطبقون معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية بدرجة متوسطة بشكل عام، ومرتفعة في المعيارين الأول والثاني، ومنخفضة في المعيارين الخامس والسادس، ومتوسطة في المعايير الثالث والرابع والسابع والثامن.

وتوصلت نتائج دراسة استرنجير (Stringer, 2017) إلى أن معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية أحدثت تغييراً في مهام ومسئوليات وأدوار مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث زاد اهتمام المشرفين بالتدريب والتنمية المهنية لمُدبري المدارس وتقديم كافة أشكال الدعم لهم، بالإضافة إلى التركيز على أدوار القيادة التعليمية لمُدبري المدارس واهتمامهم بعمليات تعليم وتعلم الطلبة، والاهتمام بتقويم الأداء الوظيفي للمُدبرين وإبراز ما به من جوانب قوة وجوانب تحتاج لتحسين وتطوير، وزيادة زيارات المشرفين لقاءات الدروس مع المُدبرين.

وكشفت نتائج دراسة لير (Lear, 2018) أن مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية يعتمدون بدرجة كبيرة على معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية في دعم عمل مُدبري المدارس وبناء قدراتهم وكفاياتهم وكفائتهم المهنية كقادة تعليميين، ومساعدتهم على تحقيق الاستقرار الإداري في مدارسهم، وذلك من خلال اعتمادهم على آليات مُتعددة مثل: التدريب، والعمل في فرق عمل، والتركيز على الممارسات التعليمية، وتحليل نتائج إنجاز الطلبة، كما كشفت النتائج أن المناطق التعليمية توفر لمشرفي الإدارة المدرسية برامج تنمية مهنية مستمرة لمساعدتهم على القيام بواجباتهم الوظيفية الإشرافية بجودة وتميز.

وأظهرت نتائج دراسة بولارد (Bullard, 2018) أن المنطقة التعليمية بوسط الأطلسي mid-Atlantic region تهتم بدرجة كبيرة بالتنمية المهنية لمُدبري المدارس الابتدائية من خلال اعتماد مشرفي الإدارة المدرسية على تطبيق معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية في تقديم الدعم وتدريب مُدبري المدارس كقادة تعليميين من خلال الاجتماعات المُنظمة والدورية معهم، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم، وإعطاء مُدبري المدارس مساحات واسعة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم في العملية الإشرافية، والمشاركة في التخطيط لبرامج تحسين وتطوير الأداء، والاعتماد على فرق العمل في إحداث التغييرات المدرسية .

وأبرزت نتائج دراسة جانوفيتز (Janovitz, 2018) أن مشرفي الإدارة المدرسية المتوسطة في المناطق التعليمية الحضرية الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية يمارسون أدوارهم الإشرافية بدرجة عالية في ضوء معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية، وأنهم يركزون في أدوارهم على تقديم الدعم لمُدبري المدارس بصورة مُباشرة في القضايا المرتبطة بالتعليم والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي،

وتطوير وتحسين الأداء المدرسي، وانجاز الطلبة، وممارسات المعلمين، وتقويم الأداء.

وبينت نتائج دراسة روشمير (Lochmiller, 2018) أن المناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية تهتم اهتماماً كبيراً بتدريب مُديري المدارس من خلال مشرفي الإدارة المدرسية وذلك من خلال الاعتماد على معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية، وأن المشرفين يركزون في تدريبهم على مجالات مُتعددة أهمها: تعليم وتعلم الطلبة داخل قاعات الدروس، وخدمات دعم الطلبة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية، وتصميم وبناء الأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة، كما بينت النتائج وجود عدد من التحديات تواجه مشرفو الإدارة المدرسية في مجال التدريب مثل: كثرة واجباتهم الوظيفية، وقلة الوقت المُتاح لديهم، وتقبل المُديرين لبرامج وخطط تحسين الأداء .

وأوضحت نتائج دراسة ريجبي وآخرين (Rigby, 2018) أن مشرفي الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المنطقة التعليمية بسيدار ريدج Cedar Ridge School District في بيجيت ساوند بواشنطن in the Puget Sound region in Washington State ، يعتمدون بشكل كامل على معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية في ممارسة أدوارهم الإشرافية، وأن مشرفي الإدارة المدرسية يركزون على التنمية المهنية لمُديري المدارس كقادة تعليميين، كما أوضحت النتائج بعض التحديات تواجه مشرفو الإدارة المدرسية مثل: الضغوط الوظيفية، والحاجة إلى وقت طويل لبناء القدرات والمهارات المهنية، وتوافر الموارد المادية الداعمة للفعاليات والأنشطة.

وحُصّلت نتائج دراسة روجرز (Rogers, 2019) إلى وجود تغيير في أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في المناطق الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وتضمنت التركيز على التنمية المهنية لمُديري المدارس، وتقويم أدائهم الوظيفي بناءً على المُخرجات التعليمية لمدارسهم وباستخدام أدوات متنوعة، والتركيز على عمليات التغذية الراجعة لأدائهم ، ودعم العلاقة بين مُديري المدارس والسلطات التعليمية العليا ومساندة مقترحاتهم لديها، وزيادة زيارات المشرفين للمديرين والاهتمام ببناء قدراتهم التعليمية، ومساندة طموحهم في الترقى للمناصب العليا، ومساعدتهم في حل المُشكلات التي تواجههم ، وذلك استرشاداً بمعايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية.

وأشارت نتائج دراسة هيفدستون وآخرين (Hvidston et al., 2019) إلى استخدام مشرفي الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بولاية ميسوري في

الولايات المتحدة الأمريكية معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية بدرجة كبيرة في عملهم الإشرافي، وأن مشرفي الإدارة المدرسية يركزون على دور مديري المدارس كقادة تعليميين، كما يهتمون بتنمية مهارات وكفاءات مديري المدارس من خلال عمليات التدريب المستمر، كما يهتمون بالإشراف التكويني، والتقويم الختامي للأداء الوظيفي، فضلاً عن الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس لتحسين المهارات التعليمية للمعلمين.

وكشفت نتائج دراسة هونج ورياني (Honig & Rainey, 2019) وجود عدد من التحديات تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية تتمثل في التدريب الكافي للمُشرفين على هذه المعايير، وكثرة الأعباء الوظيفية للمُشرفين، وقلة الوقت المُتاح للمُشرفين للزيارات المُتعددة للمُديرين لتطبيق كافة المعايير، والتركيز على القيادة التعليمية في العمل الإشرافي، ومشاركة المُشرفين في عمليات توظيف المُديرين.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة تنوع درجات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لواجباتهم الوظيفية بين العالية والمتوسطة. كما بينت نتائج الدراسات تركيز المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية على عديد من الجوانب؛ وذلك مثل: التنمية المهنية للمديرين، وتقديم كافة أشكال الدعم لهم، وتوجيههم وإرشادهم إلى التركيز على نمط القيادة التعليمية التي تهتم بعمليات تعليم وتعلم الطلبة والتنمية المهنية للمعلمين، بالإضافة إلى بناء حلقة وصل قوية بين مديري المدارس والسلطات التعليمية العليا، وبينهم وبين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

الإطار النظري للبحث:

وتضمن الإطار النظري للبحث المحاور الآتية:

أولاً: أهمية الإشراف على مديري المدارس:

أشار الحاتمي والهادية (٢٠١٠، ١٠٠-١٠١) إلى أن الإشراف على مديري المدارس تكمن أهميته في سعيه لتحقيق النجاح والتميز في العملية الإدارية المدرسية؛ وذلك بما تتضمنه من تخطيط، وتنظيم، ومُتابعة، ورقابة، وإشراف، وتنمية مهنية، واتصال، وتمويل، ومُشاركة مجتمعية، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير كافة أشكال الدعم البشري والمادي للقائمين على إدارات المدارس، وتقديم لهم النصح والإرشاد والاستشارات والتغذية الراجعة؛ لتحسين وتطوير أدائهم المهني بصورة مُستمرة، وتمكينهم من مواجهة التحديات والتغلب على المُشكلات والأزمات والمواقف والأحداث الطارئة بفعالية وكفاءة، كما يُعد الإشراف الإداري حلقة الوصل

يبين إدارت المدارس والمستويات الإدارية العليا المحلية والمركزية، فضلاً عن كونه مصدرًا مهمًا من مصادر توفير البيانات والمعلومات الأساسية لها، وتوظيف نتائج عمليات التقويم في صنع واتخاذ القرارات التي تساعد في تطوير المدارس عامة ولإداراتها خاصة وفق أساليب علمية موضوعية؛ وبالتالي المساهمة الفعالة في عمليات التخطيط المستقبلية، وتوفير متطلبات العملية التعليمية المادية والبشرية التي تحقق الجودة والتميز في الأداء.

ثانيًا: المسؤولون عن الإشراف الإداري:

يتولى قسم إشراف الإدارة المدرسية في المديرية العامة للتربية والتعليم القيام بعدد من المهام والمسؤوليات؛ وتتضمن إعداد خطة العمل السنوية للقسم، ومتابعة تنفيذ اللوائح والنظم والسياسات التشغيلية بالحقل التربوي، وتنفيذ خطط تقييم شاملة تفي بمتطلبات تطوير إشراف الإدارة المدرسية من النواحي الفنية والإدارية بناء على المعايير الموضوعية، والمشاركة في إعداد تقارير سنوية حول أداء المدارس على مستوى المديرية التعليمية، والمشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في حقل الإدارة المدرسية، ومتابعة تشكيل مجالس أولياء الأمور، ومتابعة سيرها، واقتراح الأساليب الكفيلة بتفعيلها وتطويرها، ومتابعة تطبيق لائحة شؤون الطلبة بمدارس المحافظة، والمشاركة في اختيار المشرفين ومُديري المدارس ومساعدتهم، والإشراف على تطبيق لائحة المحاسبية على العاملين بالمدارس، والعمل على نشر الثقافة المهنية بالمدارس التابعة للمديرية وفقا للآليات الموضوعية، والقيام بالدراسات المسحية، وتقديم المقترحات حول تطوير أساليب الإدارة المدرسية، وحل الصعوبات الطارئة التي قد تواجهها إدارات المدارس (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢١).

ثالثًا: الواجبات الوظيفية لمُشرف الإدارة المدرسية:

حدد القرار الوزاري رقم (٢/٢٠٢٣) والخاص بتعديل واستحداث بطاقات الوصف الوظيفي مجموعة من الواجبات الوظيفية لمشرفي الإدارة المدرسية تتمثل في مراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس، ويتابع تنفيذها وتقويمها، والمشاركة في تحديد وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والتوعوية في مجال الإشراف الإدارة المدرسية ويتابع أثرها، والقيام بزيارات إشرافية لمُتابعة أداء مُديري المدارس وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات أدائهم وتقديم الدعم الفني والإداري اللازم لهم، والتأكد من سلامة توزيع الجدول المدرسي وتفعيله، ومتابعة احتياجات المبنى المدرسي وصيانته ومتابعة تفعيل المدارس للنشراكة المجتمعية، ولائحة مجالس أولياء الأمور، ومتابعة إجراء تطبيق لائحة شؤون الطلبة، ومتابعة التزام إدارات

المدارس في تنظيم الموارد ، والتأكد من انتظام وانضباط الطلبة والكوادر العاملة بالمدرسة، ومُتابعة التزام إدارات المدارس باللوائح والقرارات والأنظمة المُتعلقة بأعمال الامتحانات، والاختبارات ، والقيام بعقد لقاءات دورية لإدارات المدارس لتبادل الآراء والاطلاع على المستجدات التربوية، والمشاركة في إعداد الأدلة والنشرات التوجيهية المُتعلقة بالإدارة المدرسية، وإعداد تقرير سنوي شامل عن أداء إدارات المدارس ، وإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لمُدير المدرسة ، والمشاركة في كافة الأعمال المُتعلقة باختيار مُشرفي الإدارة المدرسية ومُديري المدارس ومساعدتهم، وتقييم أدائهم ، والمشاركة في اعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢٣).

رابعاً: أساليب الإشراف على مديري المدارس:

تتعدد الأساليب الإشرافية التي يتبعها مُشرف الإدارة المدرسية، وتعتمد بشكل رئيس على الزيارات الميدانية الدورية، وقضاء أكبر وقت ممكن في المدارس، ومُتابعة ومُراقبة كافة ممارسات وسلوكيات مديري المدارس؛ وذلك من خلال الملاحظات وتحليل الوثائق، وجمع البيانات والمعلومات من كافة المُشاركين والمُستفيدين من العملية التعليمية، واستخدام قوائم الفحص والتدقيق في تسجيل ممارسات وسلوكيات مديري المدارس. كما يقوم مُشرف الإدارة المدرسية بعقد الاجتماعات وإجراء الحوارات والمناقشات مع مديري المدارس لشرح بعض الأمور والقضايا التي تحتاج إلى توضيح وتفسير، والتأكيد على المهارات اللازمة للعمل وتدريب المُدير عليها إذا كان بحاجة لها ، ومناقشة الطرائق والأساليب التي يتبعها المُديرون في تسيير وتسيير العمل. وبالإضافة إلى ما سبق يعتمد المُشرف الإداري على النشرات الإشرافية والقراءات الذاتية؛ لإطلاع مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال عملهم، فضلاً عن اعتماده على العروض التوضيحية، والندوات، والمحاضرات، والمشاعل، وتبادل الزيارات كأساليب إشرافية داعمة لمُديري المدارس. (وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٢٣).

خامساً: وثائق ونماذج الإشراف الإداري:

حدد كل من الحاتمي والهادية (٢٠١٠، ١٠٣) الوثائق والنماذج التي يستخدمها المُشرفون الإداريون في عملهم على النحو الآتي:
[١] الخطة السنوية للمُشرف الإداري:
وتشتمل على الأهداف الواجب تحقيقها خلال العام الدراسي، والأنشطة التي سيتم تنفيذها من قبل المُشرف الإداري.

- [٢] الخطة الشهرية للمشرف الإداري:
وتشتمل على المدارس المحددة له زيارتها خلال الشهر، وغيرها الأعمال الأخرى.
[٣] سجل الإشراف الإداري:
ويسجل فيه المشرف الإداري الملاحظات، والانطباعات عن الزيارات التي يقوم بها.
[٤] نموذج تقرير زيارة:
ويستخدمه المشرف الإداري في حالة وجود أي ملاحظات ضرورية وعاجلة، ينبغي رفعها لقسم الإشراف الإداري بالمديرية أو الجهات المختصة بهذه الملاحظات.
[٥] نموذج التقرير الشهري:
ويحتوي على الأنشطة، والفعاليات، والأعمال، والزيارات الإشرافية التي قام به المشرف الإداري خلال الشهر.
[٦] نموذج التقرير الفصلي:
وهو تقرير شامل لكل فصل دراسي على حده، ويتمن أهم الملاحظات حول سير العمل بالمدارس التي يشرف عليها، وأداء مقديري المدارس ومساعدتهم، والمشكلات التي تواجه المدارس ومقترحات المشرف لحلها.
سادساً: الميثاق الأخلاقي لمُشرفي المدارس:

قامت منطقة مدارس هيكلان ميلز سي Hickman-Mills C-1 School District في ولاية ميسوري بوضع ميثاق السلوك الأخلاقي لمُشرفي مُديري المدارس تضمن البنود الآتية: (Missouri Department of Education, 2022, 1)

- جعل تعليم الطلبة المُرتكز الرئيس في صُنْع واتخاذ جميع القرارات التعليمية.
- النزاهة والامان في أداء المهام الموكلة لهم، والعمل دائماً بطريقة جديرة بالثقة وتحمل المسؤولية.
- تدعيم مبدأ العدالة، وحماية الحقوق المدنية والإنسانية لجميع الأفراد.
- تنفيذ القوانين المحلية والوطنية للمحافظة على هوية المجتمع وثقافته.
- اتباع الإجراءات المناسبة لتصحيح تلك القوانين والسياسات واللوائح التي لا تتفق مع الأهداف التربوية السليمة، أو التي لا تكون في مصلحة الطلبة.
- تجنب تحقيق مكاسب شخصية من منسبة.
- السعى إلى تحسين فاعلية المهنة من خلال البحث والتنمية المهنية المُستمرة.
- الالتزام بخدمة الآخرين قبل الذات.

سابعاً: مبادئ عمل مُشرفي مُديري المدارس:

تناول فيتكوف وبلوم (Vitcov&Bloom,2019, 1-4) عشرة مبادئ يعتمد عليها مُشرفو مُديري المدارس في عملهم:

- أن يكون الإشراف على المديرين مسؤولية أساسية، وليس فكرة لاحقة
primary responsibility, not an after thought بحيث يتحمل المشرفون المسؤولية الكاملة عن دعم المديرين.
- أن يتلقى المشرفين تدريباً على عملية الإشراف، وأن يكون لديهم فرص مُستمرة للتأمل والتنمية المهنية لتحسين ممارساتهم المهنية.
- أن يكون التركيز الأساسي للإشراف على تحسين أداء مدير المدرسة.
- أن يهتم الإشراف على المُدير بتدريبه بصورة مُستمرة ومرتبباً بنموه من سنة إلى أخرى.
- أن تتماشى عملية الإشراف على المديرين مع رؤية ورالة المنطقة التعليمية وأهدافها وسياساتها التعليمية.
- أن تركز عملية الإشراف على مديري المدارس على رؤية المشرف والمدير كقادة لمجتمعات التعلم المهنية.
- أن يتم تشجيع المديرين على تقديم المبادرات، والقيام بالمجازفة المحسوبة.
- أن يكون المشرف على علم بمصادر بيانات متعددة، بما في ذلك بيانات تحصيل وإنجاز الطلاب.
- أن تتوافق عملية الإشراف مع معرفة تعلم الكبار وأفضل ممارسات التنمية المهنية، بما في ذلك التعاون والشعور بالملكية المشتركة sense of shared ownership.
- أن تكون العملية الإشرافية والأساليب الداعمة لها بسيطة وقابلة للاستخدام وسهلة في التطبيق.

ثامناً: مهارات مُشرفي مُديري المدارس:

حددت بيبيرت وأكينو (Pippert & Aquino, 2016, 3-10) مجموعة من المهارات لمُشرفي مُديري المدارس تشمل على الآتي:

- مهارة القيادة التعليمية: وتتضمن إرشاد وتوجيه مدير المدرسة في تطبيق ممارسات القيادة التعليمية الفعالة، ومراقبة وتقييم التعليم في المدارس، وإعطاء

- تغذية راجعة قابلة للتنفيذ، ومتابعة هذا التنفيذ، والتأكد من تطبيق استراتيجيات المناهج الدراسية في السياق التعليمي.
- مهارة إدارة وتنمية الأفراد: والتي تشمل على تطبيق الممارسات الإدارية الفعالة مع المديرين وأقرانهم، وإجراء المقابلات وتطبيق الممارسات القائمة على الأدلة، تطبيق استراتيجيات التدريب لبناء قدرات القادة في الفريق، الموضوعية في تطبيق نظم المساءلة والمُحاسبة المُعتمدة من المنطقة.
- مهارة التعلم الجماعي والتنمية المهنية: وتتضمن الآتي: تسهيل بناء مجتمعات التعلم المهنية، وضع أهداف شبكة الأقران لمديري المدارس تتطابق مع احتياجات التنمية المهنية لديهم، وربط الممارسة بالمفاهيم والموارد والاستراتيجيات التي تدعم تطورهم المهني.
- مهارة التخطيط الاستراتيجي: والتي تمكنه من مراقبة وإدارة تقدم المدرسة من خلال استخدام البيانات النوعية والكمية والممارسات القوية للتخطيط والمتابعة لتحديد الأثر، كما أن هذه المهارة تساعده على توجيه المدارس نحو تحقيق نتائج قوية من خلال تحسينات في الممارسة والثقافة والأنظمة، وإدارة الوقت كمورد حاسم، سواء في سياق الممارسة الشخصية أو من خلال دعم المدير.
- مهارة التواصل: وتمكنه من التواصل مع أصحاب المصالح لدعم عمل المدرسة، وتنفيذ رؤية وتوقعات للطلاب من خلال شبكة الأقران (مديري المدارس)، وذلك لبناء وتعزيز العلاقات بين كافة الأطراف المعنية من العملية التعليمية، حيث إن هذه المهارة تمكنه من الاستماع والتحدث والكتابة بشكل فعال.
- مهارة حل المشكلات: والتي تساعده على حل المشكلات الجماعية، وضمان التركيز في حل المشكلات على التغيير التحويلي، والتأثير على الإجراءات والنتائج والمعتقدات لدعم التغيير الهادف.
- مهارة التفكير النظمي: والتي تمكنه من تمثيل الاستراتيجية والمبادرات على مستوى المنطقة داخل شبكة المدارس بها، مع ضمان توفير حلول مستدامة وعادلة.

تاسعاً: معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية لمشرفي مديري المدارس:
وقام مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officer, 2015) بواشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع مؤسسة والس العلمية Wallace Foundation بمدينة نيويورك بتصميم وبناء

نموذج تضمن ثمانية معايير لمشرفي الإدارة المدرسية Model Principal Supervisor Professional Standards، وتتمثل هذه المعايير في الآتي:
*المعيار الأول:

يكرس مشرفو الإدارة المدرسية وقتهم لمساعدة مديري المدارس على النمو كقادة تعليميين.

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يقضي وقتاً كافياً يمكنه من ملاحظة ومراقبة مديري المدارس وتأثير جهودهم القيادية.
 - يركز وقته على دعم جهود مديري المدارس لتحسين فعالية المعلم، وتعلم الطلبة وإنجازهم.
 - يحدد العمليات اللازمة وغيرها من وسائل الدعم التي تسمح لهم من التركيز على القيادة التعليمية.
 - يراقب استخدامه للوقت ويضمن توظيفه واستخدامه كله في تنمية مديري المدارس كقادة تعليميين.
- *المعيار الثاني:

يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بتدريب ودعم مديري المدارس والانخراط في استراتيجيات فعالة للتعليم المهني لمساعدتهم على النمو كقادة تعليميين.
وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

- يتواصل بفعالية مع مديري المدارس ويفسر لهم الأسباب الكامنة وراء القرارات والإجراءات.
- يكون نموذجاً في تقديم أفضل الممارسات المستجيبة ثقافياً، وسلوكيات القيادة الفعالة مثل: الوعي الذاتي، والشفافية، والتأمل في الممارسات، والسلوك الأخلاقي.
- يبني علاقات فعالة مع مديري المدارس تركز على معرفته بنظريات تعليم الكبار، والأهداف المشتركة، والثقة، والدعم، والمحاسبة والمُساءلة المُتبادلة.
- ينوع في تقديم الدعم لمُديري المدارس من خلال التوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المدرسة.
- يبني ويُثري مجتمعات تعلم آمنة وداعمة لتغذية الراجعة بين الزملاء، وتفكيرهم الإبداعي والابتكاري.

- يوازن بين دوره في المتابعة والرقابة والتقييم، ودوره في التدريب والتنمية المهنية حسب حاجة ووفق ظروف لمُديري المدارس.
- يستخدم استراتيجيات تعلم المهنية يتم تدعيمها من خلال البحث العلمي، ويعرف أنها فعالة مع مُديري المدارس.
- يضمن تركيز ممارسات المُديرين في مجتمعاتهم المدرسية على القيادة التعليمية.*
المعيار الثالث:
- يستخدم مشرفو الإدارة المدرسية الأدلة والبراهين والشواهد على فعالية مديري المدارس لتحديد التحسينات اللازمة في ممارسة مديري المدارس لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية تدعم الاحتياجات الثقافية والتعليمية المتنوعة للطلبة. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- يجمع أدلة نوعية وكمية وملاحظة حول قدرة مديري المدارس على القيادة التعليمية وتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعين.
- يستخدم الأدلة من مصادر متنوعة لتقييم مستوى كفاءة ومهارة وبراعة المُديرين.
- يقيم مُديري المدارس بصفة رسمية في تنفيذهم للممارسات الجديدة من خلال الملاحظات وغيرها من الشواهد والأدلة.
- يقدم تغذية راجعة هادفة لمديري المدارس، وفي الوقت المناسب، ومرتبطة بالأهداف، وقابلة للتنفيذ.
- يتابع ويركب تأثير ممارسات مُديري المدارس على الإجراءات المُتبعة والمنصوص عليها في اللوائح والتشريعات والقوانين.*
المعيار الرابع:
- يشارك مشرفو الإدارة المدرسية في عملية تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس التي تقوم بها السلطات العليا بطرائق تساعد على النمو كقادة تعليميين. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- يتعاون مع مديري المدارس لتوضيح وصياغة رؤية مشتركة على مستوى المديرية التعليمية. ويفهم القيادة التعليمية الفعالة لمُديري المدارس، وكيف يدعم نظام التقييم الرؤية.
- يجمع أدلة نوعية وكمية وملاحظة حول قدرات مُديري المدارس كقادة تعليميين.
- يضمن أن جميع المُديرين يفهمون بوضوح توقعات المديرية للقيادة التعليمية والمصطلحات والمفاهيم المُرتبطة بها.

- يتواصل ويكون نموذجاً في كيفية تدعيم عملية التقييم نمو مديري المدارس كقادة تعليميين.
 - يتعاون مع مُدبري المدارس في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم، تحديد الإجراءات والدعم اللازمين لتحسين ممارساتهم، ووضع خطة تعليمية مهنية لتحقيق أهدافهم.
 - دعم مديري المدارس في تحقيق أهدافهم من خلال مراقبة التقدم، وإجراء التقييمات التكوينية، وتقديم التغذية الراجعة، ومراجعة عناصر خطة التعلم المهني.
- *المعيار الخامس:
- يُناصر مشرفو الإدارة المدرسية ويُدافعون عن تماسك الرؤية والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية لدعم المدارس وتعلم الطلبة.
 - وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
 - يقوم بدراسة الأهداف والاستراتيجيات على مستوى المدرسة لتعزيز المساواة للطلاب، والتوافق مع رؤية المديرية وسياساتها واستراتيجياتها.
 - ينقل رؤية وأهداف واستراتيجيات المديرية إلى أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في المدارس.
 - يمكن مُدبري المدارس من التواصل بفعالية مع المستويات العليا لتدعيم عملهم.
 - يساعد مُدبري المدارس في تعلم كيفية جمع الموارد المدرسية بطرائق متنوعة تدعم العاملين بالمدارس وتفي باحتياجات المدرسة.
 - يساعد مديري المدارس على إنشاء أنظمة وهياكل القيادة الموزعة التي تدعم عمليات التعليم والتعلم.
 - يقدم التغذية الراجعة لقيادة المديرية التعليمية فيما يتعلق بأهداف وسياسات واستراتيجيات المديرية التعليمية لدعم عمل مديري المدارس وتعلم الطلاب.
 - يمنع استراتيجياً مُدبري المدارس من الانخراط في قضايا هامشية للحفاظ على تركيزهم على القيادة التعليمية.
 - يساعد وينمي أساليب تساهم في مستقبل مُدبري المدارس.
 - قيادة عمليات اختيار وتوظيف مُدبري المدارس ليكونوا على استعداد للعمل كقادة تعليميين ناجحين.

- يشارك في تقويم فعالية أنظمة المديرية لدعم المدارس وتعلم الطلبة.
*المعيار السادس:
- يقوم مشرفو الإدارة المدرسية بمساعدة السلطات التعليمية العليا في ضمان أن مجتمع المدارس التي يشاركون فيها يستجيبون ثقافيًا واجتماعيًا ولديهم إمكانية الوصول العادل إلى الموارد اللازمة لنجاح كل طالب. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- يضمن أن كل طالب يُعامل بعدالة ومساواة، ويمكنه الوصول المادي إلى بيئة تعليمية إيجابية، والوصول الأكاديمي للمعلمين المُتميزين.
- يضمن أن المعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة يُعاملون بعدالة ومساواة، ويمكنهم الوصول المادي إلى بيئة عمل إيجابية وتعاونية.
- يوفر الضمانات التي تجعل المجتمع المدرسي يصل بصورة شاملة متكاملة لتقديم الخدمات التي تراعي التنوع الثقافي للطلبة وتُلبي وتفي باحتياجاتهم التعليمية.
- يُظهر الكفاءات الثقافية في التفاعلات واتخاذ القرارات مع مديري المدارس والمجتمع.
- يُراقب المدارس كأماكن داعمة وشاملة في تقديم الخدمات التعليمية.
*المعيار السابع:
- يحرص مشرفو الإدارة المدرسية على تنمية وتطوير وتحسين أدائهم المهني بصورة مُستمرة لمساعدة مديري المدارس على النمو كقادة تعليميين. وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
- يفهم مجالات وتحديات النمو المهني.
- يستخدم العلاقات والخبرات لتحسين ممارساته القيادية.
- يمتلك معرفة وإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تُنظم العملية التعليمية والإشرافية وما تتضمنه من معلومات.
- يستخدم التغذية الراجعة من مصادر متنوعة (المديرين- الزملاء المشرفين) ليحدد جوانب القوة والضعف الشخصية من أجل تقرير التعلم المهني المطلوب.
- يضع أهداف تعلم مهنية وثيقة الصلة بعمله، وقابلة للقياس ليحسن ويطور ممارساته القيادية.
- يُشارك مع المديرين وزملاءه من المشرفين في وضع أهداف تعلم مهنية من أجل الدعم والمحاسبة والمساءلة.

- يُشارك بفعالية في أنشطة تعلم مهنية فردية وجماعية لتلبية (لتحقيق) أهداف التعلم المهنية.
 - يقوم التقدم في إنجاز أهداف التعلم المهنية ويجري التعديلات اللازمة والضرورية للوصول إليها وتحقيقها.
 - *المعيار الثامن:
يقود مشرفو الإدارة المدرسية تغييرًا استراتيجيًا يرفع من أداء المدارس بشكل مستمر ويحافظ على البرامج التعليمية عالية الجودة والفرص المتاحة في جميع المدارس.
 - وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:
 - يستخدم أدلة وشواهد وبراهين من مصادر متعددة للبيانات لتحديد المجالات التي تحتاج لتحسين وتطوير في كل مدرسة وإبلاغها للسلطات التعليمية العليا وتلقي الاستجابة منها.
 - يُحدد الاستراتيجيات المناسبة للتحسين استجابة لاحتياجات المديرين والمدارس.
 - يوظف التفكير الابتكاري والتخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير استجابة لاحتياجات الأداء المدرسي المحددة.
 - ينقل إلى المديرين والسلطات العليا الاحتياجات التي تحتاجها المدارس للتغيير.
 - يحدد للمديرين العمليات وغيرها من وسائل دعم السلطات التعليمية العليا لإحداث التغيير.
 - يقدم التغذية الراجعة للعاملين معه في السلطات التعليمية العليا للطرائق والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين الخدمات التي تدعم المديرين والمدارس وتعلم الطلبة.
 - يستخدم البيانات لتقييم تأثير التغيير على المجالات المحددة له.
 - تقييم فعالية مديري المدارس في قيادة التغيير على مستوى المدرسة.
- الإجراءات المنهجية للبحث:**
وتمثلت الإجراءات المنهجية للبحث على النحو الآتي:

منهج البحث:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي الذي يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها. لذا يعرف المنهج الوصفي بأنه

أسلوب علمي منظم يهتم بوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا، من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو الظواهر الأخرى وإخضاعها للدراسة بطريقة علمية دقيقة" (المنيزل والعتوم، ٢٠١٩: ١٨٩).

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان، حيث يبلغ عددهم (٨٣) مديراً ومديرة مدرسة، منهم (٣٤) مدير مدرسة و(٤٩) مديرة مدرسة.

عينة البحث:

يقصد بها مجموعة جزئية من المجتمع له خصائص مشتركة يتم اختيارها بالطريقة المناسبة والحجم الكافي لتمثيل خصائص المجتمع، لأنها تقلل من عملية التحيز والخطأ، ومن ثم يستطيع الباحث من خلالها تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، (أبو علام، ٢٠١٤: ١٦٥). المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officers) بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحثان العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٧٦) مدير ومديرة مدرسة بمدارس محافظة الظاهرة بسلطنة عمان.

أداة البحث (الاستبانة):

يسعى البحث الحالي إلى الكشف عن درجة توافر المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (CCSSO) بالولايات المتحدة الأمريكية. لذا قام الباحثان بإعداد استبانة من خلال الاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات التربوية بالولايات المتحدة الأمريكية ذات الصلة بموضوع البحث وهو المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (CCSSO). ويحتاج عند جمع المعلومات والبيانات من الاستبانة المستخدمة في الدراسة إلى نظام معين لتقدير درجات المستجيبين، ويقصد بتقدير الدرجات أن يعطي الباحث قيمة رقمية لكل فقرة (استجابة)، لذا فإن مستويات الاستجابة تتباين بين (عالية - متوسطة - منخفضة).

وقسم الباحثان الاستبانة على النحو الآتي:

القسم الأول: تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: تتضمن المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (CCSSO) بالولايات المتحدة الأمريكية.

صدق الأداة :

أشار كل من المنيزل والعتوم (٢٠١٩)، أن الصدق هو "المدى الذي يقيس فيه الاختبار ما وضع لقياسه" ويعني ذلك أن تكون الأداة المستخدمة في القياس صادقة عندما تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً، الصدق الظاهري (صدق المحتوى) وهو الدرجة التي يمكن بها الحكم على فقرات الأداة (الأسئلة) من أنها ممثلة لجميع الأبعاد المستخدمة في القياس، وعادة ما يلجأ الباحثون إلى بعض الخبراء والمحكمين للحكم على صدق الأداة (المنيزل والعتوم، ٢٠١٩: ١٥٨ - ١٦٠). وكفي يتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحثان بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والعاملين في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان وفي مؤسسات ومراكز بحثية خارج سلطنة عمان، وذلك لغرض تحكيمها وإبداء آرائهم حولها، من حيث صياغة البنود وصلاحياتها ودقتها اللغوية، وارتباط كل بند منها بالمشور الذي ينتمي إليه، والاستفادة من خبراتهم فيما يتعلق بالإضافة والحذف حسب ما يرونه مناسباً بغية الوصول إلى مقياس صادق يحقق أهداف البحث.

الصدق والثبات:

يعرض الجدول (١) صدق صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officers) بالولايات المتحدة الأمريكية. ، تُظهر قيم معاملات الارتباط بين متوسط عبارات كل محور وبين المتوسط الكلي للمحور إلى تمتع جميع المحاور بصدق اتساق داخلي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمعيار الأول (وقت المشرف) بين (٠.٨١٢ - ٠.٩١٦)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط للمعيار الثاني (القيادة التعليمية) بين (٠.٧٦٧ - ٠.٩٠٢)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط للمعيار الثالث (العدالة التربوية وثقافة المدرسة) بين (٠.٨٢٤ - ٠.٨٨٩)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط للمعيار الرابع (تقويم المدير) بين (٠.٧٨٠ - ٠.٩٢١). أما بالنسبة للمعيار الخامس (تماسك النظام) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٧٩ - ٠.٩٢٢). وتراوحت قيم معاملات الارتباط للمعيار السادس (العدالة على مستوى النظام التعليمي) بين (٠.٨٥٨ - ٠.٨٩٥)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط للمعيار السابع (التعلم المهني) بين (٠.٧٧٤ - ٠.٩١٠)،

وتراوحت قيم معاملات الارتباط للمعيار الثامن (تدوير التحسين) بين (0.857) - (0.920)، وقد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$).

الجدول (1): صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية

| م | العبرة | معامل ارتباط العبارة بالمحور |
|--|--|------------------------------|
| المعيار الأول: وقت المشرف | | |
| 1 | يقضي وقتاً كافياً يمكنه من مراقبة أداء مديري المدارس وتأثير جهودهم القيادية. | .812** |
| 2 | يركز وقته على دعم جهود مديري المدارس لتحسين فعالية المعلم، وتعلم الطلبة. | .873** |
| 3 | يحدد العمليات اللازمة وغيرها من وسائل الدعم التي تسمح للمديرين من التركيز على القيادة التعليمية. | .916** |
| 4 | يستخدم ويوظف وقته في تنمية مديري المدارس كقادة لتعليميين. | .900** |
| المعيار الثاني: القيادة التعليمية | | |
| 1 | يتواصل بفعالية مع مديري المدارس ويفسر لهم أسباب القرارات والإجراءات. | .767** |
| 2 | يكون نموذجاً في تقديم أفضل الممارسات للقيادة الفعالة مثل: الوعي الذاتي، والشفافية، والتأمل في الممارسات، والسلوك الأخلاقي. | .857** |
| 3 | يبني علاقات فعالة مع مديري المدارس تركز على معرفته بنظريات التعلم التنظيمي، والأهداف المشتركة، والثقة، والدعم، والمُحاسبة والمُساندة المُتبادلة. | .867** |
| 4 | ينوع في تقديم الدعم لمديري المدارس من خلال التوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المدرسة. | .815** |
| 5 | يساهم في بناء مجتمعات تعلم آمنة وداعمة تمكن من تقديم للتغذية الراجعة للمديرين. | .902** |
| 6 | يوازن بين دوره في المتابعة والرقابة والتقييم، ودوره في التدريب والتنمية المهنية وفق حاجات وظروف مديري المدارس. | .851** |
| 7 | يستخدم استراتيجيات تعلم مهنية يتم تدعيمها من خلال البحث العلمي. | .870** |
| 8 | يضمن تركيز ممارسات المديرين في مجتمعاتهم المدرسية على القيادة التعليمية. | .826** |
| المعيار الثالث: العدالة التربوية وثقافة المدرسة | | |
| 1 | يجمع أدلة نوعية وكمية حول قدرة مديري المدارس على القيادة التعليمية، وتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعة. | .868** |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| .877** | يستخدم الأدلة من مصادر متنوعة لتقييم مستوى كفاءة ومهارة وبراعة المديرين. | 2 |
| .889** | يقيم مديري المدارس بصفة رسمية في تنفيذهم للممارسات الجديدة من خلال الملاحظات وغيرها من الشواهد والأدلة. | 3 |
| .861** | يقدم تغذية راجعة هادفة لمديري المدارس في الوقت المناسب، ومرتبطة بالأهداف، وقابلة للتنفيذ. | 4 |
| .824** | يتابع ويواكب تأثير ممارسات مديري المدارس على الإجراءات المتبعة والمنصوص عليها في اللوائح والتشريعات والقوانين. | 5 |
| المعيار الرابع: تقويم المدير | | |
| .780** | يتعاون مع مديري المدارس لتوضيح وصياغة رؤية مشتركة على مستوى المدرسة أو المديرية التعليمية. | 1 |
| .856** | يجمع أدلة نوعية وكمية حول قدرات مديري المدارس كقادة تعليميين. | 2 |
| .895** | يضمن أن جميع المديرين يفهمون بوضوح توقعات المديرية للقيادة التعليمية والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها. | 3 |
| .905** | يكون نموذجاً في كيفية تدعيم عملية تقييم نمو مديري المدارس كقادة تعليميين. | 4 |
| .921** | يتعاون مع مديري المدارس في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم، وتحديد الإجراءات والدعم اللازمين لتحسين ممارساتهم ، ووضع خطة تعليمية مهنية لتحقيق أهدافهم. | 5 |
| .918** | يدعم مديري المدارس في تحقيق أهدافهم من خلال مراقبة التقدم ، وإجراء التقييمات التكوينية ، وتقديم التغذية الراجعة ، ومراجعة عناصر خطة التعلم المهني. | 6 |
| المعيار الخامس: تماسك النظام | | |
| .779** | يقوم بدراسة الأهداف والاستراتيجيات على مستوى المدرسة لتعزيز المساواة بين الطلبة، والتوافق مع رؤية المدرسة ورؤية المديرية وسياساتها واستراتيجياتها. | 1 |
| .832** | ينقل رؤية وأهداف واستراتيجيات المديرية إلى كافة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية داخل وخارج المدارس. | 2 |
| .847** | يمكن مديري المدارس من التواصل بفعالية مع المستويات الإدارية العليا لتدعيم عملهم. | 3 |
| .893** | يساعد مديري المدارس في تعلم كيفية جمع الموارد المدرسية بطرائق متنوعة تدعم العاملين بالمدارس وتفي باحتياجات المدرسة. | 4 |
| .906** | يساعد مديري المدارس على إنشاء أنظمة وهياكل القيادة الموزعة التي تدعم عمليات التعليم والتعلم. | 5 |
| .922** | يقدم التغذية الراجعة لقادة المديرية التعليمية فيما يتعلق بأهداف وسياسات واستراتيجيات المديرية لدعم عمل مديري المدارس وتعلم الطلاب. | 6 |

درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة... د. سعيد الشهومي وآخرون

| | | |
|---|----|---|
| .847** | 7 | يوجه نظر مُديري المدارس إلى عدم الانخراط في قضايا هامشية للحفاظ على تركيزهم على القيادة التعليمية. |
| .899** | 8 | يساعد وينمي أساليب تساهم في تحسين وتطوير مستقبل مُديري المدارس. |
| .851** | 9 | يقود عمليات اختيار وتوظيف مُديري المدارس ليكونوا على استعداد للعمل كقادة تعليميين ناجحين. |
| .896** | 10 | يشارك في تقييم فعالية أنظمة المُديرية لدعم المدارس وتعلم الطلبة. |
| المعيار السادس: العدالة على مستوى النظام التعليمي | | |
| .862** | 1 | يضمن أن كل طالب يُعامل بعدالة ومساواة، ويمكنه الوصول إلى بيئة تعليمية إيجابية، والمعلمين المُتميزين. |
| .878** | 2 | يضمن أن المعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة يُعاملون بعدالة ومساواة، ويمكنهم الوصول إلى بيئة عمل إيجابية وتعاونية. |
| .895** | 3 | يوفر الضمانات التي تجعل المجتمع المدرسي يصل (يعمل) بصورة شاملة ومتكاملة لتقديم الخدمات التي تراعي التنوع الثقافي للطلبة وتلبي وتفي باحتياجاتهم التعليمية. |
| .858** | 4 | يُظهر الكفاءات الثقافية في التفاعلات واتخاذ القرارات مع مديري المدارس والمجتمع. |
| .879** | 5 | يُراقب المدارس كأماكن داعمة وشاملة في تقديم الخدمات التعليمية. |
| المعيار السابع: التعلم المهني | | |
| .834** | 1 | يفهم مجالات وتحديات النمو المهني. |
| .898** | 2 | يستخدم العلاقات والخبرات لتحسين ممارساته القيادية. |
| .774** | 3 | يملك معرفة وإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم العملية التعليمية والإشرافية. |
| .910** | 4 | يستخدم التغذية الراجعة من مصادر متنوعة (المديرين- الزملاء المشرفين) ليحدد جوانب القوة والضعف في أدائه من أجل تقرير التعلم المهني المطلوب. |
| .875** | 5 | يضع أهداف تعلم مهنية وثيقة الصلة بعمله، وقابلة للقياس ليطور ممارساته القيادية. |
| .898** | 6 | يُشارك مع المديرين وزملاءه من المُشرفين في وضع أهداف تعلم مهنية من أجل الدعم والمحاسبة والمساءلة. |
| .839** | 7 | يُشارك بفعالية في أنشطة تعلم مهنية فردية وجماعية تحقق أهداف التعلم المهنية. |
| .898** | 8 | يقوم التقدم في إنجاز أهداف التعلم المهنية ويجري التعديلات اللازمة والضرورية للوصول إليها وتحقيقها. |
| المعيار الثامن: تدوير التحسين | | |
| .864** | 1 | يستخدم أدلة وشواهد وبراهين من مصادر مُتعددة للبيانات لتحديد المجالات |

| | | |
|---|---|--------|
| | التي تحتاج لتحسين وتطوير في كل مدرسة وإبلاغها للسلطات التعليمية العليا وتلقي الاستجابة منها. | |
| 2 | يحدد الاستراتيجيات المناسبة للتحسين استجابة لاحتياجات المديرين والمدارس. | .887** |
| 3 | يوظف التفكير الابتكاري والتخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير استجابة لاحتياجات الأداء المدرسي. | .908** |
| 4 | ينقل إلى المديرين والسلطات العليا الاحتياجات التي تحتاجها المدارس للتغيير. | .920** |
| 5 | يحدد للمديرين العمليات وغيرها من وسائل دعم السلطات التعليمية العليا لإحداث التغيير. | .888** |
| 6 | يقدم التغذية الراجعة للعاملين معه في السلطات التعليمية العليا للطرائق والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين الخدمات التي تدعم المديرين والمدارس وتعلم الطلبة. | .902** |
| 7 | يستخدم البيانات لتقييم تأثير التغيير على المجالات المحددة له. | .889** |
| 8 | يقوم فعالية مديري المدارس في قيادة التغيير على مستوى مدارسهم. | .857** |

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

وللتأكد من أن أداة البحث تتمتع بدرجة جيدة من الثبات فقد تم تطبيق الاستبانة على عينة إستطلاعية مكونة من مشرفي الإدارة المدرسية ، حيث تم إيجاد معامل كرونباخ ألفا لكل معيار من المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية. يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا للمعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية جاءت كما يلي: بلغ معامل كرونباخ ألفا لمعيار وقت المشرف (٠.٨٩٧)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لمعيار القيادة التعليمية (٠.٩٤٢)، في حين جاء معامل كرونباخ ألفا لمعيار العدالة التربوية وثقافة المدرسة (٠.٩١٤)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لمعيار تقويم المدير (٠.٩٤٢)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لمعيار تماسك النظام (٠.٩٦٣)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لمعيار العدالة على مستوى النظام التعليمي (٠.٩٢٢)، في حين جاء معامل كرونباخ ألفا لمعيار التعليم المهني وتدوير التحسين (٠.٩٥٢) (٠.٩٦٢) على الترتيب، ما يعني أن المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية تتمتع بثبات عال، الأمر الذي يشير إلى أن مقياس المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء

المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officers) بالولايات المتحدة الأمريكية صالح لأغراض البحث الحالي.

الجدول (٢): معاملات ثبات المعايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية (Council of Chief State School Officers) بالولايات المتحدة الأمريكية

| المعيار | عدد العبارات | معامل الثبات |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| وقت المشرف | ٤ | ٠.٨٩٧ |
| القيادة التعليمية | ٨ | ٠.٩٤٢ |
| العدالة التربوية وثقافة المدرسة | ٥ | ٠.٩١٤ |
| تقويم المدير | ٦ | ٠.٩٤٢ |
| تماسك النظام | ١٠ | ٠.٩٦٣ |
| العدالة على مستوى النظام التعليمي | ٥ | ٠.٩٢٢ |
| التعلم المهني | ٨ | ٠.٩٥٢ |
| تدوير التحسين | ٨ | ٠.٩٦٢ |

التحليل الوصفي لعينة البحث:

يعرض الجدول (٣) توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ويشير الجدول إلى أن (عدد الذكور=٣٥) ويمثلون (٤٦.١%)، وأن (عدد الإناث=٤١) ويمثلن (٥٣.٩%)، أما بالنسبة لتوزيع عينة البحث وفق المؤهل العلمي، فيشير إلى (٥٧) من حملة البكالوريوس و(١٩) من حملة الماجستير فأعلى، ويمثلون (٧٥%) و(٢٥%) على الترتيب، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فيشير الجدول (٣) إلى أن (١٤) من أفراد العينة لديهم خبرة (أقل من ١٠ سنوات) وسنوات ويمثلون (١٨.٤%)، و(٦٢) من أفراد العينة لديهم خبرة (١٠ سنوات فأكثر).

الجدول (٣) توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير الديموغرافي | الفئة | التكرار (العدد=٧٦) | النسبة المئوية |
|---------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكور | 35 | 46.1 |
| | إناث | 41 | 53.9 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 57 | 75 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 25 |
| سنوات الخبرة | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 18.4 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 81.6 |

متغيرات البحث:

اشتملت متغيرات الدراسة على الآتي:

- الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة ولها مستويان هما: (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي وله مستويان هما: (مدير مدرسة، مساعد مدير مدرسة).
المعالجات الإحصائية:
- تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

نتائج البحث ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول:

ما درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية؟

للإجابة عن السؤال ومعرفة درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل معيار وفق تدرج قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الثلاثي الموضح في الجدول (٤).

الجدول (٤) تدرج قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الثلاثي

| المتوسط المرجح | درجة التوافر |
|----------------|--------------|
| 1- 1.66 | منخفضة |
| 1.67- 2.33 | متوسطة |
| 2.34- 3 | عالية |

تكشف النتائج في الجدول (٥) والشكل (١) أن درجة توافر كل من معيار: (التعلم المهني) و(وقت المشرف) و(العدالة التربوية وثقافة المدرسة) جاءت عالية، حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لها (٢.٤٠) و(٢.٣٧) و(٢.٣٥) على الترتيب،

وجاءت في المرتبة التالية وبدرجة توافر متوسطة كل من معيار (القيادة التعليمية) و(تقويم المدير)، حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لها (٢.٣٠) و(٢.٢٨) على الترتيب.

وبالمقابل تُظهر النتائج في الجدول (٥) أن درجة توافر كل من معيار: (تدوير التحسين) و(العدالة على مستوى النظام التعليمي) و(تماسك النظام) جاءت متوسطة، وهي الأدنى مقارنة بقيّة المعايير، حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لها (٢.٢٦) و(٢.٢٣) و(٢.٢٢) على الترتيب.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية مرتبة تنازلياً

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | المعيار |
|-----------------|-------------------|--------------|-----------------------------------|
| 2.40 | 0.60 | عالية | التعلم المهني |
| 2.37 | 0.60 | عالية | وقت المشرف |
| 2.35 | 0.64 | عالية | العدالة التربوية وثقافة المدرسة |
| 2.30 | 0.61 | متوسطة | القيادة التعليمية |
| 2.28 | 0.66 | متوسطة | تقويم المدير |
| 2.26 | 0.64 | متوسطة | تدوير التحسين |
| 2.23 | 0.64 | متوسطة | العدالة على مستوى النظام التعليمي |
| 2.22 | 0.64 | متوسطة | تماسك النظام |

ولمزيد من التفصيل فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الفقرات في كل معيار، تشير نتائج معيار (وقت المشرف) في الجدول (٦) أن أفراد العينة يرون أن المشرف الإداري (يقضي وقتاً كافياً يمكنه من مراقبة أداء مديري المدارس وتأثير جهودهم القيادية) و(يركز وقته على دعم جهود مديري المدارس لتحسين فعالية المعلم، وتعلم الطلبة) بدرجة عالية بمتوسط (٢.٤٣) و(٢.٤٢) على الترتيب، في حين أنه (يستخدم ويوظف وقته في تنمية مديري المدارس كقادة تعليميين) بدرجة متوسطة.

كما تُظهر قيم المتوسطات الحسابية لفقرات معيار (القيادة التعليمية) في الجدول (٦) أن أفراد العينة يرون أن المشرف الإداري (يبني علاقات فعالة مع مديري المدارس تركز على معرفته بنظريات التعلم التنظيمي، والأهداف المشتركة، والثقة، والدعم، والمحاسبة والمسائلة المتبادلة). و(يتواصل بفعالية مع مديري المدارس ويفسر لهم أسباب القرارات والإجراءات). بدرجة عالية بمتوسط (٢.٤٣) و(٢.٣٨)

على الترتيب، في حين إنه يرى أفراد العينة أن المشرف الإداري يقوم ببقية الممارسات المتعلقة بمعيار القيادة التعليمية بشكل متوسط، جاء أدناها في أنه (يستخدم استراتيجيات تعلم مهنية يتم تدعيمها من خلال البحث العلمي) بمتوسط (٢.٠٨).

وتُشير نتائج معيار (العدالة التربوية وثقافة المدرسة) في الجدول (٦) أن أفراد العينة يرون مشرف الإدارة المدرسية يقوم ببعض الممارسات بدرجة عالية، فعلى سبيل المثال (يقدم تغذية راجعة هادفة لمديري المدارس في الوقت المناسب، ومرتبطة بالأهداف، وقابلة للتنفيذ.) و(يقيم مديري المدارس بصفة رسمية في تنفيذهم للممارسات الجديدة من خلال الملاحظات وغيرها من الشواهد والأدلة.) بدرجة عالية بمتوسط (٢.٤٣) و(٢.٣٧) على الترتيب، في أنه يقوم ببعض الممارسات بدرجة متوسطة مثل: (يجمع أدلة نوعية وكمية حول قدرة مديري المدارس على القيادة التعليمية، وتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعة.) بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٢٥).

أما بالنسبة لمعيار (تقويم المدير) فترى عينة الدراسة أن مشرف الإدارة المدرسية (يتعاون مع مديري المدارس لتوضيح وصياغة رؤية مشتركة على مستوى المدرسة أو المديرية التعليمية.) بدرجة عالية بمتوسط (٢.٤٢)، في أنه يقوم ببقية الممارسات المتعلقة بهذا المعيار بدرجة متوسطة، جاء أدناها في (يضمن أن جميع المديرين يفهمون بوضوح توقعات المديرية للقيادة التعليمية والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها.) و(يكون نموذجاً في كيفية تدعيم عملية تقييم نمو مديري المدارس كقادة تعليميين.) بمتوسط (٢.٢٢)

وتُظهر النتائج في الجدول (٦) أن عينة الدراسة يرون أن مشرف الإدارة المدرسية يقوم بالممارسات المتعلقة بمعيار (تماسك النظام) بدرجة متوسطة، جاء أعلاها في (يقود عمليات اختيار وتوظيف مديري المدارس ليكونوا على استعداد للعمل كقادة تعليميين ناجحين.) بمتوسط (٢.٣٣)، وجاء أدناها في (يمكن مديري المدارس من التواصل مع المستويات الإدارية العليا لتدعيم عملهم.) بمتوسط (٢.٠٩).

وتكشف النتائج أيضا أن عينة الدراسة يرون أن مشرف الإدارة المدرسية يقوم بالممارسات المتعلقة بمعيار (العدالة على مستوى النظام التعليمي) بدرجة متوسطة، جاء أعلاها في (يُراقب المدارس كأماكن داعمة وشاملة في تقديم الخدمات التعليمية.) بمتوسط (٢.٣٢)، وجاء أدناها في (يوفر الضمانات التي تجعل المجتمع المدرسي يصل (يعمل) بصورة شاملة ومتكاملة لتقديم الخدمات التي تراعي التنوع الثقافي للطلبة وتُلبي وتفي باحتياجاتهم التعليمية.) بمتوسط (٢.٠٩).

أما بالنسبة لمعيار (التعلم المهني) فإن أفراد العينة يرون أن مشرف الإدارة المدرسية يقوم بغالبية الممارسات بدرجة عالية، مثل (بملاك معرفة وإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تُنظم العملية التعليمية والإشرافية). ويستخدم العلاقات والخبرات لتحسين ممارساته القيادية. بمتوسط (٢.٦٢) و(٢.٤٩) على الترتيب، في حين أنه يضع أهداف تعلم مهنية وثيقة الصلة بعمله، وقابلة للقياس ليطور ممارساته القيادية. و(يشارك مع المديرين وزملاءه من المشرفين في وضع أهداف تعلم مهنية من أجل الدعم والمحاسبة والمُساندة). بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٣٣) و(٢.٢٦) على الترتيب.

وتشير النتائج في الجدول (٦) أن أفراد العينة يرون أن مشرف الإدارة المدرسية (يقوم بفعالية مديري المدارس في قيادة التغيير على مستوى مدارسهم). بدرجة عالية بمتوسط (٢.٣٧)، في حين أنه يقوم ببقية الممارسات المتعلقة بمعيار (تدوير التحسين) بدرجة متوسطة، جاء أعلاها في (يحدد الاستراتيجيات المناسبة للتحسين استجابة لاحتياجات المديرين والمدارس). بمتوسط (٢.٣٠)، وجاء أدناها في (يحدد للمديرين العمليات وغيرها من وسائل دعم السلطات التعليمية العليا لإحداث التغيير). بمتوسط (٢.١٨).

الجدول (٦) المتوسطات الحسابي والانحرافات لدرجة توافر فقرات المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية

| درجة التوافر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--|-------------------|-----------------|--|
| المعيار الأول: وقت المشرف | | | |
| عالية | 0.64 | 2.43 | يقضي وقتاً كافياً يمكنه من مراقبة أداء مديري المدارس وتأثير جهودهم القيادية." |
| عالية | 0.62 | 2.42 | يركز وقته على دعم جهود مديري المدارس لتحسين فعالية المعلم، وتعلم الطلبة. |
| عالية | 0.71 | 2.38 | يحدد العمليات اللازمة وغيرها من وسائل الدعم التي تسمح للمديرين من التركيز على القيادة التعليمية. |
| متوسطة | 0.78 | 2.22 | يستخدم ويوظف وقته في تنمية مديري المدارس كقادة تعليميين. |
| المعيار الثاني: القيادة التعليمية | | | |
| عالية | 0.70 | 2.43 | يبني علاقات فعالة مع مديري المدارس تركز على معرفته بنظريات التعلم التنظيمي، والأهداف المشتركة، والثقة، والدعم، والمحاسبة والمُساندة المتبادلة. |
| عالية | 0.63 | 2.38 | يتواصل بفعالية مع مديري المدارس ويفسر لهم أسباب القرارات |

| | | | |
|--|------|------|--|
| | | | والإجراءات. |
| متوسطة | 0.79 | 2.33 | يضمن تركيز ممارسات المديرين في مجتمعاتهم المدرسية على القيادة التعليمية. |
| متوسطة | 0.63 | 2.30 | ينوع في تقديم الدعم لمديري المدارس من خلال التوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المدرسة |
| متوسطة | 0.73 | 2.29 | يكون نموذجاً في تقديم أفضل الممارسات للقيادة الفعالة مثل: الوعي الذاتي، والشفافية، والتأمل في الممارسات، والسلوك الأخلاقي. |
| متوسطة | 0.75 | 2.29 | يوازن بين دوره في المتابعة والرقابة والتقويم، ودوره في التدريب والتنمية المهنية وفق حاجات وظروف مديري المدارس. |
| متوسطة | 0.78 | 2.28 | يساهم في بناء مجتمعات تعلم آمنة وداعمة تمكن من تقديم للتغذية الراجعة للمديرين. |
| متوسطة | 0.78 | 2.08 | يستخدم استراتيجيات تعلم مهنية يتم تدعيمها من خلال البحث العلمي. |
| المعيار الثالث: العدالة التربوية وثقافة المدرسة | | | |
| عالية | 0.72 | 2.43 | يقدم تغذية راجعة هادفة لمديري المدارس في الوقت المناسب، ومرتبطة بالأهداف، وقابلة للتنفيذ. |
| عالية | 0.71 | 2.37 | يقيم مديري المدارس بصفة رسمية في تنفيذهم للممارسات الجديدة من خلال الملاحظات وغيرها من الشواهد والأدلة. |
| عالية | 0.73 | 2.37 | يستخدم الأدلة من مصادر متنوعة لتقييم مستوى كفاءة ومهارة وبراعة المديرين. |
| متوسطة | 0.76 | 2.33 | يتابع ويواكب تأثير ممارسات مديري المدارس على الإجراءات المتبعة والمنصوص عليها في اللوائح والتشريعات والقوانين. |
| متوسطة | 0.77 | 2.25 | يجمع أدلة نوعية وكمية حول قدرة مديري المدارس على القيادة التعليمية، وتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعة. |
| المعيار الرابع: تقويم المدير | | | |
| عالية | 0.70 | 2.42 | يتعاون مع مديري المدارس لتوضيح وصياغة رؤية مشتركة على مستوى المدرسة أو المديرية التعليمية. |
| متوسطة | 0.72 | 2.32 | يجمع أدلة نوعية وكمية حول قدرات مديري المدارس كقادة تعليميين. |
| متوسطة | 0.79 | 2.28 | يتعاون مع مديري المدارس في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم، وتحديد الإجراءات والدعم اللازم لتحسين ممارساتهم، ووضع خطة تعليمية مهنية لتحقيق أهدافهم. |
| متوسطة | 0.78 | 2.24 | يدعم مديري المدارس في تحقيق أهدافهم من خلال مراقبة التقدم، وإجراء التقييمات التكوينية، وتقديم التغذية الراجعة، ومراجعة عناصر خطة التعلم المهني. |
| متوسطة | 0.76 | 2.22 | يضمن أن جميع المديرين يفهمون بوضوح توقعات المديرية للقيادة التعليمية والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها. |
| متوسطة | 0.78 | 2.22 | يكون نموذجاً في كيفية تدعيم عملية تقييم نمو مديري المدارس كقادة |

درجة توافر المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة... د. سعيد الشهومي وآخرون

| تعليميين. | | | |
|--|------|------|--|
| المعيار الخامس: تماسك النظام | | | |
| متوسطة | 0.70 | 2.33 | يقود عمليات اختيار وتوظيف مُديري المدارس ليكونوا على استعداد للعمل كقادة تعليميين ناجحين. |
| متوسطة | 0.71 | 2.30 | يشارك في تقييم فعالية أنظمة المُديرية لدعم المدارس وتعلم الطلبة. |
| متوسطة | 0.77 | 2.26 | يقدم التغذية الراجعة لقادة المُديرية التعليمية فيما يتعلق بأهداف وسياسات واستراتيجيات المُديرية لدعم عمل مديري المدارس وتعلم الطلاب. |
| متوسطة | 0.76 | 2.26 | يساعد وينمي أساليب تساهم في تحسين وتطوير مستقبل مُديري المدارس. |
| متوسطة | 0.75 | 2.25 | يوجه نظر مُديري المدارس إلى عدم الانخراط في قضايا هامشية للحفاظ على تركيزهم على القيادة التعليمية. |
| متوسطة | 0.76 | 2.24 | يساعد مُديري المدارس في تعلم كيفية جمع الموارد المدرسية بطرائق متنوعة تدعم العاملين بالمدارس وتفي باحتياجات المدرسة. |
| متوسطة | 0.74 | 2.18 | يساعد مديري المدارس على إنشاء أنظمة وهياكل القيادة الموزعة التي تدعم عمليات التعليم والتعلم. |
| متوسطة | 0.69 | 2.14 | يقوم بدراسة الأهداف والاستراتيجيات على مستوى المدرسة لتعزيز المساواة بين الطلبة، والتوافق مع رؤية المدرسة ورؤية المُديرية وسياساتها واستراتيجياتها. |
| متوسطة | 0.74 | 2.13 | ينقل رؤية وأهداف واستراتيجيات المُديرية إلى كافة المُشاركين والمُهتمين بالعملية التعليمية داخل وخارج المدارس. |
| متوسطة | 0.80 | 2.09 | يمكن مُديري المدارس من التواصل بفعالية مع المستويات الإدارية العليا لتدعيم عملهم. |
| المعيار السادس: العدالة على مستوى النظام التعليمي | | | |
| متوسطة | 0.72 | 2.32 | يُراقب المدارس كما يمكن داعمه وشاملة في تقديم الخدمات التعليمية. |
| متوسطة | 0.71 | 2.29 | يضمن أن المعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة يُعاملون بعدالة ومساواة، ويمكنهم الوصول إلى بيئة عمل إيجابية وتعاونية. |
| متوسطة | 0.78 | 2.20 | يضمن أن كل طالب يُعامل بعدالة ومساواة، ويمكنه الوصول إلى بيئة تعليمية إيجابية، والمعلمين المُتميزين. |
| متوسطة | 0.73 | 2.18 | يُظهر الكفاءات الثقافية في التفاعلات واتخاذ القرارات مع مديري المدارس والمجتمع. |
| متوسطة | 0.73 | 2.14 | يوفر الضمانات التي تجعل المجتمع المدرسي يصل (يعمل) بصورة شاملة ومتكاملة لتقديم الخدمات التي تراعي التنوع الثقافي للطلبة وتُلبي وتفي باحتياجاتهم التعليمية. |
| المعيار السابع: التعلم المهني | | | |
| عالية | 0.63 | 2.62 | يمتلك معرفة وإمام بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تُنظم العملية |

| | | | |
|--------------------------------------|------|------|--|
| | | | التعليمية والإشرافية. |
| عالية | 0.68 | 2.49 | يستخدم العلاقات والخبرات لتحسين ممارساته القيادية. |
| عالية | 0.70 | 2.45 | يستخدم التغذية الراجعة من مصادر متنوعة (المديرين- الزملاء المشرفين) ليحدد جوانب القوة والضعف في أدائه من أجل تقرير التعلم المهني المطلوب. |
| عالية | 0.71 | 2.38 | يفهم مجالات وتحديات النمو المهني. |
| عالية | 0.68 | 2.34 | يقوم التقدم في إنجاز أهداف التعلم المهنية ويجري التعديلات اللازمة والضرورية للوصول إليها وتحقيقها. |
| عالية | 0.72 | 2.34 | يشارك بفعالية في أنشطة تعلم مهنية فردية وجماعية تحقق أهداف التعلم المهنية. |
| متوسطة | 0.72 | 2.33 | يضع أهداف تعلم مهنية وثيقة الصلة بعمله، وقابلة للقياس ليطور ممارساته القيادية. |
| متوسطة | 0.72 | 2.26 | يشارك مع المديرين وزملاءه من المشرفين في وضع أهداف تعلم مهنية من أجل الدعم والمحاسبة والمساءلة. |
| المعيار الثامن: تدوير التحسين | | | |
| عالية | 0.75 | 2.37 | يقوم فعالية مديري المدارس في قيادة التغيير على مستوى مدارسهم. |
| متوسطة | 0.65 | 2.30 | يحدد الاستراتيجيات المناسبة للتحسين استجابة لاحتياجات المديرين والمدارس. |
| متوسطة | 0.67 | 2.28 | يستخدم أدلة وشواهد وبراهين من مصادر متعددة للبيانات لتحديد المجالات التي تحتاج لتحسين وتطوير في كل مدرسة وإبلاغها للسلطات التعليمية العليا وتلقي الاستجابة منها. |
| متوسطة | 0.76 | 2.28 | يقدم التغذية الراجعة للعاملين معه في السلطات التعليمية العليا للطرائق والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين الخدمات التي تدعم المديرين والمدارس وتعلم الطلبة. |
| متوسطة | 0.72 | 2.26 | ينقل إلى المديرين والسلطات العليا الاحتياجات التي تحتاجها المدارس للتغيير. |
| متوسطة | 0.71 | 2.20 | يوظف التفكير الابتكاري والتخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير استجابة لاحتياجات الأداء المدرسي. |
| متوسطة | 0.71 | 2.20 | يستخدم البيانات لتقييم تأثير التغيير على المجالات المحددة له. |
| متوسطة | 0.76 | 2.18 | يحدد للمديرين العمليات وغيرها من وسائل دعم السلطات التعليمية العليا لإحداث التغيير. |

عرض نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟



تشير نتائج اختبار (ت) في الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية في في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تعزى إلى متغيرات الجنس في جميع معايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية لصالح الإناث. حيث جاء متوسط الإناث في معيار (وقت المشرف) (٢.٦٠) مقابل (٢.٠٩) للذكور، كما جاء متوسط الإناث في معيار (القيادة التعليمية) (٢.٥٦) مقابل (١.٩٩) للذكور، وجاء متوسط الإناث في معيار (العدالة التربوية وثقافة المدرسة) (٢.٦١) مقابل (٢.٠٤) للذكور، كما جاء متوسط الإناث في معيار (تماسك النظام) (٢.٥٦) مقابل (١.٩٩) للذكور

أما بالنسبة لمعيار (تقويم المدير) فقد جاء متوسط الإناث (٢.٦١) مقابل (١.٩٠) للذكور، وجاء متوسط الإناث في معيار (العدالة على مستوى النظام التعليمي) (٢.٥٢) مقابل (١.٨٩) للذكور، كما جاء متوسط الإناث في معيار (التعلم المهني) (٢.٦٨) مقابل (٢.٠٨) للذكور، وجاء متوسط الإناث في معيار (تدوير التحسين) (٢.٥٥) مقابل (١.٩٢) للذكور

الجدول (٧) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم تعزى إلى متغيرات الجنس

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | قيمة الاحتمال | الجنس | العدد | المعيار |
|-----------------|-------------------|----------|---------------|-------|-------|-----------------------------------|
| 2.09 | 0.60 | -4.117 | >0.001* | ذكور | 35 | وقت المشرف |
| 2.60 | 0.50 | | | إناث | 41 | |
| 1.99 | 0.60 | -4.567 | >0.001* | ذكور | 35 | القيادة التعليمية |
| 2.56 | 0.49 | | | إناث | 41 | |
| 2.04 | 0.63 | -4.383 | >0.001* | ذكور | 35 | العدالة التربوية وثقافة المدرسة |
| 2.61 | 0.51 | | | إناث | 41 | |
| 1.90 | 0.60 | -5.461 | >0.001* | ذكور | 35 | تقويم المدير |
| 2.61 | 0.53 | | | إناث | 41 | |
| 1.87 | 0.60 | -5.003 | >0.001* | ذكور | 35 | تماسك النظام |
| 2.52 | 0.53 | | | إناث | 41 | |
| 1.89 | 0.60 | -4.906 | >0.001* | ذكور | 35 | العدالة على مستوى النظام التعليمي |
| 2.52 | 0.52 | | | إناث | 41 | |
| 2.08 | 0.61 | -4.806 | >0.001* | ذكور | 35 | التعلم المهني |
| 2.68 | 0.44 | | | إناث | 41 | |

| | | | | | | |
|---------|--------|------|------|----|------|---------------|
| *0.001> | -4.928 | 0.59 | 1.92 | 35 | ذكور | تدوير التحسين |
| | | 0.52 | 2.55 | 41 | إناث | |

* دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

تشير نتائج اختبار (ت) في الجدول (٨) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي في جميع المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية لصالح الإناث. حيث جاءت قيمة (ت) لجميع المعايير المهنية غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (٨) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي

| المعيار | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | قيمة الاحتمال |
|-----------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| وقت المشرف | بكالوريوس | 57 | 2.41 | 0.59 | 1.186 | 0.239 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.22 | 0.63 | | |
| القيادة التعليمية | بكالوريوس | 57 | 2.34 | 0.59 | 1.153 | 0.253 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.16 | 0.68 | | |
| العدالة التربوية وثقافة المدرسة | بكالوريوس | 57 | 2.41 | 0.58 | 1.179 | 0.249 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.18 | 0.77 | | |
| تقويم المدير | بكالوريوس | 57 | 2.33 | 0.67 | 1.014 | 0.314 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.15 | 0.63 | | |
| تماسك النظام | بكالوريوس | 57 | 2.28 | 0.62 | 1.354 | 0.18 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.05 | 0.71 | | |
| العدالة على مستوى النظام التعليمي | بكالوريوس | 57 | 2.29 | 0.62 | 1.461 | 0.148 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.04 | 0.69 | | |
| التعلم المهني | بكالوريوس | 57 | 2.46 | 0.59 | 1.493 | 0.14 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.22 | 0.62 | | |
| تدوير التحسين | بكالوريوس | 57 | 2.33 | 0.60 | 1.808 | 0.075 |
| | ماجستير فأعلى | 19 | 2.03 | 0.71 | | |

تشير نتائج اختبار (ت) في الجدول (٩) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم تعزى إلى

متغيرات سنوات الخبرة في جميع المعايير المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية لصالح الإناث. حيث جاءت قيمة (ت) لجميع المعايير المهنية غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (٩) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة

| المعيار | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | قيمة الاحتمال |
|-----------------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| وقت المشرف | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 2.36 | 0.69 | -0.055 | 0.957 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.37 | 0.59 | | |
| القيادة التعليمية | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 2.16 | 0.69 | -0.927 | 0.357 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.33 | 0.60 | | |
| العدالة التربوية وثقافة المدرسة | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 2.24 | 0.64 | -0.696 | 0.488 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.37 | 0.64 | | |
| تقويم المدير | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 2.14 | 0.76 | -0.872 | 0.386 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.31 | 0.64 | | |
| تماسك النظام | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 1.99 | 0.69 | -1.518 | 0.133 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.27 | 0.63 | | |
| العدالة على مستوى النظام التعليمي | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 2.10 | 0.65 | -0.817 | 0.417 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.25 | 0.64 | | |
| التعلم المهني | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 2.26 | 0.81 | -0.769 | 0.453 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.43 | 0.55 | | |
| تدوير التحسين | أقل من ١٠ سنوات | 14 | 2.25 | 0.65 | -0.053 | 0.958 |
| | ١٠ سنوات فأكثر | 62 | 2.26 | 0.64 | | |

التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث ومناقشتها يوصي بالآتي:
- قيام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ببناء معايير مهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، وذلك بالتعاون مع المتخصصين في هذا المجال في كليات وأقسام

- التربية بالجامعات في سلطنة عُمان؛ وذلك استفادة من معايير مجلس رؤساء المدارس الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية.
- قيام الجهات المسؤولة عن برامج الإعداد والتنمية المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم ممثلة في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، أو المديرية التعليمية ممثلة في مراكز التدريب بجعل معايير المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية محور رئيس في تلك البرامج.
 - أن تكون المعايير المهنية المقترحة موجهة ومرشدة لمشرفي الإدارة المدرسية في كافة واجباتهم الوظيفية.
 - تضمين المعايير المهنية المقترحة في الواجبات الوظيفية لمشرفي الإدارة المدرسية ، وعمليات الإشراف والمتابعة عليهم، وتقويم أدائهم الوظيفي، وترقياتهم للمستويات العليا.

مراجع الدراسة:

- البلوشي، سلطان بن صالح. (٢٠١٠). الدور المتوقع والدور الفعلي للمشرف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
- البوسعيدي، عبد الله بن حمد بن حميد. (٢٠١٧). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى بسلطنة عُمان.
- البيمانية، كاذية بنت علي بن سليمان. (٢٠١١). دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة مقمنة إلى قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيرى. (٢٠١١). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الكويت: دار الزهراء.
- الحبسي، علي بن سعيد بن علي. (٢٠١١). درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد؛ الرقمية، عزاء بنت على بن عمير. (٢٠١٢). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان، العلوم التربوية - مصر، ٢٠(١)، ١٠٨-١٧٠.
- الراعي، كامل أحمد عوض. (٢٠٠٦). تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشعيلي، خلفان بن حمد. (٢٠٠٩). تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الشعيلي، خلفان بن حمد ونور حياتي، هاشم. (٢٠١٨). برنامج تدريبي وفق احتياجات المشرفين الإداريين في سلطنة عمان، مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية، (١٤)، ١٣٣-١٤٨، ماليزيا.
- الصقري، خليفة بن خلفان. (٢٠٠٥). أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة مقمنة إلى قسم الأصول الإدارية، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان.

الغافرية، وضحاء بنت علي بن سلطان. (٢٠١٣). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

الغيلانية، صبحه بنت سالم بن حليس. (٢٠١٥). درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

المقبالي ، زايد بن خليفة بن محمد. (٢٠١٩). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية- الأردن، ٥ (١) ٤٨-٦٨ .

المنيزل، عبد الله ٢٥- فلاح والعتوم، عدنان يوسف. (٢٠١٩). *مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية*. ط١، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (١٩٩٨). القرار الوزاري رقم (٩٨/٢١٩) في تاريخ ١٩٩٨/١٢/٢٨م بشأن استحداث وظيفة موجه إداري، مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٥). التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عُمان. مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٦). الخطة الخمسية التاسعة ٢٠١٦-٢٠٢٠ م، مسقط: دائرة تنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٦). دليل الإنماء والدراسات التأهيلية، مسقط: دائرة تنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (١٩٩٨). القرار الوزاري رقم (٩٨/٢١٩) في تاريخ ١٩٩٨/١٢/٢٨م بشأن استحداث وظيفة موجه إداري ، مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠٠٨). دليل اختيار الكوادر الإدارية والفنية (الإشراف التربوي- الإشراف الإداري- الإدارة المدرسية- أخصائيو الأنشطة-

أخصائي والتدريب- المعلمون الأوئل)، مسقط: دائرة تنمية الموارد البشرية. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٢). وثيقة استمارات متابعة وتقييم أداء

أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية، مسقط: دائرة تطوير الأداء المدرسي.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠٢٣). قرار وزاري رقم (٢/ ٢٠٢٣) باستحداث وتعديل واستحداث عدد من بطاقات الوصف الوظيفي، مسقط.

- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٢٤). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية: ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠٠٤). دليل اختيار الموجهين الإداريين، ومديري المدارس ومساعدتهم ، والمشرفين التربويين والمعلمين الأوائل، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٥). القرار الوزاري رقم (٧٦) لعام ٢٠١٥م بشأن شروط شغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٧). قرار وزاري رقم (٣٥١/٢٠١٧) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف، مسقط .
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠١٨). دليل آلية تدريب وتقييم المُنتدبين لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية: العام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ ، مسقط.

Adams, A. M.(2015). Developing Teaming Capacity of District-Level Teacher Leaders in Service of System Coherence. Un Puplished Doctoral dissertation, Harvard Graduate School of Education, Harvard University, UK.

Armana, S.B. T.; Mandac, D.(2016).The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia, **international journal of environmental & science education**, 11(15),7309-7317.

Bullard, C . (2018). **Research vs. Reality How School Districts Meet the Developmental Needs of School Principals**, Un published Doctoral Dissertation, Educational Foundations & Leadership, Old Dominion University, USA..

Clifford, M.; Kat, C. (2018). **Feedback and the Role of Principal Supervisors Principal**, Washington, Center on Great Teachers and Leaders, American Institutes for Research.

- Colorado Department of Education, (2019). **Principal Supervisor Network: Supporting Colorado's Principal Supervisors**, Colorado.
- Council of Chief State School Officers. (2015A). **Model Principal Supervisor Professional Standards**, Washington.
- Council of Chief State School Officers. (2015B). **New Standards for Principal Supervisor**, Washington.
- District Leadership Design Lab, (2017). **Principal Supervisor Performance Standards**, Seattle, WA: University of Washington.
- District of Columbia. (2018). **Model DC School Leadership Standards**, Columbia: Office of the State Superintendent of Education.
- Farmer, M. C. (2017). **Central Office Leadership: An Exploration of Principal Supervisor Professional Development**, Un published Doctoral Dissertation, College of Education & Human Development, Georgia State University, USA.
- Garza, R. (2018). **Guiding Principals: State Efforts to Bolster Instructional Leadership**, Washington: New America's Education Policy program.
- Glatthorn ,A. A.; Jailall, J. M.; Jailall; J. K. (2017). **The Principal as Curriculum Leader: Shaping What Is Taught and Tested**, corwin copyright, USA.
- Goldring, E. B.; Grissom, J. A.; Rubin, Mollie ; Rogers, L, K.; Neel, M.; Clark, M. A. (2018). **A New Role Emerges for Principal Supervisors: Evidence from Six Districts in the Principal Supervisor Initiative**, New York: Wallace Foundation .

- Hill, M. (2018), **Social Justice and the Superintendency: A Study of Eight Los Angeles County Superintendents**, Un published Doctoral Dissertation, Faculty of the School of Education, Loyola Marymount University, USA.
- Honig, M. ; Rainey, L. (2019), "Supporting **principal supervisors: what really matters?**", **Journal of Educational Administration**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2019-0089>.
- Hvidston, D. J.; Range, B.; Anderson, J .;Quirk, B.(2019). An Explanation of the Supervisory Model Used by Elementary Principal Supervisors in the State of Missouri, *School Leadership Review*, 14(1), 51-61.
- Janovitz, J. B .(2018).**Monkeying in the Middle: The Role of the Principal Supervisor**, Un published Doctoral Dissertation, Graduate School of Education, University of Pennsylvania, USA.
- Lear, P. (2018). **The Principal Supervisor: Redefining A Critical Role to Support Instructional Excellence**, Un published Doctoral Dissertation, College of Education, Texas Christian University, USA..
- Lochmiller,C. R. (2017). Principal Coaching in Central Office Supervisory Roles: Exploring Persistent Tensions, **Voices of Reform**, 1(1), 76-90.
- Maryland State Department of Education. (2018). **Principal Evaluation Guidebook** , Baltimore, Maryland: Office of Leadership Development and School Improvement.
- Nevada Department of Education.(2017). **Principal Supervisor Nevada Educator Performance Framework**, Nevada: Teachers and Leaders Council .
- NYC leadership academy, (2016). **Model Principal Supervisor Professional Standards**, New York.
- Rigby, J. G.; Corriell, R.; Kuhl, K, J. (2018). **Leading for Instructional Improvement in the Context of Accountability:**

- Central Office Leadership, Journal of Cases in Educational Leadership**, 21(1), 28– 42.
- Riley, D. L.; Meredith, J. (2017). **State Efforts to Strengthen School Leadership: Insights from CCSSO Action Groups**, Washington: Policy Studies Associates.
- Rogers, L. K.; Goldring, E.; Rubin, M.; Grissom, J. A. (2018). **Principal Supervisors and the Challenge of Principal Support and Development**, in the *The Wiley Handbook of Educational Supervision*, Zepeda, S. J. ; Ponticell J. A. (Eds.), John Wiley & Sons, Inc, Chapter 18, pages 433 – 458.
- Rogers, L. K. (2019). **Understanding the Changing Role of Principal Supervisors**, Un published Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate School , Vanderbilt University, USA.
- Rowland, C. (2017). **Principal Professional Development :New Opportunities for a Renewed State Focus**, Washington: The Education Policy Center, American Institutes for Research .
- Saltzman, A. (2016). **The Power of Principal Supervisors: How Two Districts Are Remaking an Old Role**, New York: The Wallace Foundation.
- Stringer, M. (2017). **The 2015 Model Principal Supervisor Professional Standards: Transforming the Role of Principal Supervisors**, Un published Doctoral Dissertation, College of Education & Human Development, Brandman University, USA.
- Thessin, Rebecca A.; Richardson, Tamilah; Reyes, Coleen. (2018). **REORIENTING THE ROLES OF DISTRICT LEADERS: How Do Principal Supervisors Coach Principals to Lead Improvement?** Washington, Graduate School of Education and Human Development, George Washington University.