

**درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين  
ومديري المدارس في محافظة مسقط  
بسلطنة عمان \***

**د. محمد الجرايدة \*\***

---

\* تاريخ التسليم: ٢٢ / ٢ / ٢٠١٤م، تاريخ القبول: ٢٠ / ٥ / ٢٠١٤م.  
\*\* أستاذ مساعد/ جامعة نزوى/ سلطنة عمان.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (٥٢) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها، طبقت على (٢٥٠) فرداً هم (مدير مدرسة ومشرف تربوي) في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤م. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار (ت). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم في محافظة مسقط في سلطنة عمان جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بضرورة أن يدرك المشرف التربوي ومدير المدرسة أهمية تحديد أساليب تقويم المعلمين وأدواته، وضرورة أن تشكل المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة مسقط لجنة لمتابعة تنسيق الدور الإشرافي وبخاصة في الأبعاد الإشرافية المتوسطة الأداء مثل تقويم الإنجاز السنوي للمعلمين، وتطوير المنهاج.

الكلمات المفتاحية: درجة التنسيق، دور، المشرفين التربويين.

## **The Degree of Coordination among Educational Supervisors and School Principals in terms of their Roles in the State of Muscat, Sultanate of Oman**

### **Abstract:**

*The aim of this study is to identify the degree of coordination among educational supervisors and school principals in terms of their roles in the State of Muscat, Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, a questionnaire composed of (52) items was designed. After checking the validity and reliability of the questionnaire, 250 individuals of school principals and educational supervisors were invited to respond to the items of the questionnaire during the academic year 2013/2014. To evaluate the responses, means, standard deviation, differential analysis and T test were employed. The study highlighted a number of results, the most important of which is that the degree of coordination among school principals and educational supervisors in terms of their roles is medium in the State of Muscat, Sultanate of Oman. The results also indicated the absence of statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effects of gender, academic qualification and years of experience.*

#### ***In the light of the findings, the researcher recommends that***

- 1. School principals and educational supervisors should pay the due attention to the importance of determining the procedures and tools of evaluating school teachers.*
- 2. The Directorate General of Education in the State of Muscat should form a committee to take care of supervisors' performance specially in the areas where their performance is medium. I suggest that an annual assessment of teachers' performance and curriculum development.*

**Key words:** Degree of coordination, role, educational supervisors.

## مقدمة:

يعد الإشراف التربوي من الأركان الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي؛ لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعمل على تحسينه، وتطويره، بما يتناسب وتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية من الناحية الفنية والإدارية، وبما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية، وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف التربوية المخططة (الطعاني، ٢٠٠٥).

وقد خضعت عملية الإشراف التربوي لمراجعات مستمرة في ضوء التجديدات التربوية والتغيرات في المجتمع الإنساني، ويعد العمل مع الآخرين للوصول إلى تحقيق أهداف محددة هدف الإشراف في ميادين كثيرة كالتعليم والتجارة والصناعة والتمريض وغيرها، حيث يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم؛ حتى تتطور أعمالهم وإذا كان الإشراف ذا أهمية بالنسبة للعاملين في مختلف مجالات الحياة، فإن الإشراف على المعلمين يكتسب أهمية خاصة؛ وذلك لأن المواقف التي يواجهها المعلم، والمادة التي يتعامل معها متغيرة باستمرار في ضوء تطور العلم والحياة كل يوم، والمعلم بحاجة إلى من يعينه في تحديد أهدافه التي ينبغي أن يوجه نشاطه كله إلى تحقيقها، وبخاصة إلى من يساعده في رسم خطته المدرسية، ورسم الوسائل والطرق التي يستعملها في تدريسه (عبد الهادي، ٢٠٠٢).

والمشرف يقوم بمتابعة عملية التعلم والتعليم والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها عن طريق تقويم المنهج ككل من أهداف ومحتوى وأنشطة وتقويم، تخطيطاً وتنفيذاً، وكذلك توفير الشروط اللازمة للبيئة المدرسية من مبانٍ ومختبرات ومقررات دراسية ومرافق ومكتبات وطرق تدريس ومجالس وعلاقات مع البيئة المحلية (Jonson, 1997).

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي في العقود الأخيرة تطوراً كبيراً فبعد أن كان تفتيشاً يستعمل الزيارة الصفية المفاجئة، ويرمي إلى التأكد من تقييد المعلم بالأوامر والتعليمات، ويركز على البعد التحصيلي لدى التلاميذ، وأصبح يقوم على استعمال الأسلوب العلمي بشكل عام كما أصبح يقوم على احترام شخصية المعلم والثقة بإمكاناته وصولاً إلى بناء

علاقة إنسانية صحيحة معه تمكن من إثارة دافعيته وإشعاره بالأمن؛ بقصد تحسين أدائه المهني بدلاً من محاسبته وتسقط أخطائه، ولكن التطور الحاسم الذي أصاب مفهوم الإشراف التربوي هو أنه أصبح شمولياً يعني بجميع عناصر العملية التربوية وبالنظر إلى هذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي، فقد أصبح يضطلع بعدد من المهمات منها: تطوير المناهج، والإشراف على الموقف التعليمي والتعلمي وتنظيمه، والإشراف على النمو المهني للمعلمين، وتوفير التسهيلات التعليمية، وتهيئة المعلمين الجدد، وإعدادهم لعملهم، وتقويم العملية التعليمية (ابو غريبة، ٢٠٠٩: مريزيق، ٢٠٠٨).

أن المشرف التربوي لا يستطيع أن يقوم بعمله بدون أن يذهب إلى المدرسة ويتعامل مع المدير ويتفاعل مع المعلم، ومن هنا تأتي العلاقة التي «لا بد منها» بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، ولا سيما أن مدير المدرسة الحديثة لم يعد مديراً يقتصر في عمله على القيام بالواجبات الإدارية من ضبط للمدرسة ومراسلة الجهات المسؤولة وغير ذلك، بل أصبح يتعداها إلى القيام بواجبات فنية تتعلق بتصميم العملية التربوية بل تعداها إلى وضع أهداف جديدة للمدرسة، وربطها بمجتمعها المحلي، وتطوير الخدمات الإرشادية والتوجيهية فيها فضلاً عن مساعدة المعلمين في دراسة الصعوبات وحل المشكلات، وهذا يحتم على مدير المدرسة ضرورة ممارسة مسؤولياته في تحسين المنهج وأساليب التعليم والاهتمام بشؤون التلاميذ وتنظيم وإدارة شؤون المدرسة والاهتمام بميزانيتها بالإضافة إلى إدارة شؤون الهيئة التعليمية. ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس واجباته كمشرف تربوي مقيم، فلا بد أن تكون العلاقة القائمة بينهما متميزة بالفهم المتبادل والثقة المتبادلة وصولاً إلى تنسيق وتعاون يؤديان إلى تحقيق الأهداف المشتركة ومن الطبيعي أنه لا يمكن بناء علاقة تعاونية بينهما ما لم يكن هناك وضوح في الواجبات المهنية المنوطة بكل منهما، وما لم تكن هناك معايير تربوية مشتركة يؤمنان بها، وما لم تتكرر اللقاءات المشتركة التي يمكن أن تركز علاقة شخصية ومهنية قوية يبنيان عليها. والواقع أن هناك صعوبات عدة يمكن أن تقف في وجه مدير المدرسة عند ممارسة عمله الإشرافي مثل: عدم قدرته على الإشراف على المعلمين من مختلف التخصصات، وعدم توافر الوقت الكافي للإشراف (بطاح، ٢٠١٢: الأسدي وابراهيم، ٢٠٠٦).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشير الواقع التربوي إلى أهمية عملية التنسيق بين المشرف التربوي، ومدير المدرسة كمشرف مقيم، حيث إن العمل المشترك في إطار من التواصل والتعاون يوحد الجهود نحو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويقضي على التناقض في الممارسات الإشرافية، والتي

تؤدي إلى وقوع المعلمين في حيرة من أمرهم تجاه مبادئ التعليم والتعلم الأساسية، إذ يركز المشرف التربوي على جانب معين من الأداء في حين لا يلقي هذا الجانب الاهتمام نفسه من قبل المدير، بل يصل الأمر إلى الاختلاف التام بين كل من المشرف التربوي والمدير حول جانب معين من جوانب العملية الإشرافية. ويصبح المعلمون أمام تعدد في الآراء و الأفكار من قبل المشرفين التربويين ومديري المدارس، مما قد يحول دون تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية. وقد ينتج عن غياب التنسيق بينهما وجود صراع بين المشرفين والمديرين في مسألة تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، والذي يحدث توتراً لدى المعلمين. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان في أبعاد العملية الإشرافية والتي تشكل أبعاد العمل المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان؟

٢. هل تختلف درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

## الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحث واطلاعه، لم يجد دراسات أجريت بسطنة عمان تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنه عثر على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تدرج الدراسة في إطارها، وفيما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة الحالية:

هدفت دراسة ديو (Dew, 1994) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف إلى تصورات المعلمين لمفهوم دور المشرف في المحتوى المعرفي للعملية الإشرافية، استعمل الباحث لجمع البيانات الاستبانة والمقابلات الشخصية، واشتملت عينة الدراسة (١٢٠) معلماً ومعلمة من منطقة ميرلاند. وقد أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة والمؤهل العلمي في تصورات المعلمين لضرورة معرفة المشرف للمادة التي يشرف عليها وكفائته بها.

وأجرى أورمستون وآخرون (Ormston et,al,1995) دراسة حول الإشراف التربوي والتغير، لمعرفة فيما إذا كانت عملية الإشراف التربوي تساعد في تطوير المعلم أم إنها

تعدّ عائقاً لأدائه الصفّي. تكونت عينة الدراسة من (٨٠٠) معلم يعملون في (٣٥) مدرسة ثانوية ومتوسطة، وكانت نتائج هذه الدراسة: يرى المعلمون أن بعض المشرفين يساعدون المعلمين في تحسين ممارساتهم الصفّية، ويرى المعلمون بأن عدد قليل من المشرفين بأنهم إنتقاديون، وإن معظم المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفّية التي يقوم بها المشرفون التربويون.

وأجرى (المساعد، ١٩٩٨) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدارس البادية الشمالية في الأردن، وبيان أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل في تحديد ذلك الدور، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) معلمين ومعلمات، وأظهرت النتائج أن مجالات دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين أتت مرتبة تنازلياً حسب آراء المعلمين والمعلمات كما يأتي: إدارة الصف، والأساليب وطرائق التدريس، والتقويم والاختبارات، و الكتاب المدرسي والمنهاج، و التخطيط للتدريس، و العلاقات الإنسانية، و الوسائل التعليمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين في دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين تعزى إلى جنس المعلم أو خبرته أو مؤهله العلمي.

وقام (أبو هويدي، ٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) معلماً ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية، طبق عليهم استبانة تكونت من (٧٠) كفاية، تتوزع على (٩) مجالات فرعية، وأشارت النتائج إلى أن المشرفين التربويين يمارسون (٨) كفايات بدرجة متوسطة، في حين أن ممارستهم الكفايات الإشرافية وعددها (٦٢) كفاية جاءت بدرجة قليلة، أما الدرجة الكلية فجاءت بدرجة قليلة، وكان ترتيب المجالات كما يأتي: القيادة، والعلاقات الإنسانية، والتخطيط، والنمو المهني، والمنهاج، والاختبارات المدرسية، وإدارة الصفوف، واستراتيجيات التعلم والتعليم، وأخيراً استراتيجيات التقويم التربوي، ولم تشر النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في المجال الكلي وفي المجالات الفرعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في المجال الكلي، وفي المجالات الفرعية، ما عدا مجال التقويم حيث كانت الفروق تعود لذوي المؤهل الأعلى (بكالوريوس فما فوق).

كذلك أجرى جونز (Jons, 2001) دراسة هدفت إلى تحليل مهمّات وأساليب المشرف التي يمارسها في المدارس الابتدائية في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٧٤) مشرفاً ومشرفة. أظهرت هذه الدراسة أن مهمّات

المشرف التربوي وأساليبه تنحصر في تنظيم التعليم، وتقييم المعلم من خلال حضور الحصص الصفية، وإعداد برامج التدريب أثناء الخدمة، وإعداد المواد التعليمية وتطوير المنهاج ونشر المعلومات، كما أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين يعتقدون أن من واجباتهم أن يمضوا وقتاً أطول في تنظيم وتقييم التعليم ونشر المعلومات.

وهدفنا دراسة (كساب، ٢٠٠٣) إلى التعرف إلى الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٧١) مشرفاً ومشرفة و (٧٣٧) معلماً ومعلمة، واستعملت استبانة تكونت من (٩٦) فقرة توزعت على (٦) مجالات هي: التخطيط، والمناهج والكتاب المدرسي، والنمو المهني للمعلم، وحاجات الطلبة، والمجال النفسي والاجتماعي، والاختبارات والتقييم، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع فقرات الاستبانة تمثل المهمات المتوقعة للمشرف التربوي كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون، وقد احتل المجال النفسي والاجتماعي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، واحتل مجال النمو المهني المرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمين والمرتبة الثالثة من وجهة نظر المشرفين، بينما احتل مجال الاختبارات والتقييم المرتبة الثانية من وجهة نظر المشرفين، والمرتبة الثالثة من وجهة نظر المعلمين، وكان هناك اتفاق على ترتيب بقية المجالات حيث جاء التخطيط رابعاً، ثم مجال المناهج والكتاب المدرسي في المرتبة الخامسة، في حين جاء مجال حاجات الطلبة في المرتبة الأخيرة، أما بالنسبة للفروق، فكانت لصالح الإناث وحملة الدبلوم العام، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق تعزى للخبرة.

وأجرى كل من أوفاندو وهوكستين (Ovando & Huckesten, 2003) دراسة هدفت إلى بيان تصورات المكتب المركزي في المدارس النموذجية التابعة لمقاطعات تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية حول الممارسات الإشرافية الملحة داخل البيئة اللامركزية، ومستوى أدائهم لدورهم في تلك المدارس، وما يقدمونه من مساهمات في تحسين تقدم الطلاب، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بخصوص الممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسات الحالية حيث تمثلت أعلى ثلاث ممارسات في: الاتصالات، والتخطيط والتغيير، والبرنامج التعليمي، أما أقل الممارسات فتمثلت في: تنمية العاملين، والمناهج، والملاحظات، والاجتماعات، وأشارت إجابات المشاركين إلى أربعة أدوار للمشرفين هي: مخطط للمنهاج الدراسي، ومطور للعاملين، وميسر، وتوفير المصادر، كما تبين أن المشرفين يساهمون في تقدم الطلاب من خلال الانخراط في مجموعة واسعة من الإجراءات والأنشطة الرامية إلى مساعدة المدارس والمعلمين مثل: إدارة تنمية المعلمين، وزيارة المدارس، والتخطيط للأنشطة.

وأجرت (الحمدان، ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تعرف إلى دور المشرفة التربوية في تحسين العملية التعليمية في المجالات الآتية: تخطيط المواقف التعليمية الصفية، والمناهج، والتطوير المنهجي للمعلمات، والاختبارات الإدارية الصفية، والعلاقات مع الزميلات والمجتمع المحلي). كما هدفت إلى تعرف مدى وجود اختلاف في تصورات المعلمات لدور المشرفة التربوية في تحسين العملية التعليمية، واشتمل مجتمع الدراسة على (٤١٥) معلمة، استعملت الباحثة استبانة لجمع البيانات، اشتملت على (٤٩) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن دور المشرفة التربوية في تحسين العملية التعليمية قد تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة. فقد كان لدور المشرفة التربوية درجة متوسطة في مجال العلاقة مع الزميلات والمجتمع المحلي ومجال التخطيط ومجال التطوير المنهجي للمعلمات، في حين حصل مجال الإدارة الصفية على درجة منخفضة، وتعتمد المشرفة التربوية على الزيارة الصفية فقط دون تنوع الأساليب الإشرافية، وأنها لا تكشف عن خطتها الإشرافية، ولا عن أهدافها المستقبلية للمعلمات. وأن درجة تزويد المشرفة التربوية للمعلمات بالبنشرات التربوية الحديثة والقرارات الموجهة وإعداد البحوث الإجرائية منخفضة.

أما دراسة (القطابري وطلافة، ٢٠٠٧) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مشرفي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية في دولة قطر لمجالات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٩) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للمجالات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لمجالات الإشراف التربوي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور ما عدا مجالي الأداء التدريسي، وتنمية المعلمين مهنيًا، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وهدف دراسة (أبو شملة، ٢٠٠٩) إلى الكشف عن فاعلية بعض الأساليب الإشرافية التي يستعملها المشرفون التربويون في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، وسبل تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتسمت الأساليب الإشرافية بالفعالية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، كانت فعالية الأساليب الإشرافية متفاوتة في محاور أداء المعلم، حيث حصل مجال التخطيط المركز الأول وجاء مجال تنفيذ الدروس في المركز الثاني، في حين حصل مجال التقويم على المركز الثالث، أما مجال الإدارة الصفية فجاء في المركز الرابع، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى

لمتغير الجنس، في حين تبين وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات).

وهدفت دراسة بيومي (٢٠١٠) إلى معرفة واقع التنسيق بين أدوار المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية في مصر، ولتحقيق هدف الدراسة استعملت أداة للدراسة مكونة من (٣٠) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدق الاداة وثباتها طبقت على (٤٠) مدير مدرسة ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود اتفاق بين المشرفين والمديرين على أن الأداء التنسيقي بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يحدث بدرجة كلية في أبعاد العملية الإشرافية كافة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

كما أجرى (الطعاني، ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي في محافظة الكرك، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١٠) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن خمسة مجالات من المجالات الستة وهي: (النمو المهني، والمهام الإشرافية، والمناهج، والعلاقة مع المعلمين والبيئة المحلية، والإدارة) حصلت على درجات متوسطة ما عدا مجال التخطيط فقد حصل على درجة منخفضة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة بطاح (١٩٩١) إلى معرفة العلاقة بين المشرف التربوي بمدير المدرسة كونه كمشرف تربوي مقيم، ولتحقيق هدف الدراسة بُنيت استبانة مكونة من (٤٥) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدق الاداة وثباتها طبقت على (٣٠) مدير مدرسة ومديرة و (١٩) مشرفاً تربوياً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

ويتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

◆ استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، كما استعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.

◆ تناولت معظم الدراسات اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي، والتفاعل بين المعلمين والمشرفين، ودور المشرفين في تحسين العملية التعليمية.

♦ استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعلمي المتضمن خلالها، وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها. وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى التي أجريت في سلطنة عمان.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. الوقوف على أبعاد عملية تنسيق الدور الإشرافي بين المشرف التربوي وبين مدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً مقيماً.
٢. تحديد درجة التنسيق الفعلي بين المشرف التربوي وبين مدير المدرسة كمشرف مقيم في أبعاد العملية الإشرافية من وجهة نظر كل منهما.
٣. اقتراح بعض التوصيات لتفعيل عملية التنسيق بين المشرف التربوي و مدير المدرسة في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

## أهمية الدراسة:

ان عدم وضوح أدوار مديري المدارس والمشرفين التربويين يمكن أن يؤدي إلى نشوء تضارب بين دوريهما، الأمر الذي ينعكس سلباً على العملية التربوية ككل، لذا تأتي هذه الدراسة لكونها تتحقق من وجود هذه الإشكالية. كما أنها توضح لجميع المعنيين مستوى العلاقة بين المشرف التربوي المختص ومدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والعوامل المؤثرة. تتضح أهمية الدراسة من خلال إسهاماتها على المستويين النظري والتطبيقي كما يأتي:

١. إفادة المشرف التربوي ومدير المدرسة من خلال إلقاء الضوء على نواحي القصور في عملية التنسيق في الأبعاد الإشرافية.
٢. تسهم هذه الدراسة في توجيه القائمين على عملية الإشراف التربوي إلى ضرورة الاستفادة من نتائج الدراسة في عملية تنسيق الأدوار الإشرافية بين المشرفين التربويين ومديري المدارس.
٣. تعد الدراسة إضافة وإثراء للمكتبة العربية في موضوع تنسيق الدور الإشرافي، وبخاصة أن هناك ندرة في الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

◀ **درجة التنسيق:** درجة التجانس والتعاون والتكامل بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة مسقط بسطنة عمان بشكل يحقق الأهداف الإشرافية. وستُقاس من خلال تقديرات أفراد الدراسة لدرجة التنسيق بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في مجالات الدراسة الستة.

◀ **مدير المدرسة:** هو المسؤول عن سير العملية التربوية في مدرسته وتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات ونشاطات وقرارات.

◀ **المشرف التربوي:** هو المسؤول عن تطوير العملية التربوية ككل من خلال تحسين أداء المعلم وتعريفه بالوسائل والأساليب والطرائق الفعالة.

## حدود الدراسة:

سوف تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمحددات الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية التالية:

♦ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جميع مدارس التعليم في محافظة مسقط بسطنة عمان.

♦ **الحدود البشرية:** مديرو مدارس التعليم والمشرفون التربويون في محافظة مسقط بسطنة عمان.

♦ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ م.

## محددات الدراسة:

يعتمد صدق نتائج هذه الدراسة على دقة الأساليب الإحصائية وملائمتها لأسئلة الدراسة ودرجة دقة ومصداقية وموضوعية ونزاهة أفراد الدراسة في استجاباتهم على أداة الدراسة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي، وهو منهج مناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة مسقط بسلطنة عمان والبالغ عددهم (٣٨٩) فرداً منهم (١٧٩) مدير مدرسة و (٢١٠) مشرفاً تربوياً للعام الدراسي (٢٠١٣ / ٢٠١٤ م). وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) فرداً منهم (١٥٠) مدير مدرسة و (١٠٠) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

## أداة الدراسة:

أعدّ الباحث أداة الدراسة وطورها، وهي استبانة لقياس درجة ممارسة درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وذلك اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التنسيق في الأدوار الإشرافية كدراستي: (البيومي، ٢٠١٠؛ بطاح، ٢٠١٢)، وتكونت الاستبانة من (٥٢) فقرة تندرج تحت ستة مجالات رئيسة وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات.

## صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ممن لهم العلاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وبلغ عددهم ١٠ محكمين وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث: دقة فقرات الاستبانة، والصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها. وفي ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات، أجريت التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت بصورتها النهائية ٥٢ فقرة موزعة على ستة مجالات، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد صُححت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

- أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل «درجة تنسيق عالية جداً»
- أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل «درجة تنسيق عالية»
- أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل «درجة تنسيق متوسطة»
- أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل «درجة تنسيق منخفضة»
- أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل «درجة تنسيق منخفضة جداً»

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة التنسيق والعكس صحيح، وقد قسمت درجة التنسيق إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات، وقد استعمل في تفسير النتائج التصنيف الآتي:

### الجدول (١)

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة التنسيق	المعيار
١ - ٢,٣٣	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢,٣٤ - ٣,٦٧	متوسطة	المتوسط
٣,٦٨ - ٥	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

### ثبات الأداة:

التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach AI-pha) لمجالات الدراسة الثلاثة كافة، حيث بلغ قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٨٩) وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي

### متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يأتي:

#### • أولاً- المتغيرات المستقلة وشملت:

١. النوع الاجتماعي وله فئتان: ذكور، وإناث.
٢. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس، ودبلوم عالي، وماجستير.
٣. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.

#### • ثانياً- المتغيرات التابعة:

درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

### المعالجة الإحصائية:

أستعمل برنامج SPSS الإحصائي لتفريغ وتحليل الاستبانة، واستعملت المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالأسئلة الرئيسة للدراسة على النحو الآتي:

١. للإجابة على السؤال الأول، أستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة، لقياس درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

٢. للإجابة على السؤال الثاني، أُستخدم اختبار تحليل التباين (Analysis Of Variance) للكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها.

◀ أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

« ما درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟ »

وللإجابة عن هذا السؤال، أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وقد تم تناول نتائج هذا السؤال كما أظهرته المعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

### الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	تصميم الخطط الإشرافية	٣,٧٠	٠,٣٤
٥	الأنماء المهني للمعلمين	٣,٦٤	٠,٥٣
٤	تطوير المنهاج	٣,٦٥	٠,٤٩
٢	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	٣,٧٤	١,٠٢
١	متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب	٣,٩١	٠,٩٩
٦	تقويم الإنجاز السنوي	٣,٥١	١,٠٣
	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٧	٠,٩٥

يتبين من الجدول السابق المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات أداة الدراسة تراوحت بين (٣,٩١ - ٣,٢٥)، حيث جاء مجال متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (٣,٩١) وبانحراف معياري

(٠,٩٩) ، و جاء مجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط (٣,٧٤) وبانحراف معياري (١,٠٢) ، و جاء مجال الأنماء المهني للمعلمين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط (٣,٥٣) وبانحراف معياري (١,٥٣) ، أما المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات، فقد جاء مقداره (٣,٦٧) ليشير إلى درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان قد جاءت متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح الدور لكل من مديري المدارس والمشرفين التربويين، وقد تعزى أيضاً إلى كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة عليهم، وقلة قناعة كل منهم باهمية التنسيق في بعض الأدوار الإشرافية. وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة (دراسة بيومي، ٢٠١٠) التي أظهرت أن درجة التنسيق بين أدوار المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في مملكة البحرين جاءت متوسطة. وقد أحتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

#### • المجال الأول- تصميم الخطط الإشرافية:

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان تبعاً لمجال تصميم الخطط الإشرافية، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

#### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تصميم الخطط الإشرافية  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
٥	نتعاون معاً في تحديد احتياجات العلمية والتعليمية والتعلمية.	٣,٨٧	٠,٥١	١	عالية
٢	نشترك معاً في تحديد أهداف الخطة الإشرافية.	٣,٨٥	٠,٤٦	٢	عالية
٣	نناقش معاً الأهداف الإشرافية حسب أولوياتها.	٣,٨٠	٠,٤٣	٣	عالية
٤	نبحث معاً أفضل أساليب الإشراف لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية.	٣,٧٥	٠,٣٨	٤	عالية
١	نتعاون معاً في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد.	٣,٧٠	٠,٦٥	٥	عالية
٩	نبحث عن أنجح طرق تقويم أهداف الخطة الإشرافية.	٣,٦٥	٠,٦٣	٦	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
٧	نشترك معاً في تدريب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس.	٣,٦٠	٠,٣٩٨	٧	متوسطة
٨	نساعد معاً المعلمين على إعداد الخطط الإشرافية ومتابعة تنفيذها.	٣,٥٥	٠,٣٨	٨	متوسطة
٦	نتعاون معاً في تحديد احتياجات العملية التعليمية والتعلمية.	٣,٥٠	٠,٤٧	٩	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٧٠	٠,٣٤		عالية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (٣,٥ - ٣,٨٧) ، وانحراف معياري (٠,٤٧ - ٠,٦٥) ، إذ نالت الفقرة (١) : «نتعاون معاً في تحديد احتياجات العلمية والتعليمية والتعلمية» أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٥١) ، يليها الفقرة (٢) : «نشترك معاً في تحديد أهداف الخطة الإشرافية» بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٤٦) . كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات الفقرة (٦) : «نتعاون معاً في تحديد احتياجات العلمية والتعليمية والتعليمية» بمتوسط حسابي (٣,٥) ، وانحراف معياري (٠,٤٧) ، بينما جاءت الفقرة (٨) : «نساعد معاً المعلمين على إعداد الخطط الإشرافية ومتابعة تنفيذها» في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٣٨) . وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال تصميم الخطط الإشرافية (٣,٧) بانحراف معياري (٠,٣٤) ، مما يدل على أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمجال تصميم الخطط الإشرافية متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود قناعة تامة لدى مديري المدارس والمشرفين التربويين بأهمية التخطيط المسبق للخطط الإشرافية للمعلمين، لدوره المهم في إنجاح العملية التعليمية التعلمية بشكل يحقق أهدافها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود خريطة توضح دور كل منهما في وضع الخطط الإشرافية وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

#### • المجال الثاني: الإنماء المهني للمعلمين:

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان تبعاً لمجال الإنماء المهني للمعلمين، والجدول الآتي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

(٤) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الإنماء المهني للمعلمين  
مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
١٣	نتعاون معاً في تلبية حاجات المعلمين الجدد.	٣,٩٤	٠,٩٠	١	عالية
١١	نناقش معاً نقاط القوة والضعف لدى المعلمين.	٣,٧٠	٠,٦٥	٢	عالية
١٢	نبحث معاً عن كيفية مساعدة المعلمين على عمل الدورات التدريبية.	٣,٦٥	٠,٧٥	٣	متوسطة
١٠	نحترم معاً الحالة النفسية والإنسانية لدى المعلمين.	٣,٦٥	٠,٧٧	٤	متوسطة
١٤	نحرص معاً على تنمية مستوى الثقة بالنفس لدى المعلمين.	٣,٦٥	٠,٩٢	٥	متوسطة
١٧	نتعاون معاً في إعداد البحوث التي تخدم تطوير المعلمين مهنيًا.	٣,٦٠	٠,٧٨	٦	متوسطة
١٦	نحرص معاً على حضور الاجتماعات التوجيهية للمعلمين.	٣,٥٥	٠,٨٢	٧	متوسطة
١٥	نشترك معاً في تنمية الاعتزاز بمهنة التعليم لدى المعلمين.	٣,٥٠	٠,٨٤	٨	متوسطة
١٨	نتعاون معاً في تلبية حاجات المعلمين الجدد.	٣,٤٩	١,٠٣	٩	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٣	٠,٥٣		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (٢,٤٣ - ٣,٩٤) ، وبانحراف معياري (٠,٤٧ - ٠,٦٥) ، إذ نالت الفقرة (١٣) : «نتعاون معاً في تلبية حاجات المعلمين الجدد» أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٩) ، يليها الفقرة (١١) : «نناقش معاً نقاط القوة والضعف لدى المعلمين» بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٥). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (١٨) : «نتعاون معاً في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد» بمتوسط حسابي (٢,٤٣) ، وانحراف معياري (٠,٦٥) ، بينما جاءت الفقرة (١٥) «نشترك معاً في تنمية الاعتزاز بمهنة التعليم لدى المعلمين» في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥) وبانحراف معياري (٠,٨٤). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد الفاعلية (٣,٣٦) بانحراف معياري (٠,٥٣) ، مما يدل على أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلسلة عمان تبعاً لمجال الإنماء المهني للمعلمين قد جاءت متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة لعدم وجود الوقت الكافي لمديري المدارس لحضور اللقاءات التوجيهية بين المعلمين والمشرفين التربويين لانشغالهم بالأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية، وقد تعزى هذه النتيجة

إلى قناعة كل من مديري المدارس والمشرفين التربويين بأن الدور الرئيس في الإنماء المهني للمعلمين من مهمّات وزارة التربية والتعليم. وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة (دراسة بيومي، ٢٠١٠). التي أظهرت أن درجة التنسيق بين أدوار المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية بوصفه مشرفاً مقيماً في مملكة البحرين جاءت متوسطة في مجال الإنماء المهني للمعلمين.

#### • المجال الثالث- تطوير المنهاج:

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال تطوير المنهاج، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير المنهاج مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
٢٢	نقترح معاً إعداد دراسة حول جانب من جوانب المنهج المدرسي.	٣,٩٩	٠,٩٥	١	عالية
٢٠	نشترك معاً في إعداد ودراسة لتطوير المنهج.	٣,٩٥	٠,٩٩	٢	عالية
٢١	يزود كل منا الآخر بالمستجدات التربوية لتطوير المنهج المدرسي.	٣,٨٩	١,٢٢	٣	عالية
١٩	نبحث معاً أفضل أساليب التدريس التي تساهم في تطوير المنهج.	٣,٨٥	١,١١	٤	عالية
٢٣	نعقد معاً جلسة لمعرفة صعوبات المنهج.	٣,٨٠	١,١٤	٥	عالية
٢٤	نشترك معاً في إرشاد المعلمين إلى كيفية تنفيذ الأنشطة المرافقة للمنهاج المدرسي.	٣,٧٠	٠,٩٨	٦	عالية
٢٧	نشترك معاً في تحليل محتوى المنهاج الدراسي لبيان مدى ملائمته لتحقيق أهدافه.	٣,٦٥	١,٠٢	٧	متوسطة
٢٦	نشجع معاً المعلمين على عملية تقويم المنهاج وتطويره.	٣,٦٠	١,٠٦	٨	متوسطة
٢٥	نتعاون في تحديد أنشطة التعليم المناسبة للمنهاج التعليمي.	٣,٦٠	١,٠٩	٩	متوسطة
٢٨	نقترح معاً إعداد دراسة حول جانب من جوانب المنهج المدرسي.	٣,١٠	٠,٩٥	١٠	متوسطة
٢٩	نشترك معاً في إعداد ودراسة لتطوير المنهج.	٣,٠٠	٠,٩٩	١١	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٥	٠,٤٩		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت بين (٣-٣,٩٩) ، إذ نالت الفقرة (٢٢): «نقترح معاً إعداد دراسة حول جانب من جوانب المنهج المدرسي» أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٩٥) ، يليها الفقرة (٢٠): «نشترك معاً في إعداد ودراسة لتطوير المنهج» بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩٩). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (٢٩) «نشترك معاً في إعداد ودراسة لتطوير المنهج» بمتوسط حسابي (٣) ، وانحراف معياري (٠,٩٩) ، بينما جاءت الفقرة (٧): «نشترك معاً في تحليل محتوى المنهج الدراسي لبيان مدى ملائمته لتحقيق أهدافه» في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وبانحراف معياري (١,٠٢).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال تطوير المنهج (٣,٦٥) بانحراف معياري (٠,٤٩) ، مما يدل على أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان فيما يتعلق بمجال تطوير المنهج قد جاءت متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس والمشرفين التربويين بأن مهمة تطوير المناهج من ضمن مسؤوليات وزارة التربية والتعليم، وقد يعزى أيضاً إلى نقص المهارات اللازمة لتحليل المناهج وتقييمها وتطويرها بشكل متكامل.

#### • المجال الرابع- تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين:

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان فيما يتعلق بمجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول الآتي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

#### (الجدول ٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
٣٥	نلتقي معاً بعد الزيارة التقييمية للمعلمين.	٣,٨٨	٠,٩٥	٤	عالي
٣١	نناقش معاً مستوى المعلم في بنود استمارة تقويم الأداء الوظيفي.	٣,٨٥	٠,٩٩	٥	عالية
٣٣	يطلع كل منا على تقرير الآخر الخاص بتقويم الأداء الوظيفي.	٣,٨٠	١,٢٢	١	عالية
٣٢	بأخذ كل طرف منا تقويم الآخر في الاعتبار.	٣,٧٥	١,١١	٧	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
٣٤	نشترك معاً في إصدار حكم نهائي على مستوى المعلمين.	٣,٧٠	١,١٤	٦	عالية
٣٠	نتفق معاً على موضوعية عملية تقويم أداء المعلمين وليس لتصيد أخطائهم.	٣,٦٥	٠,٩٨	٣	متوسطة
٣٦	نتفق معاً على أساليب وأدوات تقويم المعلمين.	٣,٦٠	١,٠٢	٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٧٤	١,٠٢		عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد قد تراوحت بين (٣,٦ - ٣,٨٨)، إذ نالت الفقرة (٣٣): «يطلع كل منا على تقرير الآخر الخاص بتقويم الأداء الوظيفي» أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٥)، يليها الفقرة (٧): «نتفق معاً على أساليب وأدوات تقويم المعلمين» بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,٢٢). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (٤) «بأخذ كل طرف منا تقويم الآخر في الاعتبار» بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، وانحراف معياري (١,١١)، بينما جاءت الفقرة (٥): «نشترك معاً في إصدار حكم نهائي على مستوى المعلمين» في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,١٤).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين (٣,٧٤) بانحراف معياري (١,٠٢)، مما يدل على أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين قد جاءت عالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس والمشرفين التربويين بأهمية التنسيق المسبق بينهما في دور تقويم أداء المعلمين الوظيفي؛ نظراً لدوره المهم إظهار جوانب القوة في أداء المعلمين بهدف تدعيمها وجوانب القصور في أدائهم مما يسهم في وضع الخطط العلاجية المستقبلية لتطوير أدائهم.

#### • المجال الخامس - متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب:

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب، والجدول الآتي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

## الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
٤٣	نشترك معاً في رصد جوانب الضعف والقوة في مستوى تحصيل الطلاب.	٤,٠٢	٠,٩٥	١	عالية
٣٨	نشترك معاً في رصد صعوبات التعلم لدى الطلاب.	٣,٨٩	٠,٩٩	٢	عالية
٣٩	نقترح معاً أساليب معالجة صعوبات التعلم.	٣,٨٠	١,٢٢	٣	عالية
٤١	نشترك معاً في تحليل نتائج اختبارات تقويم الطلاب.	٣,٧٩	١,١١	٤	عالية
٤٠	نرصد معاً مستويات تفكير الطلاب.	٣,٦٥	١,١٤	٥	متوسطة
٤٢	نبحث معاً استراتيجيات تحسين مستوى التفكير لدى الطلاب.	٣,٦٠	٠,٩٨	٦	متوسطة
٣٧	نشترك معاً في رصد جوانب الضعف والقوة في مستوى تحصيل الطلاب.	٣,٠٩	١,٠٢	٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٩١	٠,٩٩		عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (٣,٠٩ - ٤,٠٢)، إذ نالت الفقرة (٣): «نقترح معاً أساليب معالجة صعوبات التعلم» أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤,٠٢) وانحراف معياري (١,٢٢)، يليها الفقرة (٦): «نبحث معاً استراتيجيات تحسين مستوى التفكير لدى الطلاب» بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩٨). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (٧): «نشترك معاً في رصد جوانب الضعف والقوة في مستوى تحصيل الطلاب» بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، وانحراف معياري (١,٠٢)، بينما جاءت الفقرة (٥): «نرصد معاً مستويات تفكير الطلاب» في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,١٤).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٩٩)، مما يدل على أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلسلة عمان فيما يتعلق بمجال متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب قد جاءت عالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس والمشرفين التربويين بأهمية متابعة أساليب

تحسين النمو الشامل للطلاب من حيث تركيزهم على إثارة مستويات التفكير والتفكير والابتعاد عن آفة التلقين السلبي والحفظ لدى الطلبة، بهدف بناء شخصية متكاملة للطلبة من جميع النواحي العقلية والجسمية والانفعالية والاجتماعية. وهذه النتيجة تتعارض مع نتيجة دراسة (بيومي، ٢٠١٠).

#### • المجال السادس - تقويم الإنجاز السنوي:

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال تقويم الإنجاز السنوي، والجدول الآتي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

#### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال تقويم الإنجاز السنوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنسيق
٤٧	نشترك معاً بتقويم الخطط والإنجازات في نهاية العام.	٣,٩٩	٠,٩٥	١	عالية
٤٥	نقيم معاً مدى تأثير دورات التنمية المهنية للمعلمين وانعكاسها على تحصيل طلبتهم لمعرفة مدى فاعليتها.	٣,٧٠	٠,٩٩	٧	عالية
٤٦	نضم معاً خطة عمل أخرى لعام دراسي قادم.	٣,٦٥	١,٢٢	٤	متوسطة
٤٤	نهتم معاً بمعرفة مدى رضا المعلمين عن النتائج المحققة في المدرسة.	٣,٦٠	١,١١	٣	متوسطة
٤٩	نأخذ معاً رأي المعلمين حول عملية تقويم الأهداف بشكل عام.	٣,٥٥	١,١٤	٨	متوسطة
٤٨	نحرص معاً على معرفة أسباب عدم تنفيذ بعض الأهداف في الخطة لتلافيها في العام المقبل.	٣,٤٠	١,٠٢	٥	متوسطة
٥٠	نحرص معاً أن يشمل التقويم النهائي جوانب العملية التعليمية المختلفة.	٣,٣٥	٠,٩٨	٢	متوسطة
٥١	نشترك معاً في اطلاع المعلم في نهاية العام على مستوى النمو الذي وصل اليه ليقف على مستوى ادائه بدقة.	٣,٣٠	٠,٩٨	٩	متوسطة
٥٢	نستعمل معاً نتائج التقويم بفعالية في التخطيط للبرامج المقبلة.	٣,٢٥	١,٠٨	٦	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٣	١,٠٣		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (٣,٠٩ - ٣,٩٩) ، إذ نالت الفقرة (١) : « نشترك معا بتقويم الخطط والإنجازات في نهاية العام » أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٩٥) ، يليها الفقرة (٧) : « نحرص معا أن يشمل التقويم النهائي جوانب العملية التعليمية المختلفة » بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف معياري (٠,٩٨). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات (٨) : « نشترك معا في اطلاع المعلم في نهاية العام على مستوى النمو الذي وصل اليه؛ ليقف على مستوى أدائه بدقة » بمتوسط حسابي (٣,٠٩) ، وانحراف معياري (٠,٩٨) ، بينما جاءت الفقرة (٥) : « نأخذ معا رأي المعلمين حول عملية تقويم الأهداف بشكل عام » في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وبانحراف معياري (١,١٤) . وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال تقويم الإنجاز السنوي (٣,٥٣) بانحراف معياري (١,٠٣) ، مما يدل على أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال تقويم الإنجاز السنوي قد جاءت متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة التدريب على مهارات تنسيق الدور الاشرافي مثل مهارة العمل الجماعي ومهارات الاتصال والتفويض، ومشاركة المعلمين في وضع الأهداف التربوية وتنفيذها وتقويمها؛ مما يدفعهم بشكل إيجابي في تحقيقها.

◀ ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل تختلف درجة التنسيق بين أدوار مديري مدارس التعليم الأساسي والمشرفين التربويين في محافظة مسقط بسلطنة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات لدرجة التنسيق  
بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان  
حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الأداة ككل	تقويم الإنجاز السنوي	متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للمعلمين	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	تطوير المنهاج	الإنماء المهني للمعلمين	تصميم الخطط الإشرافية				
٣,٣١	٣,٥٦	٣,٥٣	٣,٥٧	٣,١٥	٣,٢٠	٣,٥٥	س	ذكر	النوع الاجتماعي	
٠,٧٤٦	٠,٨٩	٠,٨٧	٠,٨٢٤	٠,٩٦	٠,٨٥	٠,٨٣	ع			
٣,٥٣	٣,٨٠	٣,٤٩	٣,٨٣	٣,٢٦	٣,٤٧	٣,٤٠	س	انثى		
٠,٧٧٥	٠,٧٣٩	٠,٨٩٧	٠,٧٨٥	٠,٨٩٤	٠,٨٠٩	٠,٨٠٧	ع			
٣,٣٩	٣,٥٩	٣,٣٤	٣,٥٥	٣,١٥	٣,٤٠	٣,٢٩	س	بكالوريوس		المؤهل العلمي
٠,٧٦	٠,٧٦	٠,٨٥	٠,٩٠	٠,٩٤	٠,٨١	٠,٨٥	ع			
٣,٤٤	٣,٧٦	٣,٣٩	٣,٥٨	٣,٣٦	٣,٢٥	٣,٥٠	س	دبلوم عال		
٠,٧٦٧	٠,٨١٨	٠,٨١	٠,٨٣	٠,٨٩	٠,٩٨	٠,٨٦	ع			
٣,٥٤	٣,٧٧	٣,٧٠	٣,٨٦	٣,٢٦	٣,٣٠	٣,٣٧	س	ماجستير		
٠,٧٧	٠,٨٥	٠,٨٣	٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٨٤	٠,٧٨	ع			
٣,٩٩	٤,٠٢	٣,٩٤	٣,٩٢	٤,٠٣	٣,٩٩	٣,٦٦	س	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة	
٠,٨٧٠	٠,٧٥٦	٠,٩٠٠	٠,٩٠٠	٠,٩٠٠	٠,٩٠٠	٠,٩٠٠	ع			
٣,٣٣	٣,٣٣	٣,١٤	٣,٥٦	٣,٢٣	٣,٤٠	٣,٣٣	س	١٠ - ٥ سنوات		
٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٩٠	٠,٧٧	٠,٨٣	٠,٨١	٠,٨٢	ع			
٣,٤٢	٣,٦٧	٣,٥٠	٣,٧٠	٣,١٤	٣,٢٩	٣,٣٦	س	أكثر من ١٠ سنوات		
٠,٧٥	٠,٧٧	٠,٨١	٠,٨٢	٠,٩٠	٠,٨٣	٠,٨٣	ع			

س = المتوسط الحسابي = الانحراف المعياري

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي (ذكور، إناث) ، والمسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مشرف تربوي) ، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالٍ، ماجستير)

، والخبرة (أقل من خمس سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) ، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استعمل تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (١٠)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة لدرجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس الاساسي في محافظة مسقط بسطنة عمان

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
٠,٠٤٨	٣,٩٧٤	٢,٧٤٨	١	٢,٧٤٨	تصميم الخطط الإشرافية	النوع الاجتماعي
٠,٠٨٦	٢,٩٩٠	٢,٠٨١	١	٢,٠٨١	الإنماء المهني للمعلمين	هوتلنج=٠,١٢٣
٠,١٨٤	١,٧٨٠	١,٣٧٢	١	١,٣٧٢	تطوير المنهاج	ح=٠,٠١١
٠,١٨٠	١,٨١٥	١,٢٠٦	١	١,٢٠٦	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	
٠,٢٤٥	١,٣٦٢	٠,٩٤٩	١	٠,٩٤٩	متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للمعلمين	
٠,٠٠٦	٨,٥٥٣	٤,٩٧٥	١	٤,٩٧٥	تقويم الإنجاز السنوي	
٠,١٥٩	١,٨٦٢	١,٢٨٨	٢	٢,٥٧٥	تصميم الخطط الإشرافية	المؤهل العلمي
٠,٨٢٣	٠,١٩٥	٠,١٣٦	٢	٠,٢٧٢	الإنماء المهني للمعلمين	ويلكس=٠,٥٧٥
٠,٠٦٦	٢,٧٦٩	٢,١٣٥	٢	٤,٢٧٠	تطوير المنهاج	ح=٠,٠٠٠
٠,٦٩٥	٠,٣٦٥	٠,٢٤٢	٢	٠,٤٨٤	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	
٠,١٠٤	٢,٢٩٨	١,٦٠١	٢	٣,٢٠١	متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للمعلمين	
٠,١٩١	١,٦٧٥	٠,٩٧٤	٢	١,٩٤٩	تقويم الإنجاز السنوي	
٠,٣٤٦	١,٠٦٩	٠,٧٤٠	٢	١,٤٧٩	تصميم الخطط الإشرافية	عدد سنوات الخبرة
٠,٧١٤	٠,٣٣٨	٠,٢٣٥	٢	٠,٤٧٠	الإنماء المهني للمعلمين	ويلكس=٠,٦١١
٠,٠٣٨	٣,٣٥٨	٢,٥٨٩	٢	٥,١٧٨	تطوير المنهاج	ح=٠,٠٠٠
٠,٧٢٤	٠,٣٢٤	٠,٢١٥	٢	٠,٤٣١	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	
٠,٠١٢	٤,٥٧٦	٣,١٨٧	٢	٦,٣٧٤	متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للمعلمين	
٠,٣٦٧	١,٠٠٨	٠,٥٨٦	٢	١,١٧٣	تقويم الإنجاز السنوي	
		٠,٦٩٢	١٤٥	١٠٠,٢٩١	تصميم الخطط الإشرافية	الخطأ
		٠,٦٩٦	١٤٥	١٠٠,٨٩٩	الإنماء المهني للمعلمين	

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
		٠,٧٧١	١٤٥	١١١,٧٨٨	تطوير المنهاج	
		٠,٦٦٤	١٤٥	٩٦,٣٣٧	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	
		٠,٦٩٦	١٤٥	١٠٠,٩٩١	متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للمعلمين	
		٠,٥٨٢	١٤٥	٨٤,٣٣٧	تقويم الإنجاز السنوي	
			١٥١	١٠٥,٩٣٨	تصميم الخطط الإشرافية	الكلي
			١٥١	١٠٥,٦١١	الإثناء المهني للمعلمين	
			١٥١	١٢٢,٩٢٧	تطوير المنهاج	
			١٥١	٩٩,٩٥١	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	
			١٥١	١١٠,٥٤٨	متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للمعلمين	
			١٥١	٩٣,١٩١	تقويم الإنجاز السنوي	

يتبين من جدول ١٠ أن درجة التنسيق بين أدوار مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة مسقط بسلطنة عمان لا تختلف عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يعملون في بيئات عمل متشابهة، ويلتزمون بقوانين وأنظمة وتعليمات وإجراءات ثابتة، بالإضافة إلى أن معظم أفراد الدراسة من ذوي الخبرة المتقاربة، وقد تعزى أيضاً إلى زيادة ضغوط العمل التي تواجه أفراد الدراسة وقلة وقت ممارسة عملية التنسيق في الدور الإشرافي، وعدم وضوح الدور لكل منهما، وقلة معرفتهم لآليات تنسيق الدور الإشرافي وقلة قناعة بعضهم بأهمية التنسيق مسبقاً. لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن هذه المتغيرات. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (بطاح، ٢٠١٢).

### ملخص نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط في سلطنة عمان جاءت متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات أداة الدراسة بين (٣,٩١ - ٣,٢٥)، حيث جاء مجال متابعة أساليب تحسين النمو الشامل للطلاب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٩٩)، وجاء مجال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط (٣,٧٤) وبانحراف معياري (١,٠٢)، وجاء مجال الأبناء المهني للمعلمين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط (٣,٥٣) وبانحراف معياري (١,٥٣)، أما المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (٣,٦٧)، ليشير إلى أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسطنة عمان قد جاءت متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) تعزى لأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح ما يأتي:

- ◆ ضرورة أن يتعاون كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة في تحديد أساليب تقويم المعلمين وأدواته.
- ◆ ضرورة أن يطلع المعلم في نهاية العام الدراسي على مستوى النمو الذي وصل إليه ليوقف على مستوى أدائه بدقة من قبل كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- ◆ أن يساعد كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة المعلمين على إعدادهم الخطط الإشرافية ومتابعة تنفيذها.
- ◆ ضرورة أن تشكل المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة مسقط لجنة لمتابعة تنسيق الدور الإشرافي وخصوصاً في الأبعاد الإشرافية متوسطة الأداء مثل تقويم الإنجاز السنوي للمعلمين، وتطوير المنهاج.
- ◆ ضرورة توفير الإمكانيات والوسائل التي تساعد المشرفين التربويين والمديرين على تنسيق أدوارهم الإشرافية.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

١. أبو شملة، كامل (٢٠٠٩). فعالية بعض الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. أبو غربية، إيمان. (٢٠٠٩). الإشراف التربوي (مفاهيم، واقع، آفاق). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
٣. أبو هويدي، فائق (٢٠٠٠). درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٤. بطاح، أحمد (١٩٩١). علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف مقيم. مؤتم للبحوث والدراسات، ٦ (١٢)، ٢٨١ - ٢٩٨.
٥. بيومي، محمد (٢٠٠٦). التنسيق بين أدوار المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية كمشرف مقيم في مملكة البحرين، مجلة التربية المعاصرة، ٢٢ (٦٩)، ١٦١ - ٢٠٠.
٦. الأسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم، مروان. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة.
٧. الحمدان، ربيعة عبد المجيد (٢٠٠٦). دور المشرفة التربوية في تحسين العملية التعليمية عند معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
٨. الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥). الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أساليبه). عمان: دار الشروق.
٩. الطعاني، حسن (٢٠١٢). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي في محافظة الكرك، مجلة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٧ (٦)، ١ - ٢٨.
١٠. القطابري، خالد وطلافة، حامد (٢٠٠٧). درجة ممارسة مشرفي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية في دولة قطر لمجالات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين. قطر، مجلة العلوم التربوية، ١٢ (١٣): ١٤٣ - ١٧٣.

١١. المساعيد، أحمد (١٩٩٨) . دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدارس البادية الشمالية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
١٢. طعجان، خلف (٢٠٠٢) . درجة ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الإشراف التربوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس لواء البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
١٣. عبد الهادي، جودت عزت، (٢٠٠٢) . الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس) . عمان: الدار العلمية.
١٤. كساب، نهلة (٢٠٠٣) . الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
١٥. مريزيق، هشام يعقوب. (٢٠٠٨) . الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.

## ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Dew. D. (1994) . *Teacher perceptions of the role know ledge in the supervisory process (PhD) dissertation, Dissertation Abstract international, 70 – 80.*
2. Johns, V. (2001) . *An analysis of supervisory tasks performed In elementary school. (Doctoral Dissertation, University of Connecticut) . Dissertation Abstract International. 46- 599- A.*
3. Johnson , F. (1997) . *Educational Supervision Effectiveness a according to management by objectives , (ERIC Reproduction Document Service) NED330520.*
4. Ormston, M. , and Brimble, N. and Show, M. (1995) . *Inspection and change: Help or hindrance for the classroom teacher, British Journal of In- Service Education, 21 (3) . 311- 318.*
5. Ovando, M. & Huckesten, M. (2003) . *Perceptions of the Role of the Central Office Supervisor in Exemplary Texas School Districts. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, April 21- 25, 200 (.*