



## القيادة العالمية مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم

أستاذ مشارك

كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى سلطنة عُمان

ودكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

البريد الإلكتروني: h.ibrahim@unizwa.edu.om

أحمد بن سعيد بن عبدالله المرزوقي

طالب دكتوراه بالجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا

البريد الإلكتروني: ahmed.almarzouqi21@moe.om

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة العالمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: وجود بعض القصور في البعد العالمي في قيادة مديري المدارس والمتمثل في إدارة التنوع الثقافي، والتواصل مع المدارس على المستوى الإقليمي أو الدولي، وحضور المؤتمرات والندوات العالمية، وأوصت الدراسة بعديد من التوصيات أهمها اهتمام المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بالقيادة التعليمية في برامج إعداد وتدريب مديري المدارس التي يعدها المعهد، وزيادة صلاحيات وسلطات مديري المدارس من خلال تطبيق لا مركزية التعليم والإدارة الذاتية للمدرسة، والاهتمام بالبعد العالمي في الواجبات الوظيفية لمديري المدارس، وفي معايير الجودة بنظام تطوير الأداء المدرسي، وفي معايير تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة العالمية، الإدارة المدرسية، النماذج المعاصرة، سلطنة عُمان.



## Global leadership is an Approach to developing school Management in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models

**Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim**

Associate Professor College of Arts and Sciences Nizwa University Sultanate of Oman

PhD. Researcher/ National Center for Educational Research and Development - Egypt

Email: h.ibrahim@unizwa.edu.om

**Ahmed bin Saeed bin Abdullah Al Marzouqi**

PhD. student at International Islamic University- Malaysia

Email: ahmed.almarzouqi21@moe.om

### ABSTRACT

The present study aimed to identify Global leadership is an Approach to developing school Management in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models, study used a descriptive method, also used document analysis was also used to collect data and information. The results of the study reached that there are some Weaknesses in the global dimension in the leadership of school principals represented in managing cultural diversity, communicating with schools at the regional or international level, and attending international conferences and seminars.

The study recommended several recommendations, the most important of which is the interest of the specialized institute for vocational training for teachers in educational leadership in programs for preparing and training school principals prepared by the institute, increasing the authorities and powers of school principals through the application of decentralization of education and self-management of the school, and attention to the global dimension in the job duties of school principals, and in standards Quality in the school performance development system, and in the standards for evaluating the job performance of school principals.

**Keywords:** Global leadership- school Management, contemporary models- Sultanate of Oman.



## المقدمة:

تواجه النظم التعليمية المعاصرة مجموعة من التحديات والتحويلات والتغيرات العالمية تتمثل في العولمة وتأثيراتها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وثورة المعرفة الإنسانية المتغيرة والأخذة في التوسع والتجدد على نحو مستمر، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولمواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية فلا بد من إعداد جيل من الطلبة مزود بكافة المعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة، ويستطيع التكيف مع المجتمع العالمي والتأثير فيه ومواجهة تحدياته وتغييراته وتحولاته المستمرة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال مديرين لديهم الوعي والإدراك والكفايات والكفاءات الخاصة بالقيادة العالمية.

إن القائد العالمي لديه القدرة على العمل في الثقافات المختلفة، ودمج ممارسات العمل للتوائم والتكيف مع الحاجات الدولية، ويبنى ويدعم فرق العمل التي تتضمن جنسيات أو ثقافات مختلفة، ويتغلب بفعالية على معوقات التواصل، ويوجد ويؤسس أهدافاً مشتركة للفرق والمؤسسة في ظل تنوع وتعدد القيم، ويتعامل بفعالية مع القوانين والتعليمات واللوائح والنظم ويحترمها ويقدرها ويعمل في ضوئها، ويتغلب على الأفكار الجامدة، ويتبع الأساليب الجديدة في العمل، ويتمكن من إدارة المواقف المعقدة والتغيير في البيئة العالمية. (O'Keefe, 2018, 5)

كما أن القائد العالمي نمط قيادي لديه القدرة على إحداث التغيير الإيجابي المهم في مؤسسته من خلال بناء المجتمع المهني عن طريق تدعيم الثقة وترتيب العمليات والهياكل التنظيمية في سياقات متنوعة عالمياً، ويكون لديه مصادر متعددة من السلطة للتمكن من التعامل مع المواقف المختلفة على المستويين المحلي والعالمي، ومن التعامل مع الثقافات المختلفة بما تتضمنه من تعقيد أو تنوع أو اختلاف جغرافي. (Mendenhall et.al., 2013, 262)

ونظراً لأهمية البعد العالمي في قيادة المؤسسات والمنظمات المعاصرة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة العالمية، ففي عام 2002م وضع ميندينهال وأوسلاند Mendenhall and Osland نموذجاً للقيادة العالمية من خلال مراجعتهما لعدد (56) مؤسسة ومنظمة في مجال إدارة الأعمال، وتضمن هذا النموذج ستة أبعاد، الأول مهارات علاقات الثقافات المشتركة cross-cultural relationship skills وتشير إلى التطوير والحفاظ على العلاقات الشخصية في السياقات العالمية للثقافة المشتركة، والثاني الميزات والقيم traits and value في السلوكيات والعادات الشخصية، والثالث خبرات العمل العالمية global business expertise وما تتضمنه من أفكار وممارسات، والرابع خبرات التنظيم العالمية global organizing expertise وتتضمن القدرة على تنظيم العمليات وتنظيم البني والهياكل التنظيمية في السياقات العالمية، والخامس التوجيه الإدراكي cognitive orientation ويشير إلى وجهات النظر العالمية، والسادس التصور visioning ويتضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة في بناء وإنجاز رؤية المؤسسة. (O'Keefe, 2018, 24)

وفي عام 2004م وضع بايرد وأوسلاند Bird and Osland نموذجاً للقيادة العالمية وتضمن أربعة مستويات، الأول الميزات traits ويتضمن السلامة والتواضع والصراحة، والمستوى الثاني المواقف والتوجهات attitudes and orientations تجاه التعقيد الإدراكي من خلال الفكر العالمي، والمستوى الثالث المهارات الشخصية interpersonal skills ويتضمن التواصل الفعال وإيجاد وبناء الثقة وتدعيمها، والمستوى الرابع مهارات الأنظمة systems skills وتشتمل على صنع واتخاذ القرارات الأخلاقية، وبناء مجتمع العمل من خلال التغيير.

وطرح سولنج ومحمد وحسن وعارف Silong, Mohamad, Hassan, Ariff نموذجاً للقيادة العالمية عام 2008م، وتضمن النموذج خمسة عشرة كفاءة هي: التواصل، والعمل الفريقي، وحل المشكلات، ومهارات بناء العلاقات الإنسانية، وحل الصراعات، وإدارة المشاريع، والعلاقات العامة، مهارات التعامل مع الآخرين، الاحتراف المهني، وعملية الرؤية والتفكير الاستراتيجي، والقيادة، والتدريب والتأهيل، والمهارات التقنية، ومهارات البحث، وإدارة التغيير. وقدم محمد Mohamad عام 2012م نموذجاً للقيادة العالمية تضمن مجموعة من الكفاءات تتمثل في: مهارات حل المشكلات، والمهارات الحياتية في مجتمع متعدد الأعراق والثقافات، ومهارات الاتصال والشخصية، ومهارات صنع القرار، ومهارات إحداث التغيير والمهارات المتعلقة بحل النزاع، ومهارات العمل الجماعي، والعمل الاجتماعي والتطوعي، والمهارات في الحصول على الأموال والموارد، والمهارات في تنفيذ برامج للمجتمع، والمهارات في تطوير القيم الجيدة وممارسات القيادة مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (Hassanzadeh, Silong, Asmuni & Abd Wahat, 2015, 140)



وقام بايردز (Bird,2013) بوضع نموذج للقيادة العالمية تكون من ثلاثة أبعاد، الأول العمل والذكاء التنظيمي Business and Organizational Acumen ويشتمل على أربعة معايير هي: الرؤية والتفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والجودة والتميز في أداء العمل، والفطنة التنظيمية، وإدارة المجتمعات المتنوعة، والثاني إدارة الأفراد والعلاقات Managing People and Relationships ويتضمن خمسة معايير هي تقدير الأفراد، والتواصل عبر الثقافات، والمهارات الشخصية، ومهارات بناء الفريق، وتمكين العاملين، والثالث إدارة الذات Managing Self ويشتمل على خمسة معايير هي: التكيف، والمرونة، والشخصية، والفكر العالمي، والتواضع. كما قام كل من دزيازكو و ستروف و استيهير (Dziatzko, Struve, & Stehr, 2017) بوضع نموذج للقيادة العالمية تضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، الأول الكفاءات المهنية Professional competence وتشتمل على المعرفة بالثقافات المتباينة، والمهارات التكنولوجية، والمعارف التنظيمية، والرؤية الاستراتيجية التي تركز على تحديد الاتجاهات، واتخاذ القرارات، وإدراك الأخطار، وفهم المستفيد وتلبية احتياجاته والوفاء برغبته وتطلعاته، والثاني الكفاءات الاجتماعية Social competence بما تشمله من التعاطف والاحترام والتقدير للأفكار المختلفة والسلوكيات المتنوعة، والانفتاح الذهني، والمرونة والقدرة على التكيف، والثقة بالنفس، والفكر العالمي، والاستقرار العاطفي، والفضول والتحفيز والتسامح، أما البعد الثالث ويتضمن كفاءات التعامل Method competence وتشتمل على اللغة ومهارات الاتصال، والعرض، والوساطة، والتفاوض والتنسيق والإرشاد والتوجيه.

وقدم جوردن (Gordon,2019,2) نموذجاً للقيادة العالمية تضمن ستة أبعاد، الأول التكيف والابتكار Adaptation and Innovation ويتضمن هذا البعد القدرة على مواجهة وإدارة التحديات والمخاطر بصورة مستمرة، والاهتمام بالتعلم مدى الحياة وبالتفاعلات الاجتماعية، والمرونة والتفكير النقدي، والمغامرة المحسوبة، والتكيف مع العمل في بيئة جديدة، والانفتاح الفكري من خلال تقبل الأفكار الجديدة؛ والثاني الذكاء الثقافي Cultural Intelligence ويشتمل على فهم الأبعاد الثقافية والعلاقة بين التاريخ والقيم والدين والثقافة والأنظمة المجتمعية، وإظهار الأخلاق الإيجابية مثل: الاحترام والتواضع؛ والثالث مهارات بناء العلاقات Relationship Building Skills ويتضمن الوعي والحساسية لتصورات الآخرين ومخاوفهم، وتعزيز التعاون والتأزر بينهم، وتقوية الآخرين من خلال الاعتراف بمساهماتهم، والتفاوض وإدارة الصراع، وتشجيع العمل بروح الفريق، والرابع الذكاء التحليلي والعاطفي Analytical and Emotional Intelligence ويشتمل على القدرات الإدراكية والمواقف الإيجابية والحماس، وحسن التقدير، وكشف الغموض، والتعلم من الخطأ؛ والخامس التواصل بين الثقافات Intercultural Communication ويشتمل على فهم التنوع الثقافي، والتنوع في وسائل التواصل الشفوي والكتابي، واستخدام اللغات المتعددة، والسادس القدرات الاستراتيجية والمالية والتنظيمية Strategic, Financial and Organizational Abilities ويتضمن التواجد المرئي للعاملين بصورة مستمرة، وإدارة المعلومات بكفاءة وفعالية، واستخدام التكنولوجيا.

### مشكلة الدراسة:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور يمكن أن تؤثر سلباً بأبعاد القيادة العالمية لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان، حيث توصلت نتائج دراسة المياحي (2011) وجود قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في مراعاة مبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرارات في أبعاد الاحترام والتقدير، والتعاون والمشاركة، والاتصال الإنساني. كما بينت نتائج دراسة الشكلي (2011) قصور دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك في توزيع الواجبات والمهام والمسؤوليات الوظيفية، والنصاب في الجداول الدراسية، وتوفير تدريب يناسب مع تلك الواجبات والمسؤوليات، وتناسب الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها مع ما يبذلونه من جهد، واتباع أساليب وإجراءات مقنعة في عمليات تقييم الأداء الوظيفي.

وأكدت نتائج دراسة الحسني (2012) قصور دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك في الموضوعية عند القيام بحل النزاعات بين العاملين، وفي مراعاة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات، وقلة منح المعلمين الفرصة لمناقشة القرارات الخاصة بمهنتهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام عند اتخاذ هذه القرارات، وضعف الإجراءات التي يستخدمونها في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وقلة تدويرهم بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملهم. وخلصت نتائج دراسة المزامي (2014) إلى



قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في توفير اتصالات فعالة بين العاملين داخل المدارس، وتنمية وتطوير قدرات العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتشجيع أعضاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي على تقديم المبادرات للتواصل مع المدارس وحل مشكلاتها.

وكشفت نتائج دراسة الخروصي (2014) أن درجة توافر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عُمان جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في مجالات احترام التنوع، والنزاهة والأمانة، والعدالة والمساواة، واحترام القيم الديمقراطية، الشفافية، وقليلة في مجال الثقة. كما كشفت نتائج دراسة الصوافي (2014) ضعف التزام مديري المدارس بسلطنة عُمان في الالتزام بأخلاقيات المهنة، حيث إنهم يتعاملون على أن التعليم وظيفة وليس مهنة، وضعف الانتماء للمهنة عند عدد غير قليل منهم. وأظهرت نتائج دراسة أحمد والعاني (2015) قصور في ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان للقيادة العالمية في عدة جوانب أهمها إظهار الحماسة للبحث والتقصي، والمبادأة وأخذ بزمام الأمور، وامتلاك فلسفة تربوية واضحة، والمرونة في التصرفات، وامتلاك القدرة على الاتزان الانفعالي وتحمل ضغوط العمل، وامتلاك الذكاء الاجتماعي والحضور الشخصي، وامتلاك معارف موسوعية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات الدولية، والاهتمام بتوفير مناخ مدرسي يتيح الإبداع والابتكار للعاملين، وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والعالمي.

وأبرزت نتائج دراسة العبيداني (2018) ضعف مشاركة العاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في قيادة المدرسة وشيوع نمط القائد الأوح الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل المؤسسة التربوية، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم المدرسة من الاستفادة من آراء وأفكار وقدرات وإمكانات قطاع عريض من العاملين فيها. وخلصت نتائج دراسة الجرايد والشهيمي (2020) أن نظام الحوافز والمحاسبة غير واضح لدى إدارة المدرسة، وأن الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة غير كافية، وأثر القوانين والأنظمة على المقصرين من الكادر المدرسي غير كاف، وتدريب إدارات المدارس على جوانب التخطيط الاستراتيجي غير كاف.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما أهم النماذج المعاصرة في القيادة العالمية للمؤسسات؟
2. ما واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عُمان؟
3. ما أوجه الإفادة من النماذج المعاصرة للقيادة العالمية في تطوير الإدارة المدرسية بسلطنة عمان.

### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تحديد أهم النماذج المعاصرة في القيادة العالمية للمؤسسات.
2. التعرف على واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عُمان.
3. تحديد أوجه الإفادة من النماذج المعاصرة للقيادة العالمية في تطوير الإدارة المدرسية بسلطنة عمان.

### أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس في التعرف على أهم النماذج للقيادة العالمية وما تتضمنه هذه النماذج من أبعاد وكفاءات وصفات وخصائص يجب أن تتوافر لديهم، حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة في مدارسهم ويواكبوا تطوراتها ، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية للقيادة العالمية لمديري المدارس بصورة علمية سليمة.

### منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث إنه "يعني بدراسة الظاهرة أو حالة معينة وإيضاح خصائصها كما هي كائنة في الواقع، وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار المتغيرات المحيطة بها والإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة. (مازن، 2012، 261)



**حدود الدراسة:**

1. تمثلت حدود الدراسة في الآتي:
1. الحدود الموضوعية: اقتصر على أهم النماذج المعاصرة في القيادة العالمية للمؤسسات.
2. الحدود البشرية: اقتصر على مديري المدارس.
3. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019م.

**مصطلحات الدراسة:****القيادة العالمية:**

تعرف القيادة العالمية على أنها " القدرة على العمل في بيئة عالمية، وتحمل مسؤولياتها، والمشاركة في حل مشكلاتها، واحترام ما بها من تنوع ثقافي، والعدالة والمساواة في المعاملة بغض النظر عن الثقافة أو الدين أو اللغة أو الجنس أو العرق أو الطبقة الاجتماعية، وإدارة ما بها عمليات تغيير معقدة ومركبة، والتغلب على ما بها من غموض، والفكر العالمي الموجه للعمل مع الآخرين نحو إيجاد رؤية وأهداف مشتركة للمجتمع العالمي". (Hassanzadeh, Silong, Asmuni & Abd Wahat, 2015, 139-140).

**الدراسات السابقة:**

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

**أولاً: الدراسات العربية:**

أشارت نتائج دراسة الصارمية (2012) إلى أن النظام التربوي في سلطنة عُمان بحاجة إلى مزيد من التركيز على المواطنة العالمية، ووجود صعوبات تواجه المعلمين في تعزيز المواطنة العالمية بدرجة كبيرة مثل قلة وعي بعض المعلمين وغيرهم في الحقل مثل التربوي مديري المدارس بمفهومه ومتطلباته. وتوصلت نتائج دراسة أحمد والعاني (2015) إلى أهمية خصائص القيادة المدرسية العالمية لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان، كما يمارس مديرو المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان القيادة العالمية بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في جميع المحاور وهي الخصائص الشخصية، الخصائص المهنية، والخصائص التقنية، والخصائص البيئية. وكشفت نتائج دراسة السعيد (2019) أن دور مديري المدارس في التربية على المواطنة العالمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان جاء بدرجة قليلة في ممارسات القيام بالمسابقات التي تركز على قيم التسامح الديني والفكري بالمدرسة، وتشجيع المسابقات الرقمية التي تهدف لإكساب الطلبة طرائق الوقاية من الابتزاز الإلكتروني، وأن هناك فجوة في توضيح القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعامل مع شبكات التواصل الاجتماعي.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

أظهرت نتائج دراسة بيتروفا وهاسكوف وبيسينوفا (2014, Bitterová, Hašková& Pisonová) أن درجة توافر أبعاد القيادة العالمية لدى المديرين ومساعدتهم في المدارس الابتدائية والثانوية في سلوفاكيا جاءت بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد وهي: الأول بناء استراتيجيات فعالة للمدرسة تعتمد على رؤية محددة واضحة ويشارك فيها جميع المساهمين في العملية التعليمية، والثاني إدارة العمليات بما تتضمنه من توفير بيئة تعليمية فعالة للتعلم لكل من الطلبة والمعلمين وتحمل المسؤوليات الشخصية لتحقيق جودة وتميز العمل، والثالث تطوير أداء المدرسة كمؤسسة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وتوزيع واضح للسلطات والمسؤوليات، والعمل الجماعي التعاوني بروح الفريق الواحد، والشراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والرابع إدارة الموارد البشرية من خلال القيادة والضبط والإلهام والتحفيز، وتوفير برامج تنمية مهنية متميزة بصورة مستمرة، وبناء فرق عمل وتطويرها.

وأبرزت نتائج دراسة تيكلو (Ticlau, 2014) أن هناك العديد من التحديات تواجه القيادة العالمية في المؤسسات التعليمية في مدينة بوخاربيست في رومانيا تتمثل في قلة الموارد المادية المتاحة للمدارس والتي لا تمكنها من تنفيذ برامجها وأنشطتها ومشروعاتها على نحو فعال سواء داخلها أم خارجها، وضعف استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية والاعتماد على برامج تقليدية وغير مبتكرة، وقصور في توظيف المعلومات المتنامية بصورة مستمرة والاعتماد عليها في صنع القرارات، والتنبؤ بالمستقبل، ووجود انعزال وحواجز بين



المؤسسات التعليمية من جانب وبينها وبين غيرها من المؤسسات المجتمعية من جانب آخر، وضعف الشراكات بين المدارس وغيرها من مؤسسات المجتمع المحلي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وبينت نتائج دراسة جورر (Gurr, 2015) أن القيادة العالمية في المدارس الاستراتيجية تشتمل على أحد عشر بعداً تتمثل في التوقعات العالية للأداء من حيث الجودة والتميز، والنظرة الواقعية من حيث الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بعدالة ومساواة، وممارسات القيادة الرئيسية وتتضمن تحديد الاتجاه وإدارة الأفراد وقيادة التغيير وتحسين عمليات التعليم والتعلم، والقيادة البطولية التي تحمل المخاطر ويكون عندها مجازفة محسوبة، وقدرات التنمية والتطوير للعاملين من خلال توفير لهم برامج تنمية مهنية مستمرة، وتدعيم الثقة والاحترام في التعاملات، والتعلم المستمر لتنمية المهارات والقدرات الذاتية، والمميزات الشخصية من قيم واعتقادات مثل الذكاء والفطنة والتفاؤل والصبر والإصرار، والحساسية لسياق العمل المدرسي من حيث المشاركة واحترام التنوع الثقافي، والنجاح المستقل من خلال المرونة والالتزام ومشاركة المجتمع المحلي.

وأوضحت نتائج دراسة داكوستا وبيريرا وبيريرا وجبرنيمو (Da Costa, Pereira, Pereira & Jerónimo, 2018) أن درجة توافر أبعاد القيادة العالمية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية في البرتغال جاءت بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد الأربعة وهي: الأول أن القائد العالمي لديه رؤية استراتيجية لمدرسته تمكنه من التكيف مع التحولات والتغيرات المعاصرة، وتقبل تبعاتها وتأثيراتها المتنوعة في مختلف المجالات، وتزويد العاملين والطلبة بكافة المعارف والمهارات والقيم التي تمكنهم من التعامل معها، والثاني دعم فرق العمل المدرسية من خلال إتاحة الفرص لها للمشاركة في الإدارة وصنع واتخاذ القرارات، وامتلاك الذكاء الوجداني الذي يحفز ويدفع العاملين معه إلى مزيد من الإنتاجية والعمل، والقدرة على بناء التوقعات العالية للأداء وإدارتها، والثالث المهارات الناعمة المتمثلة في التواجد المرئي في كافة أنحاء المدرسة، ومتابعة أداء العاملين وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، ومنح العاملين صلاحيات وسلطات واسعة لأداء أعمالهم من خلال التفويض والتمكين ولا سيما في الأعمال الصعبة والمواقف الحرجة والأزمات الطارئة، ودعم الثقة والاحترام في جميع تعاملاته وسلوكياته وممارساته المهنية، والرابع الإدارة بالنماذج حيث يكون نموذجاً وقوة ومثلاً أعلى يُحتذى به لجميع المشاركين والمهتمين والمستفيدين من العملية التعليمية.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اهتمام بالقيادة العالمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية في كثير من دول العالم، كما يتضح تعدد وتنوع أبعادها وفقاً لرؤى وأفكار الباحثين وطبيعة النظم التعليمية التي ينتمون إليها، كما كشفت الدراسات أن الهدف الرئيس للقيادة العالمية يتمثل في تمكين المدارس من التعامل بفعالية مع التحولات والتغيرات المعاصرة المحلية والدولية والتكيف معها، بالإضافة إلى أن القيادة العالمية تركز على إدارة التنوع الثقافي، والرؤى الاستراتيجية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار، والتفويض والتمكين للسلطات والصلاحيات، وبناء وتشكيل فرق العمل وتدعيمها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتمثل القيم الأخلاقية مثل العدالة والمساواة والنزاهة والاحترام والتقدير، وعقد شراكات مجتمعية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

### الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين رئيسيين، الأول النماذج المعاصرة للقيادة العالمية، والثاني واقع الإدارة المدرسية في سلطنة عمان، وفيما يأتي تناول هذين المبحثين بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

#### المبحث الأول: النماذج المعاصرة للقيادة العالمية:

وتضمن هذا المبحث النماذج الآتية:

#### النموذج الأول: نموذج ويلسون وجورج وويلنس: Wilson, George & Wellins

وضع كل من ويلسون وجورج وويلنس Wilson, George & Wellins نموذجاً للقيادة العالمية عام 1994م، ويتضمن مجموعة من السمات والخصائص يوضحها الجدول الآتي: (McCarthy, 2010, 43)



## جدول (1)

## يوضح مجالي نموذج ويلسون وجورج وويلنس للقيادة العالمية

## السمات العالمية التي تساهم في ظهور وبروز القيادة

## Universal Characteristics that Contribute to Outstanding Leadership

المساوم الفعال	مُلهم	جدير بثقة الآخرين
الفائز في حل المشكلات	يبني الثقة بين الآخرين	معاصر
ماهر إدارياً	محفز	مستقيم
صريح	حاسم	ذو بصيرة
مطلع	موجه للبراعة	مخطط للمستقبل
منسق	مُعتمد عليه	مشجع
مؤسس لفرق العمل	ذكي	إيجابي
		دينامي
السمات التي لا تساهم في ظهور وبروز القيادة العالمية		
Universal Characteristics that Inhibit Outstanding Leadership		
القسوة	غير متعاون	الوحدة
الدكتاتورية	عصبي	الانعزال
	مغرور	الغموض

## النموذج الثاني: نموذج تشان وجو وتوبس: Chin, Gu, and Tubbs

وضع كل من تشان وجو وتوبس Chin, Gu, and Tubbs نموذجاً للقيادة العالمية عام 2001م، ويعرف بنموذج كفاءة القيادة العالمية (GLC) Model Global Leadership Competency، ويضمن ستة مستويات هي: (Chin, Gu & Tubbs, 2001)

## [1] مستوى الوعي: Awareness Level

ويتضمن هذا المستوى وجود بعض الإحساسات والانطباعات المبهمة، ويعي القائد الأشياء المختلفة أو المثيرة، أو المزعجة أو الغريبة أو المخيفة.

## [2] مستوى الفهم: Understanding Level

في هذه المرحلة يبذل القائد جهداً واعياً لفهم الأفراد وطبيعة أعمالهم وأنشطتهم، ويجمع المعلومات من خلال الملاحظة والقراءة والتجارب ولا سيما حول الظواهر الثقافية الجديدة.

## [3] مستوى التقدير: Appreciation Level

في هذه المرحلة يقدر القائد مختلف وجهات النظر، ويستوعب اختلافاتهم وتنوعهم، ويكون إيجابياً نحو الظواهر الثقافية الجديدة، ويستجيب لتأثيراتها في مختلف المجالات.

## [4] مستوى القبول: Acceptance Level

في هذه المرحلة يتم زيادة التفاعلات والتواصل بين الثقافات المتنوعة، ويكون هناك رغبة شديدة في اكتساب أنماط مختلفة من السلوك والاتجاهات الجديدة.

## [5] المستوى العالمي: Internalization Level

في هذه المرحلة يدرس القائد الظواهر العالمية الثقافية بمشاعر إيجابية عميقة ولا سيما الغربية أو المعقدة أو المركبة، ويتمكن من التواصل والتعامل بأسلوب فعال مع الأفراد على المستويين المحلي والعالمي.

## [6] مستوى التكيف: Adaptation Level

في هذه المرحلة تصبح الكفاءة الثقافية أسلوب ونمط حياة للقائد، ويلم بالمعارف المتعلقة بالثقافات المتنوعة، وتزداد دافعيتهم وحافزيتهم، كما يزداد تكيفهم السلوكي في المواقف المختلفة.

## النموذج الثالث: نموذج الأخوين أوسلاند: Osland and Osland

وضع الأخوين أوسلاند Osland and Osland نموذجاً للقيادة العالمية عام 2006م، ويتضمن خمسة مستويات يوضحها الجدول الآتي: (Fernandez, 2014, 45)





## جدول (2)

يوضح نموذج الأخوين أوسلان للقيادة العالمية

المجال	المحتوى	الوصف
الأداء Performance	الاستراتيجية والعمل Strategic & Operational	القادة العالميون يجب أن يعملوا من خلال رؤية وتصورات بعيدة المدى في متابعة الفرص الاستراتيجية المتنوعة، وفي نفس الوقت يجب أن يضمنوا أن جميع تفاصيل العمل اليومية يتم التخطيط لها وإدارتها بفعالية.
	الحصول على التمكين Taking Empowering	القادة العالميون يجب أن يكون لديهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من متابعة ومراقبة أداء العاملين والسيطرة عليهم، وفي نفس الوقت يجب أن يتمكنوا العاملين من تنفيذ ما يريدون عمله وتطبيقه.
العلاقات Relationships	نتائج العلاقات Relationships Results	القادة العالميون يجب أن يركزوا على إنجاز الأهداف التنظيمية، والوصول إلى الحد الأدنى من الأداء، وفي نفس الوقت يجب أن يبنوا علاقات قوية مع كافة المشاركين والمساهمين وأصحاب المصلحة لتحقيق تعاون فعال وإيجاد شراكات قوية معهم.
	الاستماع والتعبير Listening and expressing	القادة العالميون يجب أن يطرحوا الأسئلة ويستمعون بفعالية إلى مختلف الآراء والأفكار والتصورات، وفي نفس الوقت يجب أن يطرحوا وجهات نظرهم بشفافية ووضوح.
الثقافة Culture	الثقافة العالمية والمحلية Global and local culture	القادة العالميون يجب أن يكون لديهم ثقافات عالمية متنوعة، وفي نفس الوقت يجب أن يكون لديهم حساسية بالثقافات المحلية.
	المجموعات المشتركة والفردية Common group and uniqueness	القادة العالميون يجب أن يعوا ويدركوا وينتبهوا إلى الخصائص المشتركة بين المجموعات، ويحترمونها الاختلافات والتنوع الثقافي، وفي نفس الوقت يجب أن يحاولوا رؤية وتقدير الخصائص والسمات الشخصية لكل فرد.
الرشاقة Agility	الانفتاح العقلي والاتساق والتعددية Open mind and decisiveness Consistency and versatility	القادة العالميون يجب أن يكونوا منفتحين إلى أفكار الآخرين، وفي نفس الوقت يجب أن يحلوا البيانات ويتخذوا القرارات بمشاركة الآخرين. القادة العالميون يجب أن يزودوا الآخرين باتجاهات واضحة وثابتة في العمل، وفي نفس الوقت يجب أن يعتمدوا على التعددية والتكيف.
التوجيه Orientation	الثقة والتواضع Humility and confidence	القادة العالميون يجب أن يكونوا متواضعين نحو إنجازاتهم الخاصة والاعتراف بأخطائهم، وفي نفس الوقت يجب أن يكون لديهم ثقة مطلقة بالنفس حتى يجذب الآخرين

النموذج الرابع: نموذج سولنج ومحمد وحسن وعارف Silong, Mohamad, Hassan, Ariff  
وضع كل من سولنج ومحمد وحسن وعارف Silong, Mohamad, Hassan, Ariff نموذجا للقيادة العالمية عام 2008م، وتضمن النموذج خمسة عشرة كفاءة يوضحها الجدول الآتي:  
(Silong, Mohamad, Hassan, Ariff, 2008, 42-44)



## جدول (3)

## يوضح سولنج ومحمد وحسن وعارف للقيادة العالمية

م	الكفاءات Competencies	الوصف Description
1	التواصل Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعبر عما يدور في نفسه بصورة فعالة سواء على المستوى الشخصي أو في وسط مجموعة.</li> <li>- يحرص على توصيل الخطط والأنشطة للحصول على دعم أتباعه في العمل.</li> <li>- يستمع بفعالية للجميع ولا سيما أتباعه.</li> <li>- يعبر عن أفكاره وتعليماته بسرعة ووضوح.</li> <li>- يلم باللغات والثقافات المتعددة.</li> </ul>
2	فريق العمل Teamwork	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يستخدم أساليب خاصة للتأثير على الأعضاء لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.</li> <li>- قادر على تفويض الصلاحيات والسلطات في اتخاذ القرارات وغيرها من المسؤوليات لأفراد محددین.</li> <li>- يوفر ويخصص الموارد لإنجاز مهام العمل بأعلى كفاءة.</li> <li>- يبني ويؤسس فرق عمل عالية الكفاءة من خلال روح التعاون والتماسك لإنجاز الأهداف.</li> <li>- تشجيع المشاركة الفعالة.</li> </ul>
3	حل المشكلات Problem solving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد المشكلة ويجمع كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بها.</li> <li>- يستخدم أساليب متنوعة في حل المشكلات مثل: مناقشة المجموعات، والعصف الذهني وذلك لإيجاد بدائل متنوعة لحل المشكلة.</li> <li>- يختار أفضل البدائل لحل المشكلة.</li> </ul>
4	مهارات العلاقات Relational Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكات من العلاقات مع الأتباع والزملاء والشركاء وغيرهم من أصحاب العلاقة لتوفير الدعم اللازم للعمل.</li> <li>- بناء علاقات داعمة ومساندة في مختلف جوانب العمل بالمؤسسة.</li> </ul>
5	حلول الصراعات Conflict resolutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعالج بفعالية الخلافات والنزاعات والصراعات.</li> <li>- يحل الصراعات بدون إساءة للآخرين.</li> <li>- يقدم الأساليب والآليات والدعم المناسب لحل الصراعات.</li> </ul>
6	إدارة المشروعات Project Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتابع ويراقب الخطوات الحرجة والمهمة في المشروعات لضمان تنفيذها في الوقت المحدد.</li> <li>- يحدد ويتفاعل مع العوامل الداخلية أو الخارجية التي قد تؤثر على إكمال تنفيذ المشروعات.</li> <li>- يؤسس برنامج عمل لإنجاز الأهداف.</li> <li>- يحدد ويقوم وينفذ أنظمة للمشروعات الحالية والمستقبلية.</li> </ul>
7	العلاقات العامة Public relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يبني ويؤسس لعلاقات متميزة مع المستفيدين الداخليين والخارجيين.</li> <li>- يجمع ويحلل التغذية الراجعة للمستفيدين للمساعدة في اتخاذ القرارات.</li> </ul>
8	المهارات الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعامل الآخرين باحترام وثقة وتقدير وكرامة.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتعامل بصورة طيبة مع الآخرين ويراعي مشاعرهم ويستجيب لحاجاتهم.</li> <li>- يدعم الشعور الجيد والثقافات المنتجة للآخرين من خلال تقدير إنجازاتهم ومساهماتهم.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Interpersonal Skills</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يضرب المثل الأعلى في امتلاكه للأخلاق المهنية المتميزة للعمل.</li> <li>- يحرص على ضمان السلامة في ممارساته الشخصية والتنظيمية.</li> <li>- يواكب التطورات المعاصرة في التنمية المهنية.</li> <li>- يدافع بقوة عن مهنته ويروج لمكانتها من خلال مشاركته في مختلف الأحداث والأنشطة المجتمعية.</li> <li>- يوفر الشفافية في اتخاذ القرارات.</li> <li>- المحاسبة والمسائلة الأمانة لأداء العاملين.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الاحتراف المهني Professionalism</b></p>	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد ويضع الأهداف.</li> <li>- يعتمد على استراتيجية محددة لإنجاز الأهداف.</li> <li>- يعتمد في تخطيطه على تحليل القضايا والاتجاهات والمسؤوليات والقدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة.</li> <li>- يهتم بصورة مستمرة في فحص البيئات المعقدة والمتغيرة تحسباً لظهور أزمات لمواجهةها، أو ظهور فرص لاستغلالها.</li> <li>- يطور استراتيجيات يمكن من خلالها زيادة الحساسية للاستجابة لحاجات المستفيدين والمشاركين والمساهمين.</li> <li>- يتأمل في الاتجاه العام لاستراتيجية المؤسسة ويعمل على تطويرها بصورة مستمرة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>تصور العمليات والتفكير الاستراتيجي Visioning process and strategic thinking</b></p>	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرض المساهمات والإنجازات المتميزة للعاملين وغيرهم من المشاركين والمساهمين في العمل.</li> <li>- يفهم أساليب وأدوار القيادة الفعالة.</li> <li>- ينمي الثقة بينه وبين العاملين بصورة مستمرة.</li> <li>- يحفز ويلهم العاملين بصورة مستمرة.</li> <li>- يكافئ الأداء الناجح ويعاقب المهملين والتميزيين.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>القيادة Leadership</b></p>	11
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوفر فرص التعلم التنظيمي للعاملين.</li> <li>- توظيف الأخطاء كفرصة للتعلم.</li> <li>- يوفر برامج متخصصة لإعداد وتأهيل قادة المستقبل في المؤسسة من بين العاملين المتميزين.</li> <li>- يقدم تغذية راجعة وتدريب وتنمية مهنية للأفراد وفرق العمل بالمؤسسة.</li> <li>- يوفر الضمانات لأن تصبح التغذية الراجعة للأداء جزء أساسي وعنصر رئيس من أنشطة العمل اليومية بالمؤسسة.</li> <li>- يهيء الظروف المناسبة التي تضمن حضور جميع العاملين للبرامج التدريبية المحددة لهم في المؤسسة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>تدريب وتطوير العاملين Training, coaching and developing subordinates</b></p>	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يخطط ويطبق نظام قوي لإدارة الموارد البشرية، والمحاسبة والمسائلة للموارد المالية يعتمد بشكل أساسي على توظيف تكنولوجيا</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>المهارات التقنية والمتخصصة</b></p>	13



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (61) November 2020

العدد (61) نوفمبر 2020



المعلومات والاتصالات في كافة ميادين العمل المدرسي. يطور معارفه ومهاراته التكنولوجية لأداء أعماله وأنشطته المهنية.	<b>Technical and specialized skills</b>	
يبادر في إحداث التغيير في المؤسسة. يدير التغيير بفعالية في المؤسسة.	<b>إدارة التغيير Change management</b>	14
يوظف نتائج البحوث في تطوير العمل بالمؤسسة. يراجع أدبيات البحث المرتبطة بمجال عمله. يجمع ويحلل ويترجم البيانات الوصفية والكمية. يهتم بإعداد تقارير للبحوث.	<b>مهارات البحث Research skills</b>	15

**النموذج الخامس: نموذج كاليجوري وتاريك Caligiuri & Tarique** نموذجاً للقيادة العالمية عام 2011م ، وتضمن وضع كل من كاليجوري وتاريك Caligiuri & Tarique نموذجاً للقيادة العالمية عام 2011م ، وتضمن النموذج ست كفاءات يوضحها الجدول الآتي: (Gillis,2011, 24)

### جدول (4)

يوضح نموذج كاليجوري وتاريك للقيادة العالمية

الوصف Description	كفاءات القيادة العالمية Global Leadership Competency	م
المعرفة بالالتزام بالتطوير المستمر للمعارف والمهارات والقدرات الشخصية.	الانخراط في التحول الشخصي Engagement in Personal Transformation	1
الذكاء والفتنة العالمية نحو التنوير في أداء الأعمال (الهيكليّة والتقنيّة والسياسية والأنظمة والمعايير والقضايا والفرص) ، مع فهم أيضا للقضايا والمشكلات المحلية	المعرفة: Knowledge	2
مهارة بناء العلاقات على المستوى التنظيمي والمحافظة عليها بصورة دائمة.	مهارات التواصل: Networking Skills	3
مهارة الحصول على صورة كبيرة للمؤسسة وتوجيه طويل المدى (السبب - التأثير، الترابط، العواقب) مع مراعاة تصورات للمقومات المتعددة.	مهارات الحكم الاجتماعي: Social Judgment Skills	4
القدرة على امتلاك الثقة بالنفس والاعتماد والبصيرة والحكمة وكذلك الوعي الاجتماعي والثقافي.	الوعي الذاتي: Self-Awareness	5
القدرة على ضبط النفس والتحكم فيها والسيطرة عليها، والحفاظ على النزاهة والعدالة والأمانة، والمرونة والتكيف مع المواقف الجديدة.	التنظيم الذاتي: Self-Regulation	6

**النموذج السادس: نموذج زورلو وهاكوغلو Zorlu & Hacıoğlu** نموذجاً للقيادة العالمية عام 2012م ، وتضمن وضع كل من زورلو وهاكوغلو Zorlu & Hacıoğlu نموذجاً للقيادة العالمية عام 2012م ، وتضمن النموذج أربعة أبعاد يوضحها الجدول الآتي: (Zorlu & Hacıoğlu, 2012, 104)



## جدول (5)

## يوضح نموذج كاليجيوري وتاريخ للقيادة العالمية

الأهداف الأساسية Basic Objectives	المتغيرات القيادية Leadership Variables	المتغيرات الموقفية Situational Variables	كفاءات القيادة Leadership Competencies
الإنصاف في سياسات الأجور- العدالة والمساواة في الفرص.	التوجيه والإرشاد	متغيرات الوظيفة: المسؤوليات- توقعات الأداء.	<b>الخصائص العقلية المطلوبة:</b> التفاؤل- التعلم الذاتي- مهارات الحكم الاجتماعي- التعاطف- التحفيز نحو العمل- العالمية- المهارات الإدراكية.
إدراك العدالة الجماعية- الاتساق في نظام الثواب والعقاب.	الدعم والمساندة	الدينامية الشخصية: العمل السريع- التفاعلات.	<b>الكفاءات السلوكية:</b> المهارات الاجتماعية- مهارات ربط الشبكات- المعرفة- الخبرات والتجارب.
إدراك الهوية الجماعية- الإبداع والابتكار-	روح الفريق	متغيرات سياق الفريق: الرئيس- الزملاء- التقارير المباشرة.	<b>الكفاءات الأساسية:</b> الوعي الذاتي- الارتباط الشخصي- التحويل- الصرامة.
المساهمة الفعالة في حل النزاعات والصراعات-	الحوافز والمكافآت	متغيرات الثقافة التنظيمية: المعايير- التاريخ- الاستراتيجيات	
إدارة التنوع- السلطة المتوازنة- وحدة الهدف والغرض.	العقاب- الهيبة- المشاركة	متغيرات ثقافة الدول: استخدام القوة- الفردية- احترام الآخرين.	

## النموذج السابع: نموذج محمد : Mohamad

وضع محمد Mohamad نموذجاً للقيادة العالمية عام 2012م، وتضمن النموذج أربعة أبعاد يوضحها الجدول الآتي: (Mohamad, 2012)

## جدول (6)

## يوضح أبعاد نموذج محمد

كفاءات القيادة Leadership Competencies	أدوار القيادة Leadership Roles	سلوكيات القيادة Leadership Behaviors	سمات القيادة Leadership Characteristics	م
مدير لعلاقات الثقافات المتنوعة	زعيم	متمركز حول العلاقات	الاستقامة والصدق	1
مهارات القيادة	متواصل	متمركز حول المهام	السلامة - الذكاء	2
مهارات التواصل الفعال	يوفر الموارد	واقعي	الحساسية- متعلم	3
تنمية الموارد البشرية	وكيل التغيير	ديمقراطي	موثوق به- عادل	4
مهارات الاستماع	يحل المشكلات	عملي	واثق بنفسه	5
المهارات الشخصية	متخذ القرار	مُطلق للحريات	مُدافع - مرن	6





## مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (61) November 2020

العدد (61) نوفمبر 2020



7	صبور- متعاون	حالم	المدير الفعال	العمل التطوعي
8	متواضع- قوي ثابت	تحويلي	وسيط	مهارات الحاسوب
9	متعدد المهارات		متطوع	إدارة التغيير
10	مقبول لجميع الثقافات		محفز	مهارات حل المشكلات
11	متزن ومستقر وثابت			التفكير التحليلي
12	متسامح - شجاع- متحمل			مهارات الإدارة
13	واسع المعرفة العمل الفرقي			تنمية المجتمع
14	المبادئ الأخلاقية العالية			مهارات الحياة والمجتمع متعدد الثقافات
15	المسؤولية			مدعوم من قبل أتباعه
16	الشخصية المتميزة			
17	متوافق عليه من أصحاب الثقافات المتعددة			

### النموذج الثامن: نموذج بيرسن: Bersin

وضع بيرسن Bersin نموذجاً للقيادة العالمية عام 2012 ، ويتضمن ثمانية مستويات يوضحها الجدول الآتي: (Fernandez, 2014, 45)

#### جدول (7)

#### يوضح نموذج بيرسن للقيادة العالمية

يتولى القيادة ويمارسها، ويسيطر على المهام، ويبدأ العمل ، ويعطي التوجيه، ويتحمل المسؤولية.	<b>القيادة والقرار</b> <b>Leading and deciding</b>
يُدمع الآخرين، ويظهر الاحترام والاهتمام لهم بصورة إيجابية في مختلف المواقف الاجتماعية، ويضع الآخرين أولاً ويقدمهم على نفسه، ويعمل بفعالية مع الأفراد والفرق والمستفيدين والموظفين، ويتصرف باستمرار وفق القيم الشخصية الواضحة التي تكمل قيم المنظمة.	<b>الدعم والتعاون</b> <b>Supporting and Cooperating</b>
يتواصل ويبني الشبكات بشكل فعال، وينجح في إقناع الآخرين والتأثير عليهم، ويتصل بالآخرين بطريقة واثقة ومريحة.	<b>التفاعل والعرض</b> <b>Interacting and presenting</b>
يظهر أدلة على التفكير التحليلي الواضح، ويصل إلى عمق المشاكل والقضايا المعقدة، ويطبق الخبرات الخاصة بفعالية، ويتعلم بسرعة التكنولوجيات الجديدة، ويتواصل بشكل جيد في الكتابة.	<b>التحليل والتفسير</b> <b>Analyzing and interpreting</b>
منفتح على الأفكار والخبرات الجديدة، ويبحث عن فرص للتعلم، ويعالج المواقف والمشاكل مع الابتكار والإبداع، ويفكر بشكل واسع واستراتيجي، ويدعم ويقود التغيير التنظيمي.	<b>البناء والتصور</b> <b>Creating and conceptualizing</b>
يخطط للمستقبل ويعمل بطريقة منظمة، ويتبع التوجيهات والإجراءات بدقة، ويركز على رضا المستفيدين، ويقدم خدمة أو منتجاً عالي الجودة وفقاً للمعايير المتفق عليها.	<b>التنظيم والتنفيذ</b> <b>Organizing and executing</b>
يتكيف ويستجيب بشكل جيد للتغيير، ويدير الضغوط بفاعلية، ويتغلب على المعوقات.	<b>التكيف والتعاون</b> <b>Adapting and coping</b>
يركز على النتائج وتحقيق أهداف العمل الشخصية، ويعمل بشكل أفضل عندما يرتبط العمل ارتباطاً وثيقاً بالنتائج، ويكون تأثير الجهود الشخصية واضحاً، ويظهر فهماً للأعمال والأنشطة والتمويل، ويبحث عن فرص للتنمية الذاتية والإثراء الوظيفي.	<b>الريادة والأداء</b> <b>Enterprising and performing</b>



**النموذج التاسع: نموذج جورر: Gurr**  
وضع م جورر (Gurr, 2015) نموذجاً للقيادة العالمية عام 2015م ، وتضمن النموذج أحد عشر بعداً كما يأتي:

### [1] التوقعات العالية: High Expectations

وتكون هذه التوقعات واضحة على المستويين الشخصي والجماعي، وعلى الرغم بكونها عالية ولكنها معقولة، ويتم إثباتها وتعزيزها باستمرار في ممارسات وسلوكيات المديرين، كما أن التوقعات فردية ومحددة للغاية بشأن مساعدة الأفراد على تحقيق أفضل ما لديهم ، بدلاً من التركيز على تلبية متطلبات المساءلة والمحاسبة الخارجية

### [2] المداخل الواقعية: Pragmatic Approaches

لا يوجد نموذج واحد للقيادة يجسد بشكل مرض ما يفعله المديرون الناجحون، حيث يهتم المديرون بأنماط قيادة متعددة مثل التحولية والتعليمية والأخلاقية ويطورون ممارساتهم بصورة مستمرة حتى يتمكنوا من قيادة مدارسهم بكفاءة وفعالية، فهم معنيون بتحفيز ودعم وتطوير وتنمية الموظفين، كما أنهم مهتمون بضمان تحسين التدريس والتعلم، وتحسين المناهج والتدريس والتقييم .

### [3] توزيع القيادة: Leadership Distribution

حيث يقوم مديرو المدارس بتوزيع المهام والمسؤوليات والأدوار على المعلمين وأولياء الأمور والطلبة، وذلك من خلال عمليات التفويض والتمكين للسلطات والصلاحيات، فالقيادة الناجحة متعددة الطبقات ومتعددة الأبعاد، وهذا يؤدي إلى التحسين الأكاديمي ، وتلبية سياسات المساءلة ، وتعزيز التعليم الديمقراطي.

### [4] ممارسات القيادة الأساسية: Core Leadership Practices

وتتضمن أربعة ممارسات هي: تحديد الاتجاه ، وتنمية الأفراد ، وقيادة التغيير، وتحسين التدريس والتعلم وذلك عبر البلدان والسياقات، وهناك أيضاً ممارسات أخرى مثل: استخدام الحل الاستراتيجي للمشكلات، وصياغة مجموعة من القيم الأخلاقية الأساسية، وبناء الثقة والظهور المرئي في المدرسة ، وبناء بيئة آمنة ومأمونة ، وتقديم أشكال إنتاجية من التدريس للموظفين ، وبناء التحالفات والشراكات ، وتعزيز الإنصاف والرعاية والإنجاز.

### [5] القيادة البطولية: Heroic Leadership

وتتمثل في تحدي المديرين الوضع الراهن، ومكافحتهم من أجل توفير أفضل فرص التعلم لطلبتهم ، ولديهم نظرة إيجابية وتمكينية لمجتمع المدرسة، فقيادة المدرسة تتطلب جهداً تعاونياً من قبل الجميع، وغالباً ما يكون هؤلاء القادة بطوليين ، لكنهم لا يقودون وحدهم، كما أنهم حريصون على إشراك المجتمع المدرسي في بناء رؤية مشتركة مقنعة والحفاظ عليها، وعادة ما يعمل القادة كأوصياء على الرؤية وأبطال للتغيير.

### [6] تنمية القدرات: Capacity Development

يركز قادة المدرسة الناجحون على الأفراد، ومن الواضح أنهم يشعرون بارتياح كبير من رؤية الطلبة ينمون ويتطورون ، لكنهم مهتمون أيضاً بتنمية وتطوير قدرات العاملين الشخصية والمهنية والتنظيمية والمجتمعية في البيئة المدرسية ليقدموا أفضل ما لديهم.

### [7] الثقة والاحترام: Trust and Respect

إن السمة المميزة للمديرين هي درجة احترامهم والثقة فيهم من قبل مجتمعاتهم المدرسية، ويتأتى ذلك من التصرف بنزاهة وشفافية بشأن قيمهم ومعتقداتهم وأفعالهم ، ويكونون نموذجاً ومثل أعلى للممارسات الجيدة ، والحذر لضمان العدالة في كيفية تعاملهم مع الأفراد ، وإشراك المجتمع المدرسي في صنع القرارات وبالتالي يتقبلون آثارها ونتائجها.

### [8] التعلم المستمر: Continuous Learning

إن السمة المميزة للمديرين هي تطوير خصائصهم القيادية وتصرفاتهم وصفاتهم بمرور الوقت، فهي مبنية اجتماعياً من تفاعل تجارب الحياة ومعرفة المديرين وخبراتهم بمجال عملهم وما يتضمنه من قضايا ومشكلات، فهم حريصون على التعلم المستمر أثناء العمل، والتعلم المهني الرسمي وغير الرسمي ، والإرشاد أو الرعاية من قبل آخرين في المهنة، ويبحثون عن أفكار جديدة ، وطرائق جديدة للقيام بالأشياء، وفرصاً جديدة لمدارسهم ، وبالتالي فهم يتطورون دائماً كمحترفين مهنيين.

**[9] الموارد الشخصية: Personal Resources**

هناك العديد من الصفات والمعتقدات والقيم الشخصية التي تساعد المديرين على أن يكونوا قادة ناجحين، مثل: الذكاء، والفتنة، والتفاوض، والمثابرة، والثقة (التصرف بطريقة تعزز إسماء الثقة في القائد من قبل الآخرين، وكذلك إظهار الثقة في الآخرين)، والتسامح، والتعاطف، واليقظة (التي تظهر من خلال مستويات عالية من الطاقة الحيوية البدنية والعقلية)، والفضول والمرونة والإحسان والصدق والانفتاح والاحترام والتواضع والرعاية والتعاطف مع الآخرين، ويقدر الفردية، ويؤمنون بالحرية والديمقراطية، وهم جيّدون في تحقيق التوازن بين الرعاية الفردية والرعاية الجماعية، وإنهم مدفوعون بالرغبة في توفير أفضل بيئة تعليمية لجميع الطلبة، وينظرون إلى التحديات على أنها عوائق للتغلب عليها بدلاً من المشكلات التي لا يمكن التغلب عليها، ويستخدمون قاعدة العدالة الروحية أو الأخلاقية أو الاجتماعية.

**[10] حساسية السياق: Context Sensitivity**

يقوم قادة المدارس الناجحون بضبط استجاباتهم للسياق والثقافة التي يقودون بها إلى تحسين نجاح مدارسهم، وذلك من خلال استخدام مجموعة من ممارسات القيادة المشتركة التي تعزز النجاح في معظم السياقات، وهم يحترمون السياق الذي يعملون به ويمتثلون لقوانينه وتشريعاته ولوائحه وإجراءاته، ولا يعارضونه بصورة علنية، أو يخربونه أو يدمرونه، ويتوسطون بنشاط ويعتدلون ضمن مجموعة من القيم والممارسات الأساسية.

**[11] استمرار النجاح: Sustaining Success**

يوجد عدة عوامل مهمة بالنسبة للمديرين للحفاظ على مستوى نجاحهم، وشملت هذه العوامل الانخراط بنشاط مع الآخرين للتوصل إلى توافق في الآراء حول ما يجب على المدارس القيام به، ووجود عدد من الصفات والمعتقدات الشخصية مثل المرونة، والالتزام بإحداث فروق جوهرية في الأداء، والشراكات الفعالة بين المدارس والمجتمع المحلي؛ والعدالة الاجتماعية والإنجاز العالي، ومواصلة تعلمهم المهني سواء من خلال البرامج الإلزامية أو الطوعية، وإدارة توقعات المساءلة، ودعم عمليات التغيير.

**النموذج العاشر: نموذج دزياتكو و ستروف واستيهر Dziatzko, Struve, & Stehr**

وضع كل من دزياتكو و ستروف واستيهر (Dziatzko, Struve, & Stehr, 2017, 13) نموذجاً للقيادة العالمية عام 2012م، وتضمن النموذج ثلاثة أبعاد يوضحها الجدول الآتي:

**جدول (8)**

يوضح أبعاد نموذج دزياتكو و ستروف واستيهر

كفاءات التعامل Method competence	الكفاءات الاجتماعية Social competence	الكفاءات المهنية Professional competence
اللغة	التعاطف والاحترام والتقدير للأفكار المختلفة والسلوكيات المتنوعة	الثقافات المتباينة
ومهارات الاتصال،	الانفتاح الذهني	المهارات التكنولوجية
مهارات العرض، والوساطة، والتفاوض والتنسيق والإرشاد والتوجيه	المرونة والقدرة على التكيف	المعارف التنظيمية
	الثقة بالنفس	الرؤية الاستراتيجية التي تركز على تحديد الاتجاهات، واتخاذ القرارات، وإدراك الأخطار، فهم المستفيد وتلبية احتياجاته والوفاء برغباته وتطلعاته
	الفكر العالمي- الشخصية الجيدة - الاسقرار العاطفي- الفضول - التحفيز التسامح الذكاء الظاهر - الذكاء الكامن	



إيجاد ديناميكيات الفريق- إعطاء التقدير للفريق
--

### النموذج الحادي عشر: نموذج جوردن: Gordon

وضع م جوردن (Gordon , 2019) نموذجاً للقيادة العالمية عام 2019م ، وتضمن النموذج ستة أبعاد هي:

#### البعد الأول: التكيف والابتكار: Adaptation and Innovation

ويتضمن هذا البعد القدرة على مواجهة وإدارة التحديات والمخاطر بصورة مستمرة ، والاهتمام بالتعلم مدى الحياة، والتركيز على التفاعلات الاجتماعية، والمرونة والتفكير النقدي، والمغامرة المحسوبة، والتكيف مع العمل في بيئة جديدة، والانفتاح الفكري من خلال تقبل الأفكار الجديدة، وحب الفضول، وإيجاد صورة مستقلة للمؤسسة، ويُدرك مظاهر التغيير ويتكيف معها، ويهتم بالتحسين والتطوير بصورة مستمرة، والقدرة على التعامل مع الحالات الغامضة وغير المتوقعة، ويُحدث هوية ثقافة للمؤسسة، والقدرة على إظهار كفاءته الذاتية، والتخلي بروح الفكاهة والمرح.

#### البعد الثاني: الذكاء الثقافي: Cultural Intelligence

ويشتمل على فهم الأبعاد الثقافية والعلاقة بين التاريخ والقيم والدين والثقافة والأنظمة الاجتماعية الحضارية، واحترام التنوع والتباين الثقافي، وإدراك المفاهيم وترجمة المواقف، وإظهار الأخلاق الإيجابية مثل: الاحترام والتواضع، والموضوعية والواقعية في التعامل مع أي ثقافة أو هيئة أو منظمة على المستوى المحلي والدولي.

#### البعد الثالث: مهارات بناء العلاقات: Relationship Building Skills

ويتضمن الوعي والحساسية لتصورات الآخرين ومخاوفهم، وتعزيز التعاون والتأزر بينهم، وتقوية الآخرين من خلال الاعتراف بمساهماتهم وتقبل أفكارهم ، والتفاوض الفعال، وإدارة الصراع والشخصيات المعقدة، وتشجيع العمل بروح الفريق، وتقديم النصح والإرشاد والتغذية الراجعة بصورة مستمرة، والقدرة على التواصل الفعال الشفوي والكتابي، وبممتلك مهارات التسهيل والتيسير، ولديه المهارات الاجتماعية، وملهم للثقة، ويكسب احترام الآخرين، ويعرف متى يقود ومتى يقدم الآخرين، ويظهر السلامة والأصالة والتواضع والعدالة والإخلاص والنزاهة والأمانة.

#### البعد الرابع: الذكاء التحليلي والعاطفي: Analytical and Emotional

ويشتمل على معرفة القيم والمعتقدات الخاصة، وفهم الميثاق الأخلاقي للمهنة، ولديه القدرات الإدراكية والوعي الذاتي والمواقف الإيجابية، والحماس، والصبر، والإصرار والتصميم، وحسن التقدير، وكشف الغموض، والتعلم من الأخطاء، واتخاذ القرار الرشيد وحسن عرضه، ووضع مستويات عالية للأداء والتميز، وتقبل النقد البناء، وفهم حدوده الخاصة، ويكون قدوة حسنة ونموذج مثالي للسلوكيات والممارسات.

#### البعد الخامس: التواصل بين الثقافات: Intercultural Communication

ويشتمل على فهم التنوع ضمن وبين الثقافات، وتحليل المواقف بصورة ملائمة، والتواصل الواضح من خلال التنوع في وسائل وأساليب التواصل الشفوي والكتابي، واستخدام اللغات المتعددة، وممارسة الملاحظات، ومهارات ربط الشبكات والدفاع ، وتمكين الآخرين من المشاركة في بناء رؤية مشتركة للمستقبل، والأخذ والعطاء بشكل مناسب، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، والدبلوماسية في إدارة الصراع، والاستماع النشط، والاستفسار الدقيق، والتعاطف والانفتاح والإلهام والتحفيز والثقة.

#### البعد السادس: القدرات الاستراتيجية والمالية والتنظيمية:

#### Strategic, Financial and Organizational Abilities

ويتضمن أن يكون حكيماً فطناً حاسماً، وموثوقاً به ومؤهل إدارياً، ومُتعدد المهام، ويخطط وينظم وينسق الأعمال، ويدير البيانات والمعلومات بكفاءة وفعالية من خلال الاستكشاف والتحليل والتفسير، والقدرة على تحديد أوليات العمل، والوعي بالمشكلات والقضايا العالمية، ولديه ثقافة اقتصادية ولا سيما إدارة الميزانية والأموال، ويفهم النظمة المعقدة عالمياً، ويفهم تأثيرات التكنولوجيا، والدفاع عن نظم الحوكمة الجديدة، وإدارة الوقت والمخاطر بفعالية، ويكون مسؤولاً وداعماً ومستجيباً ومحاسباً.



## المبحث الثاني: واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عُمان:

وتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

### أولاً: الواجبات الوظيفية لمديري المدارس بسلطنة عُمان:

حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (2015، 10-12) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تتمثل في:

- يلتزم بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل ، ويتابع التزام العاملين بتنفيذها.
- يضع برنامجاً زمنياً لتنفيذ واجباته الوظيفية، ومسئوليته بإشراف المشرف الإداري.
- يعد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين ، ويتابع تنفيذها، ويقومها ويطورها.
- يشرف على كافة أعمال التنظيم والتنفيذ والتقييم والتطوير والمتابعة التي تتطلبها إدارة المدرسة.
- يشرف على إعداد الجدول المدرسي.
- يقوم بتحديد احتياجات المدرسة من الكوادر التدريسية الفنية والإدارية والمواد والأجهزة اللازمة، ويعمل على التنسيق مع المعلمين لتوفيرها.
- يشرف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمناهج الدراسي والإعداد اليومي للدروس، والتحقق من توافق الإعداد اليومي للدروس مع الخطة السنوية.
- يشرف على تلبية احتياجات الطلبة التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية بالتنسيق مع المعنيين.
- يشرف على انتظام دوام العاملين والطلبة بالمدرسة.
- يلتزم بحضور الطابور المدرسي ويشارك في تنظيمه.
- يشرف على إعداد السجلات والملفات المدرسية، وتنظيمها، وتوظيفها، وحفظها إلكترونياً وورقياً.
- يُعد السجلات والملفات ذات العلاقة بمجال عمله بما يضمن تجويد الأداء.
- يشرف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يخدم العملية التربوية التعليمية.
- يشرف على تفعيل أعمال اللجان والمسابقات التي تحددها الوزارة.
- يعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي.
- يشرف على كافة أعمال الامتحانات، وعمليات التقييم وتحليل النتائج، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي.
- يُشارك في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، ويزود المشرف المختص بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة.
- يشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ويتابع أثر هذه البرامج على أدائهم بالتنسيق مع المشرفين المختصين والمعلمين الأوائل.
- يوثق التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلي، ويفعل أدوار مجالس الآباء والأمهات وأدوار المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع.
- يُجري التنسيق والاتصالات اللازمة مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحيط ويستثمر إمكانياته لتحقيق أهداف المدرسة.
- يحرص على سلامة المبنى المدرسي وصيانتته ونظافته، وحسن توظيفه.
- يشرف على وسائل النقل المدرسية وحصر احتياجات المدرسة منها.
- يُشرف على إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وتنفيذها والمناقشات التي تتم بين بنودها وفقاً لحاجة العمل الفعلية بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح الصادرة في هذا الشأن.
- يشرف على إدارة الموارد المالية للمدرسة بالتعاون مع الكوادر المعنية.
- يُخطط وينفذ المشاريع التطويرية التي تساهم في تطوير الأداء الإداري والفني والرقمي بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن.





- يُشرف على سير العمل في الجمعية التعاونية المدرسية ( المقصف المدرسي).
- يُشرف على عملية الجرد السنوي للعهدة المدرسية.
- يُعد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لأداء العاملين بالمدرسة بالتنسيق مع المختصين.
- يُرشح أعضاء الهيئة التدريسية للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية.
- يُوظف البرامج المحوسبة في أداء المهام الموكلة إليه.
- يُشارك في إعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله.
- يلتزم بحضور الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عمله.
- يعمل على التجديد والتطوير في مجال واجباته ومسئولياته في ضوء لوائح وأنظمة عمله.
- يُنمي ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة ويتابع أثر ذلك على الطلبة والبيئة المدرسية.
- يُشرف على كافة أعمال تقييم وتطوير الأداء المدرسي.
- يعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي.
- يعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة.
- يُعد تقريرا فصلياً عن سير العمل بالمدرسة يوضح فيه ما تم إنجازه وما لم يتم، مع توضيح وسائل التغلب على الصعوبات إن وجدت ، ويرفعه لمدير عام التربية بالمحافظة.

#### ثانياً: المعايير المهنية للإدارة المدرسية بسلطنة عُمان :

وضعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2009، 25-26) ثمانية معايير للإدارة والقيادة المدرسية تتضمن الآتي :

##### [1] تفعيل التخطيط المدرسي:

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

##### [2] تنظيم العمل الإداري:

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

##### [3] الإشراف والتقييم لعمليتي التعلم والتعميم:

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

##### [4] رعاية الطلبة:

تتابع إدارة المدرسة حضور الطلبة وغيابهم حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها، وتنمي الاتجاهات الإيجابية وتعالج الاتجاهات السلبية لديهم، وتوفر لهم فرص تعليم متنوعة.

##### [5] توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي :

تقوم إدارة المدرسة ببناء تواصل مستمر مع أولياء الأمور، وتقدم لهم معلومات شاملة حول تعلم أبنائهم، وتدعم دور مجلس الآباء والأمهات، وتقدم برامج خدمية للمجتمع .

##### [6] التطوير الذاتي للإدارة المدرسية:

تواكب إدارة المدرسة المستجدات الحديثة في الإدارة ، وتطور أدائها ذاتياً ، ووجود موضوعيه في تقييم أدائها، وتقبل التوجيهات من قبل المعنيين، وتوظف التكنولوجيا الحديثة.

##### [7] تنمية القيم التنظيمية للمدرسة:

تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي، وتشجع على العمل بروح الفريق وعلى الابتكار والتجديد في العمل، وترسخ مبادئ المحاسبة.

##### [8] فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة:

تستفيد إدارة المدرسة من هيئة العاملين بالمدرسة معلمين وأخصائيين وفنيين وغيرهم.

**ثالثاً: إعداد مديري المدارس بسلطنة عُمان :**

يتولى المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين التابع لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2016، 29) مسؤولية إعداد مديري المدارس من خلال برنامج القيادة المدرسية ومُدته عامان، ويتضمن أربع فترات تدريبية هي:

**[1] الفترة التدريبية الأولى: نماذج القيادة:**

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

**[2] الفترة التدريبية الثانية: المُجتمع المدرسي:**

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

**[3] الفترة التدريبية الثالثة: النُظم والإجراءات:**

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

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

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

**رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس بسلطنة عُمان :**

يتولى مشرفو الإدارة المدرسية مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس بسلطنة عُمان ويعتمدون في تقييمهم على تقارير الكفاءة الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية ، وذلك من خلال نموذج تقييم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية والصادر عن وزارة الخدمة المدنية (2018) ، ويتضمن تقرير الكفاءة السنوي تسعة بنود هي: القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ومستوى الجودة في أداء واجبات ومسئوليات الوظيفة، وروح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية، وتطوير القدرات الوظيفية للمرؤسين، والمحافظة على سرية العمل، والتعامل مع الآخرين، والالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية، والاهتمام بالمظهر العام، ومجمع درجات التقرير (100) درجة، ويتضمن خمسة معدلات هي: ممتاز، جيد جداً، جيد، ومتوسط، وضعيف. (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، 2018، 1)

**أوجه الاستفادة من النماذج المعاصرة للقيادة العالمية في تطوير الإدارة المدرسية بسلطنة عمان:**

- اهتمام برامج إعداد المعلمين في سلطنة عُمان بالقيادة العالمية وذلك من خلال المقررات التي يتم تدريسها للطلبة المعلمين، حتى يتم بناء ثقافة علمية عميقة لديهم بالقيادة العالمية لأنهم سيكونون معلمي ومديري المدارس في المستقبل .
- تضمين القيادة العالمية في موضوعات برامج الإنماء المهني لكافة العاملين بالمدارس عامة ومديري المدارس خاصة وذلك على مستوى وزارة التربية والتعليم والمتمثل في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين، ومستوى المديرية العامة للتربية والتعليم والمتقلة في مراكز التدريب، بالإضافة إلى برامج الإنماء المهني على مستوى المدارس والمتمثل في مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني.
- قيام وزارة التربية والتعليم بتنظيم زيارات لمديري المدارس إلى النظم التعليمية المتميزة على مستوى العالم للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في إدارة المدارس.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتشجيع وتوفير الدعم لمديري المدارس للمشاركة بالحضور أو أبحاث أو أوراق عمل في المؤتمرات والندوات والملتقيات العالمية للتعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية.



- زيادة صلاحيات وسلطات مُديري المدارس من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية للمدارس حتي يتمكنون من إدارة مدارسهم بفعالية لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة على المستويين المحلي والعالمي.
- اهتمام مديري المدارس بالتواصل الفعال مع المدارس على المستوى الدولي وتبادل الخبرات معها والاستفادة من تجاربها في مجالات التحسين التطوير والتغيير ومواجهة المشكلات.
- قيام مُديري المدارس بتنفيذ أنشطة مدرسية ذات طابع عالمي من خلال جماعات النشاط المدرسي مثل: يوم البيئة العلمي، واليوم العالمي للمياه، وساعة الأرض، ويوم الإيدز العالمي، ويوم الشجرة، واليوم العالمي للتطوع، واليوم العالمي للغة العربية، واليوم العالمي لحقوق الإنسان.
- الاهتمام بتضمين القيادة العالمية في الواجبات الوظيفية لمديري المدارس، وفي معايير الإدارة المدرسية بنظام تطوير الأداء المدرسي، وفي معايير تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وفي برامج الترقى للمستويات الإدارية العليا.

### مراجع الدراسة

#### أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، محمد جاد حسين؛ العاني، وجيهة ثابت. (2015). خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان : دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية- مصر، 2(5)، 207-65.
2. الجرايد، محمد سليمان؛ الشهيبي، خميس بن خلفان. (2020). مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، دراسات عربية في التربية وعلم النفس- مصر، (122)، 149-129.
3. الحسني، خالد بن علي بن سيف. (2012). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
4. الخروصي، أحمد بن محمد بن عبدالله. (2014). درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عُمان كما تحدها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
5. السعيدية، بدر بن عبدالله بن سليمان. (2010). أنماط تربية المواطنة المضمنة في كتب الدراسات الاجتماعية للصفوف من (3-12) بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
6. الشكيلي، خالد بن سالم. (2011). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنمط الإداري الممارس لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
7. الصارمية، بدرية بنت عبدالله بن سالم. (2012). واقع التربية من أجل المواطنة العالمية في سلطنة عُمان من وجهة نظر معلمي الدراسات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان.
8. الصوافي، سعيد بن حمد بن حمدون. (2014). تمهين الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية واستراتيجيات وإمكانية الاستفادة منها في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
9. العبيداني، خلفان عيسى. (2018). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
10. مازن، حسام محمد. (2012). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.



11. المزماني ، علي بن عبدالله بن علي. (2014). تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
12. المياحي ، سليمان بن خلفان بن أحمد. (2011). واقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
13. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
14. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
15. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (2016). المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين: دليل 2016، مسقط.
16. وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان. (2018). نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم (1) لشاغلي الوظائف الإدارية، مسقط.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

17. Bird, Allan, ; Osland, Joyce S. (2004). **Global competencies: An introduction**, In Lane ,Henry W.; Maznevski ,Martha L.; Mendenhall ,Mark E.; McNett ,Jeanne (Eds.), *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity* (pp. 57-80), Massachusetts: Blackwell Publishing.
18. Bird, Allan. (2013). **Mapping the content domain of global leadership competencies**, In Mendenhall, Mark E.; Osland, Joyce; Bird, Allan; Oddou, Gary R.; Stevens, Michael J. ; Maznevski, Martha; Stahl, Günter K (Eds.), *Global leadership: Research, practice and development*, (pp. 80-96), New York: Routledge.
19. Bitterová, Miriam; Hašková, Alena; Pisonová, Mária. (2014). School Leader`s Competencies in Management Area, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (149), 114 – 118.
20. Chin, Chen Oi., Gu, John. ; Tubbs, Stewart L. (2001) ‘Developing Global Leadership Competencies, **Journal of Leadership Studies**, 7(4): 20-35.
21. Da Costa, Renato Lopes; Pereira, Cláudia Sofia Moraes; Pereira, Leandro; Jerónimo, Carlos. (2018). The Influence of Culture in International Leadership, **Journal of International Business and Economics**, 6(2), 73-88.
22. Dziatzko, Nina; Struve, Franziska; Stehr, Christopher. (2017). Global Leadership: How to Lead Multicultural Teams Effectively?, **Journal of Intercultural Management**, 9 (2), 5–29.
- 1- Dziatzko, Nina; Struve, Franziska; Stehr, Christopher. (2017). Global Leadership: How to Lead Multicultural Teams Effectively?, **Journal of Intercultural Management**, 9 (2), 5–29.
23. Fernandez, Agna. (2014). Leadership Competencies in the New Global Frontier, **Journal of General Management Research**, 1(1), 37–50



24. Gillis, John Jr. (2011). **Global Leadership Development: An Analysis of Talent Management, Company Types and Job Functions, Personality Traits and Competencies, and Learning and Development Methods**, Un Published Doctoral Dissertations, University of Pennsylvania.
25. Gordon, Ann L. (2019). **global leadership competency framework**, Ontario, Canada: University of Guelph .
- 2- Gurr, David.(2015). A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project, **Societies**, (5), 136–150.
26. Hassanzadeh, Maryam ; Silong, Abu Daud; Asmuni ,Azizan; Abd Wahat, Wahiza.(2015). Global Leadership Competencies, **Journal of Educational and Social Research**, 5(2), 137-146.
27. Madinah Mohamad. (2012). **Effective leadership among committee members in a neighborhood associations in a Malaysian multicultural community**, Un Published Doctoral Dissertations, School of graduate Studies, University of Putra Malaysia, Malaysia.
28. McCarthy, Christine. (2010). **Global Leadership: An Analysis of three Leadership Competency Models in Multinational Corporations** , Un Published Doctoral Dissertations, School of Applied Language and Intercultural Studies, Dublin City University.
29. O'Keefe, Sabrena A. (2018). **The Development and Initial Validation of a Self-Assessment for Global Leadership Competencies**, Un Published Doctoral Dissertations, College of Arts, Sciences and Education, Florida International University, USA.
30. Osland, Joyce ; Bird, Allan ; Oddou, Gary R. ; Maznevski, Martha L. ; Stevens, Michael ; Stahl, Günter K. (2013). **Global leadership 2e: Research, practice, and development**. New York, Routledge.
31. Silong, Abu Daud; Mohamad, Madinah, Hassan, Zaharah ; Ariff, Ismi .(2008). Changing roles and competencies for effective public sector leadership, **Jurnal Pengurusan Awam**, 7(1), 27-46.
32. Ticlau, Tudor Cristian .(2014) Contemporary Business Education: a Solution for Global Leadership Challenges, **Amfiteatru Economic Journal**, 16(37), 885-901.
33. Zorlu, Kürşad ; Hacıoğlu, Ümit . (2012). The conflict issue in international business and the global leadership, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (41), 100 – 107.