

[أنموذج مقترح لتنسيق أدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان]

إعداد الباحث:

[عبدالله بن راشد بن سليمان المقيمي]

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم أدوار المشرف الإداري وأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي ووضع أنموذج مقترح لتنسيق أدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي من جهة نظر المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الأداء المدرسي ومديري مدارس التعليم الأساسي ، قام الباحث بأعداد أنموذج مقترح لتنسيق أدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الأداء المدرسي ومديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان وباختيار عدد أثنان من محافظات السلطنة كعينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة وقد روعي في اختيار كافة المدن والقرى التابعة للمحافظتين وتم اختيار هذه المحافظات بما فيها من مديري مدارس التعليم الاساسي والمشرفين الاداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي كعينة قصديه ممثله للمجتمع الاصلي نظرا لصعوبة الوصول الى المحافظات الاخرى وبعد المسافة وتم تحديد مجتمع الدراسة وهي محافظة مسقط ومحافظة جنوب الشرقية وكذلك عينة الدراسة من مشرفين اداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي ومديري مدارس التعليم الاساسي والبالغ عددهم (283) موزعة على النحو التالي محافظة مسقط عدد المشرفين الاداريين (7) ومشرفي تقويم الاداء المدرسي (6) ومديري مدارس التعليم الاساسي (169) ومحافظة الشرقية جنوب وعدد المشرفين الاداريين (6) ومشرفي تقويم الاداء المدرسي (5) وعدد مديري المدارس الاساسي (91) ومتغيرات الدراسة وهي المحافظة التعليمية ، النوع الاجتماعي ، والمسمى الوظيفي ، والمؤهل التعليمي ، وسنوات الخبرة .

وتم مسبقا تحليل الدراسات السابقة والادبيات التعليمية والتربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم تم اعداد استبانة مكونة من (34) مفردة موزعة على عدة مجالات وهي الاشراف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الاداريين ومشرفي تقويم الاداء ومدراء المدارس بمحافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان للعام (2017-2018م) والبالغ عددهم حسب احصائيات الوزارة (283) من المشرفين الاداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي ومدراء المدارس وبقيت (9) استبانات لم تسترجع وبذلك تكون عدد العينة (272).

وتكونت العينة من (272) من المشرفين الاداريين ومشرفي تقويم الاداء ومدراء المدارس بمحافظتي مسقط وجنوب الشرقية حيث شكلت العينة نسبة (96%) من مجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع البحث. وقام الباحث باستخدام المصادر الثانوية والأولية في الدراسة. وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة. أما استخدام المصادر الأولية فسيكون من خلال توزيع الاستبانة. وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة خصيصا لهذا البحث.

ان استخدام الاستبانة في الدراسة الميدانية يساعد في توفير الوقت والجهد على الباحث ولتعظيم حجم العينة في فترة زمنية معقولة. وراعى الباحث في تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين ولسهولة تحليلها.

واستخدم الباحث بعد تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وكذلك استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت الدراسة ان درجة الموافقة على النموذج المقترح بلغت بدرجة موافقه كبيرة حيث انه لا توجد فروق فردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات افراد العينة في مجالات تعزي على متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة افراد عينة لدراسة تعزي الى متغير المحافظة التعليمية والنوع الاجتماعي .

[A Model for Coordinating of the roles of the Administrative Supervisor and School Performance Evaluative Supervisor in the Governorates of Muscat and Sharqiya in the Sultanate of Oman]

[Abdullah Rashid Sulaiman Almuqemmi]

[Prof.Dr.At The College Of Arts and Publicity.Universite Of Nizwa]

Summary:

The target of this study was to recognize the most important roles of the administrative supervisor and school performance evaluative supervisor in their own point of view.

The researcher prepared a suggested form to coordinate between their roles and those of the schools' headmasters in Muscat and Sharqiya South governorates as two good samples to represent the original field of study taking in consideration the cities and villages of these two governorates. The headmasters of basic education schools, administrative supervisors, and evaluative supervisors in these two particular governorates were chosen as a targeted sample of this study because of the difficulty to reach other governorates due to the far distances. The total number of the participants was **283**. In details:

- From Muscat Governorate: **7** administrative supervisors, **6** school performance evaluative supervisors, and **169** basic education schools' headmasters.

- From Sharqiya South: **6** administrative supervisors, **5** school performance evaluative supervisors, and **91** basic education schools' headmasters.

The study variables were: the educational governorate, the social type, job title, educational qualification, and number of experience years.

Analysis of previous studies regarding this topic was done and then, a questionnaire of **34** questions was distributed to two fields of study which are the administrative supervision and school performance evaluation's supervision in both mentioned governorates in the academic year 2017-2018. The number of the people to whom the questionnaire was handed was **283** persons. A number of **272** out of 283 copies of the questionnaire were submitted which is **96%** of the whole field of study.

The researcher used the descriptive and analytical approach in the study because it is the most common approach used in studying human and social phenomena and because it suits the research topic. Also, he used the primary (questionnaire) and secondary resources (books and scientific magazines) in the study. The researcher created the questionnaire especially for this study because it helps saving time and effort for the researcher and covers a good number of participants in a very

reasonable period of time. The researcher took in consideration the dead-end questions because they are easy, the participants can answer them quickly, and because they are easy to be analysed by the researcher.

The researcher collected the results and analyzed them using SPSS statistical program where the average arithmetic, standard deviation, and percentages were calculated as well as suitable statistical exams.

The study shows a big agreement on the suggested form because there are no statistically significant individual differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the response of the targeted individuals of a particular sample referred to the educational degree, job title, and years of experience variables. While there are statically significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the response of the individuals referred to the educational governorate and social type variables.

المقدمة:

تعد المدرسة المرأة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية ، باعتبارها المنفذ للخطط التربوية ومنبع التطوير التربوي الواقعي ، فقد تطورت المدرسة في العصر الحديث لتصبح قادرة على تخريج الإنسان المبدع القادر على الإسهام الفعال في عالم مغاير بشدة ، وجعل الأهتمام بالمشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي و أدارات المدارس واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس وسيلة لتقديم خدمات تعليمية أفضل . والإشراف الإداري في التربية بأنه :عملية تفاعل منظمة ،يسعى المشرف الإداري من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوبة فيها من سلوك الإداريين بالمدرسة وممارساتهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها الإداري والرقى وتمكينها من بلوغ أهدافها . (وزارة التربية والتعليم ، 2010)

ويمكن تعريف الإشراف الإداري هو: عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهها منتجا ،بحيث يؤدي الى تكوين القيادة في الآخرين . و الإشراف الإداري المعاصر هو عملية ترتبط بالواقع الفعلي ، ولا تعتمد على فرد بعينه وموقع معين يشغله هذا الفرد ، وإنما تعتمد على صياغة مقبولة للسلوك والممارسات الإدارية لكل العاملين في التنظيم الإنساني داخل المدرسة . (الدعيلج ، 2015)

وهو الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي يبذلها المشرفون الإداريون بالمحافظات التعليمية ؛لتقويم الأساليب ومستوى التفاعل التربوي الإداري بالمدرسة ،وتزويدها بالدعم والمساندة ومشاطرتها المسؤولية لتحسين الإداء الإداري بها . (الحاتمي والهادي، 2010)

وهو عملية قيادية ، شاملة ، وحافزة ، تهدف إلى مساعدة الكادر الإداري بالمدرسة على تأدية وظائفها بفاعلية وعلى نحو أفضل ،وفي التغلب على نقاط القوة والضعف في الأداء وجعلهم يوظفون أفضل ما لديهم من إمكانيات ؛لتحقيق الأهداف المرغوبة في سبيل تطوير العملية التعليمية وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين في تحسين أداء أدوارهم من خلال تطوير مهاراتهم القيادية ، وأثراء معلوماتهم بأساليب تدريسية جديدة ومناسبة وحديثة ، وبالتالي كنتيجة سيتم تحسين النتائج التعليمي الذي سيلحظ على تحسين أداء الطلبة . (الغافري، 2014). وأن للإشراف الإداري أهمية كبيرة نظراً لارتباطه بتحقيق الأهداف للمنشأة ،وببناء الخطط وتحديد البرامج المستقبلية ،و بتقويم الأداء الفردي والمؤسسي ،والتوجيه والرقابة وحل المشكلات و التنظيم ، ويجب على القائمين عليه التعرف على المشكلات التي تواجه الإشراف الاداري ، ويعمل على الحد منها مثل الأكاديمية، والإدارية، والفنية والاجتماعية والبيئية ولتحقيق مستوى أفضل من الرضا الوظيفي، والانتماء، والنمو المهني، والتفاعل ؛ وعلى الكادر الإشرافي الأكاديمي والإداري فيها حيث تمثل الادوار الأكاديمية على البناء، والتدريب، والإعداد، وليتسنى للمشرفين الاداريين القيام بأدوارهم؛ لا بد من توفر البيئة الداخلية المناسبة بعيداً عن المعوقات والصعوبات و المشكلات التي قد تعيقهم سواء، أكانت أكاديمية، أم إدارية، ام غير ذلك و قد تم إجراء العديد من

الدراسات والبحوث العلمية؛ للتعرف على طبيعة المشكلات الأكاديمية و الإدارية وغيرها من المشكلات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات .

ويعد التقويم ضرورة تربوية ملحة وان تقويم الاداء المدرسي يشمل تقويم اداء الادارة المدرسية وجميع العاملين بها والمبنى المدرسي والتجهيزات وغرف الأنشطة التربوية والمناهج والكتب المدرسية ومستوى اداء التلاميذ وتقويم الاداء المدرسي يقوم على البيانات والمعلومات التي يتم اخذها وتجميعها من المدرسة .

ونظرا لأهمية هذا الموضوع حاولت أن أسلط عليه الضوء من خلال هذه الدراسة ، حيث أن هناك جملة من الشروط والمتطلبات اللازمة لفاعلية الإشراف الإداري في التعليم كما ونوعا وإزاحة المعوقات ، وهي في تقديري شروط لازمة تتطلب تصحيحا وجهدا جماعيا لا يتوقف عند جهود وزارة التربية والتعليم . وهي تمثل قضية يتضافر الجميع على تحقيقها بما يؤدي إلى تهئية البنية الأساسية للمجتمع العصري؛ لأنها تمس حياة كل الموظفين وتتصل بكل جوانب العملية التعليمية التعلمية فهي ترتبط بالسياسات العليا لوزارة التربية والتعليم ، كما يعتبر الإشراف الإداري أيضا بمثابة الطاقة المحركة لتنمية البشر ، لأنه يهدف إلى تحقيق التقدم البشري من خلال التكوين الأمثل لقدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم بما يمكنهم من التفاعل المباشر والمستمر مع البيئة المحيطة بمكوناتها المادية والمؤسسية والبشرية ، من هذا المنطلق لم تعد قوة أي دولة تقدر بثرواتها الطبيعية والمادية وحسب بل صارت تقدر بثرواتها من المعرفة المكتسبة والتي يتعامل معها المواطنون في كل أوجه حياتهم ، وسوف أتناول هذا البحث مفهوم الإشراف الإداري ، أهدافه وعناصره وخطوات تطبيقه في المؤسسات التربوية ، ومشرف تقويم الاداء المدرسي وادواره والاعمال المنوطة عليه ، ثم التطرق لأنواع الإشراف ، وأنماطه وسلبيات معوقات تطبيقه. حيث ان عملية الإشراف الإداري تواجه عدد من المعوقات والصعوبات والتحديات، ومن هذه المعوقات الاقتصادية المالية والمعوقات الإدارية المؤسسية و المعوقات التربوية المهنية الفنية ومعوقات ترجع إلى شخصية المشرف ومعوقات ترجع إلى شخص المدير ومعوقات فنية و المعوقات الاجتماعية البيئية والمعوقات الشخصية الذاتية . إن من أهم الأهداف التي تسعى كل مؤسسة للوصول إليها هي الإنتاجية المتطورة.

ولتطوير بيئة العمل لابد من أن يكون هناك من يتابع أولويات العمل بشكل منتظم ومتكرر؛ كي يخرج العمل بصورة متطورة ودقيقة، ومن هنا جاء دور المشرف، وحتى يكون دوره فعالاً عليه أن يكون ملماً بمهام عملية الإشراف والأساليب التي يجب إتباعها حتى تظهر المخرجات بالصورة المطلوبة ،وتؤدي عملية الإشراف ثمارها المرجوة.(الحرمي ، 2003) .

وفي ضوء ما توافر من دراسات سابقة تعزز التوجه نحو دراسة أنموذج مقترح لتنسيق أدوار المشرف الإداري ،ومشرف تقويم الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الأداء المدرسي ومديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان .

مشكلة الدراسة:

بدأ شعور الباحث بمشكلة الدراسة من خلال معاشته للواقع التربوي العماني وخبراته الطويلة بعمله بالإدارة المدرسية والتدريس ، ونظرا لأهمية الإشراف الإداري و تقويم الاداء المدرسي ومعوقاته وفاعليته في توجيه مديري المدارس في ضوء تطوير الاداء المدرسي ، حيث إن المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر تمر في مرحلة تحول جذري يعود إلى الضغوط الاقتصادية والتكاليف الضخمة من جهة وإلى عالم الأعمال من جهة أخرى ، والاختلاف الكبير بين الإشراف التربوي والإشراف الإداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي من حيث الطرق و الأساليب والادوار والمهام ودرجة الممارسة هو أيضاً من عوامل ذلك التحول ، وبالرغم من وجود بعض الشبه بينهما .

أكدت الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات المشرفين الإداريين وادوارهم كانت بين الكبير والمتوسطة مثل دراسة المقبالي (2015) ودراسة الغفري ودراسة الحارثي (2014) بدرجة متوسطة ودراسة الراجحية

(2014) بدرجة كبيرة ودراسة البيماني (2011م) بدرجة متوسطة دراسة الحبسي (2011م) درجة فاعلية متوسطة ودراسة الشهري (2008) بدرجة متوسطة ومتوسطة فاعل دراسة الراعي (2006) كبيرة جدا وكبيرة ودراسة الصقري (2005) بدرجة متوسطة ودراسة البكر (2004) بدرجة قليلة ودراسة الحضري (2003) كانت بدرجة متوسطة ودراسة الجير و تشيز هيك (Alger&Chizhik,2006) بدرجة متوسطة .

وأكدت الدراسات السابقة على وجود قصور في درجة الممارسات ووجود مشكلات ادارية وأكاديمية وفنية تواجه الاشراف الاداري مثل دراسة المقبالي (2015) ودراسة الغافري ودراسة العامري (2014م) ودراسة ال مكي ودراسة الرقمي (2011) ودراسة الزدجالي (2010) ودراسة السرور والزعي (2009) دراسة الحلو (2003) وتوصلت دراسة العميرة (2003) وجود مشكلات أكاديمية حادة في مجالات البحث العلمي، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة أما دراسة ستيبان (Stepan, 2009) توصلت إلى مجموعة من النتائج منها تصميم دليل لأهم الأعمال المميزة للمديرين الأكفاء ، ووضع دليل أسبا بنجاح مدير المدرسة ، والإتجاهات المعاصرة لتطوير أداء مديري المدارس ، وعدم إمتلاك مديري المدارس السلطة المطلقة في إدارتهم ، وأهمية تنظيم الوقت وإدارته بكفاءة وأكدت دراسة ناني ويندل (Nany&Yendol.2007) على وجود معوقات للإشراف الإداري الإقتصادي ، والإداري ، والفني ، والإجتماعي دراسة العميرة (2003) وجود مشكلات أكاديمية حادة في مجالات البحث العلمي، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الأكاديمية، تبعاً لمتغيرات الخدمة التدريسية، والمؤهل العلمي، ونوع الكلية دراسة ناني ويندل (Nany&Yendol.2007) وجود معوقات للإشراف الإداري في مدينة تورنتو في المجالات التالية : الإقتصادي ، والإداري ، والفني ، والإجتماعي

وكما توصلت دراسة البعري ودراسة المحرزي وآخرون (2012) ودراسة البيماني ودراسة الحبسي أيضا إلى وجود مشكلات في تطوير الأداء المدرسي دراسة الرقمي (2011م) وقد توصلت الدراسة إلى أن المشرفين الإداريين يعانون من ضغوط عمل تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة ودراسة كانو (Kono,2012) ان الإشراف المتنوع يتطلب إيجاد مبادئ تساعد على الفهم العميق للمعلمين ، ومعرفة مستوى معلوماتهم ، ونقاط قوتهم وضعفهم ، ومراحل تطوّرهم ، وأبتكار نماذج للتقويم ، والتي يتم مواءمتها مع طبيعة خصائص كل معلم ، كما توصلت إلى أن نمو وتطور الأداء أي أداء كل معلم يتفاوت وفقا للمراحل المختلفة وإن تنوع التقويم ربما يمكن أن يكون المفتاح لتحقيق نجاح الأداء الصفي. اما دراسة تشيزهيك (Chizhik , 2005) اظهرت النتائج ان عدد المشرفين لا يتناسب مع عدد المعلمين المكلفين بالإشراف عليهم ، وعدم وجود مشرف متخصص لكل مرحلة تعليمية ، وعدم استخدام المشرف لأساليب إشرافيه متنوعة ، واقتصاره على الزيارات الصفية المفاجئة ودراسة سنيدير (Snyder , 2005) وتوصلت الدراسة الى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات الخطط التنموية ، وان تطبيق أدوات الجودة الادارية بحاجة الى دعم الدولة ، وزيادة التمويل وتحديد الاوليات والسياسات التربوية بوضوح.

واستفادة الدراسة من دراسة الجرايدة (2014) ودراسة الغيثي (2012) ودراسة الشعيلي (2009) ودراسة العبد الكريم (Alabdulkareem,2014) ودراسة ستيبان (Stepan,2009) ودراسة حسين ، وموكاهت (Huseyin&Mucahit 2011) ودراسة آبس (EPPS,2010) ودراسة كوك (cook,2005) في طريقة عمل النموذج .

لقد أتهجت وزارة التربية والتعليم إلى الإهتمام بالإشراف الإداري . وكذلك شجعت المشرفين الإداريين . حيث رأت بعض المؤسسات التعليمية أن هذه الطريقة وسيلة لجودة التعليم وتنمية الكوادر الوطنية والإهتمام بها وتدريبها لتلبية إحتياجات نوعية جديدة للتعليم وتطوير الأداء المدرسي . نعم لقد أحست مؤسسات التعليم في الوقت الحالي، بالضغوط الإقتصادية لذا أتهجت إلى ضبط التكاليف ، وتحسين الجودة ، والتركيز مباشرة على حاجات الزبون والإستجابة لضغوط المنافسة ، حيث وجدت أن تنمية

الموارد البشرية لديها القدرة على حل معظم هذه المشاكل ، فيمكنها أن تغير دور مدراء المدارس و الطالب والمدرسة أيضاً ، فتيسر وتركز على المدير والمشرف الإداري ، كما توفر المال من خلال عملية الرقي بالعمل ، وزيادة التركيز على محتويات المنهج . ومدى فاعلية المشرف الإداري في تطوير مجالات عمل مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء تطوير الأداء المدرسي والمستجدات التربوية المعاصرة التي أدخلتها الوزارة على النظام التعليمي في السلطنة في مجال الإدارة المدرسية حيث هدفت الدراسة على بناء أنموذج مقترح لتنسيق ادوار المشرفين الإداريين ومشرفي بسلطنة عمان ، ثم المقترحات والحلول التي تحد من معوقات الإشراف الإداري في ضوء تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة موافقة افراد عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري وفق الأنموذج المقترح ؟
- 2- ما درجة موافقة افراد عينة الدراسة لأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي في الأنموذج المقترح ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح من وجهة نظر عينة الدراسة في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان تُعزى إلى متغيرات الوضع الأكاديمي (المحافظة التعليمية ، النوع الاجتماعي ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)؟.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي :

- بناء أنموذج لتنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي بسلطنة عمان.
- التحقق من صدق الأنموذج وقابلية تطبيقه.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي بسلطنة عمان.
- تحليل وحصر أدوار الإشراف الإداري وادوار مشرف تقويم الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي ومديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط ومحافظة جنوب الشرقية

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في أصالته، حيث:

- تعتبر الدراسة ذات أهمية من نوعها التي تبحث بشكل خاص في انموذج مقترح لتنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين الاداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي ومديري مدارس التعليم الاساسي في مدارس محافظتي مسقط وجنوب الشرقية .
- تفيد في معالجة وتنسيق أدوار كلا من المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي حتى يتمكن المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي من تحقيق أدائهم الوظيفي.
- الإهتمام العالمي والمحلي المتزايد بالإشراف الإداري وتقويم الأداء المدرسي ومدى فاعليته .
- حاجة تنمية الموارد البشرية لنماذج مقترحة تفيدها في تنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي ، حيث إن الكشف عن درجة التنسيق قد يساهم في تحسين ادوارهم وظائفهم ومهامهم.
- إمكانية أن تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لمفهوم تنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي ، دعماً لحدثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة التربوية العربية.

حدود البحث:

أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بناء أنموذج مقترح لتنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين الاداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي ومدراء مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان.

ثانياً: الحدود الزمانية: تطبق هذه الدراسة على العام الدراسي 2017/2018م.

ثالثاً: الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على محافظتي مسقط وجنوب الشرقية.

رابعاً: الحدود البشرية: تشتمل الدراسة على المشرفين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي مسقط و جنوب الشرقية.

مصطلحات الدراسة:

النموذج: مخطط يتضمن مجموعة من المعايير لتنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

مفهوم الإشراف: هو عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية ، كماً وكيفاً وبأقل تكلفة في الموارد . (الكردي، 2010)

الإشراف الإداري: هو حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة التربوية الإجرائية التنفيذية المتمثلة في الإدارة المدرسية ، فالإشراف الإداري يمكن النظر إليه على أنه نظام فرعي كلي هو الإدارة التربوية ، وهو يتفاعل مع نظام الإشراف التربوي بهدف تحسين اداء المدارس وتطويرها (المقبالي ، 2015)

يعرف الباحث الاشراف الاداري بانه ذلك الجهاز الذي يسعى الى تحقيق اهداف الادارة العليا ويعمل الى تطوير الاسلوب الاداري لدى ادارة المدرسة .

الاطار النظري والدراسات السابقة

المجال الاول: الإشراف الإداري

يعد الإشراف الإداري حلقة الوصل بين الادارة التربوية العليا والادارة التربوية الاجرائية التنفيذية المتمثلة في الادارة المدرسية ، حيث يمكن النظر الى الاشراف الاداري على انه نظام فرعي من نظام كلي هو الادارة التربوية ، فالإشراف الاداري جزء لا يتجزأ من الادارة التربوية ، ويتفاعل نظام الاشراف الاداري مع الانظمة الاخرى كنظام الاشراف التربوي ، فيحدث بين هذين النظامين تفاعل مستمر يتمثل في محاولة كل منهما بلوغ اهداف معينه تهم النظامين في ان واحد ، فالمشرف الاداري يسعى الى تحسين اداء المدارس وتطويرها ، وكذلك المشرف التربوي يسعى الى تحقيق الهدف نفسه من خلال سعيه لتحسين العملية التعليمية التعلمية ، لذلك فكل منهما يهتم بتطوير كفايات جميع الكادر البشري بالمدرسة ، وتحسين تحصيل الطلاب وتوفير الامكانيات المختلفة لتحقيق غايات المدرسة واهدافها .

وقد تزامن تبني وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لنظام الاشراف الاداري مع بدء الاعداد لتطبيق التعليم الاساسي عام 1997/1998م ، الذي يستدعي تطويرا شاملا للبيئة المدرسية ومناهج التعليم واساليب التدريس وتأهيل الكادر التعليمي والاداري والغني بمدارس السلطنة ، ولان المناخ المدرسي واساليب الادارة المتبعة بحاجة الى الدعم والمساندة والتطوير حتى تحقق اللامركزية أهدافها وتمارس المدرسة نوعا من الاستقلالية في ادارة شؤونها الذاتية لذا لا بد من حاجتها الى التكامل في المتابعة بين الاشراف الاداري والاشراف التربوي .

وترتبط نشأة الإشراف الإداري بنشأة الإشراف التربوي حيث ان الإشراف على الادارات المدرسية كانت ولا تزال في معظم الدول من مهام المشرف التربوي (الغافري ، 2014) .

مفهوم الإشراف الإداري:

يعرف الإشراف الإداري بأنه خدمة فنية لتنمية مهارة القيادة التربوية لدى مديري المدارس ورفع مستوى ادائهم ، وتمكنهم من كل ما تتطلبه العملية التربوية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه وتقويم ، وتهيئة للظروف التي تنمي استعدادات التلاميذ وقدراتهم العقلية والروحية والبدنية ، وتشجع المعلمين على تأدية رسالتهم بنجاح مستثمرين كل ما في المدرسة من امكانيات . (وزارة التربية والتعليم ، 2010)

ويرى الباحث ان الاشراف الاداري هو الوظيفة الإدارية التي تقوم بتوجيه ورقابة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف في الموارد البشرية والمادية.

تطور الإشراف الإداري :

يعود تطور مفهوم الاشراف الاداري الى عدة عوامل هي:

- (1) تغير مفهوم الادارة (2) تقدم البحوث الادارية (3) انتشار مبدأ ديمقراطية التعليم واتاحة الفرص (الدعيلج، 2015)

اهمية الإشراف الإداري:

يعد الإشراف الإداري عملية فنية ميدانية منظمه ، تؤديها قيادات لديها من الخبرة والقدرة العلمية والتعليمية ما يؤهلها لمساعدة من هم في موقع العمل التعليمي والتربوي والعمل على اكسابهم النمو المهني والثقافي ، وما من شأنه رفع مستوى عملية التعليم والتعلم ، مما يزيد من عظم المسؤولية وأهمية الرسالة وحاجتها الى قيادة مدركة واعية ملزمة بجميع جوانب العملية التعليمية ومتطلباتها .

وتمكن أهمية الإشراف الإداري في انجاح العملية الإدارية ، باعتباره احدى الركائز الاساسية في تطوير العمل التربوي ، فتصبح الحاجة ملحة اليه لضمان نجاح العمل التربوي وتطوير مسيرته .

ويرى (Silva,&Dana,2001) ان الاشراف الاداري يكتسب اهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها ، ثم وضع الحلول المناسبة لها بالتعاون مع العاملين في المدرسة ، فهو حلقة الاتصال بين الحقل التربوي والاجهزة الادارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم ، علما بان التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة الى وجود مشرفين يقومون بمهمة الاشراف على ادارات المدارس من اجل تحقيق الاهداف المنشودة كما يرى الغافري (2014) والعويس (2006) ان المشرف الاداري تقع على عاتقه مسؤولية ايجاد بيئة مدرسية جاذبه تسهم في الارتقاء بعملية التعليم والتعلم ، من خلال تنمية وصقل مهارات الكادر الاداري بالمدرسة ، والارتقاء بمستواهم المهني ، وتشجيعهم لابرار مواهبهم الفردية والجماعية ، ومتابعتهم في توظيف الادوات والوسائل المتاحة والاساليب الناجعة في توطيد اواصر الثقة بين افراد المجتمع المدرسي لينعكس اثر ذلك على المستوى التحصيلي للطالب (المقبالي، 2015)

لذا يرى الباحث ان أهمية وجود المشرف الإداري ، وهو الشخص المتابع للأداء الإداري المدرسي والمقيم والمطور ، لديه الخبرة والمعرفة في دعم نواحي القوة ومعالجة القصور ، وهو حلقة الوصل بين المدرسة وما تحوي من موارد ، والأجهزة المسؤولة عنها إداريا وفنيا ، ينقل اليها خبراته العلمية والتطبيقية ويقوم بتدريب وتحفيز العاملين ، ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن ايجابيات العمل وسلبياته ويقوم بمساعدة الكوادر الإدارية وتطوير أساليب العمل لديهم وتنمية قدراتهم ، وأهمية تكمن لارتباطه بتحقيق الأهداف، و ببناء الخطط وتحديد البرامج و بتقويم الأداء والتخطيط و التنظيم والتنسيق وتوزيع الاعمال التوجيه والرقابة وحل المشكلات.

اهداف الاشراف الاداري:

يري الحاتمي ، والهادي (2010) والمقبالي إن الإشراف الإداري يهدف إلى تطوير مستوى أداء الإدارة المدرسة ومساعدتها في التغلب على كل ما من شأنه أن يعيقها عن تأدية واجباتها وذلك من خلال :

(1) التعرف على الكفايات الادارية التربوية للعاملين بالإدارة المدرسية بغرض تنمية المهارات الإدارية والفنية لديهم . (2) الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية (3) مساعدة الإدارة المدرسية على تفهيم المشكلات الطلابية (4) التعاون مع الإدارة المدرسية على تفعيل الأساليب الادارية (5) العمل على رفع الروح المعنوية للإدارات المدرسية وتوفير المناخ التنظيمي (6) تنمية اليات التفاعل بين المدرسة والمجتمع (7) تدعيم الفهم المتبادل وتأكيد اواصر الثقة بين الهيئات الادارية والفنية والهيئات التدريسية (8) العمل على اذكاء روح التعاون ونقل الخبرات الادارية وممارسات العمل المميزة بين ادارات المدارس (9) تشجيع مبادرات الاداريين الفردية والجماعية وابرار قدراتهم في مجال عملهم . (10) تقويم أداء الادارات المدرسية واقتراح تحسين اساليب العمل .

يهدف الاشراف الاداري في سلطنة عمان الى تحقيق الغايات التالية (المقبالي 2015 , وزارة التربية والتعليم ، 2005) :

(1) التعرف على الكفايات الادارية والفنية التربوية للكادر الاداري في المدرسة بغرض تنمية المهارات الادارية والفنية لديهم (2) الارتقاء بمستوى الادارة المدرسية (3) مساعدة الادارة المدرسية على تفهيم المشكلات الطلابية ودوافعها واتخاذ الاجراءات الكفيلة للتغلب عليها . (3) التعاون مع الادارة المدرسية على تفعيل الاساليب الادارية (4) العمل على رفع الروح المعنوية للإدارات المدرسية ، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يعزز لديها اعلى درجة من الرضا والانتماء الوظيفي . (5) تدعيم الفهم المتبادل وتأكيد اواصر الثقة بين الهيئات الادارية والفنية والهيئات التدريسية (6) العمل على اذكاء روح التعاون ونقل الخبرات الادارية وممارسات العمل المميز بين ادارات المدارس (7) تشجيع مبادرات الاداريين الفردية والمجتمع ، وابرار قدراتهم في مجال عملهم (8) تقويم أداء الادارات المدرسية واقتراح وسائل تحسين الاداء الاداري المدرسي

صفات المشرف الاداري :

عدم التعالي على مرؤوسيك . وضبط النفس . ولا تقطع وعوداً لا تستطيع الوفاء بها. ولا تنسب أفكار مرؤوسيك لنفسك. والاعتراف بأخطائك. وكن مخلصاً لأفراد مجموعتك والعدالة و تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم وحسن الخلق. وضبط النفس وكيفية إصدار الأوامر وكيفية إتخاذ القرارات وكيفية تقوم السلوك الوظيفي وحسن الخلق وفن معالجة الأخطاء واللوم للمخطئ لا يأتي بخير وكشف الغموض للمخطئ وإستخدام العبارات اللطيفة وضع نفسك موضع المخطئ والرفق واللين ودع الآخرين يتوصلون لفكرتك ولا تنسى جوانب الصواب وإحسان الظن والتثبت وعدم التفتيش عن الأخطاء وإمدح على قليل الصواب والكلمة القاسية لها كلمة مرادفة (www,googl.com)

اساليب الاشراف الاداري :

تتنوع الاساليب التي يمكن ان يستخدمها المشرف الاداري في عملية الاشراف والتنمية المهنية ، باختلاف الهدف من الزيارة ، وطبيعة إحتياجات الاداريين المهنية ، وطبيعة الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة وخارجها وما يملكه المشرف الاداري من كفايات شخصية ، ومن ابرز الاساليب التي يعتمد عليها المشرف الاداري كالتالي :

(1) الزيارات المدرسية . (2) المناقشات التوضيحية . (3) الاجتماعات . (4) تبادل الزيارات (توجيه الزملاء او الاقران) (5) النشرات الاشرافية (6) الحلقات الدراسية . (الحاتمي، والهادي ، 2010)

وذكر المقبل (2015) من ادوار الإشراف الإداري كالتالي : (1) المؤتمرات التربوية (2) الدورات التدريبية (3) القراءات الموجهة (4) النشرات التوجيهية. (5) البحوث الاجرائية. (6) اللقاءات والاجتماعات التربوية. (7) الشبكة المعلوماتية. (الزهراني ' 1435هـ)

دور المشرفين الاداريين في تنمية كفايات مديري المدارس :

تحدد الادوار التي يقوم مدير المدرسة بأدائها الكفايات اللازمة له للنجاح في القيام بأدواره بدرجة عالية من الفعالية ، ويعد تحديد قائمة نهائية بالكفايات اللازمة لمدير المدرسة ليؤدي واجباته ومسؤولياته من الامور الصعبة لأننا نعيش في عصر متجدد ومتغير . (الحاتمي والهادي ، 2010)

فصنفت الكفايات الادارية الى : (1) الكفايات الشخصية والعلمية (2) الكفايات الادارية : تتضمن عدد من المهارات في مجال الاتصال التربوي، وعقد الاجتماعات ، وتنمية العلاقات الانسانية . (3) الكفايات الفنية : تتضمن عدد من المهارات في مجال التخطيط، والتدريب ، والتقويم التربوي .

وذكر المقبل (2015) كفايات المشرف الاداري هي كفايات شخصية وكفايات تخطيطية وكفايات علمية وكفايات اشرافية وكفايات تدريبية

جوانب ووسائل المتابعة في الاشراف الاداري : (1) البيانات والاحصاءات وتشمل (بيانات الهيئة الادارية والتدريسية والخدمية و التجهيزات وعدد الطلاب وتوزيعهم على الفصول) . (2) اداء مدير المدرسة الذي يشمل القيادة الادارية (الخطة المدرسية و الخطط الفرعية ، خطة الانماء المهني ، الزيارات الصفية ، والاجتماعات ، وتنظيم المجالس ، ومدى الالتزام باللوائح والنظم التشغيلية ، ومدى توفر النظام والانضباط المدرسي ، ومدى الاسهام في تحقيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي . (3) مساعد المدير ويشمل خططه الادارية ومشاريعه وسجلاته وما يقوم به من اعمال تساعد مدير المدرسة . (4) منسق مدير المدرسة ادائه وسجلاته. (5) السجلات المدرسية ومدى اكتمالها وتفعيلها . (6) الاجتماعات المدرسية . (3) شؤون الطلاب (4) المبنى المدرسي (5) النواحي المالية

الوسائل التي يستخدمها المشرف الاداري للقيام بعمله :

الخطة السنوية ، والخطة الشهرية ، و سجل الاشراف الاداري ، و نموذج تقرير زيارة ، و نموذج التقرير الشهري ، نموذج التقرير الفصلي ، بالإضافة الى ما يكلف له من اعمال .

العوامل المؤثرة في نطاق الاشراف الاداري :

اشارت (الكندي ، 2009) الى جوانب القصور في الاداء الاداري لإدارات المدارس والتي تحتاج للتطوير ومن ابرزها (1) قلة امتلاك ادارات المدارس للمهارات القيادية . (2) قلة اهتمام بعض مديري المدارس ببرامج التنمية المهنية الذاتية وللعاملين (الموارد البشرية) . (3) التداخل في المهام الادارية بين (المنسق والمدير والمساعد) . (4) نقص خبرة بعض الاداريين والمعلمين باستخدام التقنيات التكنولوجية ، وقلة الدورات التدريبية في هذا المجال . (5) قلة الدورات التدريبية للكوادر الادارية . (6) القصور في تفعيل مديري المدارس للمجالس المدرسية ، لا سيما مجلس ادارة المدرسة ومجلس اولياء الامور . (7) قلة وعي مديري المدارس بالكيفية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والاداريين (8) ضعف التواصل مع اولياء الامور والمجتمع (الشراكة المجتمعية) . (9) الخلط بين الاهداف والاجراءات عند اعداد الخطة المدرسية مع عدم الفهم الدقيق لعناصر الخطة وعدم القدرة على تنفيذها بالشكل المثالي الكامل .

ادوار المشرف الاداري في الوظائف الادارية :

يرى Holland, 2005 من الممارسات التي يمارسها المشرف الاداري (1) اعداد خطة للنشاطات الإشرافية التي سوف ينفذها وتشمل الزيارات للمدارس ، وتبادل الزيارات بين مديري المدارس ، وورش العمل . (2) مراعاة البدء بزيارات المدارس الجديدة والمديرين المكلفين حديثا .

ويرى سنقر (2008) ان من ادوار المشرف ايضا العناية بتنظيم اللقاءات بين مدير التعليم ومديري المدارس وتحديد الموضوعات المراد طرحها للمناقشة وتعميمها على مديري المدارس للاستعداد لها وابداء الراي حولها ، وإلشعارهم بأهمية أدوارهم في اللقاءات وفعاليتها وتشجيع مديري المدارس ذوي الجهود المتميزة على المشاركة في اللقاءات التربوية ، والدورات التنشيطية التي تعقدها مديرية التربية والتعليم ، ودعوتهم للقاء المحاضرات والمشاركة في الندوات وتعزيز مبادراتهم والاشادة بجهودهم .

ويرى (Kapusuzoglu&Balaban2010) ايضا من ضمن ادواره الاسهام في معالجة تضرر بعض المعلمين من عدم معرفة استخدام الوسائل والاجهزة التعليمية ، وذلك بالتنسيق مع المختصين ، وبالتعاون مع باقي المشرفين ، كل في مجال تخصصه لوضع خطة لاطلاع جميع مديري المدارس على كيفية استخدام الوسائل ، وتشغيل الأجهزة التعليمية المتوفرة في المدارس .

وترى (عيدة، 2007) ايضا ان من ادوار المشرف الاداري (1) ترشيح مديري المدارس للدورات التدريبية بناء على مدى حاجتهم اليها من واقع تقارير المشرفين لعلاقتهم المباشرة بتقدير حاجة المدير الى التدريب ، وتقويم اثره فيهم ، ومدى استفادتهم منه وتطبيقهم له ، ويتم ذلك بالتنسيق مع المسؤول عن التدريب في الادارة . (2) توفير معلومات كافية عن الكادر الاداري ، وتشجيعهم على تحديث بياناتهم في البوابة التعليمية (3) الاستمرار في انتقاء افضل الكفاءات لإدارات المدارس ' واجراء حركة النقل الداخلية لهم حسب المصلحة التعليمية .

ويرى (Sullivan&Glanz,2000) من ادواره ايضا : (1) التعامل مع مديري المدارس في اطار من التعاون والاحترام المتبادل والرغبة في الافادة والاستفادة لصالح العمل مع المحافظة على الانظمة والتعليمات (2) التعامل مع مديري المدارس بالأساليب الملائمة للميدان التربوي وتوجيه خطابات الشكر والثناء لمن يستحقها ، وابرار الجهود المتميزة وتقدير اصحابها بتعميمها للاقتداء بها.

المجال الثاني : تقويم الاداء المدرسي

التقويم : هو عملية تحديد مدى ما تحقق من الاهداف التي خطط لها المنهاج ، أو هو تحديد لمستوى ما وصل اليه الطالب وتحقق لديه من نتائج تعليمية وخبرات مكتسبة ، والتقويم عنصر أو مكون اساسي في المنهاج وهو جزءاً من العملية التعليمية التعليمية الاحقة كما أنه المنطلق الرئيسي لتطوير المنهج وتعديلاته .

والتقويم التربوي بمفهومه الواسع عملية منظمة مبنية على القياس يتم بواسطتها إصدار حكم على الشيء المراد قياسه في ضوء ما يحتوي من الخاصية الخاضعة للقياس وفي التربية تعني عملية التقويم بالتعرف على مدى ما تحقق لدى الطالب من الاهداف واتخاذ القرارات بشأنها ، ويعني أيضا بمعرفة التغير الحادث في سلوك المتعلم وتحديد درجة ومقدار هذا التغير والتقويم عملية مقصودة منظمة تهدف الى جمع المعلومات عن العملية التعليمية وتفسير الأدلة بما يؤدي الى أصدر أحكام تتعلق بالطلاب او المعلمين أو البرامج أو المدرسة مما يساعد في توجيه العمل التربوي واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة . (العبيسي، 2010م)

الاداء المؤسسي : هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بنيتها الداخلية والخارجية ، وهو يشتمل على ثلاثة ابعاد هي : (1) اداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة . (2) اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة . (3) اداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . . (مجيد ، 2011)

تقويم مستوى الاداء المدرسي :

قياس الاداء : يعني الحصول على حقائق او بيانات محددة ، من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقويم اداء العامل لعمله ومسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للقيام بالواجبات المعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل ، مما يتطلب تحليل وفهم وتقويم القدرات الانسانية في اشغال وظائف في

المستقبلات مستوى اعلى من مستوى وظائفهم الحالية ، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي ، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل والاسلوب الذي يحقق اهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل. وقد عرف عبد الباقي تقيم الاداء بانه دراسة تحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وايضا للحكم على امكانية النمو والتقدم للفرد وتحمله مسؤوليات اكبر ، او ترقية له لوظيفة اخرى (مجيد ، 2011)

المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم : (1) تحديد صلاحية الموظف الجديد (2) الاسترشاد بها عند النقل والترقية (3) تحديد مستوى الاداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية (4) الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية (5) فاعلية الرقابة والاشراف وتحسين مستوى المشرفين (6) النهوض بمستوى اداء الوظيفة (7) تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (8) الحكم على سلامة الاختيار والتعيين (الصيرفي ، 2008).
تعريف التقييم الشامل للأداء المدرسي :

هو قيام مجموعة من الافراد المختصين والمتمكنين علميا وفنيا على شكل فريق بزيارة المدارس والبقاء فيها عدد من الايام بغرض تقييم ادائها ومخرجاتها وفق لائحة التقييم ودليله وادواته . (مجيد ، 2011)
التقييم في العملية التعليمية : هو تقديم الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الاهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب او البعد عن الاهداف حتى تكون على بصيرة بمدى النجاح الذي تحقق ويتضمن ذلك وزن قيمة الانشطة التي تخطط وتنفذ واصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليته . (حجي ، 2005م)

تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة ويقاس هذا البعد مدى كفاءة عملية تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة ، من حيث رفعها لمستوى الشعور بالمسؤولية للعاملين وتنمية أدائهم وتطويره ، وتحسين الاتصالات بين العاملين ، ووضوح مقاييس تقييم أداء العاملين واستمرارية عملية التقييم وشموليتها (الجرايده ، 2014م)
التقويم الذاتي للإداء المدرسي :

وقد ذكر (الكندي 2009) في دراسته من المشاريع التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ما يلي:
مشروع تقويم الاداء المدرسي ، والذي بدأت الوزارة بتطبيقه في العام الدراسي (2002/2003م) ، ويهدف الى التطوير الشامل للإدارة المدرسية وعملية : التعليم والتعلم في بيئة تربوية معتمدة على تقنية معلوماتية عالية لتوجيه المخرجات التعليمية في سلطنة عمان نحو التميز (وزارة التربية والتعليم ، رسالة التربية ، مارس / 2006م).
المشروع التكاملي للأبناء المهني والذي بدأ تطبيقه في العام الدراسي (2003/2004م) ، ويهدف الى تحول المدرسة الى وحدة اساسية لتعلم وتدريب وتطوير العاملين فيها ، وطبق المشروع في سنته الاولى على (30) مدرسة من ست مناطق تعليمية ، وتم رفع عدد المدارس في العام الدراسي (2004/2005م) الى (60) مدرسة ، وبالنظر الى التغذية الراجعة الايجابية اثبتت التجربة فاعلية المشروع ، وحقق نواتج منها : مدارس تنتشر فيها ثقافة التعلم للمعلم ، والعمل بروح الفريق وغرس روح البحث العلمي في حل المشكلات التربوية (وزارة التربية والتعليم ، دليل الانماء المهني والدراسات التأهيلية ، 2005م)

نظام الادارة المدرسية الذاتية الذي اعتمد بالقرار الوزاري (2006/02م) ليكون خطوة تالية لبرامج التطوير التربوي السابقة ، ولتطبيق اللامركزية واعطاء صلاحيات اكبر للإدارة المدرسية ، ومواكبة للمفاهيم التربوية والادارية الحديثة ، وسعيا لتحقيق المرونة والانسيابية في العمل ، ورفع مستوى الاتقان والسرعة في انجاز المعاملات ، وتوسيع افاق التجديد و الابتكار والاضافات الخلاقة ، الامر الذي سيؤدي الى تنوع في الاداء المدرسي ، وتراكم في الخبرات المتميزة ، والتنافس الايجابي مما سيوجهها لتحقيق الهدف الاسمي وهو مخرجات تعليمية مبدعة (وزارة التربية والتعليم ، رسالة التربية ، مارس / 2006م) .

القرار الوزاري (2006/19م) بخصوص دمج عدة مشاريع وهي : المشروع التكاملي للأنماء المهني ، ومشروع المعلم الأول مشرفاً ومقيماً ، ومشروع تقويم الأداء المدرسي ، وتطويرهم في مشروع واحد بمسمى (نظام تطوير الأداء المدرسي) الذي يهدف الى تحويل المدرسة الى مؤسسة متعلمة للعاملين فيها ، وجعل المدرسة وحدة أساسية للأنماء المهني ، وتنمية مهارات العمل بروح الفريق وتبني استراتيجية العمل التعاوني والفريقي ، وتجويد مخرجات التعليم ، وتشخيص جوانب القوة والضعف وتطوير الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم ، دليل نظام تطوير الأداء ، 2007م) .

اعتماد مشروع البوابة التعليمية والذي بدأ تطبيقه من العام الدراسي (2006/2007م) على كافة المدرس العمانية بمختلف مرحلها ، والذي يهدف الى رفع مستوى التنظيم للعمل ، وتوفير الموارد المستهلكة وأهمها الوقت ، وتوفير ادارة الكترونية تساعد الموظف على توظيف قدراته للابتكار والابداع والتطوير في مجال العمل ، وتوفير البيانات الدقيقة للإحصائيات والتقارير خصوصاً في مجال التخطيط التربوي ، كذلك سيساهم المشروع في تطبيق التعلم عن بعد ، والتعلم الذاتي ، وتوفير غرف الدراسة الافتراضية ، والتعلم الجماعي ، وتطوير العمل المكتبي (موقع البوابة التعليمية الالكترونية ، www.moe.gov.om).

مشروع تطوير مهارات الادارة والاشراف في الادارة المدرسية المعتمد بالقرار الوزاري (2007/294م) ، والذي يهدف الى بناء اسس لامركزية لتطوير الاداء المدرسي من خلال تبني التوجهين الدوليين : (بناء القدرات) و(بناء المنظمة المتعلمة) مع ضمان تحسين جودة التعليم وتطوير كفايات ادارات المدارس وقد تم تخطيط المشروع بناء على رصد الحاجات التدريبية لمديري المدارس من خلال الدراسة التقييمية التي اجرتها مؤسسة عالمية في عام (2005م) ، والتي اثبتت اهمية تدريب مديري على مهارات الادارة المدرسية بما يحقق التطوير الذاتي للأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم ، ديسمبر 2007م).

تعريف التقويم الذاتي:

يقصد به تقويم المدرسة لأدائها ذاتياً من خلال الكوادر العاملة بها في مجالات التعلم والتعليم والإدارة المدرسية، وذلك باستخدام أدوات علمية للوقوف على نقاط القوة وأولويات التطوير وتضمينها في خطة المدرسة. وفي دراسة اليعربي (2012) انه قيام فريق مؤهل ولديه الامكانيات الفنية والادارية في المدرسة بالتقويم الشامل للمدرسة ، وذلك لهدف معرفة جوانب القوة والضعف والعمل على تحسينها وتطويرها .

مبادئ التقويم الذاتي:

تتبنى المدرسة في تقويمها الذاتي فلسفة قائمة على عدة مبادئ تتمثل في الآتي: (1) إدراك المدرسة بأن عملية التطوير والتحسين تبدأ من الداخل. (2) تبني عملية تطوير الأداء ونشرها كثقافة تنظيمية لكافة العاملين بالمدرسة (3) عملية التقويم الذاتي للمدرسة نظام حيوي مستمر لا يتوقف عند وقت محدد. (4) عملية التطوير بالمدرسة مسئولية جميع أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب. (5) استخدام المدرسة أدوات علمية مقننة لتحديد مواطن القوة وأولويات التطوير. (6) محصلة نتائج عملية التقويم الذاتي للأداء المدرسي؛ تفيد في بناء خطة المدرسة وتنفيذها وتقويمها باستمرار.

أهداف التقويم الذاتي:

يهدف التقويم الذاتي إلى مساعدة المدرسة على: (1) إيجاد آلية تشخيص فاعلة لتطوير أداء العاملين بها وتحسينه. (2) إدراك أهمية النقد الذاتي البناء من أجل النجاح المتميز. (3) تلمس الاحتياجات التعليمية للمستفيدين منها والعمل على تحقيقها. (4) تنمية المدرسة لأداء العاملين بها حتى تواكب المستجدات التربوية. (5) تقوية أواصر التعاون بين العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها. (6) الاستعداد والتهيئة لعملية التقويم الخارجي.

مراحل عملية التقويم الذاتي:

إن عملية التقويم الذاتي لا بد أن تتم في إطار واضح ومحدد يتمثل في ست مراحل أساسية وهي: (جمع البيانات، التحليل، التقييم، وضع خطط العمل، التنفيذ، الإشراف والمتابعة).

التقويم الخارجي للإداء المدرسي

يشير مفهوم التقويم الخارجي إلى إصدار أحكام موضوعية ودقيقة حول أداء المدرسة عن طريق مجموعة من المتخصصين التربويين من خارج المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة للوقوف على مواطن القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحديد أسبابها، من أجل مساعدة المدرسة على تحسين أدائها.

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية:

- 1- دراسة المقبالي (2015م) بعنوان : تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادي الجودة الشاملة. هدفت هذه الدراسة إلى تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادي الجودة الشاملة ، من خلال وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري المدارس ، وحدد متغيرات الدراسة ، وهي المحافظة والخبرة والنوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي ،أستخدم الباحث المنهج الوصفي ،وأختار الاستبانة كأداة للدراسة ،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها بالنسبة لدرجة تقديرات أفراد العينة المشرفين والمديرين للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة.
- 2- دراسة الراجحيه (2014) بعنوان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لمهارات تقويم الاداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان . وهدفت الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لمهارات تقويم الاداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان ، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة وتوصلت الدراسة ان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لمهارات تقويم الاداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة
- 3- دراسة الغافري (2014م) بعنوان دور المشرفون الإداريون في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان .ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس في التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة وذلك من وجهة نظرهم والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية وقد أستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى إن المشرفين الإداريين يمارسون دورهم المنوط عليهم في التنمية المهنية بدرجة متوسطة.
- 4- دراسة الحارثي (2014) تصور مقترح لتطوير الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان .هدفت الدراسة الى التعرف على معرفة درجة ممارسة الابداع الاداري لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة شمال الشرقية ومن اجل تحقيق الهدف صممت استبانة وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان ابرزها ان تقديرات مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان الى تباين واختلاف فقرات كل مجالا من مجالات الممارسات الابداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة وجاءت مجالات الممارسات الابداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية بشكلها العام بدرجة متوسطة
- 5- دراسة الجرايده (2014)بعنوان : أنموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في

سلطنة عمان، والتحقق من صدقه وقابلية تطبيقه. حيث تضمن النموذج في صورته النهائية (70) معياراً تستوفي معايير الصدق والثبات، وتغطي (8) أبعاد رئيسية. تم تطبيق النموذج على (120) مشرفاً إدارياً في وزارة التربية والتعليم، للعام الدراسي 2014/2013، حيث بلغ معامل الثبات (0.93).

6- دراسة الغيثي (2012) : معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان (نموذج مقترح). هدفت الدراسة الى بناء نموذج مقترح قائم على معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان ، وتكونت عينة الدراسة من مدراء المدارس والمعلمين والمشرفين والطلاب واستخدم المنهج الوصفي واستخدم ثلاث أدوات من أدوات جمع البيانات وهي استبانة الاستفتاء ، والملاحظة ، والمقابلة الشخصية . أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الى متغيري المؤهل العلمي والوظيفة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري النوع وسنوات الخبرة .

7- دراسة البعري (2012) بعنوان : فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدراس سلطنة عمان . هدف الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في المدارس للنظام. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت اداة الدراسة في الاستبانة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لفاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدارس سلطنة عمان جاءت متوسطة

8- دراسة المحرزي وآخرون (2012) بعنوان : تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان . هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الهيئة الأشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان . وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق جميع مجالات منظومة الإشراف التربوي كانت في المستوى المتوسط .

8 - دراسة البيماني (2011م) بعنوان: دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان . تهدف هذه الدراسة على دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم . وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وشملت عينه عددها (879) من المديرين والمساعدتين وتم إستنتاج عدة نتائج أهمها أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بدرجة متوسطة .

9- دراسة الرقيمي (2011م) بعنوان مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان . وتهدف الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان . وأستخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات المطلوبة وقد وزعها على (83) مشرفاً إدارياً (54) من الذكور و(28) من الإناث ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشرفين الإداريين يعانون من ضغوط عمل تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة .

10- دراسة الحبسي (2011م) بعنوان درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الاساسي ومساعدتهم بمحافظلة مسقط . وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس العليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظلة مسقط وأستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة مديري ومساعدتي مدارس محافظلة مسقط وكانت من أهم نتائج الدراسة ان درجة فاعلية متوسطة 0

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة العبد الكريم (Alabdulkareem,2014) هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة الإشراف المتنوع ، المطبق في بعض مدارس المملكة العربية السعودية ، كوسيلة لتحسين القيادة المدرسية ، وأعتمدت الدراسة على التحليل النوعي ، وتوصلت إلى إن هذا النموذج فعال ، ويساعد على تحسين التعليم والبيئة المدرسية ، من خلال تعزيز الحوارات المهنية داخل المدرسة ، وأنه يعزز من دور المشرف التربوي ، في الجانب

التعليمي من الحياة اليومية في المدارس ، ويمكن المشرف من التركيز على عدد معين من المدارس ، كما يعزز القيادة التربوية المحفزة ، كما أنه يساعد على تحقيق خصائص المدرسة الناجحة ، مثل العمل التعاوني والزمالة ، والتطوير المهني داخل المدرسة ، وأظهرت الدراسة وجود بعض نقاط الضعف التي يمكن تعديلها من خلال التدريب ، والتعاون مع غيرهم من المتخصصين ، ومن خلال التخطيط الدقيق والتوجيه المناسب .

2- دراسة آبس (EPPS,2010) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى قدرة نموذج الإشراف المتنوع في تطوير أنظمة المدارس ، وذلك من خلال تصنيف المدارس وفقا لعوامل عديدة ، إضافة إلى تعديل الموارد المالية المخصصة لجميع المدارس ، وفقا لأسلوب الإشراف المطبق بها ، وأعطت الدراسة على المنهج التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى درجات المدارس ، وسنوات الخبرة لدى مديري المدارس ، والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمدارس ، والتمويل المالي ، جميعها متغيرات تؤثر بشكل كبير على قدرة نموذج الإشراف المتنوع في المدارس ، والموارد المخصصة لتلك المدارس ، يمكن أن يؤدي إلى تطوير في الأداء .

3- دراسة ستيبان (2009,Stepan) بعنوان : دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في الإشراف الإداري في المدرسة. حيث قام الباحث بتطبيق دراسته على مدينة لندن في المملكة المتحدة ، ولاية فلوريدا الأمريكية ، أتبع فيها المنهج المقارن ، وطبق إستبانه على مديري المدارس ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها تصميم دليل لأهم الأعمال المميزة للمديرين الأكفاء ، ووضع دليل أسباب نجاح مدير المدرسة ، والإتجاهات المعاصرة لتطوير أداء مديري المدارس ، وعدم إمتلاك مديري المدارس السلطة المطلقة في إدارتهم ، وأهمية تنظيم الوقت وإدارته بكفاءة .

4- دراسة ناني ويندل (Nany&Yendol.2007) بعنوان : معوقات الإشراف الإداري كما يراها المشرفون والمشرفات في مدينة تورنتو بكندا . وهدفت إلى الكشف عن معوقات الإشراف الإداري كما يراها المشرفون الإداريون في مدينة تورنتو بكندا . في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهم ، وأعطت على المنهج الوصفي بإستطلاع آراء المشرفين والمشرفات في معوقات الإشراف الإداري من خلال إستبانه أعدت لهذه الدراسة ، وكانت نتائج الدراسة في تأكيد معظم أفراد العينة على وجود معوقات للإشراف الإداري في مدينة تورنتو في المجالات التالية : الإقتصادي ، والإداري ، والفني ، والإجتماعي بنسب تراوحت من (57%) كحد أدنى إلى (96%) كحد أعلى في جميع المجالات ماعدا المجال الشخصي ، ووجود إختلاف في آراء أفراد العينة حول معوقات الإشراف الإداري في المجال الإقتصادي لصالح المشرفات ،

5- دراسة الجير وتشيزهيك (Alger&Chizhik,2006) بعنوان واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في مدارس مدينة ميتشجان من وجهة نظر المعلمين . وهدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في مدارس مدينة ميتشجان الأمريكية واستخدم الباحث الاستبانه كأداة وقد توصلت الدراسة إلى أن أعلى الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون وبدرجة متوسطة هي تزويد المشرف الإداري المعلمين النشرات الإدارية ويساعد المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة ويتابع المشرف الإداري تنفيذ المناهج .

6- دراسة تشيزهيك (Chizhik , 2005) بعنوان متطلبات الاشراف الاداري لتحقيق الجودة التعليمية وهدفت إلى التعرف على واقع الاشراف الاداري وتوصلت إلى أنه على الرغم من وجود بعض التقارب بين وجهات النظر بين المشرفين والمعلمين حول واقع الاشراف الاداري إلا أن هناك إختلاف في وجهات النظر الأخرى ، وأظهرت النتائج أن عدد المشرفين لا يتناسب مع عدد المعلمين المكلفين بالإشراف عليهم ، وعدم وجود مشرف متخصص لكل مرحلة تعليمية ، وعدم استخدام المشرف لأساليب إشرافيه متنوعة ، واقتصاره على الزيارات الصفية المفاجئة .

7- دراسة سنيدير (Snyder , 2005) بعنوان متطلبات الاشراف الاداري لتحقيق الجودة التعليمية . وهدفت الدراسة الى استخدام الجودة الادارية كمدخل لتطوير هيكل الاشراف الاداري، واهدافه وتقويم محتواه ، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة الى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات الخطط التنموية ، وان تطبيق أدوات الجودة الادارية بحاجة الى دعم الدولة ، وزيادة التمويل وتحديد الاولويات والسياسات التربوية بوضوح .

8- دراسة كوك (2005,cook) بعنوان : دراسة استطلاعية لآراء المشرفين ومديري المدارس والمعلمين حول نظام الاشراف الإداري المطبق حديثا في دولة اسكتلندا . هدفت الدراسة الى التعرف الى آراء المشرفين الإداريين ومديري المدارس ومعلمي التعليم العام حول نظام الاشراف الإداري في دولة اسكتلندا ، وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف فيه ومعرفة مقترحاتهم لزيادة فاعليته ، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة ولقد اسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ترجع الى الوظيفة لصالح المشرفين الحاصلين على مؤهل اعلى من البكالوريوس ، والمرحلة التعليمية لصالح الذين ينتمون الى المجموعات الأكثر إيجابية نحو نظام الاشراف الإداري من وجهة نظر افراد العينة في جميع المجموعات فيما يتعلق بالمقترحات لزيادة فاعلية النظام .

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفا لإجراءات الدراسة، متضمنا التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها، وأداة القياس المستخدمة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، كما يتضمن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية. منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي ومدراء المدارس بمحافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان للعام (2017-2018م) والبالغ عددهم حسب احصائيات الوزارة (283) من المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الاداء ومدراء المدارس وبقية (9) استبانات لم تسترجع وبذلك تكون عدد العينة (272).

عينة الدراسة: تكونت العينة من (272) من المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي ومدراء المدارس بمحافظتي مسقط وجنوب الشرقية حيث شكلت العينة نسبة (96%) من مجتمع الدراسة وتوضح الجداول الآتية العينة حسب متغيرات الدراسة. أداة الدراسة:

قام الباحث بعد الدراسة الاستطلاعية والرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة ومن خلال الخبرة الميدانية للباحث بتطوير استبانة وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتي هدفت لبناء نموذج مقترح لتنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان. ولقد تكونت اداة الدراسة من جزئين ، الجزء الاول تضمن البيانات العامة عن عينة الدراسة والجزء الثاني شمل فقرات الاداة المتعلقة بمهام المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي . والجدول (6) يوضح وصفاً للجزء الثاني لأداة الدراسة والذي يشتمل على محاور الاداة المتعلقة بمهام المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي .

جدول (6)
محاور اداة الدراسة

م	المحاور	عدد الفقرات
1	مهام المشرف الإداري	20
2	مهام مشرف تقويم الأداء المدرسي	14

حيث تم استخدام التدرج الخماسي لمعرفة درجة الممارسة والجدول (7) يوضح ذلك.
جدول (7)

طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج الخماسي

م	درجة الممارسة	الدرجة
1	كبيرة جداً	5
2	كبيرة	4
3	متوسطة	3
4	قليلة	2
5	قليلة جداً	1

صدق الأداة:

تم استخدام الصدق الظاهري او ما يعرف بصدق المحكمين حيث تم توزيع اداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الادارة التربوية في جامعة نزوى وفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة مسقط وجامعة سلطنة عمان وكلية الرستاق ملحق (5) حيث تم تعديل الاستبانة في وضوء ما اجمع عليه (80%) من المحكمين. ثبات الاداة:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (30) فرداً حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha) ، ويوضح الجدول (9) معامل الثبات لمحاور اداة الدراسة وكذلك للمجموع الكلي.
الجدول (8)

معامل الثبات لمحاور اداة الدراسة

م	محاور الأداة	معامل الثبات
1	مهام المشرف الإداري	0,92
2	مهام مشرف تقويم الأداء	0,95

يتضح من خلال الجدول (8) أن أداة الدراسة تتصف بثبات مرتفع لكل محور مما يجعلها صالحة للتطبيق في العينة الاصلية للدراسة.

المعالجة الإحصائية:

من اجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة و لتحليل النتائج استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- معامل الفا لكرونباخ وذلك من اجل استخراج ثبات الاداة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين .

4- اختبار تحليل التباين الاحادي.

5- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

إجراءات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة اتبع الباحث بالاتي:

- الرجوع الى البحوث السابقة والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية .
 - مناقشة ما ورد في الادب التربوي واللوائح التربوية .
 - اجراء دراسة استطلاعية تهدف الى استطلاع الآراء .
 - استخدام العينة العشوائية البسيطة في دراسة الظاهرة .
 - الاطلاع الى ادبيات الأبحاث ودراسات سابقة ذات علاقة وكيفية اعداد النماذج .
 - مراجعة أدوات الدراسات السابقة.
 - تحديد مجتمع الدراسة وعينتها .
 - اعداد أداة الدراسة والانموذج المقترح وعرضها على محكمين .
 - اعداد أداة الدراسة النهائية بعد التحكيم .
 - تطبيق أدوات الدراسة الحالية .
 - المعالجة الإحصائية للبيانات الإحصائية وعرض النتائج وتفسيرها ومن ثم تقديم التوصيات والبحوث المقترحة على النتائج المقترحة .
- عرض نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت الى وضع انموذج مقترح لتنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.
اولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نص على الاتي:

ما درجة موافقة افراد عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري وفق الأنموذج المقترح؟
من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات اداة الدراسة المتعلقة بأدوار المشرف الاداري وفق الأنموذج المقترح كما تم استخدام المعيار الاتي لتفسير نتائج السؤالين الاول والثاني للدراسة.
جدول (9)

المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤالين الاول والثاني للدراسة حسب المتوسط الحسابي *

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
500-4,20	كبيرة جداً
4,19 - 3,40	كبيرة
3,39 - 2,60	متوسطة
2,59 - 1,80	قليلة
1,79-1,00	قليلة جداً

* استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (5، 4، 3، 2، 1) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم

حيث يظهر الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات اداة الدراسة المتعلقة بأدوار المشرف الاداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات اداة الدراسة المتعلقة بأدوار المشرف الاداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	ان يحدد المشرف الإداري المعوقات التي تعيق الإدارة المدرسية ويضع حلول لها	3.98	1.05	كبيرة
2	5	ان يعزز المشرف الإداري النواحي الايجابية في الإداء المدرسي	3.81	1.12	كبيرة

كبيرة	1.12	3.80	ان يساهم المشرف الإداري في تطوير النمو المهني للمدراء	10	3
كبيرة	1.12	3.78	ان يشجع المشرف الإداري المدراء على ابداء الآراء والمقترحات	14	4
كبيرة	1.08	3.73	ان يقوم المشرف الإداري بإعداد تقرير شامل نهاية العام	20	5
كبيرة	1.14	3.70	ان يستخدم المشرف الإداري المرونة في معالجة القضايا الإدارية	16	6
كبيرة	1.07	3.70	ان يتعاون المشرف الإداري مع مدير المدرسة في وضع الخطة المدرسية	2	7
كبيرة	1.16	3.68	ان يغرس المشرف الإداري المهارات القيادية لدى مدراء المدارس	15	8
كبيرة	1.16	3.68	ان يأخذ المشرف الإداري بالأفكار الجيدة من المدراء والزملاء	19	9
كبيرة	1.24	3.67	ان يثير المشرف الإداري الدافعية لدى المدراء	11	10
كبيرة	1.15	3.63	ان يقوم المشرف الإداري بالتقويم الذاتي للأعمال والادوار	7	11
كبيرة	1.24	3.58	ان ينمي المشرف الإداري مهارات استخدام التقنيات الحديثة لدى المدراء	13	12
كبيرة	1.20	3.58	ان يعمل المشرف الإداري على علاج المعوقات التي تعيق العمل الإداري	8	13
كبيرة	1.17	3.55	ان يتجنب المشرف الإداري الأسلوب الناقد واتاحة الفرص	6	14
كبيرة	1.22	3.54	ان يقوم المشرف الإداري بجمع وتحليل البيانات	9	15
كبيرة	1.15	3.53	ان يوضح المشرف الإداري القرارات التي يتم اتخاذها	18	16
كبيرة	1.15	3.50	ان يشارك المشرف الإداري في تنقلات مدراء المدارس	4	17

18	12	ان يراعي المشرف الإداري الحاجات الاجتماعية والنفسية لمدرء المدارس	3.50	1.26	كبيرة
19	3	ان يشارك المشرف الإداري الادارة العليا في توزيع المهام	3.49	1.13	كبيرة
20	17	ان يقوم المشرف الإداري بإعداد فريق لإدارة الأزمة	3.28	1.19	متوسطة
		المجموع الكلي	3.63	.95	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (10) ان درجة موافقة افراد عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري وفق الأنموذج المقترح كانت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.98) و (3.28) وانحراف معياري بين (1.05) و (1.19) حيث جاء في المرتبة الاولى فقرة (1) ونصها " ان يحدد المشرف الإداري المعوقات التي تعيق الإدارة المدرسية ويضع حلول لها " بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.05) وجاء في المرتبة الثانية فقرة (5) ونصها " ان يعزز المشرف الإداري النواحي الايجابية في الإداء المدرسي." وبدرجة موافقة كبيرة ايضا بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.12) وجاء في المرتبة الاخيرة فقرة (17) ونصها " ان يقوم المشرف الإداري بإعداد فريق لإدارة الأزمة " بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.19) وجاء في المرتبة قبل الاخيرة فقرة (3) ونصها " ان يشارك المشرف الإداري الادارة العليا في توزيع المهام " بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.13) واخذت بقية العبارات درجة موافقة كبيرة وبالنسبة للمجموع الكلي جاء بدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.95).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي نص على الاتي:

ما درجة موافقة افراد عينة الدراسة لأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح؟
من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات اداة الدراسة المتعلقة بأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي وذلك من خلال جدول (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات اداة الدراسة المتعلقة بأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	21	ان يحرص مشرف تقويم الأداء المدرسي على التواصل مع إدارات المدارس	4.02	1.03	كبيرة

كبيرة	1.11	3.77	ان يشجع مشرف تقويم الأداء المدرسي على جودة العمل	34	2
كبيرة	1.16	3.67	ان يشجع مشرف تقويم الأداء المدرسي على الأبداع والابتكار وطرح الأفكار والمقترحات	24	3
كبيرة	1.11	3.67	ان يساهم مشرف تقويم الأداء المدرسي في رفع جودة الأداء المدرسي	27	4
كبيرة	1.20	3.67	ان يساهم مشرف تقويم الأداء المدرسي على رفع الروح المعنوية لمدرء المدارس	26	5
كبيرة	1.17	3.65	ان يحفز مشرف تقويم الأداء المدرسي الأداء المتميز	33	6
كبيرة	1.09	3.65	ان يشارك مشرف تقويم الأداء المدرسي المشرف الإداري في إعداد البرامج التدريبية	23	7
كبيرة	1.23	3.63	ان يساعد مشرف تقويم الأداء المدرسي في كيفية إدخال استمارات تطوير الأداء المدرسي	32	8
كبيرة	1.17	3.63	ان يحدد مشرف تقويم الأداء المدرسي مؤشرات الأداء المدرسي	29	9
كبيرة	1.11	3.59	ان يقوم مشرف تقويم الأداء المدرسي بعمليات الرقابة على المدارس	28	10
كبيرة	1.22	3.58	ان يشارك مشرف تقويم الأداء المدرسي في تقويم البرامج المدرسي وأداء المعلمين والتحصيل الدراسي	25	11
كبيرة	1.27	3.57	ان ينقل مشرف تقويم الأداء المدرسي أثر التدريب الى الإدارة المدرسية	30	12
كبيرة	1.14	3.54	ان يشارك مشرف تقويم الأداء المدرسي في تحديد الاحتياجات	23	13
كبيرة	1.03	3.52	ان يشارك مشرف تقويم الأداء المدرسي في إعداد التقارير	31	14
كبيرة	.97	3.65	المجموع الكلي		

يتضح من خلال الجدول (11) أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية كانت ضمن الدرجة الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.02) و (3.52) وانحراف معياري بين (1.03) و (1.03) حيث جاء في المرتبة الأولى فقرة (21) ونصها " ان يحرص مشرف تقويم الأداء على التواصل مع إدارات المدارس " بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.03) وجاء في المرتبة الثانية فقرة (34) ونصها " ان يشجع مشرف تقويم الأداء على جودة العمل." وبدرجة موافقة كبيرة ايضا بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.11) وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة (31) ونصها " ان يشارك مشرف تقويم الأداء في إعداد التقارير " بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.03) وجاء في المرتبة قبل الأخيرة فقرة (23) " ان يشارك مشرف تقويم الأداء في تحديد الاحتياجات " بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.14) واخذت بقية العبارات درجة موافقة كبيرة وبالنسبة للمجموع الكلي جاء بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14).

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح من وجهة نظر عينة الدراسة في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغيرات: المحافظة التعليمية والنوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ؟

من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- (Test) لمتغيرات المحافظة والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي واختبار تحليل التباين الاحادي (OneWayAnova) لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ويتضح ذلك من خلال الاتي:

1- متغير المحافظة التعليمية :

حيث يوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- لدرجة موافقة افراد عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح من وجهة نظر عينة الدراسة في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المحافظة.

الجدول (12)

المحاور	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المشرف الإداري	مسقط	178	3.54	.99	270	2,430	*0,016	لصالح جنوب الشرقية
	جنوب الشرقية	94	3.82	.84				
	مسقط	178	3.55	1.03	270	2,732	*0,007	

مشرف تقويم الأداء المدرسي	جنوب الشرقية	94	3.86	.81	لصالح جنوب الشرقية
------------------------------------	-----------------	----	------	-----	--------------------------

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية

*داله عند مستوى $0.05 \geq \alpha$

يتضح من خلال الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلال ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المحافظة لصالح محافظة جنوب الشرقية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.84) لأدوار المشرف الإداري و بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.81) لأدوار المشرف تقويم الأداء المدرسي بينما محافظة مسقط حصلت على متوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.99) لأدوار المشرف الإداري وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.05) لأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي ، وهذا يعني درجة موافقة عينة الدراسة من محافظة جنوب الشرقية لدور المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء وفق النموذج المقترح كانت أكبر من وجهة نظر عينة الدراسة في محافظة مسقط.

2- متغير النوع الاجتماعي :

حيث يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المشرف الإداري	ذكر	112	3.46	1.04	270	2,688	*0.010	لصالح الاناث
	انثى	160	3.77	.81				
مشرف تقويم الأداء المدرسي	ذكر	112	3.50	1.11	270	2,106	*0,037	لصالح الاناث
	انثى	160	3.77	.84				

*داله عند مستوى $0.05 \geq \alpha$

يتضح من خلال الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلال ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الاناث بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.81) لأدوار المشرف الإداري وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.84) لأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي بينما حصل الذكور على متوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.04) لأدوار المشرف الإداري وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.11) لأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي ، وهذا يعني ان درجة موافقة عينة الدراسة من الاناث لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية كان أكبر من عينة الدراسة من الذكور .

3- متغير المؤهل العلمي

حيث يوضح الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T- لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المشرف الإداري	بكالوريوس	213	3.67	.95	270	1,078	0,282	غير داله
	ماجستير	59	3.52	.95				
مشرف تقويم الأداء المدرسي	بكالوريوس	213	3.68	.95	270	0,657	0,512	غير داله
	ماجستير	59	3.59	1.05				

يتضح من خلال الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلال ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الانموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني تقارب اراء عينة الدراسة على اختلاف المؤهل العلمي لدرجة موافقتهم لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية.

4- متغير المسمى الوظيفي

حيث يوضح الجدول (15) تحليل التباين الاحادي لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق الأنموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (15)

تحليل التباين الاحادي لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المشرف الإداري	بين المجموعات	7.123	2	3.561	4.044	*.019
	داخل المجموعات	236.912	269	.881		
	المجموع الكلي	244.035	271			
مشرف تقويم الأداء المدرسي	بين المجموعات	2.918	2	1.459	1.550	.214
	داخل المجموعات	253.270	269	.942		
	المجموع الكلي	256.188	271			

مستوى $\alpha \geq 0.05$

يتضح من خلال الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلال ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار مشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، بينما كانت هنالك فروقا داله احصائيا بالنسبة لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الاداري وفق النموذج المقترح تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ومن اجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للفروق البعدية وذلك من خلال جدول (16)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الاداري وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير مدرسة	مشرف اداري	مشرف تقويم أداء
مدير مدرسة	3.5924	-	*0,034	-
مشرف اداري	4.2917	*0,034	-	-
مشرق تقويم أداء مدرسي	4.0045	-	-	-

*داله عند مستوى $\alpha \geq 0.05$

يتضح من خلال الجدول (16) ان الفروق الإحصائية كانت بين المشرف الإداري ومدير المدرسة ومن خلال المتوسط الحسابي يتضح ان الفروق لصالح المشرف الإداري وهذا يعني ان درجة موافقة المشرف الإداري لدور

مشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح كان بدرجة أكبر من مدير المدرسة بذلك، ولم تكن هنالك فروقا داله احصائيا بين بقية الوظائف الأخرى.

5-متغير سنوات الخبرة

حيث يوضح الجدول (17) تحليل التباين الاحادي لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (17)

تحليل التباين الاحادي لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المشرف الإداري	بين المجموعات	1.059	2	.529	.586	.557
	داخل المجموعات	242.976	269	.903		
	المجموع الكلي	244.035	271			
مشرف تقويم الأداء	بين المجموعات	1.531	2	.765	.809	.447
	داخل المجموعات	254.658	269	.947		
	المجموع الكلي	256.188	271			

النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلال ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة موافقة عينة الدراسة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح في محافظتي مسقط وجنوب الشرقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يعني تقارب اراء عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة لأدوار المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي وفق النموذج المقترح .

رابعاً: التوصيات والمقترحات:

أ- التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- حصل النموذج المقترح على درجة موافقة كبيرة ولذلك يوصي الباحث بتوجيه المسؤولين بقسم تطوير الأداء المدرسي على ضرورة الاستفادة من النموذج المقترح من أجل تنسيق ادوار المشرف الاداري ومشرف تقويم الاداء المدرسي وتلافي المشكلات التي قد تحدث نتيجة تداخل الأدوار بينهما.
- العمل على اصدار توصيف وظيفي يوضح أدوار كل من المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي بحيث يتم الاستفادة من النموذج المقترح في إعداد هذا التوصيف واخراجه.

- ان يكون للمشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي تركيز أكبر على مدارس الذكور وأن يعمل على تنسيق الأدوار بينهما خاصة في هذه المدارس.
- ضرورة أن تنال جميع المحافظات التعليمية نفس القدر من الخدمات وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية ولا يقتصر تركيزها على محافظة بعينها.
- ضرورة العمل على تقديم البرامج التدريبية وورش العمل التي تمكن كل من المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي من القيام بأدوارهم الوظيفية بجودة عالية ودون تداخل أو تضارب في ممارستها.

ب- المقترحات:

يقترح الباحث القيام بالبحوث الآتية:

- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة ولكن في محافظات تعليمية أخرى.
- عمل برنامج مقترح لتطوير مهارات المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الأداء المدرسي وفق المستجدات التربوية الحديثة في هذا المجال.
- عمل دراسة وصفية للتعرف على مدى رضا إدارات المدارس حول الخدمة الإشرافية المقدمة لهم.

المراجع العربية Arabic references:

- البكر ، جواهر بنت راشد بن عامر . (2004) . تصميم برنامج تدريبي لمشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض في ضوء حاجتهن المهنية . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- البيماني ، كاذية بنت علي بن سليمان (2011) . دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الاداء المدرسي في سلطنة عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة نزوى .
- الجرايدة ، محمد (2014) . أنموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان .
- الحاتمي ، حمد بن حميد بن طوير ، والهادي ، أمينة بنت علي (سبتمبر 2010) التكامل بين الإشراف الإداري والإشراف التربوي في تطوير الأداء المدرسي . رسالة التربية 38،99-107.
- الحارثي ، سالم بن سيف بن ناصر (2014) . تصور مقترح لتطوير الابداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان . (رسالة ماجستير) . جامعة نزوى .
- الحبسي، علي بن سعيد (2011م) . درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظه مسقط ، (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة مؤته ، الاردن .
- الحرمي ، منى بنت محفوظ (2003) . معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان .

الحضري ، سيف بن احمد بن سيف . (2003) . درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس . (رسالة ماجستير غير منشورة) . الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية .

الخلو، غسان . (2003) . المشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في كلية العلوم التربوية، مجلة (العلوم الإنسانية) للأبحاث، المجلد 17(2) نابلس/فلسطين ص371-417 .
الدعيلج ، إبراهيم بن عبد العزيز . (2015) . التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري ، عمان ، الاردن .

الراجحية ، شريفة بنت عبدالله بن زهران . (2014) . درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لمهارات تقويم الاداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان . (رسالة ماجستير) . جامعة نزوى ، سلطنة عمان .

الراعي ، كامل احمد عوض . (2006) . تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة اليرموك ، المملكة الأردنية الهاشمية .

الرقمي ، عزاء بنت علي بن عمير . (2011م) . مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .

الزدجالي، نجيب بن شاهوبن نور محمد . (2010م) . تطوير الإشراف التربوي في ضوء إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة نزوى ، سلطنة عمان .

الزهراي، معجب . (1435) . ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة ام القرى ، مكة المكرمة .
السرور، ممدوح هائل، والزعبي، إبراهيم أحمد . (2009) . "المشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم" . دراسات العلوم التربوية، المجلد (36) .

الشعيلي ، خلفان حمد خلفان . (2009) . تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
الشهري ، عوض بن احمد بن عوض . (2008) . واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .

الصقري ، خليفه خلفان خليفه . (2005) . أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم في سلطنة عمان . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
الصيرفي ، محمد . (2008) . التخطيط الاستراتيجي ، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية .
الصيرفي ، محمد . (2008) . قياس تقويم أداء العاملين . الاسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية .
العامري، عبد الهادي (2014) المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية من وجهة نظرهم، مجلة الدراسات الاجتماعية، كلية التربية العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، (14) ص ص37-62 .

العامري ، علي بن محمد بن علي . (2008) . تصور مقترح للمهام الفنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة السلطان قابوس ، عمان .

- العامري، ناصر أحمد سعيد. (2008). تأثير دور مشرف المجال الأول (العلوم الإنسانية في التنمية المهنية للمعلمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس. القاهرة.
- العبري، حمد بن راشد بن سالم، (2008). الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإداريين في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
- العبري، نبيل محمد زاهر. (2016). درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى، سلطنة عمان
- العبيسي، محمد مصطفى (2010م). التقويم الواقعي في العملية التدريسية. عمان، الاردن.
- العلياني، منى راشد. (2009). تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العويسي، رجب بن علي بن عبيد. (2006). تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العميرة، محمد حسن (2003) المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة الإسراء الخاصة في الأردن"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (42)، ص 293.
- الغافري، وضحاء بنت علي بن سلطان. (2014م). دور المشرفون الإداريون في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الغيثي، علي بن سعيد بن مبارك. (2012). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان (نموذج مقترح). (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس، الجمهورية التونسية.
- الكردي، أحمد السيد (2010م). نماذج للإشراف بالأهداف والكفايات كتاب منشور بالإنترنت.
- الكندي، مياسة بنت عبدالله بن موسى. (2009). تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان الى منظمة تعليمية. (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- المحرزي، راشد بن سيف. الفهدي، راشد بن سليمان، العريمي، حليس بن محمد، السيابي، ناصر بن هلال. (2012). تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي واليات تنفيذها في سلطنة عمان.
- المقبالي، زايد بن خليفة بن محمد. (2015م). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادي الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- اليعربي، سلطان بن سيف بن حمود. (2012). فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدارس سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- هيرمان، أ. (2010). إدارة الأداء (سامح عبد المطلب، مترجم). عمان: دار الفكر الطبعة الأولى 2011م عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
- ال مكي، عواطف بنت ابراهيم بن علي. (2011م). المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ال الشيخ، علي بن عبدالله بن علي. (2010). دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري بمنطقة عسير التعليمية. (رسالة ماجستير)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

بكال ، ر. (2002) . كيف نقيس ونطور الأداء الوظيفي (تقييم الأداء) . (موسى يونس ، مترجم) . بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الأردن : عمان .

حجي ، احمد اسماعيل (2005) . الادارة التعليمية والادارة المدرسية ، جامعة حلوان ، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، القاهرة .

رضا ، هاشم حمدي . (2012) . التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب) . عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2012 .

رضا ، هاشم حمدي . (2012) . الأساليب الحديثة في التدريب الإداري . دارالراية للنشر والتوزيع ، عمان .

مجيد ، سوسن شاكرا (2011) . تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية ، عمان . دار الصفاء للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى .

محافظ . سامح (2008) . معلم المستقبل ، كفاياته . بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني ، نحو استثمار افضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر - المنعقد في الفترة من 25-27/10/2008 الكلية التربوية . جامعة دمشق .

وزارة التربية والتعليم (2010) . رسالة التربية . مطبوعات وزارة التربية والتعليم . مسقط .

وزارة التربية والتعليم (2007) . دليل الإشراف التربوي . مطبوعات وزارة التربية والتعليم . مسقط .

وزارة التربية والتعليم ، ديسمبر / 2007م .

وزارة التربية والتعليم ، دليل نظام تطوير الاداء ، 2007م .

وزارة التربية والتعليم ، رسالة التربية ، مارس / 2006م .

وزارة التربية والتعليم ، دليل الانماء المهني والدراسات التأهيلية ، 2005م .

المراجع الأجنبية : Foreign References

Alabdulkareem,R.(2014). Differentiated Supervision Model: Away of Improving school Leadership in saudi Arabia. **US –China Education**,4(3),186-192.

Alger.c.&Chizhk,A.(2006).The reality of supervisory practices exercised by supervisors in the schools administrators Michigan State from the viewpoint of teachers .**Research in Science Education** ,22(1).

Chizhik.(2005).The reality of the administrative supervision as he sees all of supervisor and secondary school teacher. **International Journal of Educational Research**,33.

EPPS,A,L,(2010).Impact of fiscal resources allocation to schoolsbased on a differentiated supervision model. **Academy of Educational**

Leadership journal,14 (4),53-63

Huseyin&Mucabit .(2011).Examination Of Implentation Level of the total qualit management principles by the principals and teachers functioning at elementary school:The of Adiyaman province . Adiyaman University : Turkey.

Cook,p.f.(2005), A survey of the views of mentors and school administrators and teachers about the administrative guidance system applied in the newly Scotland . **International Journal of Science Education** ,25(9).

Kono , C.D.(2012). Differentiated supervision :Alternatives for professional growth And Development for All Teachers. **Las Vegas International Academic , Nevada ,USA.**

8-Holland,p.(2005).The Case for **Expending Standrds for Teacher Evaluation to Include Instructional Supervision Perspective. Journal of Personnel Evaluation in Education ,18(1),pp .67-77**

9-Kapusuzoglu ,S.,& Balaban ,C.,(2010).Roles of Primary Eduucation Supervisors in Training Candidate Teachers on Job. **European Journal of Scientific Research. Vol. 42 NO.1 (2010), pp.114-132.**

Linda ,R.B., & Kenneth ,A.A.(2010).Peer coaching and pre- service teacher :Examining an underutilized concept .**Teaching and Teacher Education , 26(2),306-314.**

Mandeel,E.D .(2006) .**Supervisory Practices and their effect on Teachers professional growth. university of Pittsburgh.**

12-Nany ,D., Yandel ,S.D.(2007)Obstacles administrative supervision as perceived by supervisors and supervisors in the city of Toronto , Canada. Journal of Research in Science Toronto ,Canada. **Journal of Research in Science Teaching ,45(3).**

Snyder,Jack.(2005).Administrative supervision requirements to achieve educational quality. **Educational Psychologist,30(4).**

Stepan , Alfred. (2009).A comparative study of approaches and methods used by managers in the administrative supervision in the school .**Theory into practicem41.**

Sullivan,S.&Glntz,J.(2000).Alternauve Approaches to Supervision. **Journal of Curriculum and Supervision , 15,3,pp.212-235. www.googl.co**