

تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان

إعداد

أ/ زيانة حمود خلفان اليعربية

وزارة التربية والتعليم - المديرية العامة للتربية والتعليم

محافظة جنوب الباطنة

د/ أمل راشد عبد الله الكيومية

د/ نسرين صالح محمد

صلاح الدين

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

جامعة السلطان قابوس

جامعتي السلطان قابوس وعين شمس

تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، وذلك من خلال الكشف عن درجة المشاركة في ممارسات العمل الإشرافي بين المشرفين التربويين ومديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان، وتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسات تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتدريب.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٦٦) مشرفاً تربوياً، (١٠٠) مدير مدرسة ومساعدتهم في خمس محافظات تعليمية: مسقط، جنوب الباطنة، الداخلية، البريمي، شمال الشرقية، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- جاءت درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسة بدرجة متوسطة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المحاور عدا محور تقييم أداء المعلمين لصالح مدير المدرسة/المدير المساعد، بينما لم تظهر أية فروق دالة في استجاباتهم تعزى لمتغير التدريب في الأداة ككل وفي جميع المحاور.
 - توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تفعيل العمل الإشرافي المشترك في سلطنة عمان.
- الكلمات المفتاحية: الإشراف التشاركي، مجالات الإشراف التربوي.

Abstract:

Activating shared supervision between educational supervisors and school administration in the Sultanate of Oman

This study aims to give some suggested actions to activate the practices of shared supervision between educational supervisors and school administration in Oman through identifying the degree of participation in shared supervision practices between educational supervisors and school principals and co-principals, and identifying the significant

differences in respondents' perceptions of the shared practices attributed to position and training.

To achieve this aim, a questionnaire was applied for a random sample consisted of (166) supervisors and (100) school principals in five governorates (Muscat, south Batinah, Dakhilya, Buraimi, and north Sharqiya). Findings of the study revealed:

- Respondents of the study rated all practices as medium in the degree of shared practices between supervisors and school principals.

- There was significant differences in respondents' perceptions of the degree of shared practices attributed to position in favor of school principals.

- There was no significant differences in respondents' perceptions of the degree of shared practices attributed to training.

Based on findings, the study suggested to a set of actions from the literature and respondents' perceptions which are anticipated to activate the practices of shared supervision between educational supervisors and school principals.

Key words: shared supervision, fields of educational supervision

مقدمة:

يعد الإشراف التربوي وسيلة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال متابعة أداء المعلمين في المدرسة، ومساعدتهم في تطوير أدائهم بما يتناسب مع أهداف العملية التعليمية، فهو يسهم بشكل كبير في تطوير العمل التربوي من خلال عدة إجراءات تتطلب مشاركة المشرف التربوي ومدير المدرسة في مساندة المعلم على تطوير أدائه.

وتكمن أهمية الإشراف التربوي في أنه عملية تعاونية تحرص على إشراك المشرفين والمديرين والمعلمين في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وذلك بتنسيق الجهود وتنظيمها، ومن أبرز أهداف الإشراف التربوي تعاون المشرف التربوي ومدير المدرسة لمساعدة المعلمين لمواجهة الصعوبات والتغلب عليها (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٣). إضافة إلى ذلك فقد أشار كونر (Conner, 2015,p.2) أن هرم الحاجات لماسلو يحتوي على حاجة الاتصال وتكوين العلاقات كحاجة أساسية تنمي التعاون وروح الجماعة، وهذا بحد ذاته يشير إلى أهمية تعاون الأفراد فيما بينهم عندما تكون الأهداف مشتركة.

وتواجه العملية التربوية تغيرًا مستمرًا عبر العقود، فقد أصبحت البيئة المدرسية تشجع عملية التواصل بين أطراف العملية التعليمية، والعمل المشترك بين القيادات التربوية له أكبر الأثر في الأداء التدريسي (Portin, 1997).

ومن هنا ظهر العمل الإشرافي المشترك **shared supervision** باعتباره أسلوبًا ومنهجًا يتيح للمشرف التربوي والإدارة المدرسية تقاسم المسؤوليات من أجل خدمة الفرد المتمثل في المعلم، بحيث يتم تقديم الدعم للمعلم في جوانب معينة، إضافة إلى أنه فرصة لممارسة مهارات الإشراف لمن تنقصهم هذه المهارات والمسئوليات (Sandra, 2014).

ويعتبر التوافق بين المشرف التربوي ومدير المدرسة عنصرًا أساسيًا في توحيد نظرة الإشراف، فالعملية الإشرافية تحتاج إلى توافق وتكامل بين أطرافها، أما التناقض فهو أمر غير مرغوب فيه، ولتفادي الاختلاف في الآراء، من المفيد إجراء لقاءات بين المشرفين التربويين ومديري المدارس ومساعدتهم في هذا الجانب؛ بحيث يفهم كلا الطرفين طبيعة العلاقة بينهما (المعاينة، ٢٠١٢).

وقد أشار باجك (Pajak, 1989) إلى أن عملية بناء علاقة وطيدة بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية مهمة جدًا لكلا الطرفين؛ حيث إن نجاح عمل المشرف التربوي مرتبط بما يمكن أن يقدمه له مدير المدرسة ومساعدته من معلومات عن الأداء التدريسي، وذلك بحكم تواجد مدير المدرسة والمدير المساعد بشكل يومي في المدرسة وبحكم علاقاتهم المباشرة مع الهيئة التدريسية، وما يقدموه لهم من عون ومساندة، وهنا يأتي دور المشرف التربوي في تنمية العلاقة والتفاعل الإيجابي مع الإدارة المدرسية. فالمشرف التربوي لا يمكن أن يقوم بعمله دون أن يذهب إلى المدرسة ويتعامل مع الإدارة المدرسية، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة ومساعدته، ولكي يستطيع المدير أن يمارس واجباته كمشرف تربوي مقيم فإنه لا بد أن يتبنى عدة أساليب كالزيارة الصفية، ومتابعة تنفيذ الدروس التطبيقية، والبحوث الإجرائية، وغيرها من الأساليب الإشرافية. فعمل المدير يكمل عمل المشرف التربوي ويتممه، ولكي ينجح الاثنان لابد أن تكون العلاقة بينهما متميزة بالفهم المتبادل والثقة (العصفور والسليم، ٢٠٠٤). وقد أكد الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣) أنه لا بد من عدم وجود تعارض بين الإشراف المقدم من قبل الإدارة المدرسية، والإشراف المقدم من قبل المشرف التربوي، فكل منهم مكمل للآخر، وإن اختلفت الآراء، فذلك دليل على انفراد أحدهما بشيء لا يتاح للآخر، وبإمكان الطرف الآخر الاستفادة من خبرات الطرف الأول.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن المسؤولية مشتركة بين كل من المشرف التربوي والإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة، فيجب على كل منهما وضع الخطط وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تواصل وتفاعل وتبادل خبرات لا سيما فيما يتعلق بالعمل الإشرافي

المشترك (Stokes, 2013). فالعمل الإشرافي المشترك يوحد الجهود من خلال التواصل والتعاون، ويعمل على القضاء على التناقضات في الممارسات الإشرافية (الجرابدة، ٢٠١٥).

وقد أكد سالتزمان (Saltzman, 2016) أن المشرفين التربويين يلعبون دورًا مهمًا جنبًا إلى جنب مع مديري المدارس من حيث إعطاء التوجيهات وابداء الملاحظات وحل المشكلات من أجل تحسين الأداء المدرسي. كما أشار البديري (٢٠٠١) أن العلاقة بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية ينبغي أن يسودها التعاون والفهم والثقة المتبادلة بما يحقق مصلحة المدرسة والعملية التربوية، وذلك عن طريق التشاور المتبادل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة ومساعدته في كل ما يتعلق بأداء المدرسة، وأن يقوم المدير بإطلاع المشرف على ما قام ويقوم به المعلمون من أعمال، وأن يشترك المدير والمشرف في وضع الخطط الخاصة في تقييم أعمال المعلمين، وإشعار المدير بأنه قائد تربوي وأن المشرف التربوي ليس بديلاً عنه، وأن التعاون بينهما يؤدي إلى نتائج إيجابية.

ويدل العمل الإشرافي المشترك على قبول آراء واقتراحات الآخرين، فالتعاون في مجال الإشراف يؤثر على عملية صنع القرار (دواني، ٢٠١٤، ص ٣٣٤). ويمكن القول إن الإشراف التربوي يهدف إلى إحداث التغيير في سلوك المعلمين والمتعلمين بجهود المشرفين التربويين ومديري المدارس ومساعدتهم، فالمشرف التربوي أطول باعًا في العمل الإشرافي من مديري المدارس، وقد برز دور مدير المدرسة الإشرافي مع ظهور فكرة المشرف المقيم وشيوع تطبيقها (الدويك، ٢٠٠٥)، ويشمل التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة مجالات متنوعة أهمها:

١. مجال التخطيط للعملية الإشرافية

إن التنسيق بين خطتي المشرف التربوي ومدير المدرسة يبدو مهماً لصلتهما المباشرة بالمعلمين، ويتم تحقيق التنسيق والعمل المشترك بين خطة المشرف التربوي وخطة مدير المدرسة من خلال تحديد الأهداف والأولويات الإشرافية خلال فترة زمنية محددة، ويشترك مدير المدرسة مع المشرف التربوي في تنفيذ الخطة الإشرافية كل حسب دوره وتتيح عملية المشاركة الجمع بين خصائص مدير المدرسة والمشرف التربوي معًا (عطوي، ٢٠٠١).

ويتعاون المشرف التربوي مع الإدارة المدرسية في وضع الخطة السنوية، وفي عملية بناء الجدول المدرسي وتوزيع الحصص الدراسية، وأيضًا في تنفيذ قرارات المنطقة التعليمية، فالمشرف التربوي المبدع هو الذي يعمل على وضع برنامج إشرافي متكامل يقوم فيه بزيارة المدرسة والاجتماع مع مدير المدرسة لمناقشة أهم المستجدات، ثم الاجتماع بالمعلمين وتبادل الآراء معهم وزيارتهم في الصفوف لجمع ملاحظات عن أدائهم

والتعرف على حاجاتهم التي تساعده في التخطيط للعملية الإشرافية (طافش، ٢٠٠٤). كما ذكر جولدمان (Goldman, 2015) مجموعة من المسؤوليات الإشرافية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، منها وضع خطة واضحة بجدول زمني لزيارات المشرف التربوي للمدرسة بالاتفاق مع مدير المدرسة تتيح لهما التواصل من أجل وضع رؤية مشتركة، ووضع خطة لحل المشكلات التربوية، وخطة التنمية المهنية.

وإضافة إلى ما سبق فإن التخطيط الفعال يظهر بين كل من المشرف التربوي والإدارة المدرسية في كفاءة الأعمال المنجزة، فعندما يتم تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومنظمة فإن ذلك يساعد في رسم خطة واضحة الملامح أيضاً لكل الأطراف، ويؤدي بالتالي إلى توفير الطاقات وحسن استغلالها بما يخدم العملية التعليمية؛ لذلك تأتي أهمية التخطيط للعملية الإشرافية من ضمن أولويات العمل المشترك لما لها من دور مهم في تنسيق العمل وحسن توجيه الطاقات.

٢. مجال التنمية المهنية للمعلمين

من الضروري الاهتمام بإعداد المعلم وتنميته مهنيًا بصورة مستمرة؛ وذلك لمساعدته في التعرف على أبعاد شخصيته المهنية سواء كانت سلبية أم إيجابية، وبالتالي تمكنه من تجديد وتطوير كفاءته، والتي تنعكس على أداء تلاميذه، ولتطوير أداء المعلم بشكل علمي دقيق يجب معرفة الجوانب المهنية التي عليه أن يتقنها ليؤدي عمله بنجاح (البدري، ٢٠٠١). ففي مجال التنمية المهنية للمعلم يتم توجيه المعلم للأهداف العامة والنشاطات التعليمية المختلفة، كما يتم معرفة مدى تمكنه من المادة الدراسية وطرائق التدريس، وبيان جوانب القوة وجوانب الضعف في مهنته (البستان وآخرون، ٢٠١٣).

إن ما يحتاجه كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة هو الإلمام بأهمية التنمية المهنية للمعلمين، وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الأوائل والمعلمين، والاتفاق على الموضوعات التي من شأنها أن تسهم في تحسين أدائهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥). وتعتبر التنمية المهنية للمعلمين من أهم أهداف خطة المدرسة، فالإدارة المدرسية مطالبة بالمشاركة في الإشراف على المعلمين والمشاركة في تنميتهم من خلال التعاون مع المشرفين التربويين وتقديم الدعم لهم (Jemilo, 1990).

ويقوم المشرف التربوي بمساعدة الإدارة المدرسية على الكشف عن احتياجات المعلمين المهنية من خلال لقاءات وحوارات مباشرة مع المعلمين، وتنفيذ زيارات صفية لهم، وبالإمكان اختيار أفضل الأساليب مثل الدروس التطبيقية، والقراءات الموجهة، والندوات، واللقاءات التربوية، والقيام ببحوث إجرائية تعاونية (عطوي، ٢٠٠١؛ طافش، ٢٠٠٤)، وقد أشار عبدالحى (٢٠١٣) أن من أهم مجالات الإشراف التربوي

الإشراف والمشاركة في البرامج التنشيطية والدورات التدريبية، وعقد اللقاءات والندوات والمؤتمرات التربوية والمشاركة فيها.

وتأكيداً على ما ذكره الباحثون فإن تنمية المعلم المهنية هي أساس يعتمد عليه في تحقيق التعليم الفعال، فحاجة المعلم للتنمية المهنية مستمرة؛ وذلك لأن التعليم في تطور مستمر وأن المستجدات في ميدان التعليم لا تنقطع، وما يحتاجه المعلم في هذا المجال هو بمثابة تحديث لمعلوماته ومعارفه وتطوير لمهارته، وتجديد لأفكاره؛ وهذا بدوره يحتاج إلى خبرات تتمثل في نوعية الإشراف المقدم له، وإذا ما تم وضع تنمية المعلم مهنيًا في قائمة العمل الإشرافي المشترك فإن ذلك سيحقق ما تطمح له القيادات التربوية.

٣. مجال تقييم أداء المعلمين

لقد مر نظام تقييم أداء المعلمين بتطورات وإصلاحات عديدة كان الهدف الأساسي منها هو تحقيق الجودة في الأداء، والنمو المهني للمعلمين؛ حيث إن نظام التقييم يزود كلاً من المشرف التربوي والإدارة المدرسية والمعلم بإطار واضح عن آلية التقييم والمناقشة وكيفية التخطيط لأداء أفضل، إضافة إلى تزويد المعلم بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائه، وجوانب القوة والضعف فيه، كما أنها تمكن كلاً من المشرف التربوي والإدارة المدرسية من تزويد المعلم بالملاحظات الدقيقة (kraft, 2016).

وتعتبر عملية التقييم عملية أخلاقية بالدرجة الأولى لما تتطلبه من تواصل ومشورة بين أطراف العملية التعليمية من أجل تحديد أهداف التقييم، وأول خطوة في عملية التقييم هي الاتفاق على الهدف من التقييم من قبل المشرف التربوي والإدارة المدرسية (Abeln, 2003)، بالتالي يشارك مدير المدرسة المشرف التربوي في تقييم أداء المعلم عن طريق القيام بزيارات صفية مشتركة للمعلم لمعرفة أدائه الفعلي ومساعدته في حل مشكلاته، فعلى سبيل المثال قد يقوم المشرف التربوي بإعداد أداة تقييمية لقياس تحصيل الطلاب، ويقوم المدير بتطبيقها وتحليل نتائجها بالاشتراك مع المشرف، أو أن يقوم المدير بمتابعة تطبيق المعلمين لملاحظات المشرف التربوي (عطوي، ٢٠٠١).

وقد أشار الدويك (٢٠٠٥) إلى أنه تتم متابعة عملية تقييم أداء المعلمين بصورة مشتركة من خلال زيارة مشتركة للمعلم لمعرفة مستوى أدائه ومدى استفادته من العملية الإشرافية المشتركة، وهناك ضوابط يضعها مدير المدرسة لعملية تقييم المعلمين، منها الاسترشاد بأراء المشرفين التربويين لتكوين صورة دقيقة وشاملة عن مستوى أداء كل معلم. كما أكدت الراجحية (٢٠١٤) أن عملية تقييم الأداء تعمل على زيادة الدافعية على الأداء من خلال استخدام نتائج تقييم الأداء المدرسي في تطوير أداء العاملين ومعرفة فعاليتهم وتحديد الحوافز المؤثرة على أدائهم.

وتأكيداً لما سبق فإن عملية تقييم أداء المعلم هي التي تحدد مدى كفاءته، وكفاءة ما يتم تقديمه للتلاميذ، وعملية التقييم هي عملية تشاركية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي لأنها تشمل جوانب إدارية وجوانب فنية يتوجب فيها المشاركة وإبداء الرأي، فالمشرف متخصص في الجانب الفني بشكل أعمق من المدير، وبالتالي فإن العمل المشترك يتيح الفرص لتبادل الخبرات والوصول إلى نتائج أفضل، كما أن المعلم بحاجة أكثر إلى اتفاق الآراء حول مستوى أدائه وفي الجوانب التي يحتاج إلى تنميتها وتطويرها.

كما أن جهود السلطنة تجلت واضحة في مجال الإشراف التربوي من خلال تطوير وإصدار نماذج تقويم الأداء الوظيفي في العام ٢٠٠٤ على اعتبار أنها الوسيلة التي يمكن بواسطتها جمع البيانات عن الموظف المطلوب تقييم أدائه (الشعيلي، ٢٠١٣)، وهذه النماذج أعطت الحق لمدير المدرسة في تقييم أداء المعلم بنسبة تزيد على ٦٠%، وهذا دليل على أهمية دور مدير المدرسة الإشرافي في عملية التعاون مع المشرف التربوي في تقييم أداء المعلم، بالإضافة إلى تمكين الإدارة المدرسية المتمثلة في مدير المدرسة والمدير المساعد من حضور الزيارات الصفية وتعبئة استمارات الزيارات الصفية في البوابة التعليمية، وبالتالي مناقشة المعلم في مستوى أدائه وإعطائه الملاحظات التي تتعلق بأدائه التدريسي. وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على رفع مستوى أداء مديري المدارس والمشرفين التربويين وتزويدهم بالمعارف والمهارات لتطوير العمل الإشرافي من خلال المشاغل التربوية، وبرنامج بكالوريوس الإدارة التربوية، وبرنامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية والإشراف التربوي بالتعاون مع جامعة السلطان قابوس، إلا أن هذه البرامج لم تشمل جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس ومساعدتهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

مشكلة الدراسة:

إن العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة ومساعدته هو عمل تعاوني، لا بد من التخطيط له لضمان أفضل النتائج، وعلى الرغم من الجهود التي يقوم بها كلا من المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سبيل تطوير العملية التربوية، إلا أن نتائج بعض الدراسات كدراسة الفارسي (٢٠٠٩)، ودراسة الشيواوية (٢٠٠٧) توصلت إلى وجود ضعف في عملية التنسيق والتواصل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، وقلة ممارسات عملية الاتصال فيما بينهم في عملية التنمية المهنية للمعلمين خاصة، وأيضاً فيما يتعلق بجانب التخطيط للعملية الإشرافية، ودور كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين.

وتم إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من وجود المشكلة من خلال القيام بمقابلة عدد (٤) مدير مدرسة، و(٢) مدير مساعد، و(٨) مشرف تربوي، واشتملت المقابلة على ثلاثة أسئلة.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن وجود ضعف في العلاقة بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، والتي أظهرت أن ٨٦% من استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين والإدارة المدرسية في العمل المشترك من أجل تطوير أداء المعلم شملت: كثرة المهام الموكلة للإدارة المدرسية، وكثرة عدد الزوار واللجان التي تحول دون اللقاء الفعال بالمشرفين التربويين، وأيضاً كثرة عدد المدارس الملقاة على عاتق المشرف التربوي، والذي بدوره يؤثر على عدد زيارته للمعلم الواحد خلال السنة الدراسية. كما جاءت أغلب استجابات أفراد العينة (بنسبة ٧٨%) على طبيعة التدريب، حيث إن التدريب يكاد يكون نادراً في جانب الإشراف التربوي، وأن معظم الدورات يغلب عليها الطابع النظري، وأغلب ما يخص جانب رفع الكفاءة وتحسين الأداء يكون في شكل نشرات وتعاميم. كما أشارت أغلب استجابات أفراد العينة (بنسبة ٩٢%) فيما يتعلق بالمعيقات التي تحول دون تحقيق العمل الإشرافي المشترك، والتي من ضمنها عدم وجود جدول واضح لزيارة المشرف التربوي للمدرسة، وعدم تواجده بشكل مستمر لارتباطه بمدارس أخرى، وارتباط مدير المدرسة والمدير المساعد بالأعمال الإدارية طوال فترة العمل الرسمي، كما أن تعدد مشرفي المواد الدراسية يصعب عملية التنسيق مع إدارة المدرسة.

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك أوجه قصور تعترض تحقيق العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، ومن ثم يمكن بلورت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة المشاركة في تطبيق العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات العمل الإشرافي المشترك تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتدريب؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الوقوف على درجة المشاركة في تطبيق العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ٢- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات العمل الإشرافي المشترك تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتدريب.
- ٣- التوصل إلى اجراءات مقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أن العمل الإشرافي هو عمل تعاوني بين المشرف التربوي وإدارة المدرسة بحكم دورهما الرئيس في دفع عمليتي التعليم والتعلم عن طريق تحسين أداء المعلم والإسهام في نموه المهني، وتتجلى أهمية الدراسة في التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك بشكل منظم ومخطط له، مما يسهم في تجويد مخرجات العملية التربوية.

منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة وعناصرها، وذلك بجمع البيانات المتعلقة بها (حمدادي، ٢٠١٤). كما أنه يلائم العديد من المشكلات التربوية، فهو يصف الوضع القائم للمشكلة عن طريق اختيار أدوات البحث المناسبة، والحرص على اختيار العينة، وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى الاستنتاجات (العجروش، ٢٠١٥).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الذي طبقت في حدوده أداة الدراسة من فئتين: الفئة الأولى من مديري المدارس ومساعدتهم في محافظات مسقط، والداخلية، وجنوب الباطنة، وشمال الشرقية، والبريمي، والبالغ عددهم (٩٨٥) فرداً. بينما كانت الفئة الثانية من المشرفين التربويين، وضمت كلاً من مشرفي المواد ومشرفي المجال في دوائر تنمية الموارد البشرية في محافظات مسقط، والداخلية، وجنوب الباطنة، والبريمي، وشمال الشرقية، والبالغ عددهم (١٠٣٤) فرداً، وذلك وفقاً للكتاب السنوي للإحصائيات التعليمية (وزارة التربية

والتعليم، ٢٠١٥). وتمثل المحافظات التعليمية المختارة بقية محافظات السلطنة؛ حيث إنها تحتوي على التنوع الموجود في بقية المحافظات من حيث الخصائص الديموغرافية، وتوفر الخدمات الاجتماعية والتعليمية، وتنوع البيئات من مدن وقرى ومناطق جبلية ونائية. والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات المحافظة التعليمية والمسمى الوظيفي والجنس.

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي المحافظة	مشرف تربوي		مدير مدرسة		مدير مساعد المجموع النسبية	
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
١ محافظة مسقط	٩٣	١٤٧	٣١	٧٠	٤٥	١٠١
٢ محافظة الداخلية	١٥٢	١١٩	٤٨	٦٨	٥٩	١٠٥
٣ محافظة جنوب الباطنة	١٤٥	١١٥	٣٦	٦٢	٤٦	٩٨
٤ محافظة شمال الشرقية	١٠٠	٨١	٣٠	٤٢	٣٢	٦٢
٥ محافظة البريمي	٣٨	٤٤	٩	١٣	٩	١٩
٦ المجموع الكلي النسبية	٥٢٨	٥٠٦	١٥٤	٢٥٥	١٩١	٣٨٥
		١٠٣٤		٤٠٩		٥٧٦
		%٥١.٢		%٤٨.٧٨		%١٠٠

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية حجمها (١٠٠) فرداً من الفئة الأولى المتمثلة في مديري المدارس ومساعدتهم، كما تم اختيار (١٦٦) فرداً من الفئة الثانية المتمثلة في المشرفين التربويين (مادة، مجال)، ليصبح العدد الإجمالي (٢٦٦) مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون عدد المشاركين بنسبة لا تقل عن ١٥% من مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجنس.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة

النسبة المئوية	المجموع	مدير مدرسة/مدير مساعد	مشرف تربوي	المسمى الوظيفي	
				الجنس	
٥١.١٢%	١٣٦	٤٢	٩٤	ذكر	١
٤٨.٨٧%	١٣٠	٥٨	٧٢	أنثى	٢
١٠٠%	٢٦٦	١٠٠	١٦٦	المجموع	

أداة الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة وتحليل الأدبيات المتعلقة بالعمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، تم إعداد استبانة تستهدف مشرفي المواد الدراسية ومديري المدارس ومساعدتهم للوقوف على درجة المشاركة في تطبيق العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتم توجيه الاستبانة نفسها لتصبح استبانتين: الأولى موجهة لمديري المدارس ومساعدتهم، والثانية للمشرفين التربويين، وتم تقسيمها إلى جزئين هما:

الجزء الأول: يتضمن مصطلحات الدراسة والبيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية، وهي المسمى الوظيفي والتدريب.

الجزء الثاني: يتضمن فقرات الاستبانة، والتي تكونت في صورتها النهائية من ٣١ فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

المحور الأول: التخطيط للعملية الإشرافية واشتمل على ١٢ فقرة.

المحور الثاني: التنمية المهنية للمعلمين واشتمل على ١٠ فقرات.

المحور الثالث: تقييم أداء المعلمين واشتمل على ٩ فقرات.

وجداول (٣) يوضح جميع المحاور وعدد الفقرات في كل محور.

جدول (٣)

توزيع الفقرات وعددها على محاور الدراسة في الأداة

م	المحاور	أرقام الفقرات	عدد العبارات
١	التخطيط للعملية الإشرافية	١-١٢	١٢

٢	التنمية المهنية للمعلمين	٢٢-١٣	١٠
٣	تقييم أداء المعلمين	٣١-٢٣	٩
	المجموع	٣١-١	٣١

ولاختبار صدق الأداة، تم التأكد من صدق الأداة الظاهري من خلال عرضها على عدد (٢٢) من المحكمين؛ وقد أبدوا بعض الملاحظات على بعض العبارات، وتم الأخذ بالملاحظات وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

بعد التأكد من صدق الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة، تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال احتساب الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة كافة بعد تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١٥) مشرفاً تربوياً و(١٥) مدير مدرسة ومديراً مساعداً من مجتمع الدراسة، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ حيث يتضح أن معامل ثبات المحاوَر بشكل عام جاء بدرجة ثبات مرتفعة ٠.٨٩٠ والجدول (٤) يوضح الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة.

جدول (٤)

قيم معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة والأداة ككل

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)
١	التخطيط للعملية الإشرافية	١٢	٠.٨٨٦
٢	التنمية المهنية للمعلمين	١٠	٠.٨٠٧
٣	تقييم أداء المعلمين	٩	٠.٨٠٧
	الاتساق الكلي		٠.٨٩٠

ويتضح من الجدول (٤) أن معامل الثبات لمحاوَر الاستبانة تراوح بين (٠.٨٠٧ - ٠.٨٨٦)، وهي قيم تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

متغيرات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة **Independent Variables**: وتشمل ما يلي:

١. المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مشرف تربوي، ومدير مدرسة/مدير مساعد).

٢. التدريب: وله مستويان (نعم و لا).

المتغير التابع **Dependent Variables**:

استجابات العينة نحو درجة المشاركة في العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)** للتحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يتماشى مع أسئلة الدراسة والأدوات المستخدمة على النحو التالي:

١- معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس نتائج ثبات الأداة.

٢- للإجابة عن السؤال الأول والمتعلق بدرجة المشاركة في تطبيق العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة).

٣- وللإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات العمل الإشرافي المشترك تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتدريب؟"، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent T- Test).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

لتوفير المقارنات بين الاستجابات تم وضع معيار للحكم على درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك وفقاً لمحاو الدراسة الثلاثة، تم استخدام الحدود الفعلية للفئات بناء على التدرج الثلاثي الموضح في جدول (٥):

جدول (٥)

المعيار المعتمد للحكم على درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية

الاستجابات	الدرجة	مدى الدرجات	درجة المشاركة في
------------	--------	-------------	------------------

التطبيق			
منخفضة	١.٦٦-١.٠٠	١	منخفضة
متوسطة	٢.٣٣-١.٦٧	٢	متوسطة
عالية	٣.٠٠-٢.٣٤	٣	عالية

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها

وللإجابة عن السؤال الأول والمتعلق بدرجة المشاركة في تطبيق العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل محاور الاستبانة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمحاور درجة المشاركة في تطبيق العمل الإشرافي المشترك

رقم المحور	الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة في التطبيق
٣	١	تقييم أداء المعلمين	٢.٢١	٠.٤٦٤	متوسطة
٢	٢	التنمية المهنية للمعلمين	١.٨٦	٠.٤٤٥	متوسطة
١	٣	التخطيط للعملية الإشرافية	١.٧٠	٠.٥٠٤	متوسطة
		المتوسط العام للمحاور	١.٩٠	٠.٣٩٩	متوسطة

ويتضح من الجدول (٦) أن درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (١.٩٠)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٧٠ - ٢.٢١) وهي تدل على درجة مشاركة متوسطة في تطبيق هذه الممارسات، وربما يعود ذلك إلى أسباب، منها ضعف التنسيق والتعاون بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، كما ذكرتها

الشيواوية (٢٠٠٧) في دراستها، وقد تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الجرايدة (٢٠١٥) في أن درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جولدمان (Goldman, 2015)؛ حيث إن استجابات كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس جاءت مرتفعة في مجال التعاون والاتصال الفعال فيما بينهم، وأيضًا اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بيومي (٢٠٠٥) التي أظهرت أن الأداء التنسيقي والتعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يحدث بدرجة قليلة في كافة أبعاد العملية الإشرافية.

وقد جاء محور تقييم أداء المعلمين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢١) بدرجة مشاركة متوسطة، وهذه النتيجة تتعارض مع نتيجة دراسة بيومي (٢٠٠٥) في أن الأداء التنسيقي بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يحدث بدرجة قليلة في تقييم الأداء الوظيفي. ومن الواضح أن العمل المشترك يطبق بدرجة متوسطة في محور تقييم أداء المعلمين؛ لأن الأنظمة واللوائح تحتم على المشرف التربوي ومدير المدرسة التشارك في عملية التقييم من خلال تعبئة تقارير الأداء الوظيفي التي تشمل جزءًا يعبأ بواسطة مدير المدرسة، وجزءًا يعبأ بواسطة مدير المدرسة وحده وجزءًا آخر يعبأ بواسطة المدير والمشرف التربوي معًا. ويمكن توضيح النتائج ومناقشتها، وفقا لكل محور كالتالي:

المحور الأول: التخطيط للعملية الإشرافية

يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات محور التخطيط للعملية الإشرافية من حيث درجة المشاركة في التطبيق.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمحور التخطيط للعملية الإشرافية من حيث درجة المشاركة في التطبيق

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
٩	١	تحليل جوانب القوة والضعف في الأداء التدريسي	٢.٠٣	٠.٧٣٦	متوسطة
١٢	٢	وضع خطة لرفع المستوى التحصيلي للطلاب	١.٩١	٠.٧٥٩	متوسطة
١١	٣	تحديد الاحتياجات التدريبية بالمعلم الأول كمشرف تربوي مقيم	١.٨٩	٠.٧٣١	متوسطة
٥	٤	وضع خطة لمتابعة أداء المعلمين الجدد	١.٨٧	٠.٧٦١	متوسطة
٦	٥	تصميم خطة شاملة للتنمية المهنية للمعلمين	١.٧٥	٠.٧٠٣	متوسطة

متوسطة	٠.٧٦٩	١.٧٤	توزيع الجدول المدرسي	٦	٧
متوسطة	٠.٦٩٥	١.٧١	تحليل التطورات والمستجدات التربوية في العمل المدرسي	٧	١٠
متوسطة	٠.٧٥٤	١.٦٩	إعداد خطة زمنية للزيارات الإشرافية	٨	٨
منخفضة	٠.٦٦٥	١.٥٦	وضع خطة تنفيذية للمشاريع التربوية	٩	٣
منخفضة	٠.٧١١	١.٤٦	وضع أهداف خطة المدرسة	١٠	٢
منخفضة	٠.٦٦٥	١.٤٣	إعداد خطة للاجتماعات الدورية مع الهيئة التدريسية	١١	٤
منخفضة	٠.٦٩٢	١.٤٢	صياغة رؤية المدرسة ورسالتها	١٢	١
متوسطة	٠.٥٠٤	١.٧٠	المتوسط العام للمحور		

ويتضح من الجدول (٧) أن محور التخطيط للعملية الإشرافية جاء بمتوسط حسابي (١.٧٠) أي بدرجة مشاركة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (١.٤٢ - ٢.٠٣)، أي بين درجة المشاركة المتوسطة والمنخفضة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيومي (٢٠٠٥) في أن الأداء التنسيقي بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يحدث بدرجة قليلة في مجال التخطيط وتصميم الخطط الإشرافية، وأيضاً تختلف مع دراسة الحبيب (٢٠٠٣) التي أظهرت أن قلة التنسيق قبل الزيارة المدرسية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يعتبر من عوائق تفعيل العمل الإشرافي المشترك.

وجاءت ثمانية من فقرات المحور بدرجة مشاركة متوسطة، تتصدرها في المرتبة الأولى "تحليل جوانب القوة والضعف في الأداء التدريسي"، تليها في المرتبة الثانية "وضع خطة لرفع المستوى التحصيلي للطلاب"، وهي فقرات تتمحور حول أداء المعلم الذي ينعكس بالتالي على أداء الطلاب، فالمعلم هو المحرك للعملية التعليمية، وبما أن العمل المشترك في محور التخطيط يمارس بدرجة متوسطة، فقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية التي يمارسها كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة، والتي تحد من تعاونهم في هذا الجانب، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العصفور والسليم (٢٠٠٤) التي جاءت بدرجة ضعيفة جداً في عملية التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في رفع مستوى أداء المعلمين.

بينما جاءت أربعة من فقرات المحور بدرجة مشاركة منخفضة تراوحت متوسطاتها بين (١.٤٢ - ١.٥٦)، فقد جاءت فقرتا "صياغة رؤية المدرسة ورسالتها" و"إعداد خطة للاجتماعات الدورية مع الهيئة التدريسية" في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل أن المشاركة في تطبيق هذه الممارسات لا يتم بالدرجة المطلوبة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الممارسات قد تقتصر على مدير المدرسة/المدير المساعد؛ لأنها أعمال مدرسية إدارية.

وهنا يمكن تأكيد أن التخطيط في العمل المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يحتاج إلى إعادة نظر لما له من أهمية في تفعيل العمل بينهما، فالممارسات الإشرافية المشتركة تتطلب تخطيطاً فاعلاً حتى تتم بالصورة المطلوبة.

المحور الثاني: التنمية المهنية للمعلمين

يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات محور التنمية المهنية للمعلمين من حيث درجة المشاركة في التطبيق.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات محور التنمية المهنية للمعلمين من حيث درجة المشاركة في التطبيق

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١٩	١	توجيه المعلمين لاستخدام الاستراتيجيات الحديثة بالتدريس	٢.٢٠	٠.٦٩٩	متوسطة
١٥	٢	ترشيح المعلمين للدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية	٢.١٢	٠.٧٦٤	متوسطة
٢٢	٣	تنفيذ تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين في المدرسة الواحدة والمدارس الأخرى	٢.٠٦	٠.٧١٨	متوسطة
١٤	٤	مساعدة المعلمين في إعداد الخطط الفصلية واليومية	١.٩٢	٠.٧٥٥	متوسطة
١٧	٥	متابعة تنفيذ دروس تطبيقية وقراءات موجهة للمعلمين	١.٩٠	٠.٧٦٠	متوسطة
٢١	٦	مساعدة المعلمين على إنتاج وسائل تعليمية هادفة	١.٨٩	٠.٧١٧	متوسطة
١٦	٧	متابعة نقل أثر تدريب المعلمين لزملائهم في المدرسة	١.٨٠	٠.٦٥٧	متوسطة
١٣	٨	توفير الإمكانيات المادية والبشرية للتنمية	١.٦٨	٠.٦٥٤	متوسطة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
		المهنية للمعلمين			
١٨	٩	مساعدة المعلمين على المشاركة في تقديم بحوث إجرائية وأوراق عمل في مؤتمرات وملتقيات علمية	١.٥١	٠.٦٢٧	منخفضة
٢٠	١٠	ترشيح المعلمين للدراسات التخصصية (بكالوريوس، ماجستير...)	١.٥١	٠.٦٦٨	منخفضة
		المتوسط العام للمحور	١.٨٦	٠.٤٤٥	متوسطة

ويتضح من الجدول (٨) أن محور التنمية المهنية للمعلمين جاء بمتوسط حسابي (١.٨٦) أي بدرجة مشاركة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (١.٥١ - ٢.٢٠)، أي بين درجة المشاركة المتوسطة والمنخفضة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بيومي (٢٠٠٥) في أن درجة التنسيق بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية يحدث بدرجة قليلة في التنمية المهنية للمعلمين. بينما تختلف مع نتيجة دراسة الفارسي (٢٠٠٩) في أن محور التنمية المهنية للمعلمين جاء باستجابات بين العالية والمتوسطة. وجاءت فقرة "توجيه المعلمين لاستخدام الاستراتيجيات الحديثة بالتدريس" في المرتبة الأولى في المحور بدرجة مشاركة متوسطة، وهذا يدل على وعي كل من المشرف التربوي وإدارة المدرسة على أهمية التعاون في متابعة المعلمين في استخدام الاستراتيجيات الحديثة، وعلى تفعيلهم لهذا من خلال المشاركة في توجيه المعلمين لذلك.

وجاءت فقرة "تنفيذ تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين في المدرسة الواحدة والمدارس الأخرى" بدرجة مشاركة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العصفور (٢٠٠٤) في أن تشاور مدير المدرسة مع المشرف التربوي في برنامج تبادل الزيارات جاء بدرجة ضعيفة جداً. بينما جاءت فقرة "ترشيح المعلمين للدراسات التخصصية (بكالوريوس، ماجستير)" بدرجة مشاركة منخفضة بمتوسط حسابي (١.٥١)، وهذه إشارة إلى قلة وعي المشرف التربوي والإدارة المدرسية بأهمية التعاون في ترشيح المعلمين لاستكمال دراساتهم، وبالتالي ضعف العمل المشترك في هذا الجانب، وقد يعزو ذلك إلى عدم إعطاء الصلاحيات الكافية للمشرف التربوي ومدير المدرسة في عملية ترشيح المعلمين لاستكمال دراساتهم.

ويتضح من خلال نتائج هذا المحور أن العمل المشترك في جانب التنمية المهنية للمعلمين يحتاج إلى جهود مشتركة بشكل أكبر؛ حيث إن كلاً من المشرف التربوي والإدارة المدرسية لهم وجهات نظر تسهم في تحديد جوانب القصور في أداء المعلمين، وبالتالي تحديد احتياجاتهم التدريبية.

المحور الثالث: تقييم أداء المعلمين

يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لعبارات محور تقييم أداء المعلمين حسب درجة المشاركة في التطبيق.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقييم أداء المعلمين حسب درجة المشاركة في التطبيق

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
٢٥	١	كتابة تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين	٢.٧٠	٠.٥٦٠	عالية
٢٤	٢	مناقشة المعلم في مستوى أدائه	٢.٥٢	٠.٦٠٩	عالية
٢٣	٣	متابعة أداء المعلمين الجدد	٢.٤٤	٠.٦٦٠	عالية
٢٨	٤	عملية إصدار حكم على أداء المعلم	٢.٣٢	٠.٦٨٥	متوسطة
٣٠	٥	تصنيف المعلمين وفق مستويات أدائهم	٢.٢٣	٠.٧٢	متوسطة
				١	
٢٧	٦	تشجيع المعلم على التقييم الذاتي لمستوى أدائه	٢.٠٦	٠.٧٠	متوسطة
				٧	
٢٩	٧	وضع مؤشرات (تفسيرات) لمعايير تقييم أداء المعلمين	١.٩٧	٠.٧٥٧	متوسطة
٢٦	٨	تحليل نتائج تقارير أداء المعلمين لتحديد نقاط القوة والضعف	١.٩١	٠.٧٣٤	متوسطة
٣١	٩	اقتراح حوافز للمعلمين الجيدين	١.٧٧	٠.٧٤	متوسطة
				٩	
		المتوسط العام	٢.٢١	٠.٤٦٤	متوسطة

وينتضح من الجدول (٩) أن محور تقييم أداء المعلمين جاء بالمرتبة الأولى بدرجة مشاركة متوسطة ويمتوسط حسابي (٢.٢١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (١.٧٧ - ٢.٧٠)، أي بين درجة المشاركة في التطبيق العالية والمتوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة (٢٠١٥) التي أظهرت أن مجال تقييم الأداء الوظيفي يحدث بدرجة كبيرة. وجاءت فقرة "كتابة تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين" بدرجة مشاركة عالية ويمتوسط حسابي (٢.٧٠)، ويعزى ذلك إلى تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في هذا الجانب من خلال تعبئة تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين تعاوناً فيما بينهما.

كما حصلت فقرتا "مناقشة المعلم في مستوى أدائه" و"متابعة أداء المعلمين الجدد" على درجة مشاركة عالية بمتوسطات حسابية (٢.٥٢) و(٢.٤٤) على الترتيب، وهذا يدل على تفعيل العمل الإشرافي المشترك في هذا الجانب. بينما جاءت فقرة "اقتراح حوافز للمعلمين المجيدين" في المرتبة الأخيرة بدرجة مشاركة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اقتنار ترشيح المعلمين للتكريم من قبل إدارة المدرسة، وعدم استشارة المدير للمشرف التربوي في هذا الجانب. ومن ثم فإن العمل المشترك اقتصر على عملية التقييم الفعلية وكتابة تقارير الأداء، وأهمل جوانب أخرى مرتبطة بعملية التقييم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات العمل الإشرافي المشترك تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتدريب؟"، تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent- sample T-Test)، على النحو التالي:

١. متغير المسمى الوظيفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابات عينة الدراسة حول درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية حسب متغير المسمى الوظيفي والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير المسمى
الوظيفي حول درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بسلطنة
عمان

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة الإحصائية	اتجاه الدلالة
التخطيط للمعملية الإشرافية	مشرف مدير/مساعد	١٦٦ ١٠٠	١.٦٩ ١.٧٣	٠.٤٣٦ ٠.٥٧٩	٠.٠٠١	٠.٠٠٢	دالة
التنمية المهنية للمعلمين	مشرف مدير/مساعد	١٦٦ ١٠٠	١.٨٥ ١.٨٧	٠.٤٤٤ ٠.٤٣٥	٠.٠١٠ ٠.٥٤١	٠.٠١٠	دالة
تقييم أداء المعلمين	مشرف مدير/مساعد	١٦٦ ١٠٠	٢.٢٣ ٢.١٩	٠.٤٤٦ ٠.٤٨٩	٠.١٢٧ ٠.٢٧٣	٠.١٢٧	غير دالة
الاستبانة ككل	مشرف	١٦٦	١.٩٠	٠.٣٦٠			
	مدير/مساعد	١٠٠	١.٩١	٠.٤٤٠	٠.٠١	٠.٠٠٣	دالة

يتضح من الجدول (١٠)، بأنه توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المجموع الكلي لمحاور درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك لصالح استجابات مدير المدرسة/المدير المساعد الذين أكدوا مشاركة المشرف التربوي لهم في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك، وجاءت جميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) عدا المحور الثالث المتعلق بدرجة المشاركة في تقييم أداء المعلمين، ويشير ذلك إلى أن تعاون المشرف التربوي مع مدير المدرسة في المشاركة في تطبيق العمل الإشرافي المشترك أعلى من تعاون الإدارة المدرسية، ويتفق هذا مع نتيجة دراسة ستوكس (Stokes, ٢٠١٣) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المسمى الوظيفي؛ حيث إن المشرفين التربويين أكثر فاعلية في عملية الاتصال والتفاعل من مديري المدارس.

٢. متغير التدريب

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابات عينة الدراسة حول درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية حسب متغير التدريب والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير التدريب حول درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بسلطنة عمان

المحاور	التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة الإحصائية	اتجاه الدلالة
التخطيط للعملية الإشرافية	نعم	١٧٦	١.٦٩	٠.٤٩٦	٠.٨٠	٠.٤٩٩	غير دالة
	لا	٩٠	١.٧٣	٠.٥٢١			
التنمية المهنية للمعلمين	نعم	١٧٦	١.٨٥	٠.٤٥٧	٠.٢٥	٠.٧٩١	غير دالة
	لا	٩٠	١.٨٧	٠.٤٢٤			
تقييم أداء المعلمين	نعم	١٧٦	٢.٢٣	٠.٤٥٥	٠.٧٧	٠.٥٥٨	غير دالة
	لا	٩٠	٢.١٩	٠.٤٨٣			
الاستبانة ككل	نعم	١٧٦	١.٩٠	٠.٣٩٦	٠.٨٣	٠.٨١٩	غير دالة
	لا	٩٠	١.٩١	٠.٤٠٥			

يتضح من الجدول (١١)، بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التدريب عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المجموع الكلي لمحاور درجة المشاركة في

التطبيق، وجاءت جميع المحاور غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن التدريب لا يؤثر في درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، أو بمعنى آخر إن برامج التدريب لا تؤكد جانب التعاون والمشاركة بين كلا الطرفين أو أن كلا الطرفين لا يحصلون على التدريب الكافي في جانب العمل الإشرافي المشترك، وهذا يتفق مع دراسة الحبيب (٢٠٠٣) التي أظهرت أن التدريب محدود، ويقتصر على الدورات التدريبية القصيرة.

وقد اقتصر التدريب بالنسبة لأغلب المشرفين التربويين حسب استجابات أفراد العينة على الدورات التدريبية التالية:

- دورة المشرفين التربويين الجدد (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢).
- برنامج خبراء الإشراف في المركز التخصصي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥ ب).
- بينما اقتصر التدريب لبعض مديري المدارس ومساعدتهم حسب استجاباتهم على الدورات التدريبية التالية:
- دبلوم الإدارة المدرسية الذي تطرحه جامعة السلطان قابوس في الأعوام الماضية.
- بكالوريوس الإدارة التربوية الذي تطرحه الجامعة سنوياً.

وهذا يوضح أن التدريب لم يشمل أي جانب من جوانب العمل الإشرافي المشترك ولم يؤكد، بل إن الدورات التدريبية كانت تتمركز حول الإشراف بشكل عام والأساليب الإشرافية، لذلك لم يكن لمتغير التدريب أي دلالة إحصائية في تفعيل العمل الإشرافي المشترك. وحسب ما جاء في دليل خطة الإنماء المهني (٢٠١٦) فإنه لم يتم إدراج أي برنامج تدريبي حول العمل الإشرافي المشترك ضمن الخطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها

يستعرض هذا الجزء الإجراءات المقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان من خلال الإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: "ما الإجراءات المقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان؟"، وقد استخلصت الدراسة بعض الإجراءات المقترحة وذلك بالاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، كما يلي:

١) مقترحات تتعلق بالتخطيط للعملية الإشرافية

هناك مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك أثناء عملية التخطيط للعملية الإشرافية، وذلك من خلال التعاون بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية فيما يلي:

- وضع خطة سنوية إشرافية تتضمن برنامجاً إشرافياً متكاملًا يشمل مواعيد الزيارات المدرسية والزيارات الصفية، وسوف يسهل ذلك عملية تنظيم وإدارة الوقت للطرفين؛ وذلك بسبب ارتباطهما بأعباء إدارية وفنية، فالخطة تتيح المجال لتنسيق العمل وتوفير الجهد، وإنجاز العمل بشكل دقيق.
 - وضع خطة متكاملة لرفع المستوى التحصيلي للطلاب تتضمن جميع الطرق والوسائل والأنشطة التي تسهم في ذلك، ودور كل من المشرف التربوي والإدارة المدرسية والمعلم الأول، ومعلم المادة في تنفيذ الخطة، ثم متابعة تنفيذ الخطة وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة، وإعطاء تغذية راجعة عنها.
 - إعداد خطة مشتركة لمتابعة أداء المعلمين بشكل عام والمعلمين الجدد بشكل خاص، وتوجيه المعلمين الأوائل لمتابعة تنفيذ الملاحظات الواردة من قبل المشرف التربوي والإدارة المدرسية، ويعتبر من السهل متابعة تنفيذ الخطة وإضافة التعديلات حسب ما تتطلبه الظروف.
 - تصميم خطة شاملة للتنمية المهنية للمعلمين تشمل أهم الموضوعات التي تخدم تطوير العملية التعليمية التعلمية، بما فيها الطرق والأساليب والاستراتيجيات الحديثة بالتدريس، وذلك بعد تحديد احتياجات المعلمين التدريبية.
 - وضع خطة تدريبية للمعلم الأول كمشرف تربوي مقيم بناءً على احتياجاته، حتى يتسنى له ممارسة الدور الإشرافي المنوط به على أكمل وجه تحت إشراف المشرف التربوي والإدارة المدرسية؛ حيث إن دوره مكمل لدور المشرف التربوي، وباعتباره عنصرًا أساسيًا في عملية المتابعة وتدوين الملاحظات والتنفيذ.
 - وضع خطة للاجتماعات مع معلمي المادة الدراسية لمناقشة أهم المستجدات والتطورات التربوية، ومعرفة التحديات التي تواجه المعلمين والبحث عن حلول لها، بالإضافة إلى الاستماع لمشاكل المعلمين واقتراحاتهم، وإبداء النصح والمشورة لهم.
 - العمل المشترك في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين من خلال الزيارات الصفية، ومناقشة المعلم فيها حتى يتم تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، ويتم ذلك من خلال متابعة مستويات المعلمين بشكل مستمر ومناقشتها لوضع التوجيهات والتوصيات.
 - إصدار دليل إشرافي يتضمن مهام كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة/ المدير المساعد فيما يتعلق بالعمل المشترك وآليات تفعيله، ويشمل أيضًا ما ينبغي أن تشملها الخطة التنفيذية المشتركة، وكيفية تطبيقها، وعملية تقييمها.
- (٢) إجراءات مقترحة تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين

هناك مجموعة من إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات العمل الإشرافي المشترك في التنمية المهنية للمعلمين، وذلك من خلال التعاون بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية فيما يلي:

- حصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين الأوائل ومعلمي المواد، وتحديد أهم البرامج التدريبية التي تحتاجها كل فئة، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتنميتهم مهنيًا؛ حيث بإمكان الإدارة المدرسية توفير القاعة وتحديد الفترة الزمنية، والتواصل مع المشرف التربوي لتقديم المادة التدريبية.
- ترشيح المعلمين الأوائل والمعلمين للدورات التدريبية وفقًا لاحتياجاتهم التدريبية، ووفق مستجدات المناهج الدراسية، وأيضًا وفقًا لنتائج الزيارات الصفية التي يتم من خلالها إيجاد جوانب القصور في الأداء التدريسي.
- توجيه المعلمين لاستخدام الاستراتيجيات الحديثة في التدريس، والتي تساهم في تحديث معلوماتهم وتطوير مهاراتهم عن طريق تطبيق طريقة التدريس المصغر، وتفعيل مصادر التعلم، وهنا يمكن للمشرف التربوي تنفيذ الدروس التطبيقية باستخدام استراتيجيات حديثة لإثراء المعلمين.
- مساعدة المعلمين في إنتاج وسائل تعليمية تخدم المادة الدراسية الواحدة، وتساهم في زيادة فاعلية الحصة الدراسية من خلال توفير الخامات وحسن استغلالها، حيث إنه لمدير المدرسة والمشرف التربوي من الخبرة ما يكفي لتوجيه المعلمين في مجال إنتاج الوسائل الهادفة.
- متابعة تنفيذ الدروس التطبيقية والقراءات الموجهة، والمشاركة في تنفيذها مع المعلمين للاستفادة من الخبرات المتنوعة.
- التنسيق لبرنامج زمني محدد لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المادة ومعلمي المواد الأخرى في المدرسة الواحدة والمدارس الأخرى، والتنسيق يتم من خلال تعاون المشرف التربوي مع إدارات المدارس لعمل برنامج تبادل الزيارات المدرسية.
- مساعدة المعلمين في عمل بحوث إجرائية وأوراق عمل تتعلق بالقضايا التربوية، وتقديمها على المستوى المحلي والدولي، ويتم ذلك بتشجيع إدارة المدرسة وبمتابعة من المشرف التربوي.
- تنمية مهارات العمل بروح الفريق وتشجيع العمل التعاوني بين المعلمين كتنظيم الفعاليات التربوية المختلفة، وتوزيع الأدوار، وعمل مشاريع تربوية هادفة تعود بالنفع والفائدة للمجتمع المدرسي.
- القيام ببحوث إجرائية تعاونية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة/المدير المساعد تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهها الطلاب والمعلمون، وتساعد على حلها

وتشجيع المعلمين على عمل بحوث إجرائية بإشراف المشرف التربوي والإدارة المدرسية.

- اتفاق المشرف التربوي والإدارة المدرسية على معايير الترشيح للمعلمين لاستكمال دراساتهم التخصصية (بكالوريوس، ماجستير...) وفقاً لكفاءة المرشح.
- تنظيم لقاءات، وندوات، ومؤتمرات تربوية تستهدف عرض تجارب تربوية مفيدة، وتتيح المجال للتعرف وتبادل الخبرات، ويتم عمل هذه اللقاءات بالتعاون بين إدارات المدارس والمشرفين التربويين.

٣) إجراءات مقترحة تتعلق بتقييم أداء المعلمين

هناك مجموعة من إجراءات مقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك أثناء عملية تقييم أداء المعلمين، وذلك من خلال التعاون بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية فيما يلي:

- عمل زيارات صفية لمعرفة مستوى أداء المعلم ولتحديد مدى استفادته من ملاحظات كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة، وأيضاً متابعة المستوى التحصيلي لطلابه، وقد تتراوح الزيارات الصفية بين الفردية والجماعية، ثم تتم مناقشة المعلم وتدوين الملاحظات.
- كتابة تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين من قبل المشرف التربوي ومدير المدرسة بعد مناقشة مستوى أدائهم والاتفاق على آلية التقييم، ومدى التزام المعلمين بالملاحظات من قبل المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- تحليل نتائج تقارير أداء المعلمين لمعرفة جوانب القوة والضعف حتى يتم التعامل معها بشكل مناسب، وبالتالي تحديد احتياجات كل معلم حسب ما تم تحليله، فتعاون المشرف التربوي مع الإدارة المدرسية يؤدي إلى الشفافية والدقة.
- متابعة أداء جميع المعلمين، وبخاصة المعلمين الجدد، فالمعلم الجديد يحتاج إلى متابعة من قبل المشرف التربوي والإدارة المدرسية.
- مناقشة المعلم في مستوى أدائه ومتابعة التزامه بتنفيذ الملاحظات الموجهة إليه من قبل المشرف التربوي والإدارة المدرسية ومتابعة إشراف المعلم الأول على المعلمين في ضوء توجيهات وتوصيات كل من المشرف والإدارة المدرسية.
- وضع معايير لتقييم أداء المعلمين والاتفاق على آلية التقييم المتبعة بحيث تتوفر فيها المصداقية والشفافية، ويجب أن تكون آلية التقييم واضحة للمعلم على حد سواء.
- إصدار حكم على أداء كل معلم وتصنيفه وفقاً لمستوى أدائه، وبالتالي تكريم المجيد منهم، ومحاسبة المقصر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأسدي، سعيد؛ وإبراهيم، مروان (٢٠٠٣). *الإشراف التربوي*. عمان: الدار العلمية الدولية.
- البدري، طارق (٢٠٠١). *تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي*. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع.
- البيستان، أحمد عبد الباقي؛ وعبد الجواد، عبدالله السيد؛ وبولس، وصفي عزيز (٢٠١٣). *الإدارة والإشراف التربوي النظرية، البحث، الممارسة*. الكويت: مكتبة الفلاح للتوزيع والنشر.
- بيومي، محمد غازي (٢٠٠٥). *التنسيق بين أدوار المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية كمشرف مقيم في مملكة البحرين: دراسة تقويمية [نسخة إلكترونية]*. *التربية المعاصرة - مصر*، ٢٢ (٦٩)، ١٦١-٢٣١.
- الجرادة، محمد (٢٠١٥). *درجة التنسيق بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان [نسخة إلكترونية]*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (٩).
- الحبيب، عبد الرحمن محمد (٢٠٠٣). *معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة*. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. استرجع ١١ نوفمبر ٢٠١٥، من: www.shatharat.net
- حمدادي، جميل (٢٠١٤). *البحث التربوي مناهجه وتقنياته*. لبنان: دار الكتب العلمية.
- الخطيب، إبراهيم؛ والخطيب، أمل (٢٠٠٣). *الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته*. عمان: دار القنديل.

دواني، كمال (٢٠١٤). *الإشراف التربوي مفاهيم وأفاق*. عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع.

الدويك، تيسير (٢٠٠٥). *إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وأفاقها*. عمان: جهينة للنشر والتوزيع.

الراجحية، شريفة عبدالله (٢٠١٤). *درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الشعيلي، أحمد محمد (٢٠١٣). *تقويم الأداء الوظيفي والرقابة القضائية عليه في القانون العماني والمقارن* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عبد المالك السعدي، المملكة المغربية.

الشيخاوي، شيخة (٢٠٠٧). *تصور مقترح لتحقيق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الدول العربية، مصر.

طافش، محمود (٢٠٠٤). *الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية*. عمان: دار الفرقان.

عبد الحي، رمزي أحمد (٢٠١٣). *الإشراف التربوي مفهومه وأساليبه ووظائفه*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

العجرش، حيدر حاتم (٢٠١٥). *أسس البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: الدار المنهجية.

العصفور، عبدالرحمن؛ والسليم، وليد (٢٠٠٤). *علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الابتدائية بمحافظة الأحساء*. وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية. استرجع ١١ أغسطس ٢٠١٦، من: <http://www.mltaka.net/forums/multka> /٣٦٧١٢

عطاري، عارف توفيق؛ وعيسان، صالحه عبدالله؛ ومحمود، ناريمان جمعه (٢٠٠٥). *الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية*. حولي: الفلاح للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: الدار العلمية الدولية، عمان.

الفارسي، حكم سالم (٢٠٠٩). تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة و المشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المعاينة، عبدالعزيز عطا الله (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). دليل الإشراف التربوي. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). دراسات قياس العائد من التدريب على برامج الإنماء المهني. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). مشروع وثيقة فلسفة التعليم في سلطنة عمان. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥ أ). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية إصدارات تربوية، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥ ب). الخطوات الإجرائية لمتابعة أثر التدريب بالمركز التخصصي. مسقط: المؤلف.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Abeln, R (2003). *Superintendent and principal perceptions of the utilization and impact of performance based principal evaluations* (Unpublished Doctoral Dissertation). Missouri university, Columbia.

Conner. T (2015). Relationship and authentic collaboration percepttions of a building leadership team [electronic version]. *Leadership and research in Education*, 2. (1).

Goldman, C. (2015). *A study of effective characteristics most valued in superintendents by principals* (Unpublished Doctoral Dissertation). Indiana State University, Indiana.

Jemilo, D. (1990). *Illinois public elementary school superintendents' and principals' perceptions regarding the superintendents' influence on principal instructional leadership behavior through the use of supervision behavior control and output control* (Unpublished Doctoral Dissertation). Northern Illinois University.

Kraft, M., Gilmour, A. (2016). Can principals promote teacher development as evaluators? A case study of principals' view

and experiences [electronic version]. *University council for educational administration: sage.*

- Pajak, E. (1989). *The central office supervisor of curriculum and instruction setting the stage for success.* Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Portin, B. (1997). Complexity and capacity a survey of principal role change in Washington state [electronic version]. *University council for educational administration: Florida.*
- Saltzman, A. (2016). Revising the role of principal supervisor [electronic version] . *Kappan magazine*, 98(2).
- Sandra, W. (2014). New supervision resources. *Scottish social services council*. . Retrieved February 4, 2017, from: <http://ssscnews.uk.com/2014/07/17/new-supervision-resources/>
- Stokes, Y. (2013). *Principals' and superintendents' perception of their communication relationship: The impact of RISE evaluation system on communication activities between Indiana public school superintendents and principals using the principal effectiveness rubric.* (Unpublished Doctoral Dissertation). Purdue University, Indiana.
- Sweeney, P (2000). *The leadership practices of exemplary superintendents that influence principals to lead school -based improvement* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of La Verne, California.