



**الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية  
أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها  
بسلطنة عُمان**

**Professional competencies for principals of special education  
schools in Arkansas, USA, and the possibility of benefiting  
from them in the Sultanate of Oman**

إعداد

**د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم**

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

دكتورباحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

أستاذ مُشارك في كلية العلوم والآداب بجامعة نزوى- سلطنة عُمان

**سهام بنت خميس بن محمد الحكمانية**

**Siham Khamis Mohammad Al-Hakmaniyah**

مديرة مدرسة بوزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

*Doi: 10.21608/jasht.2023.306814*

استلام البحث: ٢٥ / ٤ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ١٤ / ٥ / ٢٠٢٣

ابراهيم ، حسام الدين السيد محمد و الحكمانية، سهام بنت خميس بن محمد (٢٠٢٣).  
الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات  
المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة  
والموهبة*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٢٧) يوليو، ١٧٩ –  
١٩٨.

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

## الكفايات المهنية لمُدبري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الكفايات المهنية لمُدبري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وبينت نتائج الدراسة وجود ثمان كفايات مهنية لمُدبري مدارس الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية وهي: الرؤية والرسالة والتحسين، والأخلاق والقواعد المهنية، والعدالة والشمولية والاستجابة الثقافية، والتعلم والتعليم، والمجتمع والقيادة الخارجية، والعمليات والإدارة، وبناء القدرات المهنية؛ كما بينت النتائج وجود كفايات مهنية عامة لمُدبري المدارس في سلطنة عمان في دليل عمل الإدارة المدرسة، بينما لا توجد كفايات متخصصة لمُدبري مدارس الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة؛ وأوصت الدراسة بأهمية قيام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ببناء كفايات مهنية لمُدبري مدارس الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة استفادة من خبرة ولاية أركنساس الأمريكية، وتكون هذه الكفايات دليلاً ومرشداً لمُدبري مدارس الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في ممارساتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم المهنية، وفي تقويم أدائهم الوظيفي، وفي برامج تدريبهم وتمييزهم مهنيًا.

**الكلمات المفتاحية:** الكفايات المهنية - مُدبرو مدارس التربية الخاصة - الولايات المتحدة الأمريكية - سلطنة عُمان .

### Abstract:

The current study aimed to identify the professional competencies of the principals of special education schools in Arkansas, USA, and the possibility of benefiting from them in the Sultanate of Oman. The study followed the descriptive method. It also used document analysis in collecting data and information. Arkansas, USA: vision, mission and improvement, ethics and professional Norms, Equity, Inclusiveness and Cultural Responsiveness, learning and teaching, community and external leadership, operations and management, Building Professional Capacity; The results also showed There are general professional competencies for school principals in the Sultanate of Oman in the school administration work guide,

while there are no specialized competencies for school principals of students with special needs. The study recommended the importance of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman building professional competencies for school principals of students with special needs, benefiting from the experience of the American state of Arkansas. and develop them professionally.

**KeyWords:** Professional competencies - principals of special education schools - United States of America - Sultanate of Oman.

#### المقدمة:

يُعتبر مُديرو مدارس التربية الخاصة من المقومات الرئيسة لنجاح العملية التعليمية في هذه المدارس، حيث يتطلب منهم فهم القوانين واللوائح والتشريعات المُرتبطة بتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة والالتزام بتطبيقها ، وتطوير المعارف والمعلومات والاتجاهات المتعلقة بهذه الفئة من الطلبة بصورة مستمرة، والإشراف علي المُعلمين وغيرهم من الموظفين القائمين والداعمين علي برامج تعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ، واجراء مراجعات وتقييمات لهذه البرامج بالتعاون مع كافة المُشاركين والمُستفيدين من العملية التعليمية حتي يتمكن هؤلاء الطلبة من الاندماج بنجاح في المجتمع الذين يعيشون فيه ويتكيفون مع كافة متغيرات وتحولات العصر.

ومن هذا المنطلق اهتمت الولايات المتحدة الأمريكية بوضع كفايات مهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة ، لتكون دليلاً ومرشداً لهم في ممارساتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم المهنية، وفي تقويم أدائهم الوظيفي، وفي برامج تدريبهم وتنميتهم مهنيًا، وكانت أولى الجهود المؤسسية في هذا المجال عام ١٩٩٧م حيث قام مجلس الأطفال الاستثنائيين Council for Exceptional Children بتحديد (٣٥) كفاية مهنية ركزت على توصيل رؤية شاملة لمختلف الفئات المستهدفة، والإمام بالقوانين والتشريعات، والتخطيط والتواصل والتفاوض بشأن احتياجات الطلبة والأسرة و البرامج، وتطوير وتنفيذ البرامج التي تستجيب للخصائص الفردية والأسرية للطلبة، وتنفيذ برنامج تقييم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات التنمية المهنية لمعلمي الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، والمُساهمة في تطوير المناهج والنماذج التعليمية لجميع الطلبة. (Thompson, 2014,83)

وفي عام ٢٠٠٨م قام قسم التربية بولاية بنسلفانيا (Pennsylvania Department of Education, 2008, 16-17) بوضع خمس كفايات مهنية لقيادة مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة وهي: التمثيل المُتعمق للطلاب المتنوعين في

التربية الخاصة Over-Representation of Diverse Students in Special Education ، والوقاية والتدخل المبكر ، Prevention and Early Intervening ، واستراتيجيات تعليمية فعالة للطلاب ذوي الإعاقة في بيئات شاملة Effective Instructional Strategies for Students with Disabilities in Inclusive Settings ، وتوصيل البرنامج Program Delivery ، والمناهج والاستراتيجيات التعليمية والتدخلات Curriculum, Instructional Strategies and Interventions.

وأيضاً في عام ٢٠٠٨ م قام قسم التربية بولاية مينوسوتا (Minnesota) Department of Education, 2008, 1-4) بوضع (١٣) كفاية مهنية لقيادة مدارس التربية الخاصة وهي: القيادة Leadership ، والإدارة التنظيمية Organizational Management ، وتنوع القيادة Diversity Leadership ، والسياسة والقانون Policy and Law ، والتأثير السياسي والحكمة Political Influence and Governance ، والاتصالات Communication ، وعلاقات المجتمع Community Relations ، وتخطيط المناهج وتطويرها من أجل نجاح جميع المتعلمين Curriculum Planning and Development for the Success of All Learners ، والإدارة التعليمية لنجاح جميع المتعلمين Instructional Management for the Success of All Learners ، وإدارة الموارد البشرية Human Resource Management ، وقيم وأخلاقيات القيادة Values and Ethics of Leadership ، والحكم وتحليل المشكلة Judgment ، والأمن والأمان Safety and Problem Analysis and Security.

وفي عام ٢٠١٩ م قام قسم التربية بولاية أركنساس (Arkansas) Department of Education, 2019, 1-5) بوضع (١٣) كفاية مهنية لقيادة مدارس التربية الخاصة وهي الرؤية والرسالة والتحسين Mission, Vision, and Improvement ، والأخلاق والقواعد المهنية Ethics and Professional Norms ، والإنصاف والشمولية والاستجابة الثقافية Equity, Inclusiveness ، والتعلم والتعليم Learning and Instruction ، والمجتمع والقيادة الخارجية Community and External Leadership ، والعمليات والإدارة Operations and Management ، والتدريب والممارسة الإكلينيكية Building Professional Capacity.

وفي سلطنة عمان اهتمت وزارة التربية والتعليم بتعليم ورعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث أنشأت لهم مدارس الإعاقة وهي: المدرسة الفكرية للطلبة ذوي الإعاقة الفكرية، ومدرسة الأمل للطلبة ذوي الإعاقة السمعية، ومعهد عمر بن الخطاب للمكفوفين ، كما اعتمدت برنامج دمج ذوي الإعاقة في مدارس التعليم

الأساسي، بالإضافة إلى برنامج معالجة صعوبات التعلم للطلبة في المدارس. (المجلس الأعلى للتخطيط بسلطنة عُمان، ٢٠١٩، ٧٤)

كما حدد دليل عمل الإدارة المدرسية الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠٠٩، ١٦-١٩) مجموعة من الكفايات المهنية لمُديري المدارس في ست مجالات هي: السياسات والأنظمة، والكفايات الشخصية، والتخطيط والتطبيق، والتعليم والتحصيل الدراسي، وإدارة التغيير، وإدارة الموارد. مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى الكفايات المهنية لمُديري المدارس التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في دليل عمل الإدارة المدرسة يتضح أنها عامة للمُديرين في جميع المدارس بالمراحل الدراسية المختلفة، ولكن مُديري مدارس التربية الخاصة في حاجة إلى كفايات مهنية متخصصة تتناسب مع طبيعة تعليم ورعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وتكون هذه المعايير موجهة لممارساتهم المهنية، كما يتم الاعتماد عليها في عمليات تقويم أدائهم الوظيفي، والإشراف التربوي، وبرامج التنمية المهنية من، ومسيرة الاتجاهات العالمية والخبرات المعاصرة في هذا المجال.

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

١. ما الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية؟
٢. ما جهود سلطنة عُمان في مجال الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة؟

٣. ما أوجه الاستفادة من الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية.
- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية.
٢. التعرف على جهود سلطنة عُمان في مجال الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة.
٣. تحديد أوجه الاستفادة من الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية.

**منهج الدراسة:**

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المُعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وظرائقها في النمو والتطور. (مازن، ٢٠١٢، ٢٦٠).

### أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُديري مدارس التربية الخاصة بسلطنة عمان في التعرف على المعايير والكفايات المهنية لهذه الفئة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية ، والإفادة منها في تطوير أدائهم المهني حتى يواكب التطورات والتغيرات والاتجاهات العالمية في هذا المجال ، فضلاً عن إفادة مُشرفي الإدارة المدرسية في إشرافهم على مُديري مدارس التربية الخاصة وفي تقويم أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها في توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق هذه المعايير بما يتوافق مع فلسفة وسياسة ونظام التعليم بسلطنة عمان.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت على الكفايات المهنية.
٢. الحدود البشرية: اقتصرت على مُديري مدارس التربية الخاصة.
٣. الحدود المكانية: اقتصرت على خبرة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية ، وسلطنة عُمان.
٤. الحدود الزمنية: حيث أُجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

### مصطلحات الدراسة:

١- الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة:  
تُعرف الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة على أنها: مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها مديرو مدارس التربية الخاصة، والتي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية وكفاءة. (حجي وآخرين، ٢٠١٨، ٦٥)  
وتأسياً على ما سبق تُعرف الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة إجرائياً بأنها كافة المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي أن يمتلكها مديرو مدارس التربية الخاصة بسلطنة عُمان حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية بجودة وتميز.

### الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

### أولاً: الدراسات العربية:

- ١- دراسة السعودي وآخرين (٢٠٢١) وهدفت إلى تقويم أداء مديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة من مُديري

- إدارات ومدارس التربية الخاصة بمحافظة الأحمدية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى طرح سبع كفايات رئيسة لتقويم أداء مديري المدارس هي: القيادة المدرسية، واتخاذ القرار التعليمي، والتخطيط المدرسي، والعمليات الإدارية والمالية، وإدارة المبنى المدرسي، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والتقويم.
- ٢- دراسة حجي وآخرين (٢٠١٨) وهدفت إلى تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٠) من مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت جاء متوسطاً بصورة إجمالية.
- ٣- دراسة الرشيد (٢٠١٦) وهدفت إلى تسليط الضوء على التمكين الإداري لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة من حيث المفاهيم، وكفاياتهم، واختيارهم، والمشكلات التي تواجههم في الاتجاهات العالمية المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من الكفايات اللازمة لمديري مدارس التربية الخاصة أهمها معرفة التطبيقات العملية للمناهج الدراسية المقدمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، معرفة مبادئ المناهج وطرق التدريس، ومعرفة كيفية تصميم البرامج التدريبية، وتعليم وتوجيه الأفراد والمجموعات وقياس وتقييم نتائج التدريب.
- ٤- دراسة العيد والعامري (٢٠٠٩) وهدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجرائها على عينة مكونة من (٣٧) من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من الكفايات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية وهي: الإلمام بطبيعة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، والتدريب في مجال التواصل الفعال معهم، والقدرة على التعامل معهم، والشفافية في العمل، والتحلي بأداب المهنة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة فان وآخرين (Fan et.al., 2019) وهدفت إلى التعرف على مستوى الكفايات المهنية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٧١) من مديري المقاطعات ومديري التعليم الخاص في ولاية، وأظهرت نتائج الدراسة أن

مستوى توافر الكفايات المهنية لدى مُديري مدارس التربية الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في جميع الكفايات وهي: التقييم، ومعرفة محتوى المناهج الدراسية، والمخرجات والخدمات والبرامج، والبحث والتفسير، والقيادة والسياسة، والممارسات الأخلاقية والمهنية، والتعاون الفعال .

٢. دراسة برونز وآخريين (Bruns et.al., 2017) وهدفت إلى التعرف على مستوى الكفايات المهنية لدى قيادات مدارس التربية الخاصة في مرحلة الطفولة المُبكرة في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٨٢٠) من العاملين في مؤسسات الطفولة المُبكرة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر الكفايات المهنية ل لدى قيادات مدارس التربية الخاصة في مرحلة الطفولة المُبكرة في الولايات المتحدة الأمريكية جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في جميع المجالات وهي: تنمية الطفل ، والممارسات القائمة على الأدلة ، وقوانين وأنظمة الولاية ، ومشاركة الأسرة ، والقوانين واللوائح الفيدرالية ، وعمليات المجموعة.

٣. دراسة طومسون (Thompson, 2014) وهدفت إلى تحديد كفايات القيادة الفعالة لمُديري المدارس الذين يشرفون على برامج التربية الخاصة في ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٣٠) من مديري التربية الخاصة داخل أقسام المدارس العامة في ولاية فرجينيا ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من كفاءات القيادة الفعالة اللازمة لمُديري المدارس الذين يشرفون على برامج التربية الخاصة في ولاية فرجينيا تتمثل في: تطوير برامج التربية الخاصة التعاونية، وتوفير مبان وتجهيزات مدرسية تتناسب مع الطلبة، والتنمية المهنية المستمرة لمُعلمي ذوي الإعاقة، والدفاع عن الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وأسره، ومشاركة كافة المعنيين في صنع القرارات، والتعاون مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في تقديم الدعم المستمر للطلبة .

٤. دراسة كريستنسن وآخريين (Christensen et.al., 2013) وهدفت إلى التعرف على دور برامج إعداد مديري مدارس التربية الخاصة في تنمية الكفايات المهنية لديهم في منطقة العاصمة الجنوبية southern metropolitan district بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٤) من مديري مدارس التربية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة اهتمام برامج إعداد



مُديري مدارس التربية الخاصة في تنمية الكفايات المهنية لديهم في منطقة العاصمة الجنوبية، وأن من أهم هذه الكفايات معرفة كيفية إنشاء والحفاظ على ثقافة شاملة ومناخ يؤكد التوقعات العالية للطلاب ذوي الإعاقة، ومعرفة نماذج التدريس القائمة على البحث والاستراتيجيات التعليمية الفعالة مع الطلبة ذوي الإعاقة، ومعرفة كيفية توجيه ودعم معلمي التربية الخاصة الجدد والحاليين، ومعرفة كيفية تعديل وتكييف المناهج الدراسية لتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعين.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بأهمية أن يمتلك مُديرو مدارس التربية الخاصة الكفايات المهنية التي تمكنهم من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم المهنية بجودة وتميز، وركزت هذه الكفايات على جوانب متعددة أهمها معرفة القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة، والإلمام بكافة المعلومات عنهم وبرامج تعليمهم وتنميتهم، وفهم وتنفيذ مناهجهم الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة تعليمية، وتدعيم استخدام المعلمين استراتيجيات وطرائق التدريس التي تتناسب معهم ، وكذلك أساليب تقويمهم المتنوعة، وتوفير كافة الموارد المدرسية من مبان وتجهيزات، وتوفير برامج تنمية مهنية متخصصة للمعلمين، والتعاون بفعالية مع أولياء الأمور والمؤسسات والمنظمات المجتمعية المتخصصة في مجال ذوي الاحتياجات الخاصة.

#### الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين رئيسيين، الأول الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية ، والثاني جهود سلطنة عُمان في مجال الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة ، وفيما يأتي تناول هذين المبحثين بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:  
المبحث الأول: الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية:

وتم تناول الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية على النحو الآتي:

#### [ ١ ] الرؤية والرسالة والتحسين: Mission, Vision, and Improvement

وتتضمن هذه الكفاية الآتي:

- فهم وإثبات القدرة على العمل بشكل تعاوني لتطوير رسالة ورؤية للمدرسة تدعم نجاح الطلبة ذوي الإعاقة.
- فهم وإثبات القدرة على ضمان الفهم المشترك والالتزام المتبادل للرسالة والرؤية بين أعضاء هيئة التدريس ، وتشكيل الممارسات وفقاً لذلك.

- فهم وإثبات القدرة على إشراك أولياء الأمور وغيرهم من المستفيدين الخارجيين في بناء الرؤية والرسالة المدرسية وتطويرها بصورة مستمرة.
- فهم وإثبات القدرة على التأكيد على أهمية وكيفية التحسين والتطوير والتغيير ؛ وتحفيز الموظفين وتمكينهم من امتلاك مبادرات التحسين ومشاركة المسؤولية والمساءلة عن نجاحهم.
- فهم وإثبات القدرة على توفير فرص التعلم للمعلمين والموظفين لتجهيزهم للمشاركة في عمليات التحسين الاستراتيجية، والمشاركة في تنفيذ البرامج والممارسات الفعالة للطلبة ذوي الإعاقة.
- فهم وإثبات القدرة على تلبية احتياجات قدرة المعلم حول تحديد وتنفيذ وتقييم التدخلات القائمة على الأدلة ، والتأكد من وجود الشروط اللازمة للتعليم والتعلم من أجل إعداد الطلبة ذوي الإعاقة للنجاح في دراساتهم التالية ، والوظيفة، والحياة في المجتمع.
- فهم وإثبات القدرة على ضمان تلبية الاحتياجات الخاصة للطلبة ذوي الإعاقة عن قصد ضمن خطط التحسين الأوسع للمدرسة.

[٢] الأخلاق والقواعد المهنية: Ethics and Professional Norms وتتضمن هذه الكفاية الآتي:

- فهم وإثبات القدرة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية ودعم الواجب الأخلاقي للاعتراف بالفروق الفردية وتعزيز المساواة.
  - فهم وإثبات القدرة على امتلاك عقلية أخلاقية لتحديد وتفسير وإدارة المشكلات الأخلاقية في قيادة الطلبة ذوي الإعاقة ومعالجتها من خلال تجسيد قيم العدالة والرعاية والمساواة والإنصاف والمجتمع في خدمة كل طالب.
  - فهم وإثبات القدرة على القيادة بكفاءة شخصية واجتماعية وعاطفية وتطويرها.
- [٣] العدالة والشمولية والاستجابة الثقافية:

Equity, Inclusiveness and Cultural Responsiveness

وتتضمن هذه الكفاية الآتي:

- فهم وإثبات القدرة على ضمان النجاح الأكاديمي ورفاهية الطلبة ذوي الإعاقة من خلال الوصول العادل إلى المعلمين الفعالين ، وفرص التعلم المستجيبة ثقافيًا، وتوفير الدعم والموارد اللازمة.
- فهم وإثبات القدرة على الاحتفاظ بوجهات نظر الطلبة القائمة على التكامل بدلاً من وجهات النظر القائمة على العجز ، والتعرف على العلاقات بين الإعاقة والاختلافات الثقافية وعدم المساواة الاجتماعية.

- فهم وإظهار القدرة على التعرف على الآخرين ومواجهتهم وتنقيفهم بشأن القوى المؤسسية والنضالات التاريخية التي أعاققت الفرص التعليمية المتكافئة للطلبة ذوي الإعاقة.
  - فهم وإثبات القدرة على بناء والحفاظ على بيئة آمنة ورعاية صحية تُلبّي احتياجات الطلبة ذوي الإعاقة، وتشجعهم على أن يكونوا أعضاء نشطين ومسؤولين في مجتمعهم.
  - فهم وإثبات القدرة على ضمان حصول الطلبة ذوي الإعاقة على فرص للتعلم مع أقرانهم غير المعوقين إلى أقصى حد مناسب من خلال الممارسات الشاملة، مثل التصميم العام للتعلم.
  - فهم وإثبات القدرة على تعزيز البيئات الاجتماعية الشاملة التي تدعم القبول والرعاية والشعور بالقيمة والانتماء في العلاقات بين الطلبة بعضهم البعض.
  - فهم وإثبات القدرة على دعم المعلمين أثناء قيامهم ببناء بيئات منتجة وشاملة في فصولهم الدراسية وفي جميع جوانب العملية التعليمية المدرسية.
- [٤] التعلم والتعليم: Learning and Instruction:  
وتتضمن هذه الكفاية الآتي:

- فهم وإثبات القدرة على توصيل التوقعات الأكاديمية العالية للطلبة ذوي الإعاقة؛ والترويج لمناهج وطرائق تدريس عالية الجودة، ومليئة بالتحديات الفكرية؛ وتوفير الفرص للطلبة ذوي الإعاقة لتحقيقها ضمن مناهج التعليم العام باستخدام نظام دعم متعدد المستويات.
  - فهم وإثبات القدرة على العمل بشكل تعاوني مع معلمي الفصول الدراسية لمساعدتهم على تطوير قدرتهم على استخدام الممارسات عالية التأثير في التربية الخاصة.
  - فهم وإثبات القدرة على ضمان تنفيذ ممارسات التأثير العالي في التربية الخاصة بنزاهة وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.
  - فهم وإثبات القدرة على تعزيز أنظمة المراقبة والتقييم المناسبة والواضحة والصحيحة حيث يتلقى المعلمون معلومات مفيدة حول كيفية استجابة الطلبة للتعليم، وحيث تكون المعلومات ذات صلة بالتحسين والتطوير التعليمي.
  - فهم وإثبات القدرة على تنفيذ مبادرات الدولة وتفسير التشريعات لضمان توافق برامج التربية الخاصة، وذلك مثل قانون صعوبات القراءة في أركنساس، ومبادرة القراءة لتميز الطلاب، ومجتمعات التعلم المهنية، والاستجابة للتدخل.
- [٥] المجتمع والقيادة الخارجية: Community and External Leadership  
وتتضمن هذه الكفاية الآتي:

- فهم وإثبات القدرة على بناء شراكات مع أسر الطلبة ذوي الإعاقة، وإشراكهم بشكل هادف ومنتج في تعلم وتنمية أطفالهم داخل المدرسة وخارجها.
- فهم وإثبات القدرة على إشراك الأسر لتقديم نظرة ثاقبة حول الإعاقات الخاصة لأطفالهم والتي تسمح للمعلمين بفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، واتخاذ قرارات تعليمية سليمة، والمساعدة في تفسير وتقييم تقدم الطلبة.

#### [٦] العمليات والإدارة: Operations and Management

وتتضمن هذه الكفاية الآتي:

- فهم وإثبات القدرة على إدارة الميزانيات وتطوير علاقات قوية مع المكاتب المركزية على مستوى المقاطعات والمناطق التعليمية، وذلك من أجل ضمان الاستخدام الفعال والأمتل للموارد، وأن الطلبة ذوي الإعاقة لديهم إمكانية الوصول إلى وسائل النقل المناسبة والفصول الدراسية والخدمات وأماكن الإقامة والأنشطة اللامنهجية.
- فهم وإثبات القدرة على ضمان توافق الموارد الخارجية مع أهداف المدرسة ودعم البرامج والخدمات الأساسية لطلبة التربية الخاصة.
- فهم وإثبات القدرة على تحديد الأدوار والمسؤوليات لتحسين قدرة الموظفين على تلبية احتياجات التعلم للطلبة ذوي الإعاقة.
- فهم وإثبات القدرة على تطوير وإدارة الهياكل المدرسية والعمليات والأنظمة الإدارية بشكل فعال التي تدعم الطلبة ذوي الإعاقة.

#### [٧] بناء القدرات المهنية: Building Professional Capacity

وتتضمن هذه الكفاية الآتي:

- الفهم والقدرة على توظيف معلمي التربية الخاصة والتعليم العام ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم في ضوء رؤية المدرسة ومجموعة من القيم الأساسية التي تدعم تحسين الإنجاز والنتائج للطلبة ذوي الإعاقة.
- الفهم والتمتع بالقدرة على توفير مصادر متعددة للتعلم المهني الهادف عالي الجودة وفرص التطوير والمشاركة جنباً إلى جنب مع الموظفين.
- الفهم والقدرة على تحديد الاستراتيجيات لتحفيز الموظفين، وتشجيع وإدراك وتسهيل فرص القيادة للمعلمين والموظفين الذين يقومون بتعليم الطلبة ذوي الإعاقة بشكل فعال.
- الفهم والقدرة على تقييم وتطوير وتنفيذ أنظمة الإشراف والدعم والتقييم المصممة لتعزيز تحسين المدرسة ونجاح الطلاب مثل:

- توظيف قادة المعلمين أو الشراكات مع وكالات التعليم في المنطقة لتوزيع القيادة والمسؤوليات.
  - توظيف قدرة المعلمين على التقييم الذاتي.
  - استخدم وسائل متعددة لاستخدام البيانات التجميعية والتكوينية لفهم أداء المعلم الفردي.
  - وضع المسؤولية النهائية عن التعلم في فرق ومجموعات المعلمين.
  - الفهم والقدرة على وضع توقعات عالية والمشاركة في التقييم الذاتي النشط والتعلم التألمي من أجل تعزيز المساءلة المتبادلة.
  - الفهم والقدرة على الحفاظ على مكان عمل عادل وديمقراطي يمنح المعلمين الثقة لممارسة السلطة التقديرية المسؤولة والانفتاح على النقد البناء.
  - الفهم والقدرة على تعزيز الثقافات التعاونية التي تركز على المسؤولية المشتركة لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها ، ونجاح الطلبة ذوي الإعاقة.
  - الفهم والقدرة على إيصال التوقعات الواضحة للتعاون داخل وبين فرق المعلمين وتشجيع التجارب والممارسات وتبادلها بين الفرق.
- ويتضح من عرض الكفايات السابقة الآتي:
- أنها كفايات وضعتها هيئة علمية متخصصة وهي قسم التعليم بولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية.
  - أن هذه الكفايات تتسم بالحدثة، واعتمدت على كثير من تجارب المؤسسات التعليمية والتدريبية المهتمة بتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .
  - أنها ركزت على الجوانب المعرفية والمهارية والقيمية.
  - أنها تتضمن ما يشير إلى طبيعة تعليم ورعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة من أصحاب الإعاقات المختلفة والذين يعانون من صعوبات تعلم.
- المبحث الثاني: جهود سلطنة عُمان في مجال الكفايات المهنية لمديري مدارس التربية الخاصة:
- قامت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (٢٠٠٩، ١٦-١٩) بوضع مجموعة من الكفايات المهنية لمديري المدارس في ست مجالات على النحو الآتي:
- ❖ المجال الأول: السياسات والأنظمة:
- [١] كفاية الأنظمة واللوائح، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل .
  - القدرة على غرس أخلاقيات مهنة التعليم في نفوس العاملين بالمدرسة .
  - القدرة على المساهمة في تطوير الأنظمة واللوائح المدرسية .

- القدرة على تعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم .
- القدرة على توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة.
- [٢] كفاية ضبط الجودة ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
  - القدرة على نشر ثقافة الجودة داخل المدرسة .
  - القدرة على توظيف أدوات الجودة لاستمرارية التطوير .
  - القدرة على التطوير المستمر للأداء المدرسي .
  - القدرة على ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة .
  - القدرة على تقييم فاعلية المناشط المدرسية في ضوء معايير الجودة .
- ❖ المجال الثاني: الكفايات الشخصية:
  - [١] إدارة الذات ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
    - امتلاك الثقة بالنفس .
    - امتلاك القدرة على ضبط الذات .
    - التكيف مع ضغوطات العمل .
  - [٢] كفاية الإدارة الاجتماعية ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
    - امتلاك الذكاء العاطفي .
    - بناء قيم الصدق والموضوعية في العمل .
    - القدرة على تحديد احتياجات العاملين .
    - القدرة على إدارة الصراع التنظيمي .
    - بناء علاقات فاعلة مع المجتمع المدرسي والمحلي.
  - [٣] كفاية الاتصال ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
    - القدرة على تنويع وسائل وقنوات الاتصال.
    - القدرة على التواصل مع مؤسسات والهيئات التدريبية في المجتمع .
    - القدرة على إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل .
    - القدرة على التأثير في الفريق .
    - القدرة على تهيئة مناخ تعاوني .
    - القدرة على تقبل الآراء والإقناع بالمنطق والدليل ..
  - [٤] كفاية صناعة القرار ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
    - المرونة.

- القدرة على توظيف البيانات والمعلومات لتجويد القرارات .
- القدرة على توظيف المنهجية العلمية في حل المشكلات.
- [٥] كفاية الرؤية والرسالة ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على مشاركة العاملين في إعداد رؤية ورسالة المدرسة .
- القدرة على تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها .
- القدرة على وضع أهداف استراتيجيه مبنية على رؤية المدرسة ورسالتها بفاعلية.
- القدرة على ترجمه رؤية ورسالة المدرسة إلى واقع ملموس .
- القدرة على تبني قيم تتفق مع رؤية المدرسة ورسالتها .
- القدرة على تقييم مدى تحقق رؤية المدرسة ورسالتها.
- ❖ المجال الثالث: التخطيط والتطبيق:
- [١] خطة المدرسة ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على إعداد خطة شاملة للمدرسة (تشمل التعليم- والتعلم والإدارة المدرسية).
- القدرة على تحديد الأهداف الإجرائية لخطة المدرسة والية تحقيقها .
- القدرة على إشراك المجتمع المدرسي في وضع خطة المدرسة ومراجعتها ومتابعه تنفيذها .
- القدرة على متابعه تنفيذ خطه المدرسة وتقييمها .
- القدرة على تحديد إمكانات المدرسة في تنفيذ خططها ..
- [٢] إدارة الوقت ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على تحديد الأولويات في العمل .
- القدرة على التفويض .
- القدرة على الاستثمار الأمثل للوقت .
- القدرة على إنجاز العمل بإتقان .
- ❖ المجال الرابع: التعليم والتحصيل الدراسي:
- [١] تطبيق المناهج ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على متابعه تطبيق المناهج والخطط الإثرائية وتقييمها .
- القدرة على الاستغلال الأمثل لمصادر التعلم المختلفة في إثراء المناهج .
- القدرة على توظيف الأنشطة الصفية واللاصفية في خدمة المنهج المدرسي القدرة على توجيه المعلمين نحو ربط المناهج المدرسية ببيئة الطالب .

- القدرة على تحليل المناهج والتعاون مع المعنيين في تطويرها .
- [٢] القياس والتقويم ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على متابعه تنفيذ خطط التقويم التكويني والختامي .
- القدرة على تنفيذ الخطط العلاجية والإثرائية لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة .
- القدرة على تحليل نتائج التحصيل الدراسي للطلبة .
- القدرة على وضع خطط لرعاية الفئات المختلفة للطلبة الموهوبين والمجيديين .
- [٣] شؤون الطلبة ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على وضع برنامج للنمو الشامل للطلبة .
- القدرة على غرس القيم لدى الطلبة .
- القدرة على دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية للطلبة
- القدرة على تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات في حل المشكلات الاجتماعية والسلوكية للطلبة .
- ❖ المجال الخامس: إدارة التغيير:
- [١] المبادأة والإبداع ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على طرح أفكار وأراء جديدة تخدم العمل التربوي
- القدرة على تشجيع العاملين على المبادأة والإبداع ..
- [٢] تطوير المدرسة ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على إدارة التغيير نحو الأفضل .
- القدرة على إجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات التربوية.
- القدرة على بناء ثقافة مدرسية تدعم عملية التطوير .
- ❖ المجال السادس: إدارة الموارد:
- [١] الموارد البشرية ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
- القدرة على نشر الثقافة المهنية في المجتمع المدرسي .
- القدرة على تقييم الالتزام العاملين بالمدرسة بالوائح والأنظمة المنصوص عليها .
- القدرة على حفز العاملين على التطوير الذاتي .
- القدرة على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين .
- القدرة على التخطيط لتنمية المهنية .
- القدرة على متابعه تنفيذ البرامج التدريبية .



- القدرة على متابعة أثر التدريب .
  - القدرة على إدارة الاجتماعات .
  - القدرة على دعم وتشجيع البحث العلمي والتجارب والابتكارات العلمية في المدرسة ..
  - [٢] تقنية المعلومات والاتصال ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
    - القدرة على نشر الثقافة الإلكترونية في المدرسة .
    - القدرة على تفعيل تقنية المعلومات والاتصال في المدرسة .
    - القدرة على التعامل مع قواعد البيانات وتحديثها.
  - [٣] الإدارة المالية ، وتضمنت المؤشرات الآتية :
    - القدرة على الاستثمار الأمثل للمواد المالية وفق الضوابط المنصوص عليها .
    - القدرة على توظيف إمكانيات المدرسة في ضوء أولويات التطوير
    - القدرة على جذب القطاع الخاص لمساهمة في تمويل الفعاليات المناشط المدرسية وفق الضوابط المعمول بها .
    - القدرة على توثيق المعاملات المالية وفق الضوابط المعمول بها..
- ويتضح من عرض الكفايات السابقة الآتي:
- أنها كفايات وضعتها هيئة علمية مُنْصَصَة وهي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.
  - أن هذه الكفايات لم يحدث عليه أي تطوير منذ عام ٢٠٠٩م على الرغم من التطور الكبير المُصاحِب للعملية التعليمية ، ومُديري مدارس التربية الخاصة.
  - أنها كفايات عامة لمُديري المدارس في جميع المراحل الدراسية المختلفة.
  - أنها ركزت على الجانب المهاري أكثر من الجانبين المعرفي والقيمي.
  - أنها لا تتضمن ما يشير إلى طبيعة تعليم ورعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة من أصحاب الإعاقة السمعية والبصرية والفكرية أو الذين يعانون من صعوبات تعلم.

أوجه الإفادة من الكفايات المهنية لمُديري مدارس التربية الخاصة في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية بسلطنة عُمان:

- اهتمام السلطات التعليمية المسؤولة عن برامج إعداد وتدريب مُديري مدارس التربية الخاصة بسلطنة عُمان سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم والمتمثلة في المعهد التخصصي للمعلمين، أو المُديريات التعليمية التابعة لها

- والمتمثلة في مراكز التدريب في المحافظات بجعل الكفايات المهنية لمُدبري مدارس التربية الخاصة على أولوية موضوعاتها.
- قيام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بوضع معايير مهنية خاصة لمُدبري مدارس التربية الخاصة في نظام تطوير الأداء المدرسي استفادة من في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية.
- أن تكون المعايير المهنية لمُدبري مدارس التربية الخاصة دليلاً ومرشداً لهؤلاء المُدبرين في تدعيم أداءاتهم وممارستهم المهنية .
- أن تكون المعايير المهنية لمُدبري مدارس التربية الخاصة دليلاً ومرشداً للجهات المسؤولة في متابعة أدائهم وتقييمهم بوزارة التربية والتعليم، والمديريات التابعة لها.
- تضمين المعايير المهنية لمُدبري مدارس التربية الخاصة في المهام والمسئوليات الواجبات الوظيفية التي يقومون بها ، ونموذج تقييم أداءهم الوظيفي ، وعمليات الإشراف من قبل مشرف الإدارة المدرسية.

### مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

١. حجي ، أحمد إسماعيل ؛ حسين ، محمد جاد ؛ أحمد ، أشرف محمود؛ الرامزي، محمد خلف عبد العاطي.(٢٠٢١). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بالغرندقة ، جامعة جنوب الوادي، مصر، (٢)، ١٥١-١٩٢.
٢. الرشيدى، شافي عوض ضيدان.(٢٠١٦). تمكين الإداري لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة مفاهيم ، كفاياتهم ، اختياراتهم ، المشكلات التي تواجههم. عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، (٥٤)، ٨٣ - ١٠٤.
٣. السعودي، رمضان محمد محمد؛ العازمي، مها رجعان سلمان؛ حتاتة، أم السعد أبو العنين .(٢٠٢١). تقويم أداء مديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، (١٠٢)، ٣٣١-٣٦٠.
٤. العيد ، عبد القدوس أحمد ياسين ؛ العامري، خالد محمد أحمد.(٢٠٠٩). الكفايات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية. رسالة ١- ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
٥. مازن، حسام محمد. (٢٠١٢). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٦. المجلس الأعلى للتخطيط بسلطنة عُمان.(٢٠١٩)، الاستعراض الوطني الطوعي الأول لسلطنة عُمان ٢٠١٩: المنتدى السياسي رفيع المستوى، مسقط: اللجنة الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة .
٧. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٩). دليل عمل الإدارة المدرسية، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

8. Arkansas Department of Education.(2019). *Competencies for Special Education Administrator*. Little Rock, Arkansas.
9. Bruns, Deborah A.; LaRocco, Diana J.; Sharp, Olga L.; Sopko, Kim Moherek.(2017).Leadership Competencies in U.S. Early Intervention/Early Childhood Special Education Service Systems: A National Survey. *Infants and Young Children*, 30 (4),304-319.

10. Christensen, J.; Roberston, Siegel J.; Williamson, R.; Hunter, W. C. (2013). Preparing educational leaders for special education success: Principals' perspective. *The Researcher*, 25(1), 94-107.
11. Fan, Chung-Hau; Gallup, Jennifer L.; Bocanegra, Joel O.; Wu, I-Chen; Zhang, Yanchen. (2019). Using the CEC advanced preparation standards for special education administration to examine competencies for special education directors. *Journal of Special Education Leadership*, 32 (1), 39-56.
12. Minnesota Department of Education. (2008). *Minnesota Director of Special Education Competencies*. Minneapolis, Minnesota.
13. Pennsylvania Department of Education. (2008). *The Framework for Principal Preparation Program Guidelines*. Harrisburg, Pennsylvania: Commonwealth of Pennsylvania
14. Thompson, Patrice A. .(2014). *Determining Effective Leadership Competencies of School-based Administrators Overseeing Special Education Programs Within Virginia Public Schools*, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Leadership Studies, Lynchburg College, USA.