

## THE ROLE OF THE EDUCATIONAL SUPERVISOR IN DEVELOPING TEACHERS' FUNCTIONAL PERFORMANCE AT THE POST-BASIC EDUCATION SCHOOLS IN MUSCAT GOVERNORATE: TEACHERS' PERSPECTIVES

دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط: دراسة من وجهة نظر المعلمين  
إبراهيم علي مبارك الحديدي

Ibrahim Ali Mubarak Alhadidi<sup>1\*</sup> & Dawood Abdulmalek yahya Al-Hidabi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate at the Faculty of Education (IIUM); [ebrheem99@moe.om](mailto:ebrheem99@moe.om)

<sup>2</sup>Prof. Dr. at the Faculty of Education (IIUM); [dawood@iium.edu.my](mailto:dawood@iium.edu.my)

\*Corresponding Author

### Abstract

This quantitative study discusses the role of the educational supervisor in developing teachers' performance at the in the post-primary education schools in Muscat Governorate, through revealing the supervisory practices of the educational supervisors, as well as detecting the differences in the study sample responses according to (gender and experience) variables. To achieve these objectives; the researcher used descriptive analytical method, and designed a questionnaire consisting of (30) paragraphs divided into five areas: (human relations, planning, training and professional growth, field monitoring, assessment and tests). The study population consists of (1440) teachers of post-primary schools in the Governorate of Muscat. The random sample consists of (341) male and female teachers. After the data descriptive analysis through the statistical processing of the SPSS program, the findings revealed that: the role of the educational supervisor in the development of the teachers' performance in the area of (human relations) was big, while the supervisors' practices in areas of (Planning, training and professional growth, field follow-up, evaluation and testing) were at medium levels according to the teachers' point of view. There were statistically significant differences at the mean level ( $\alpha \leq 0.05$ ) according to the gender variable in favor of the male teachers. There were no statistically significant differences for the experience variable.

**Keywords:** Educational Supervisor, Performance Development, Post-Basic Education.

### المخلص

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى تشخيص دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، وذلك من خلال الكشف عن الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في المجالات المختلفة، وكذلك الكشف عن الفروقات

في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيري الدراسة: (النوع، والخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانة تتكون من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (العلاقات الإنسانية، التخطيط، التدريب والنمو المهني، المتابعة الميدانية، التقويم والاختبارات). تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين لمدارس التعليم ما بعد الأساسي في مدارس محافظة مسقط؛ البالغ عددهم (1440) معلم ومعلمة، لجمع البيانات تم أخذ عينة بالطريقة العشوائية المنتظمة تتكون من (341) معلم ومعلمة. بعد التحليل الوصفي في معالجة البيانات إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى نتائج لعل من أهمها: كان دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مجال (العلاقات الإنسانية) بدرجة كبيرة، بينما كانت ممارسات المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في المجالات (التخطيط، التدريب والنمو المهني، المتابعة الميدانية، التقويم والاختبارات) بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وفقاً لآراء أفراد العينة تبعاً لمتغير (الجنس) لصالح المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير الخبرة حسب آراء عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المشرف التربوي، تطوير الأداء، التعليم ما بعد الأساسي.

## المقدمة:

تعتبر التربية الأداة الأولى والأهم في تمثيل المجتمعات لنقل تراثه وحفظه، وكذلك الوسيلة الرائدة لتحقيق أهدافها التي ينشدها، لأنها تعد التطبيق العملي الذي تقوم عليه فلسفة كل مجتمع، حيث يعتبر المشرف التربوي من العناصر الهامة والأساسية في الميدان التربوي، والذي يلعب دوراً هاماً في تحقيق تلك الأهداف الموضوعية للعملية التعليمية بكافة جوانبها وأبعادها، حيث يقع على عاتق الإشراف التربوي الدور الأكبر في التطوير والتحسين للعملية التربوية والتعليمية بكافة جوانبها المختلفة، حيث يعتبر تحسين وتطوير مهارات وكفايات المعلم وتنميتها المهمة الأساسية في العمل الإشرافي، كما أنه يعمل على حل المشكلات التربوية والفنية التي تواجه المعلم أثناء قيامه بأدائه الوظيفي، وتزويده بالخبرات والمهارات اللازمة التي تجعله قادراً على أداء عمله على أكمل وجه، كما يقوم الإشراف التربوي من خلال المتابعة والإشراف على المعلم باكتشاف قدراته ومواهبه والعمل على تطويرها لكي يتمكن من توظيفها بشكل أمثل في تحسين العملية التعليمية والرقى بها (الكلباني، 2016).

وكما يعد الإشراف التربوي حجر الأساس للعمليات التربوية وذلك للدور الهام والأساسي الذي يقوم به المشرف التربوي في عملياته الإشرافية في الميدان التربوي على العمليات التعليمية، والتي لها أثر فعال في تطوير وتحسين العمليات التعليمية لكي تصل إلى مخرجات عالية الجودة والكفاءة، إن الاهتمام بالإشراف التربوي في تحسين المعلمين والنهوض بمستواهم المعرفي والوظيفي وتوفير الإمكانات المتاحة لهم بما يخدم وظائفهم في العملية التعليمية لكي يكونوا قادرين من تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن للإشراف أن يطور المخرجات التعليمية من خلال

التدريبات العملية والتقويم الجيد والمناسب وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتحسين الظروف الميدانية والتعليمية التي تعمل على نمو كل من المعلم والطالب فكرياً واجتماعياً (أمبيض، 2014).

كما أن للإشراف مكانة عظيمة وراسخة كطريقة شائعة التطبيق في كل المؤسسات التعليمية وغيرها من المنظمات الحيوية، وله جذور بالغة القدم في المجال التعليمي والتربوي، وفي توفير الدعم المناسب للعملية التعليمية والتطوير المهني والمعرفي للمعلمين، وحالياً أصبح الدعم من الإشراف ضرورة ملحة للتعليم والتربية بشكل عام وللمعلم بشكل خاص، وذلك كي يتم تكييف أنماطاً جديدة وحديثة من التفكير والأساليب العلمية والعملية للمعلمين، حيث أصبح التعليم الشامل يتطلب إلى إشراف أكثر مرونة لكي يستطيع أن يلبي احتياجات المعلمين والمتعلمين، وذلك للوصول إليها وتفعيل عمليات المتابعة والتقويم والتطوير، حيث يتم تطوير المجتمعات التعليمية من خلال التعاون المهني والتفكير وتمكين الأساليب والاستراتيجيات الجيدة والفعالة ( Määttä, & Alila, 2016 ).

ولكي يكون المشرف التربوي قادراً و متمكناً على أداء الأعمال والوظائف المكلف بها والتي هي موجهة نحو الأهداف المرسومة للنظام التعليمي ، فكان من اللازم السعي في التعرف والبحث عن أفضل الأساليب والكفايات والمهارات الإشرافية التي تمكنه من أداء عمله بالشكل الإيجابي الفعال، وهذا ما تؤكدته الكثير من الدراسات التي درست في مجال الإشراف التربوي كدراسة (الإسحاقية، 2017؛ الكلباني، 2016؛ الحجري، 2014؛ Saltzman، 2016؛ Hamzah، 2013) حيث أنها أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب والعمل على تطوير المشرف التربوي بشكل دائم، وذلك من أجل تطوير الأداء الإشرافي في عمله.

وكما أشارت الدراسات التربوية كدراسة (القبلان، 2018؛ الشديفات، 2014؛ Lopez، 2016؛ Chen & Cheng، 2013) إلى ضرورة العمل الدائم على تطوير الإشراف التربوي، وذلك بالاستفادة من الأساليب والأنماط الإشرافية الحديثة، والتي هدفها تطوير كفايات ومهارات المعلمين في الحقل التربوي، والعمل على حفزهم مهنيًا وفنيًا.

وانطلاقاً من الدور الذي يقوم به الإشراف التربوي في تحسين وتجويد العملية التعليمية في الميدان التربوي بجميع عناصره، والعمل على التطوير والتنسيق بينها لإيجاد التكامل الكفيل بتحسين الأداء الوظيفي، والذي ينعكس على جودة المخرجات التعليمية ، فإنه يتوجب إعادة النظر بشكل عام في كل العمليات الإشرافية بجميع مستوياتها المختلفة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ميدانية وتقويم ومناهج وغيرها من الوظائف التي يقوم بها الإشراف التربوي ليكون قادراً على تقديم رسالته بشكل أفضل (وزارة التربية، 2015).

### مشكلة الدراسة:

من خلال قيام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري الذي يتحدث عن دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الحقل التربوي، فقد لاحظ من تلك الدراسات وجود قصوراً في دور المشرفين التربويين في العمل الإشرافي والوظيفي، من هذه الدراسات دراسة (العلوية، 2014؛ عطيري، 2017؛ Rahabav، 2016) والتي هدفت إلى التعرف عن دور المشرف

التربوي في تنمية الأداء الوظيفي للمعلمين، وقد بينت نتائج الدراسات بأن هناك ضعفاً عاماً في العمل الإشرافي في مجالات التنمية المهنية للمعلمين واستخدام الأنماط الإشرافية الحديثة.

وبهذا يتضح للباحث من خلال ذلك بوجود مشكلة في ممارسات المشرفين التربويين لأدوارهم الإشرافية على المعلمين، وبناءً على شعور الباحث بوجود هذه المشكلة في الحقل التربوي، وذلك بصفته مشرفاً لأحد المواد في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان، ومدى حاجة الميدان التربوي لهذه الدراسة في التعرف على دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة مسقط، وعلى توصيات عدد من الباحثين في دراساتهم في مجال الإشرافي، بضرورة عمل دراسات خاصة في تحليل أعمال المشرفين التربويين، ومدى ممارستهم للأساليب وللأدوار الإشرافية التي يقومون بها لتحسين أداء المعلمين في مهاراتهم ومهامهم الفنية والمهنية، ومن ذلك كله تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي هو: ما واقع دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط؟

### أهداف الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة التي وضحها الباحث في الأسطر السابقة فإنه يحاول تحقيق الأهداف العلمية التالية:

- 1- التعرف على واقع قيام المشرف التربوي بدوره في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- 2- دراسة الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع (الجنس) -الخبرة).

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

وفي دراسة قطاف (2017) حيث كان الهدف من الدراسة التعرف على الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في تحسين الأداء للمعلم في المرحلة الابتدائية حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في دراستها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة والمكونة من (29) فقرة مقسمة على أربعة مجالات مختلفة ( التخطيط، التنفيذ، الإدارة والتقويم ) طبقت على عينة قسدية من المعلمين، حيث بلغ حجم العينة (60) معلماً ومعلمة، وقد خلصت نتائج الدراسة على أن المشرف التربوي يقوم بدوره بشكل جيد في تحسين أداء المعلمين في كل من مجالات (التخطيط والتنفيذ والتقويم) في المرحلة الابتدائية، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل الدراسي، الخبرة).

وفي دراسة دفع الله، عمار و حامد، صباح ( 2018 ) والتي هدفت في البحث عن واقع الإشراف

التربوي ودوره في تطوير بعض الكفايات لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية بولاية الجزيرة بمحلية القرشي، حيث تم اختيار عينة عشوائية عددها (53) معلما ومعلمة بصورة عشوائية منتظمة وبنسبة (56%) من مجتمع الدراسة الأصلي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لأغراض الدراسة مستخدمين استبانة مكونة من (24) بند مقسمة على عدد من المجالات والتي منها مجال التنمية المهنية ومجال المتابعة العامة والإشراقية، حيث بينت نتائج الدراسة بأن دور الإشراف التربوي بشكل عام بالمستوى المتوسط في الأداء، وفي مجال المتابعة العامة والتدريسية الميدانية كان دور المشرف فيها بدرجة جيدة ومرضية، أما في مجال التنمية المهنية فإن دور المشرف التربوي فيها كان ضعيفاً جداً، وقد أوصي الباحثان في الدراسة بعقد دورات تدريبية للمشرفين في مجال النمو المهني للمعلمين، وزيادة عدد المشرفين التربويين وذلك بسبب الأعمال والأعباء الكبيرة والكثيرة المتعددة التي يقوم بها المشرف.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة تُسفوا وهوفمان (2014) Tesfaw & Hoffman والتي هدفت لقياس وجهة نظر المعلمين حول دور الإشراف التعليمي في المدارس الثانوية بأديس أبابا بأثيوبيا، كما أن دراستهما هدفت أيضاً إلى التعرف في النظرة حول الإشراف التعليمي بين المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الخبرة، ومدى رضاهم من الممارسات الإشرافية والإنماء المهني للمعلمين التي يقوم بها المشرف التربوي، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتم أخذ عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس العامة والخاصة عددها (200) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات للدراسة، حيث بينت نتائجها بأن المشرفون يؤدون عملهم بشكل مرضي وجيد في الممارسات الإشرافية والمتابعة الميدانية وكذلك في النمو المهني للمعلمين، كما بينت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لمتغير الخبرة، وبوجود فروقات بدلالة ضعيفة في العلاقة بين الأساليب الإشرافية المتبعة والنمو المهني.

وفي الدراسة التي أقامها أبوبكر وآخرون (2015) Abubakr والتي هدفها التعرف على دور المشرفين التربويين نحو تطوير أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتطبيق استبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات للدراسة من عينة متمثلة من المعلمين في المرحلة الثانوية في نيجيريا، وبينت النتائج بأن المشرفين لا يقومون بعملهم الإشرافي بالشكل المطلوب، وأن هناك صعوبات عديدة تواجه المشرف التربوي في الإشراف من الجانب الإداري، وكذلك في التطوير المهني للمعلمين، وفي تطبيق المشرفين للمعايير التي وضعتها وزارة التربية والتعليم للإشراف الفني، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومنها يجب إشراك رؤساء الإدارات وموظفي المقاطعات في عمليات الإشراف من خلال المعاينة الدورية المستمرة، وتعزيز التدابير لمراقبة الجودة في التدريس والعمل وتحسين الدور الإشرافي للمشرفين ومدراء المدارس.

وفي دراسة ماتا أليلا (2016) Määttä, & Alila بعنوان مبادئ وممارسات الإشراف التي تدعم تطوير المعلم الشامل، والتي كان هدفها التعرف على المبادئ والممارسات الإشرافية التي تقوم بالتطوير الشامل للمعلم من وجهة نظر المشرفين، حيث تم استخدام المنهج النوعي في الدراسة، وذلك بعمل المقابلات في الحصول على المعلومات للدراسة من خمسة أماكن مختلفة في فنلندا، وكان عدد أفراد عينة الدراسة (11) مشرفاً، حيث بينت نتائج الدراسة بأن المشرفين يقومون

بالتخطيط الدقيق للأشرف بشكل جيد، كما أنهم يستخدمون الأساليب الإشرافية الجيدة والحديثة والمتابعة الميدانية للمعلمين بصورة متنوعة، وفي مجال العلاقات والاتصال يقوم المشرفين بالدعم والاهتمام باحتياجات المعلمين وتمكين المعلمين في عملهم.

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لأغراض دراسته، ويعرف المنهج الوصفي بأنه شكل من أشكال التحليل العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة التي تم تحديدها، والتي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات دقيقة وكافية، لاستخلاص دلالاتها، لكي يتم الوصول إلى نتائج عن الظاهرة (علي، 2010؛ الكسباني، 2012)، وكذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم ما بعد الأساسي الحكومية بمحافظة مسقط، والبالغ عددهم (1420) معلم ومعلمة، وذلك حسب إحصائية قسم الإحصاء التابع لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي (2018/2019).

### عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية المنتظمة لاختيار العينة حسب الجنس والمدرسة وذلك بترقيم المدارس ما بعد التعليم الأساسي واختيار العينة من الجدول بشكل منتظم، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (341) معلمًا ومعلمة وهو ما يمثل نسبة (24%) من المجتمع الأصلي، بواقع (171) معلم و(170) معلمة.

### جدول (1) خصائص عينة الدراسة تبعًا لمتغيري (الجنس والخبرة)

م	المتغير	فئات المتغير	العدد	المجموع	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	171	341	50%
		أنثى	170		50%
2	الخبرة	أقل من 5 سنوات	80	341	23%
		من 5 إلى 10 سنوات	128		38%
		أكثر من 10 سنوات	133		39%

### أداة الدراسة

قام الباحث ببناء أداة للدراسة وهي الاستبانة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك لغرض إثراء الدراسة بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن موضوع البحث، كما اعتمد الباحث في إعداد فقرات الاستبانة على الأدب النظري في موضوع البحث والدراسات السابقة التي تحدثت في موضوع الدراسة، وبالاطلاع على النشرات والتعميمات التربوية الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وعلى بعض اللقاءات من رؤساء الأقسام والتربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة مسقط، حيث تم إعداد فقرات الأداة والتي تتكون من (25) فقرة، حيث تتركز الأسئلة في التعرف على دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في خمسة مجالات مختلفة.

## صدق الأداة:

ولكي يتحقق الباحث من صدق الأداة الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من المختصين لتحكيمها وهم أيضا من ذوي الخبرة وعددهم (8) محكمين، حيث قام المحكمون بتدوين الملاحظات على أسئلة الأداة ومدى ارتباطها بمشكلة الدراسة، وكذلك مدى وضوح وسلامة فقرات الأداة من حيث الصياغة اللغوية، وكذلك جمع مقترحاتهم بشأن التعديل والإضافة والحذف، فقد قام الباحث بإجراء التعديلات على ضوء تلك المقترحات لتتناسب مع أهداف الدراسة، وإضافة (5) فقرات، حيث تم إقرارها، حيث إنها احتوت على (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

## ثبات الأداة:

ليتحقق الباحث من ثبات الأداة قام باستخدام طريقة إعادة الاختبار (test-retest) حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (25) معلم ومعلمة من خارج العينة الأصلية، وبعد مرور ثلاثة أسابيع تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما أن الباحث استخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) لاستخراج الاتساق الداخلي للأداة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (2) معاملات ثبات وارتباط أداة الدراسة

الرقم	المجال	معامل كرونباخ	معامل ارتباط
1	العلاقات الإنسانية	0,82	0,90
4	التدريب والنمو المهني	0,85	0,88
2	التخطيط	0,87	0,79
5	التقويم	0,97	0,85
3	المتابعة الميدانية	0,88	0,86
	الدرجة الكلية	0,86	0,88

يبين الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات ثبات ومعاملات ارتباط جيدة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0,86) ومعامل ارتباط (0,88) هذا مما يجعلها قابلة للتطبيق الميداني.

## طريقة تقدير الدرجات

تمت الإجابة على فقرات الاستبانة من خلال خمس تقديرا على حسب تدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (كبير جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجة، قليلة جداً (1) درجة) وقد كان تقييم الدرجات بطريقة موجبة لكل فقرات الاستبانة. وقد تم استخدام معيار الحكم على النتائج بطول الفترة (5-3/1=1,33) والجدول التالي يوضح الفترات لكل درجة للحكم:

### جدول (3) يوضح فترات المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال ودرجة الحكم عليها

الحكم	المتوسط الحسابي	درجة
1	من (1) إلى أقل من (2,33)	قليلة
2	من (2,33) إلى أقل من (3,68)	متوسطة
3	من (3,68) إلى (5)	كبيرة

### المعالجات الإحصائية

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج "SPSS" على الحاسوب، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة:

- 1- معامل الارتباط لبيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة.
- 2- للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإيجاد الرتب ودرجة الحكم.
- 3- وللإجابة على السؤال الثاني قام الباحث باستخدام الاختبار التثائي (t-test) للعينات المستقلة لمتغير الجنس، وكذلك تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق تبعاً لمتغير الخبرة.

### عرض النتائج وتفسيرها

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو:** ما واقع قيام المشرف التربوي بدوره في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

وليتيم الإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والرتبة لكل مجال في الاستبانة، وكذلك حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات كل المجالات في مجالات تطوير الأداء الوظيفي وللمجال ككل، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتقدير درجة دور المشرف التربوي في مدارس ما بعد الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال تقدير الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	العلاقات الإنسانية	3,99	0,62	1
4		كبيرة		
2	التدريب والنمو المهني	3,63	0,82	2



3	0,95	3,60	متوسطة التخطيط	5
4	0,76	3,48	متوسطة التقويم	3
5	0,58	3,44	المتابعة الميدانية	
<b>0,46</b>		<b>3,63</b>	متوسطة الدرجة الكلية	
			متوسطة	

تضح من الجدول (4) أن تقدير أفراد العينة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، كانت بدرجة (متوسطة) من المستوي بشكل عام في مجالات تطوير الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,63) وتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3,44 - 3,99)، وتبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان في مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3,99) من تقدير أفراد عينة الدراسة، بينما كانت تقديرات أفراد العينة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان بدرجة متوسطة في باقي المجالات وهي (التدريب والنمو المهني، التخطيط، التقويم، المتابعة الميدانية) وبمتوسطات حسابية (3,63 ، 3,60 ، 3,48 ، 3,44) على الترتيب. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن مجالات التطوير للأداء الوظيفي للمعلمين متداخلة ومتراصة فيما بينها فلذلك جاءت نتائجها متقاربة نوعاً ما من حيث المتوسطات الحسابية.

### 1- مجال العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدرجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال العلاقات الإنسانية والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة دور المشرف التربوي لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	يسهم في حل المشكلات بين المعلمين	4,22	0,63	1
1	كبيرة			
5	يقوم ببناء علاقات إيجابية مع الإدارة والمعلمين	4,06	0,73	2
4	كبيرة			
6	يتقبل وجهات نظر المعلمين	4,02	0,86	3
3	كبيرة			

4	0,88	3,96	يتعامل مع المعلمين بموضوعية وعدالة كبيرة
5	0,86	3,94	يشارك في الفعاليات بالمدرسة كبيرة
6	1,00	3,62	يراعي حاجات المعلمين الشخصية متوسطة
<b>0,62</b>	<b>3,97</b>		<b>الدرجة الكلية كبيرة</b>

يتضح من الجدول (5) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة (كبيرة) في معظم فقرات مجال العلاقات الإنسانية، حيث كان المتوسط الكلي للفقرات (3,97)، وتراوح متوسطاتها بين (3,63 – 4,22) حيث تعني هذه النتيجة بأن المشرف التربوي يمارس دورة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، ويعزي الباحث هذه النتيجة بأن المشرفين التربويين يمتلكون مهارات العلاقات الإنسانية ويهتمون بشكل كبير في بناء وتوطيد العلاقات بينهم وبين المعلمين وبشكل طيب، وذلك لأن المشرف التربوي في سلطنة عمان يتمتع بالأخلاق الطيبة والقيم الاجتماعية الحسنة والتي تربي عليها من خلال المجتمع والأسرة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Määttä, & Alila (2016) بوجود العلاقات الجيدة والاتصال الفعال بين المشرفين والمعلمين.

## 2- مجال التدريب والنمو المهني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدرجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال التدريب والنمو المهني والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدرجة لدور المشرف التربوي لمجال التدريب والنمو المهني مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
23	يعمل على تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين وفق الاحتياجات.	3,84	0,83	1
21	كبيرة			
22	يشارك في تحديد البرامج للتنمية المهنية .	3,75	0,80	2
20	كبيرة			
24	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	3,71	0,90	3
19	كبيرة			
19	يشجع المعلمين على مواصلة نموهم المهني.	3,53	1,06	4
	متوسطة			

5	1,05	3,51	يشجع المعلمين على الاستفادة من التجارب التربوية. متوسطة
6	0,90	3,43	يتابع الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين. متوسطة
	<b>0,81</b>	<b>3,63</b>	<b>الدرجة الكلية متوسطة</b>

يتضح من الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال التدريب والنمو المهني جاءت بدرجات (كبيرة) و(متوسطة) في فقرات مجال التدريب والنمو المهني، حيث كان المتوسط الكلي للفقرات (3,63) بدرجة متوسطة (جيداً نوعاً ما)، وتراوحت متوسطاتها بين (3,43 – 3,84) حيث تعني هذه النتيجة بأن المشرف التربوي يمارس دورة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة في مجال التدريب والنمو المهني من وجهة نظر المعلمين، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى تفاوت الاهتمام بالتدريب بين مشرفي المواد التربويين فمنهم يمتلكون مهارات التدريب في العمل التربوي، ويقومون بتدريب معلمهم في الدورات التدريبية المختلفة، بينما البعض الآخر يعانون من قصور في تشجيع معلمهم للتدريب وحضور الدورات التدريبية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Tesfaw & Hoffman 2014) أن المشرفون يؤدون عملهم بشكل جيد في النمو المهني للمعلمين، بينما نجد أنها تختلف مع دراسة دفع الله، عمار و حامد، صباح (2018) إن دور المشرف التربوي في مجال النمو المهني للمعلمين ضعيف جداً وقد أوصى الباحثان بعقد دورات تدريبية للمشرفين في مجال النمو المهني.

### 3- مجال التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدرجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال التخطيط والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى درجة دور المشرف التربوي لمجال التخطيط مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
7	يضع خطة لزيارة معلمي المادة.	3,76	0,97	1
10	يعد خطة للمشاعل التربوية وللنمية المهنية.			
8	كبير	1,23		2
11	يشارك في وضع خطط لتبادل الزيارات بين المعلمين.	3,66	1,09	3
9	متوسطة			
12	يشارك في وضع خطط للطلاب المتفوقين دراسياً.	3,64	1,26	4

5	1,16	3,52	متوسطة يساعد المعلمين في عمل السجلات المتعلقة بالمادة.
6	1,30	3,33	متوسطة يشارك في وضع خطط للطلاب ضعيفي المستوى.
<b>0,96</b>	<b>3,61</b>		الدرجة الكلية متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال التخطيط جاءت بدرجات (كبيرة) و(متوسطة) في فقرات مجال التخطيط ، حيث كان المتوسط الكلي للفقرات (3,61) بدرجة متوسطة (جيد نوعاً ما)، وتراوحت متوسطاتها بين (3,33 – 3,76) حيث تعني هذه النتيجة بأن المشرف التربوي يمارس دورة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بين الدرجة المتوسطة والكبيرة في مجال التخطيط من وجهة نظر المعلمين، ويعزي الباحث هذه النتيجة بأن بعض المشرفين التربويين يدركون أهمية التخطيط وإعداد التخطيط لمشاغل التنمية المهنية، والبعض الآخر غير مهتم ببعض جوانب التخطيط بالشكل المطلوب كالتخطيط لتبادل الزيارات الصفية بين المعلمين والتخطيط لرفع المستوى التحصيلي للطلاب الضعاف. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من (أمييض، 2014؛ قطاف، 2017؛ Määttä, & Alila، 2016)، بأن المشرفين يقومون بالتخطيط بشكل جيد.

#### 4- مجال التقويم والاختبارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدرجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال التقويم والاختبارات والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى درجة دور المشرف التربوي لمجال التقويم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
26	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين	3,81	0,86	1
25	كبيرة			
30	يقوم أداء المعلمين بشكل منتظم	3,59	1,01	2
27	متوسطة			
29	يتعاون مع المعلمين في تحليل نتائج الاختبارات	3,51	1,03	3
28	متوسطة			
4	يشجع المعلمين على توظيف التقويم المستمر	3,47	0,83	4
	متوسطة			
5	يشرف على سير أعمال الاختبارات	3,47	1,04	5

6	1,05	3,09	متوسطة يساعد المعلمين في وضع الاختبارات القصيرة
<b>0,77</b>		<b>3,49</b>	متوسطة الدرجة الكلية متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال التقويم والاختبارات جاءت بدرجات (متوسطة) في معظم فقرات مجال التقويم والاختبارات ، حيث كان المتوسط الكلي للفقرات (3,49) بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها بين (3,09 – 3,81) حيث تعني هذه النتيجة بأن المشرف التربوي يمارس دوره في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة متوسطة في مجال التقويم والاختبارات من وجهة نظر المعلمين، ويعزي الباحث هذه النتيجة بأن المعلمين على قناعة بأن المشرفين التربويين لا يقومون بمهامهم في هذا المجال بالشكل المطلوب منهم، وأيضًا أن أساليب التقويم قد شهدت تغيرًا في الأونة الأخيرة، وربما يعود السبب في انشغال المشرفين التربويين بجوانب أخرى من عملهم كالتدريب على المناهج الجديدة في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

ويلاحظ الباحث بأن نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة (Abubakr 2015) أن المشرف التربوي لا يقوم بدوره بشكل مطلوب في تحسين أداء المعلمين في كل من مجال التقويم، وتختلف مع دراسة كل من (أمبيض، 2014؛ قطاف، 2017) التي بينت أن المشرف التربوي يقوم بدوره بشكل جيد في تحسين أداء المعلمين في كل من مجال التقويم.

##### 5- مجال المتابعة الميدانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدرجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال المتابعة الميدانية والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى درجة دور المشرف التربوي لمجال المتابعة الميدانية مرتبة ترتيبًا تنازليًا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
13	يتابع سجلات معلمي المادة	3,52	1,09	1
17	متوسطة			
18	يتابع تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية.	3,51	1,02	2
14	متوسطة			
15	يتابع توظيف مركز مصادر التعلم	3,51	0,94	3
16	متوسطة			
4	يقوم بزيارات صفية للمعلمين	3,44	0,91	4

5	1,11	3,44	متوسطة يتابع تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين
6	1,19	3,23	متوسطة يعقد الاجتماعات لمناقشة المستجدات
	<b>0,57</b>	<b>3,44</b>	متوسطة الدرجة الكلية متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط لمجال المتابعة الميدانية جاءت بدرجات (متوسطة) في كل فقرات مجال المتابعة الميدانية، حيث كان المتوسط الكلي للفقرات (3,44) بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها بين (3,23 – 3,52) حيث تعني هذه النتيجة بأن المشرف التربوي يمارس دورة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة متوسطة في مجال المتابعة الميدانية من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث هذه النتيجة لما لهذه المهام من حساسية بين المعلمين والمشرفين، وكذلك انشغال المشرفين بالأمور الإدارية والتدريبية المكلفين بها من المديرية العامة للتربية والتعليم، وجاءت هذه النتيجة مختلفة عن جميع الدراسات.

### السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع (الجنس) – الخبرة)؟

### 1- متغير النوع (الجنس)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى درجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير النوع (الجنس)، وتم تطبيق اختبار (t- test) والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t- test) تبعاً لمتغير النوع (الجنس).

المجال مستوى الدلالة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
العلاقات **0.001	ذكر	171	4.08	0.52	3.265
الإنسانية	أنثى	170	3.68	0.69	
التخطيط **0.000	ذكر	171	3.99	0.72	8.027

1.02	3.22	170	أنثى	
5.732	0.53	3.61	171	ذكر
	0.57	3.27	170	أنثى
-0.200	0.82	3.62	171	ذكر
	0.80	3.64	170	أنثى
-0.047	0.77	3.49	171	ذكر
	0.78	3.49	170	أنثى
<b>5.454</b>	<b>0.41</b>	<b>3.76</b>	<b>171</b>	<b>ذكر</b>
	<b>0.47</b>	<b>3.50</b>	<b>170</b>	<b>أنثى</b>

\*\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.01$ ) في مستوى درجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وذلك استناداً إلى قيمة (ت) إذ بلغت قيمتها 5,454 وبمستوى دلالة (0,00) للدرجة الكلية، وكذلك تشير النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,00) - (0,01) في المجالات (العلاقات الإنسانية، التخطيط، المتابعة الميدانية) لصالح الذكور أيضاً بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية.

## 2- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى درجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة والجدول (11) يوضح ذلك

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة.

الانحراف	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال المعياري
0.63	3.98	80	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
3.97	128		من 5 إلى 10 سنوات	0.62
0.62	3.79	133	من 10 سنوات فأكثر	المجموع
3.79	341			0.62

3.62	80	أقل من 5 سنوات	التخطيط 0.96
3.60	128	من 5 إلى 10 سنوات	0.91
3.60	133	أكثر من 10 سنوات	1.01
3.61	341	المجموع	0.96
3.47	80	أقل من 5 سنوات	المتابعة 0.57
3.35	128	من 5 إلى 10 سنوات	الميدانية 0.62
3.50	133	أكثر من 10 سنوات	0.52
3.43	341	المجموع	0.56
3.74	80	أقل من 5 سنوات	التدريب 0.72
3.52	128	من 5 إلى 10 سنوات	والنمو المهني 0.85
3.65	133	أكثر من 10 سنوات	0.81
3.63	341	المجموع	0.82
3.60	80	أقل من 5 سنوات	التقويم 0.67
3.38	128	من 5 إلى 10 سنوات	والاختبارات 0.75
3.52	133	أكثر من 10 سنوات	0.84
3.50	341	المجموع	0.77
3.69	80	أقل من 5 سنوات	الدرجة 0.48
3.55	128	من 5 إلى 10 سنوات	الكلية 0.47
3.65	133	أكثر من 10 سنوات	0.34
3.63	341	المجموع	0.46

يلاحظ في الجدول (11) بوجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى دور المشرف



التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، حيث نلاحظ أنه حصل أصحاب الفئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي يبلغ (3,69)، وبعده أصحاب الفئة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3,65)، وجاءت في الأخير الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط يبلغ (3,55)، ولكي يحدد الباحث ما إذا كانت المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية، فقد قام بتطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول (12) يوضح نتائج تحليل التباين.

جدول (12) تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق في تقديرات المعلمين لدور المشرف التربوي بمدارس ما بعد الأساسي في محافظة مسقط. تبعاً لمتغير الخبرة

المجال مستوى الدلالة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
العلاقات 0.997 الإنسانية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.00 130.52 130.52	2 339 341	0.001 0.384	0.002
التخطيط 0.987	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.02 315.37 315.39	2 339 341	0.012 0.931	0.013
المتابعة 0.081 الميدانية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.66 110.58 112.24	2 339 341	0.832 0.326	2.550
التدريب 0.124 والنمو المهني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.71 220.55 223.26	2 339 341	1.362 0.651	2.090
التقويم 0.081 والاختبارات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.89 201.24 204.23	2 339 341	1.494 0.593	2.519
الدرجة 0.133 الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.85 71.11 71.96	2 339 341	0.426 0.211	2.033

تشير النتائج في الجدول (12) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى درجة دور المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في

مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير الخبرة، استنادًا إلى قيمة (ف) إذ بلغت (2,033) وبمستوى دلالة (1,133)، وكذلك تشير نتائج الجدول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

## قائمة المراجع

الأحزمي، عصرية بنت ناصر بن علي. (2010). المدرسة كوحدة للتنمية المهنية، دورية الإنماء المهني وتطوير الأداء، 1، 10 - 14.

الإسحاقية، رقية سليمان. (2017). ممارسة المشرف التربوي للدراس التطبيقية كأسلوب إشرافي وعلاقته بتطوير الأداء التدريسي للمعلمين (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

إمبيض، يسرى. (2014). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.

الحجري، ناصر سلطان. (2014)، أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الحداد، مها منير. (2017). تطوير أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دفع الله، عمار محمد و حامد، صباح الحاج. (2018)، واقع الإشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريسية لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية، مجلة العلوم التربوية، (1)، 19، 72- 86 ، جامعة الملك سعود، الرياض.

دواني، كمال. (2014). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.  
زيدان، مطيعة محمود. (2016). تصور مقترح لتطوير دور الشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، سوريا: جامعة دمشق.

السعيدية، حمدة حمد. (2014) الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بولاية السويق بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 1، 381 - 415، سلطنة عمان.

شديفات، باسل. (2014). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق، 30(2):299-339.

الطوخي، هيثم محمد و الحربي، حماد دغيم و عوض الله، إبراهيم الدسوقي. (2016). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 3 (3)، 406 - 441.

عطير، ربيع شفيق. (2017). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظة طولكرم الحكومية، مجلة العلوم التربوية والنفسية(البحرين)، 18 (1)، 621- 655.

العلوية، منى. (2014). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمدارس

محافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.

علي، محمد السيد. (2010). موسوعة المصطلحات التربوية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

العمارة. محمد حسن. (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، سوريا، 12 (4)، 11-40.

العويسي، رجب علي. (2011). أهمية العلاقات الإنسانية للمشرف التربوي وأثرها في تعزيز الممارسات الإيجابية مع المعلمين. مجلة رسالة التربية، (32)، 52-70.

الغافرية، وضحا علي. (2014). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

الغزو، أشرف مطلق. (2019). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 1(27)، 20-41.

القلبان، فايزة يوسف. (2018). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية في مدينة حائل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد التاسع، العدد (26)، 57-76.

قطاف، حياة (2017) دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية لبعض المقاطعات بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

الكسباني، محمد علي السيد. (2012). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي.

الكلباني، يونس حمدان. (2016). مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

وزارة التربية والتعليم (2015) دليل الإشراف التربوي ، غير منشور، مسقط ، مطبوعات وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (2013). الإشراف التربوي علاقة إنسانية وطموح تربوي ( التطوير التربوي)، مسقط، مطبوعات وزارة التربية والتعليم.

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

Al'akhzamiu, Easriat Bnt Nasir Bin Ely. (2010). Almadrasat Kawahdat Liltanmiat Almihniati, Dawriat Al'iinma' Almahni Watatwir Al'ada', 1, 10 - 14.

Al'iishaqiat, Raqiat Saliman. (2017). Mumarasat Almusharif Altarbuii Lildurus Altatbiqiat Ka'uslub 'Iishrafiin Waealaqatih Bitatwir Al'ada' Altadrisii Lilmuelimin ( Dirasatan Halatan ), Risalat Majstayr Ghyr Manshuratin, Kuliyyat Aleulum Waladabi, Jamieatan Nazwaa, Saltanat Euman.

'Iimbid, Yisraa. (2014). Dawr Almushrif Altarbawii Fi Tahsin 'Ada' Almuealimin Fi Madaris Alquds Alhukumiat Min Wijhat Nazar Almuealimin Walmadirina, Risalat Majstayr Ghyr Manshurat, Jamieat Birzit, Biarzit,

Filastin.

- Alhijri, Nasir Sultan. (2014), 'Anmudhaj Muqtarah Litahsin Almumarasat Al'iishraqiat Ladaa Almushrifin Altarbuiyn Biwizarat Altarbiat Waltaelim Fi Saltanat Euman, Risalat Majstayr Ghyr Manshuratin, Kuliyyat Aleulum Waladabi, Jamieat Nazwaa, Saltanat Eaman.
- Alhadadi, Maha Manyr.(2017). Tatwir 'Ada' Mudir Almadrasat Bimadaris Wikalat Alghawth Fi Muhafazat Ghazat Kamashrif Muqim Fi Daw' Bed Alaitijahat Almueasirati, Risalat Majsatayr Ghyr Minshurat, Aljamieat Al'iislamiati, Ghazat, Filastin.
- Dafe Allah, Eammar Muhamad W Hamid, Sabah Alhaji. (2018), Waqie Al'iishraf Altarbui Wadawrih Fi Tatwir Alkiffayat Altadrisiat Limuelimi Allughat Al'iinjilziat Bialmarhalat Alththanuiat, Majalat Aleulum Altarbawiat, (1), 19, 72- 86 ,
- Jamieat Almalik Sueud, Alriyad. Dawani, Kmal.(2014). Al'iishraf Altarbui Mafahim Wafaqi, Dar Alrrayat Lilnashr Waltawziei, Eimana: Al'urdunn.
- Zaydan, Matieat Mahmud. (2016). Tasawur Muqtarah Litatwir Dawr Alsharaf Altarbui Fi Majal Al'iidarat Almadrasiat Limadaris Alhalqat Al'uwlaa Min Altaelim Al'asasii Fi Madinat Dimashqa, Risalat Majstayr Ghyr Manshuratin. Kuliyyat Altarbiati, Surya: Jamieat Dimashq.
- Alsiediatu, Hamdat Hmd. (2014) Alkiffayat Al'adayiyat Allazimat Ladaa Almashrif Altarbui Min Wijhat Nazar Mudiri Almadaris Wamusaaidihim Biwilayat Alsawiq Bisiltanat Eaman, Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsiati, Almujaalid 15, Aleadad 1, 381 - 415,
- Saltanatan Eamaan. Shadifat, Basl.(2014). Dawr Almushrifin Altarbuiyn Fi Tatwir Al'ada' Almahni Limuelami Aldirasat Alajitimaieat Fi Mudiri Altarbiat Waltaelim Lilwaa' Albadiat Alshamaliat Algharbiat Fi Muhafazat Almafraaq. Majalat Jamieat Dimashq, 30(2):339-299.
- Altuwkhi, Haytham Muhamad W Alharibi, Hammad Daghim W Eiwad Allih, 'Ibrahim Aldisuqi. (2016). Altanmiat Almihiat Lilqiadat Altarbawiat Bialmamlakat Alearabiati Alsaediati Waealaqatiha Bialradaa Alwazifii Min Wijhat Nazarihim, Majalat Aleulum Altarbawiat, Kuliyyat Aldirasat Aleulya Liltarbiati, Jamieat Alqahirat, 3 (3), 406 - 441.
- Eatir, Rbye Shafiq. (2017). Dawr Al'iishraf Altarbawii Fi Altanmiat Almihiat Limuelimi Almarhalat Alththanawiat Bimadaris Muhafazat Tulkarm Alhukumiati, Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsiata(Alibahrain), 18 (1), 621- 655.
- aleilawiat, manaa. (2014). tasawur muqtarah litafeil al'iishraf altarbui bimadaris altaelim ma baed al'asasii bimadaris muhafazat masqat fi daw' namudhaj al'iishraf almutanawe. risalat majstayr ghyr manshurati, kuliyyat altarbiat, jamieat nazwaa , saltanat euman.
- eali, muhamad alsayd. (2010). mawsueat almustalahat altarbawiat. eamana: dar almayrat lilynashr waltawzie.
- alemayra. muhamad hsn.(2014). alaihtiajat altadriyat limudiri almadaris al'asasii wamudiratiha wamusaaidihim fi madaris wikalat alghawth alduwaliat fi al'urduni min wijhat nazarihim, majalat aithad aljamieat alearabiati liltarbiat waealam alnafsi, surya, 12 (4), 11- 40.
- aleuysi, rajab euly.(2011). 'ahamiyat alealaqat al'iinsaniat lilmushrif altarbawii wa'athariha fi taiez almmumarasat al'ijabiati mae almuelimin. majalat risalat altarbiati, (32), 52-70.
- alghafiriati, wadaha ealy.(2014). dawr almusharifin al'iidariiyin fi altanmiat almihiat limudiri madaris altaelim al'asasii bimuhafazat alzzahirat fi saltanat eumaan, risalat majsatayr ghyr manshuratin, kuliyyat aleulum waladabi, jamieatan nazwi, saltanat euman.
- alghazu, 'ashraf matluq. (2019). dawr mudir almadrasat kamashrif tarbwi muqim fi almadaris alththanawiat fi muhafazat eijlawn fi al'urduni, majalat aljamieat al'iislamiati lildirasat altarbawiat walnafsi,1(27),20-41.
- alqablan, fayzt yusf.(2018). dawr al'iishraf altarbawii fi altanmiat almihiat limuelimi aleulum min wijhat nazarihim fi daw' bed almutaghayirat aldiymighrafati fi madinat hayili, majalat jamieat alquds almaftuhah lil'abhath waldirasat altarbawiat walnafsiati, filastin, almujaalid altaasie, aleadad (26), 76-57.
- qataf, haya (2017) dawr almusharif altarbawii fi tahsin al'ada' altadrisii lilmuelam fi almarhalat alaibtidayiyat dirasat maydaniat libaed almuqataeat biwilayat almasilati, risalat majsatayr ghyr manshurati, kuliyyat aleulum al'iinsaniat walajitimaieati, jamieatan muhamad bawdiaf almasaylata, aljazayir.
- alkusbani, muhamad eali alsayd. (2012). albahth altarbawii bayn alnazaryat waltatbiqa. alqahirat: dar alfikr alearabi. alqulbani, yunis hmdan.(2016). madaa mumarasat almushrifin altarbuiyn libaed

'anmat al'iishraf altarbawii fi madaris altaelim al'asasii bimuhafazat alwustaa bisiltanat eumaan, risalat majstayr ghyr manshuratin, kuliyat aleulum waladabi, jamieat nazwaa, saltanat euman.

wizarat altarbiat waltaelim(2015) dalil al'iishraf altarbuii , ghyr munshuirin, masqat , matbueat wizarat altarbiat waltaelim.

wizarat altarbiat waltaelim.(2013). al'iishraf altarbawiu ealaqat 'iinsaniatan watumuh turbwy ( altatwir alturbuaya), masqati, matbueat wizarat altarbiat waltaelim.

## REFERENCES

- Abubakr, A. M., Shagari, S. L., Aliyu, A., Ahmed, I., Karamba, K. I., Maji, I. K., ... & Ya'u, M. S. (2015). THE ROLE OF EDUCATIONAL SUPERVISORS TOWARDS IMPROVING TEACHERS PERFORMANCE. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences*, 8(2), 401-406.
- Al-Munnir, AbuBak. (2018). *The Role of Educational Supervisors Towards Improving Teachers Performance*. BauchiState University . Available online : <https://www.researchgate.net/publication/323114130>. Accessed, 12th February, 2019.
- Ajur, I., Isl, W., Ololubei, N. P., & Majorii, N. B. (2014). School Inspection Impact on Teachers' Produ Teacher Education. *International Journal of Scientific Research in Education*, 91. Available on: <https://www.researchgate.net/publication/283081835>. Accessed 25th February, 2019.
- Bidzakin, V. K. (2018). *ENHANCING TEACHER SUPERVISION IN THE KUMBUNGU TOWNSHIP OF THE NORTHERN REGION OF GHANA* (Doctoral dissertation).
- Chen, C. W. Y., & Cheng, Y. S. (2013). The Supervisory Process of EFL Teachers: A Case Study. *TESL-EJ*, 17(1), n1. Taiwan.
- Christian, O., Manfred, P. & Reinders, D. (2010). The Sinus Project as an Example for Reform as Teacher Professional Development. *International Journal of Science Education*, Vol. 23 (3), p 303-327.
- Costellow, T. D. (2011). *The Preferred Principal: Leadership Traits, Behaviors, and Gender Characteristics School Teachers Desire in a Building Leader*. unpublished Ph.D. thesis. University Bowling Green , Kentucky.
- Hamzah, M. I. M., Wei, Y., Ahmad, J., Hamid, A. H. A., & Mansor, A. N. (2013). Supervision Practices and Teachers' Satisfaction in Public Secondary Schools: Malaysia and China. *International Education Studies*, 6(8), 92-97.
- Hoojqan, A., Gharamani, J. & Safari, S. (2015). The effect of educational supervision on improving teachers' performances in Guidance Schools of Marand. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(2), 1731-1735.
- Kotirde, I. Y., & Yunos, J. B. M. (2015). The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 259-264.
- LOPEZ, M. C. A. (2016). Classroom Supervisory Practices and Their Relationship to Teacher Effectiveness As Perceived By Secondary Teachers. *SMCC Higher Education Research Journal*, 2(1), 1-1.
- Määttä, K., Uusiautti, S., & Alila, S. (2016). The Principles and Practices of Supervision That Supports the Development of Inclusive Teacherhood. *Journal of Education and Learning*, 5(3) 297-309.
- Tesfaw, T. A., & Hofman, R. H. (2014). Relationship between instructional supervision and professional development. *International Education Journal: Comparative Perspectives*, 13(1), 82-99.
- Yasin, M.; Mustamin, D. and Tahir, L. M. (2013). Principal Competencies and the Achievement of National Education Standard in Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science* , 2 (8) , PP 31–36.