381
المجلد 15 العدد 1 مارس 2014

الكفايات الأدائية اللازمة لدي المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

د. حمدة بنت حمد السعدية
قسم الدراسات التربوية
كلية العلوم التطبيقية – وزارة التعليم العالي
hamda_hamad2001@yahoo.com

الكفايات الأدائية اللازمة لدي المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

د. حمدة بنت حمد السعدية
قسم الدراسات التربوية
كلية العلوم التطبيقية - وزارة التعليم العالي

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. وأثر كل من النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية. وقد تم أعداد أداة تكونت من (٤٠) فقرة توزعت على (٥) مجالات. واستخراج دلالات الأداة وصدقها وثباتها. وتطبيقها على العينة التي تكونت من (٧٦) مديراً ومديرة، ومساعد مدير، ومساعدة مديرة، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة، ومجموعتين مستقلتين، والأهمية النسبية (الرتبة) وتحليل التباين الآحادي. وبينت نتائجها أن المشرفين التربويين بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمتلكون كفايات المهارات الأدائية، والقدرات الفنية والإدارية اللازمة التي تمكنهم من تأدية مهامهم التعليمية. وإلى دلالة أهمية المجالات الخمسة على التوالي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وأن هناك فقرات حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وفقرات على أدني المتوسطات الحسابية من حيث أهمية توفر الكفايات الأدائية وشدتها لدى المشرف التربوي. أما فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لكل من النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها :حث المؤسسات التعليمية بضرورة تكثيف جهودها لعقد ندوات، بين أطراف العملية التعليمية، يكون هدفها توحيد العمل المشترك على أسس الإشراف الحديث.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الأدائية، الإشراف التربوي، مديرو المدارس ومساعدوهم، محافظة شمال الباطنة.

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠١٢/٥/٩م * تاريخ قبوله للنشر: ٢٠١٣/٢/٣م

The Required Performance Competencies for Educational Supervisors as Viewed by School Principals and Their Assistants in Suwaiq Governorate (Willayat), North Batina Region, Oman

Dr. Hamda H. Al-Saadi
Faculty of Applied Sciences
Ministry of Higher Education

Abstract

The aim of the study is to identify the required performance competencies of educational supervisors as viewed by school principals and their assistants in Suwaiq governorate (Willayat) in North Batina Region in the Sultanate of Oman. It also aims to explore the effects of gender, experience years, career and the educational stage. The researcher constructed a questionnaire consisted of forty items covering five areas. After proving the reliability and validity of the study tool, it was applied to the study sample which included 76 school principals and their assistants (for both sexes). Data were collected and analyzed using the Mean, Standard Deviations, and the T-Test for one group and two independent groups, and the Relative Importance (Rank) and One Way Analysis of Variants (ANOVA).

The results have shown that educational supervisors have the performance skill competencies and the necessary administrative and technical abilities which enable them to perform their educational tasks. The results have also pointed out to the importance of the five areas at the significance level of 0.05%. Some items have got the highest mean and some others have got the lowest mean regarding the importance of the availability and intensity of performance competencies with educational supervisors. As for the effect of study variables, the results have shown no differences in the availability of the required performance competencies attributed to gender, experience years, career and educational stage.

In the light of these results, some recommendations have been made urging educational institutions to intensify their efforts to hold seminars and regular meetings between parties concerned to develop joint work on the bases of modern supervision.

Key words: performance competencies, educational supervision, school principals and their assistants, north Batina region.

المجلد 15 العدد 1 مارس 2014

الكفايات الأدائية اللازمة لدي المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

د. حمدة بنت حمد السعدية
قسم الدراسات التربوية
كلية العلوم التطبيقية - وزارة التعليم العالي

المقدمة

تعد السياسة التعليمية حركة تغير، وتطور شاملة لجوانب العملية التعليمية على اعتبار أنها منظومة شاملة، ومتكاملة يتم من خلالها تحقيق عمليات التعلم، والتعليم، وتطوير أوجه ذلك في المراحل التعليمية جميعها بحيث تشمل مدخلات العملية التعليمية جميعها بما فيها الإشراف التربوي على اعتباره عنصراً مهماً من عناصر العملية التعليمية، فتقدم أي أمة من الأمم يتأثر بمدى التطور التكنولوجي لهذه الأمة وهذا لا يتم إلا بمدى كفاية وفاعلية الأنظمة التربوية وسياساتها التعليمية. فالأنظمة التربوية تسعي لوجود نظام تعليمي يكون قادراً على تخريج كوادر بشرية ذات كفاءة تعليمية عالية. ويرى عبدالعظيم (٢٠٠٦) أن الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في منظومة التربية فتنفيذ السياسة التعليمية تحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية فيها، وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

وإذا كان أي عمل من الأعمال يتطلب نوعا من التوجيه والإشراف حتى يتحقق نجاحه ويصل إلى أفضل مستوى له، فإن عمل المعلم الذي يهدف إلى تربية الأجيال المتعاقبة وإعداد قوى المجتمع العاملة اللازمة لنهضته في مجالات الإنتاج المختلفة يكون أكثر حاجة إلى الإشراف التربوي على أسس سليمة. يعد المعلم أحد ركائز العملية التعليمية التعلمية نظرا للدور الحيوي الذي يقوم به، كما يعد أهم عنصر من عناصرها، فعلى كفاءته وفاعليته تعتمد اعتمادا كبيرا مخرجات النظام التربوي، لذا فإن نظم التعليم على اختلاف فلسفاتها، وأهدافها تولي عملية إعداد المعلم، والارتقاء بمستواه التربوي أهمية فائقة، إدراكا منها

لعظم الدور الذي يقوم به، لأن حسن إعداده، وتطوير نموه، والارتقاء بمهاراته، ينعكس على فاعلية النظام التربوي بأسره، فكما ينبغي الاهتمام بعملية إعداد المعلمين فإنه يجب أيضا متابعتهم وتوجيههم أثناء الخدمة، لتحقيق نموهم التربوي، وذلك لأن برامج الإعداد، مهما كانت جيدة فإنها قد لا تكفي لتزويدهم بالكفايات والمهارات المطلوبة، لذا لابد من المتابعة والتوجيه المتواصل، والتدريب المستمر أثناء الخدمة ،بهدف مساعدتهم في تطوير معلوماتهم، ومعارفهم، وأدائهم، وطرق العمل التي يمارسونها (التوبي، ٢٠٠٥).

إن عمل المعلم ليس المنهج أو البرنامج الدراسي فقط بل المساعدة على تنفيذ المنهج وطريقة التدريس، وكذلك تنمية معلوماته بكل ما هو جديد في هذا المجال، وهنا يؤدي الإشراف التربوي دوراً بالغ الأهمية، ذلك نتيجة التطورات السريعة في المعرفة وتكنولوجيا الاتصال (عبدالعظيم، ٢٠٠٦). ويعد الإشراف التربوي أحد الروافد ذات الأهمية الخاصة في مجال رفع كفاءة المعلمين وأدائهم، وتحسين وتطوير العملية التربوية، من خلال تطوير نوعية المعلم المهنية، ورفعها إلى أعلى درجة ممكنة، وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل مشاكله، باعتباره احد العناصر الرئيسة في الموقف التعليمي، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة، وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة له، وكذلك الأخذ بيد المعلمين لتطوير أساليبهم التدريسية، ومساعدتهم في كيفية التعامل مع الطلاب، والتفاعل مع البيئة المحلية، باستخدام إمكاناتها المادية والبشرية لصالح المدرسة وفي خدمة البيئة، مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وتنمية كفاءتهم (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧).

الإشراف التربوي هو الطاقة الموجهة والضابطة والدافعة للعملية التربوية، والمحفزة للقائمين عليها لسبر أغوارهم، واستخراج أجود ما عندهم من العطاء التربوي، وتطوير الأداء ليواكب كل المتغيرات الاجتماعية والبيئية، والشخصية ويتفاعل معها، والمشرف التربوي هو الباعث والمحرك لكل ذلك من أجل خدمة الأهداف التربوية المنشودة، وبالتالي تجويد نوع المخرجات وهو الذي يستطيع أن يزرع مهارة البحث والمتابعة والتمحيص والمقارنة، ومواكبة المتغيرات لدى المعلم الذي يشكل الهدف الأساس للعملية التعليمية، وهكذا فإن العملية الإشرافية هي الخدمية التي تظل كل عناصر العملية التربوية، وتحافظ عليها من حيث التوجيه، والتطوير، والتحديث، والإثراء، وعلية يجب أن يكون المشرف ذا قلب كبير، وعقل، متفتح، وذا نفسية متوازنة (القزق، ٢٠٠٦).

الإشراف التربوي من الأركان الرئيسة والفاعلة في أي نظام تعليمي، لأنه يسهم في

تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية، من حيث المدخلات، والعمليات، والمخرجات ويعمل على تحسينه، وتطويره بما تناسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التعليمية والتعلمية من الناحيتين الفنية والإدارية، وبما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية؛ وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف التربوية المخططة (الطعاني، ٢٠٠٥).

أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين العملية التعليمية من خلال الاهتمام بتطوير جميع عناصرها، وتحسين كافة الظروف المرتبطة بها، ويمكن التأكيد على الأهداف الآتية: الإسهام في وضع السياسات التربوية، واستراتيجيات التعليم اللازمة لتحقيق التطوير التربوي المنشودة وتحقيق مبدأ تبادل الخبرات، والتجارب الناجحة بين هيئات التدريس المختلفة، لإيجاد التنمية المستمرة لجميع كفايات المهن، وتحقيق النمو المهني، والنفسي للمعلمين، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم، وقدراتهم، وتوجيههم للقيام بأعمالهم بكل فاعلية، وتعزيز التعاون، وتحقيق التوازن في توزيع المعلمين في المدارس، ومساعدة المعلمين على التخطيط الناجح للبرامج التربوية، والثقافية، والاجتماعية والتي تعمل على إيجاد جو اجتماعي دراسي ملئ بالحيوية والنشاط، والعمل على تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية ، وبناء علاقات مبنية على الاحترام بين المشرف والمعلم (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧).

ويرى عبد الهادي (٢٠٠٦) أن عملية الإشراف التربوي خضعت لمراجعات مستمرة في ضوء التجديدات التربوية والتغيرات في المجتمع الإنساني، ويعد العمل مع الآخرين للوصول إلى تحقيق أهداف محدده هو هدف الإشراف في ميادين كثيرة كالتعليم، والتجارة، والصناعة، والتمريض، وغيرها، حيث يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم، ويوجههم، ويشرف عليهم، حتى تتطور أعمالهم وإذا كان الإشراف ذا أهمية بالنسبة للعاملين في مختلف مجالات الحياة، فإن الإشراف على المعلمين يكتسب أهمية خاصة، ولأن المواقف التي يواجهها المعلم ، والمادة التي يتعامل معها متغيرة باستمرار في ضوء تطور العلم والحياة كل يوم، والمعلم بحاجة إلى من يعينه في تحديد أهدافه التي ينبغي أن يوجه نشاطه كله إلى تحقيقها، وبحاجة إلى من يساعده في رسم خطته المدرسية ورسم الوسائل والطرق التي يستخدمها في تدريسه.

وظائف المشرف التربوي ومهامه

لم يعد الإشراف التربوي في مفهومه الحديث يقتصر على مهمة مساعدة المعلم على تطوير أساليبه، ووسائله في غرفة الصف، بل أصبح للإشراف التربوي مهام كثيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهومه الشامل الذي يسعى لتطوير الموقف التعليمي بجميع عناصره، وتعددت مجالات الإشراف التربوي فمنها ما يحدث داخل الفصل، ومنها ما يحدث خارجه من تعليم وتعلم، وهذه المجالات تتكامل فيما بينها لتعمل متعاونة مع عناصر المجتمع المدرسي لتحسين مخرجات العملية التربوية، واختلف الباحثون والمربون في تحديد وصف دقيق لمهام المشرف التربوي ووظائفه؛ وذلك لاختلاف البيئات، والمجتمعات، وفلسفات التربية في تلك المجتمعات. ومهام المشرف التربوي تتمثل في دوره كخبير واختصاصي، ومطور مناهج، ومستشار، ووكيل تغيير ومرشد، ومدرب، ومخطط، ومقيم، ومنظم (Firth & Pajak, 1998). وتتمثل وظائف الإشراف كما يحددها ربيع (٢٠٠٦) في الآتي: الابتكار والبناء، حيث يعمل المشرف التربوي على ابتكار أفكار، وأساليب مستحدثة تطوير العملية التربوية، ومعالجة الخطأ، وذلك باكتشاف الجوانب السلبية، والفجوات، واقتراح الطرق البناءة لمعالجة السلبيات، وسد الفجوات، وتفادي الخطأ، وذلك عن طريق توقع الصعوبات والمشكلات التي قد تحدث، واقتراح الحلول المناسبة من خلال الخبرة والممارسة.

خصائص الإشراف التربوي الديمقراطي الحديث

الإشراف التربوي عملية إنسانية، تهدف قبل كل شئ إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه من جهة أخرى، والإشراف التربوي عملية قيادية، تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها، وهو عملية شاملة، تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم، كما ينظر له بأنه عملية ديمقراطية، تقوم على احترام المعلمين، والطلاب، وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي، والمؤثرين فيه، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة للنمو لكل فئة من هذه الفئات وتشجعها على الابتكار والإبداع (السعود، ٢٠٠٢).

كفايات المشرف التربوي

يعد مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة في التربية، استخدمه العلماء للتركيز

على الصفات الشخصية، والمعارف، والقدرات على تحديد أساليب السلوك والأداء في العمل، لذا يمكن تصنيف الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي على النحو الآتي:-

١- كفايات شخصية

تتمثل الكفايات الشخصية في التمتع بالثبات الانفعالي، والمزاج غير المتقلب، الثقة في الآخرين، والمثابرة في العمل، والقدرة على الاستمرار فيه، واستخدام الأساليب الديمقراطية، والقدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين ودراسة كل ما يتعلق بالعمل الإشرافي، والوفاء بالوعد.

٢- كفايات التخطيط

تستخدم كأسلوب علمي يتم من خلاله تحقيق أهداف مهنة الإشراف، ويقوم المشرف التربوي بصفة عامة تبعاً لامتلاكه كفايات التخطيط بالمواءمة بين الموارد، والإمكانيات من جهة والاحتياجات والمشكلات من جهة أخرى، ويتطلب ذلك التدريب المستمر على فهم العملية التخطيطية واكتساب مهاراتها؛ وذلك حتى يتمكن المشرف من ممارسة كل أدواره المهنية بنجاح في أي مجال.

٣- كفايات التنظيم والتنسيق

تشمل القدرة على تنظيم الأعمال بشكل يتحقق فيه الانسجام، وعدم التعارض بين عمل وآخر، والقدرة على تحليل الوظائف، والأعمال المختلفة التي ينبغي توافرها في شاغلي وظيفة التعليم.

٤- كفايات العلاقات الإنسانية

وتشمل التعامل مع المعلمين كأشخاص، ومساعدتهم في بناء شخصياتهم في جو من الثقة والأمن، واحترام شخصياتهم، وإقامة علاقات طيبة معهم، وتهيئة البيئة المناسبة لهم (شنطاوي، ٢٠٠٢).

٥- كفايات العمل مع الجماعات

وتشمل تعامل المشرف مع المعلمين بروح الفريق، وإثارة دافعيتهم للعمل الجماعي، وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسته واستمراره، يشجع المعلمين على القيادة، ويهتم بالعمل التعاوني، ويعاونهم على حل مشكلاتهم التنظيمية، وعلى إدراك طرق التفكير الجماعي (طافش، ٢٠٠٤).

٦- كفايات تطوير المنهج المدرسي

ليس شرطاً أن يكون المشرف التربوي خبيراً في المناهج من حيث وضعها وتنفيذها، ولكن ينبغي أن يكون على وعي تام بالفلسفة التي تقف وراء المناهج، والعوامل التي أدت إلى تصميمها بالشكل الذي صممت فيه، والأساليب والوسائل التي تؤذي إلى تطويرها من

ناحية، ومن ناحية أخرى يكون المشرف قادراً على تحليل المناهج من حيث محتواها، وأساليب التقويم وأدواتها المتضمنة فيها، والقدرة على دراستها وتقويمها، فضلاً عن تقديم المقترحات التحسينية الخاصة بها (الخطيب، والخطيب، ٢٠٠٣).

٧- كفايات استخدام التكنولوجيا وتطويرها

تتطلب هذه الكفايات من المشرف التربوي أمرين مهمين: الأول أن يمتلك معرفة حالية بالتقدم التكنولوجي في مجاله، وواسع الاطلاع في تلك المستجدات ويكون قادراً على استخدام هذه التكنولوجيا لكي يدرب المعلم عليها. أما الثاني فيتمثل في كونه ذا خبرة جيدة في تطوير بعض أشكال هذه التكنولوجيا من معطيات البيئة المدرسية المحيطة.

٨- كفايات التقويم

وتشمل مهارات تقويم المشرف لعمله، فضلا عن المعلمين وجوانب العملية التربوية المختلفة، وكذلك إكساب المعلمين مهارة التقويم بأنواعه المختلفة، بما في ذلك التقويم الذاتي، ومهارة توظيف نتائج التقويم، لتطوير العمل، والقدرة على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين.

٩-الكفايات القيادية وتحمل المسؤولية

من الكفايات القيادية التي ينبغي للمشرف امتلاكها القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المدرسي، والقدرة على النمو المستمر من الخبرات والمعارف التي تتطلبها عملية الإشراف، وتوجيه مهمات تربوية مثل المناقشة، وتفسير وتحليل بيانات الإدارة، والتعلم، والتدريس، ومعالجة صعوباتها، وتقرير الأهداف التربوية والاجتماعات العامة وإعداد التقارير، والتخطيط، والتنظيم التربوي (الخطيب، ٢٠٠٣).

١٠-كفايات العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي

إن مجال الإشراف التربوي يعمل على تنمية وجذب الاهتمام نحو العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع؛ لدعم المدرسة وتحسين نظامها، وتتضمن هذه الكفايات قدرة المشرف على تنظيم وتطوير علاقة المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها المجتمع المحلي بحيث تصبح هذه المؤسسة مركزاً للنشاط الاجتماعي، والقدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي.

١١-كفايات تنمية المعلمين مهنياً

تقتضي هذه الكفايات أن يعرف المشرف التربوي مفهوم الإنماء المهني ووسائله، وطرقه، واستراتيجياته من ندوات، ومحاضرات، وورش، وبرامج أكاديمية وغيرها، ويكون قادراً على رصد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والإسهام في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم وتنفيذها، وبخاصة ما يتعلق بالمعلم المبتدئ الذي هو بحاجة إلى عناية خاصة (بطاح، ١٩٩٧).

١٢- كفايات إدارية

يشير جونز وتشيرس (Jones & Chirs, 2006) إلى أن الكفايات الإدارية تشمل إدارة الوقت من حيث وضع أولويات العمل بكفاءة، والقدرة على تحديد المهام ذات الأهمية، كما تشمل إدارة الصراع المتمثلة في القدرة على تمييز مصادر الصراع، والقدرة على إيجاد عملية لتبادل الأفكار البناءة، فضلا عن إدراج القدرة على إدارة الاجتماعات، الفردية والجماعية للمعلمين ضمن هذا النوع من الكفايات.

أجرى كثير من الباحثين العديد من الدراسات المختلفة الجوانب والتي تتعلق بممارسة المشرفين لكفاياتهم الأدائية، ومدي توفر تلك الكفايات في ممارساتهم التربوية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، والتي تعمل على تحسين ممارسات المشرف التربوي للمهارات التي يجب أن يمتلكها، والتي تساعدة على تجويد العملية التعليمية. وفي هذا الجزء تستعرض الباحثة أهم الدراسات التي تناولت الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي والتي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية ومن هذه الدراسات: قام العوض (١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى وضع قائمة بالكفايات اللازمة للمشرف التربوي، وتحديد درجة ممارسته لها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٤) معلما ومعلمة في الأردن، واستخدم الباحث استبانه تكونت من (٧٩) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يمارسون (٥٣) كفاية فرعية بدرجة كبيره، في حين يمارسون (٢٦) كفاية فرعية بدرجة متوسطة تتوزع على مجالات الدراسة الثمانية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لجنس المعلم، أو خبرته التعليمية، أو مؤهله الدراسي على مجالات الدراسة.

أما دراسة أبو هويدي (٢٠٠٠) هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٩٢) معلماً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية بنسبة (١٥٪) من مجتمع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على محمل الأداء كانت بدرجة قليلة، ولم يجد الباحث فروقاً دالة إحصائياً في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لجنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة.وفي دراسة آل فنة (٢٠٠٢) التي هدفت إلى التعرف إلى كفايات المشرفين التربويين كمدربين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، والى أثر كل من جنس المتدرب، ومؤهله العلمي، وخبرته في درجة توافر هذه الكفايات، استخدمت الاستبانه كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة في درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين تعزى لجنس المتدرب ولصالح الذكور.وأن هناك فروقاً دالة احصائيا في درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين تعزى لمؤهل المتدرب العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي المتوسط (الدبلوم) وإن درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين كمدربين كانت متوسطة بشكل عام للأداة كاملة ولمجالات أداة الدراسة.

وأجرى الحضرمي (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل الأكاديمي) على درجة توافر الكفايات، وكانت العينة مكونة من (٢١٢) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث استبانه لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن درجة توافر كفاية التقييم والتخطيط والإشراف بدرجة متوسطة بينما كفاية التدريب والتنمية المهنية جاءت ضعيفة، كما أنه لا توجد فروق داله إحصائيا على أثر متغيرات الدراسة في درجة توافر الكفايات لدى الموجهين. وأوضحت دراس التوبي (٢٠٠٥) إلى تعرف إلى الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين في سلطنة عمان، ومدى تمكنهم منها، تكونت عينة الدراسة من (٥٣٥) من معلمي المواد بمدارس التعليم العام للصفوف (٧-١٢)، والتعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) في المناطق التعليمية، (١١٧) من مشرفي المواد، و(١٨) من المشرفين الأوائل. أظهرت نتائج الدراسة وجود اتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على أن المشرفين التربويين لم يتمكنوا من الكفايات الأدائية للوصول إلى درجة كبيرة جدا على مستوى الأداة ككل، وأن مشرفي المواد لم يصلوا إلى درجة التمكن بصورة مرضية، كما كشفت الدراسة عن وجود تشابه بين فئتي المشرفين التربويين والمعلمين في بعض الكفايات اللازمة لمشرف المادة والتي لم يتمكن منها بدرجة كافية، كما أظهرت تباينا واضحا في تقديرات فئتي المشرفين التربويين والمعلمين للكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي، حيث كانت تقديرات المعلمين أدنى من تقديرات فئة المشرفين التربويين لكفايات المشرف التربوي الأدائية.

وهدفت دراسة الشمري (٢٠٠٦) إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لدى مشرفي التدريب التربوي في مدينة حائل بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى مدى وجود فروق في وجهات نظر أفراد العينة في متغيري (الوظيفة والخبرة) وكانت عينة الدراسة مكونه من (٦٥) مشرفا تربويا، (٧٠) مديراً، و(٣١٣) معلما. أظهرت النتائج أن درجة توفر الكفايات اللازمة لمشرفي التدريب كانت بدرجة متوسطة على الأبعاد كافة ما عدا مجال كفايات

العلاقات الإنسانية فكانت بدرجة كبيرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير خبرات المتدربين لصالح الفئات ذوي الخبرة من (١-٥) سنوات. أجرت المغيري (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تقويم مخرجات برنامج دبلوم الإشراف والتوجيه التربوي بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الكفايات الإشرافية للخريجين من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعرفة درجة ممارسة هؤلاء الخريجون لهذه الكفايات من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين الأوائل، كما اهتمت بمعرفة أثر بعض المتغيرات على درجة اكتساب وممارسة هذه الكفايات. تكونت عينة الدراسة من (٧٢) مشرفا ومشرفة من خريجي البرنامج بدءا من العام الدراسي (٢٠٠٠-٢٠٠١) إلى العام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦) ومن (٢١٦) معلما ومعلمة من الذين يشرف عليهم هؤلاء الخريجون بمدارس السلطنة. بينت النتائج أن درجة إكساب البرنامج للكفايات الإشرافية للخريجين تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقويم والمتابعة، والتخطيط، وتطوير المنهج، وتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مدة الخبرة في التدريس، في حين وجود فروق في مدة الخبرة الإشرافية، وأن درجة ممارسة المشرفين من خريجي البرنامج تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة.

كما هدفت دراسة الشيزاوي (٢٠٠٧) إلى وضع تصور مقترح لتحقيق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان. كما هدفت التعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه صراع الدور الذي يؤدي إلى عدم تحقق التكامل في الإشراف التربوي، والكشف عن واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلات تعوق تحقق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية منها : اختلاف وجهات النظر بين الطرفين، تداخل الاختصاصات الإشرافية، عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكلا الطرفين، وكذلك ضعف الاتصال والتواصل والتعاون بين المشرف التربوي والقيادة المدرسية. وفي دراسة الريسية (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف إلى الكفايات التخطيطية اللازمة للمشرفين التربويين بسلطنة عمان، ومدى تمكنهم منها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف التربوي من المشكلات التي تعوق عمل المشرفين التربويين لعدة أسباب منها ما يلي: قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين، وكثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي، وقلة عدد المشرفين التربويين، وضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي، وعدم كفاية الوسائل التكنولوجية المساعدة لعمل الإشراف التربوي.

كما أجرى، محمد، وأبو سمره، محمود، وعبيدالله، عصام (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى امتلاك المشرفين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي، ودور بعض المتغيرات المستقلة في مدى امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات. فكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية عنقودية، وتكونت من (٦٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية لصالح منطقة الشمال، والتخصص لصالح الأدبي، والمؤهل العلمي لصالح الأقل من بكالوريوس والبكالوريوس فقط، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

أما دراسة باجاك (Pajak, 1990) هدفت إلى تحديد أهمية المهام الإشرافية على عينة مكونه من (١٦٢٠) متخصصاً في مجال الإشراف التربوي. كانت متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى التعليمي، سنوات خبرة المعلم) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب المجالات من حيث الأهمية جاء تنازلياً كالآتي: التواصل (٨٩٪)، النمو المهني (٨٨٪)، البرامج التعليمية (٦٨٪)، التخطيط والتغيير (٨٣٪)، الدافعية والتنظيم (٨٠٪)، الملاحظة والمؤتمرات (٧٧٪)، المناهج (٧٣٪)، حل المشكلات واتخاذ القرارات (٧٣٪)، خدمة المعلمين (٧٣٪)، النمو الشخصي (٧١٪)، العلاقة مع المجتمع (٦٤٪)، البحث وتقييم البرامج (٥٧٪)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الجنس، وتفوق أصحاب مؤهل الماجستير على مؤهل البكالوريوس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة. أجرى بانخو (Pankhaow، ١٩٩٣) دراسة هدفت إلى قياس كفاءة أداء المشرفين التربويين بشأن تطوير المناهج الدراسية، وتكونت عينة الدراسة من (١٣) رئيساً للمشرفين و(٢١٤) مديراً، و(١٧٥) معلماً، وطبق عليهم استبانه كأداة لجمع البيانات وباستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية أظهرت النتائج أن المشرفين المكلفين بتطوير المناهج وتصميمها يمتلكون مهارة التعاون مع المسئولين، واستخدام التكنولوجيا، وكانوا أكثر نجاحاً في كفاية إدارة الاجتماعات والتدريب وعقد الورش، والتوجيه، إلا أنهم لديهم مشكلات فيما يتعلق بكفاية إجراء البحوث، والضعف في كفاية التخطيط.

أما دراسة (Alsalimi, 2003) هدفت إلى البحث في وجهات نظر معلمي اللغة الانجليزية تجاه الممارسات التوجيهيه والمتغيرات التي قد تؤثر في هذه الاتجاهات. استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي، والاستبانه كأداة لدراستها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة : يرى معلمو اللغة الإنجليزية أن مشرفي المادة يقومون بعمل جيد فيما يختص بتنمية النمو المهني للمعلم، وفيما يختص بعمل المشرف كمراجعه الامتحانات وغيره. معلمو اللغة الانجليزية العمانيون وغير العمانيين يرون أن المشاغل المدرسية تهدف إلى تطوير المنهج، وتطوير المعلمين مهنياً في مشاغل مفيدة.

يتضح مما سبق عرضه من الدراسات السابقة حول الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بمدارس ولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. أن هناك تشابهاً فيما بينها في بعض الجوانب، كما أن هناك أختلافاً فيما بينها في بعض الجوانب الأخري وهي كالآتي : تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة وهي الكفايات الأدائية التي يمارسها المشرف التربوي. معظم الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة استخدمت الاستبانه كأداة للدراسة، وهذه الدراسه أيضاً استخدمت الاستبانه. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات المستقلة فقد تميزت هذه الدراسة بمتغير الوظيفة، والمرحلة التعليمية. ومن الاختلافات أيضا أن معظم الدراسات تناولت معرفة دور المشرف التربوي لممارسته الإشرافية من وجهة نظر المعلمين ما عدا دراسة الشيزاوي (٢٠٠٧) والدراسة الحالية تناولت وجهة نظر مديري المدارس، والمساعدين في معرفة الكفايات الأدائية للمشرف التربوي.

مشكلة الدراسة

تري الباحثة أن نجاح العمل التربوي يكمن في فعالية الإشراف التربوي والكفايات التي يمتلكها المشرف التربوي، لضرورة أن يعيش المشرف التربوي واقع المعلم، ويتفهم ظروفه، لأن المعلم لن يستطيع أن يتجاوب مع المشرف ويرتاح معه إلا أذا كان المعلم متقبلاً للمشرف، وذلك من خلال الأساليب التربوية التي يستخدمها المشرف، في التعامل مع المعلمين، وأيضا الكفايات التي يمتلكها المشرف وبالتالي يسهم في تطوير أداء المعلم. من خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم لمدة عشر سنوات وتواصلها مع المدارس من خلال برنامج التربية العملية المطبق في الكلية التي تنتسب لها الباحثة تم ملاحظة وجود بعض المشكلات التي يعاني منها المشرف التربوي ومن أهم هذه المشكلات الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف والتي تساعدة في تحقيق عملية الإشراف التربوي في المدارس. وأن هناك العديد من المشكلات التربوية والإدارية، والفنية في الإشراف التربوي، مثل كثرة المعلمين بالنسبة للمشرف التربوي،

ومتابعة جميع المعلمين، وقلة عدد المشرفين، وقلة استخدام وسائل الإشراف، وقلة الكفايات التي ينبغي أن يمتلكها المشرف التربوي والتي تساعده على تحقيق أهداف الإشراف التربوي ولأن المشرف التربوي قائد تربوي منوط به مهام حيوية تستدعي أن تتوافر فيه خصائص ومهارات مهنية وكفايات متعددة تمكنه من أداء رسالته التعليمية بنجاح وفعالية، كما لم يقتصر دور المشرف على متابعة المعلم أثناء تنفيذ الخطة الدراسية والمناهج وتقويم أدائه داخل الصف، وأنما ينبغي للمشرف أن يمتلك كفايات تساعده على قيادة التطوير والتغيير الشامل، وأن يستخدم أساليب حديثة في الإشراف التربوي لما لها من فائدة في تحسين العملية التعليمية كما أكدت وجود هذه المشكله العديد من الدراسات التي بحثت في أهمية توافر الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي والتي تساعده على تأدية الأدوار المنوطه له كدراسة التوبي (٢٠٠٥)، ودراسة الشمري (٢٠٠٦)، ودراسة المغيري (٢٠٠٧)، ودراسة الطيطي، وآخرون (٢٠١٠).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١- ما مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

٢- ما درجة توفر مجالات الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

٣- ما مدى الفروق في توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في ضوء متغيرات (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية)؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في التعرف إلى مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بمدارس ولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان حيث يؤمل الإفادة منها على مستوى السلطنة بشكل عام، ومستوى

محافظة شمال الباطنة بشكل خاص، وذلك بتوفير بيانات ومعلومات عن مدى الكفايات التي ينبغي أن يمتلكها المشرف التربوي، كما تتزامن هذه الدراسة مع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتحسين العمل الإشرافي وتطويره في المؤسسات التربوية بسلطنة عمان، وما نتج عنه من تطورات في الأدوار والمهام ومنها دور المشرف التربوي، كما تسهم في رفع كفاءة، وأداء المعلمين، وتحسين العملية التربوية وتطويرها، كما يؤمل رفع نتائج هذه الدراسة إلى المسؤولين بوزارة التربية والتعليم للأخذ بيد المشرفين لتطوير كفاياتهم ومساعدتهم في كيفية التعامل مع المعلمين.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتي

١- معرفة مدى توافر الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان .

٢- معرفة درجة توفر مجالات الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

٣- تحديد درجة الفروق في توفر الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصر مجتمع الدراسة على مديري المدارس، ومساعديهم جميعهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م.

مصطلحات الدراسة

ماهية الكفاية: هي المعرفة الضمنية لحقيقة معينة أو لحدث ما، أو لعمل، أو نشاط من الأنشطة الفكرية، أو اللغوية، أو العملية مما يجعله قادرا على أداء هذا العمل أو النشاط بمهارة وقدرة مثالية (جرجس، ٢٠٠٥).

الكفايات الإشرافية: شكل ضمني يتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات التي أكتسبها الفرد ويتطلبها عمله (عابدين، ٢٠٠١).

مفهوم الكفايات الإشرافية إجرائياً: الكفايات الإشرافية للمشرف التربوي كما حددتها أداة الدراسة هي مجموعة من الصفات الشخصية، والمهارات، والمعارف، والقدرات التي يمتلكها المشرف وتساعده على تحديد السلوك والأداء في العمل.

الإشراف التربوي: هو عملية قيادية ديمقراطية، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصرة من مناهج، ووسائل، وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها، وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم (عطوي، ٢٠٠٤).

المشرف التربوي في سلطنة عمان: هو من تسند إلية مسؤولية الإشراف على المدارس، ومتابعة أداء المعلمين لتحقيق النمو التربوي، والمهني، والذاتي لديهم والتعاون مع جميع الأطراف ذات الصلة بعملية الإشراف من أجل النهوض بالعملية التعليمية في سلطنة عمان.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف واقع الكفايات الأدائية اللازمة التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي في ميدان التربية والتعليم عن طريق إجابة أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بحلقتيه الأولى، والثانية، ومدارس التعليم العام في العام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢)، والبالغ عددها (٣٩) مدرسة وذلك حسب بيان أعداد المدارس بولاية السويق بمكتب الإشراف التربوية بالسويق التابع للمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة للعام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢م). (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية حيث تم تطبيق العينة على (٣٩) مديرا ومديره و(٤٥) مساعدا ومساعده بمدارس ولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بحلقتيه الأولى والثانية، ومدارس التعليم العام، وقد تم استرجاع (٧٦) استبانه من أصل (٨٤) استبانه وأن العينة التي دخلت في التحليل الأحصائي بلغت (٧٦) استبانه.

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدتها الباحثة من خلال الاطلاع على الأدب التربوي المتصل بموضوع الإشراف التربوي، وبالتحديد فيما يتعلق بالكفايات التي يمتلكها المشرف التربوي، والاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ومنها دراسة (التوبي، ٢٠٠٥)، ودراسة (الشمري، ٢٠٠٦)، ودراسة (المغيري، ٢٠٠٧)، ودراسة الطيطي وآخرين، (٢٠١٠) واعتماداً على هذه المصادر تم إعداد الاستبانه بصورتها الأولية المكونة من (٤٤) فقرة .

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة المحكمين التي تألفت من (٧) سبعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في كلية العلوم التطبيقية بالرستاق تخصص الإدارة التربوية، وعلم النفس، واللغة العربية، وذلك لقياس مدى صدق محتوى الأداة بالحكم على مدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة ودقة صياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمحور الذي تندرج تحته، وقد اختيرت المفردات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها. ثم استخراج الأداة بصورتها النهائية التي بلغت (٤٠).

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) وذلك لاستخراج ثبات الأداة حيث بلغ (٠,٩٥) وهو مستوى عال ومقبول لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

تضمنت متغيرات الدراسة نوعين من المتغيرات:

أولاً: المتغيرات المستقلة وشملت

١- متغير النوع الاجتماعي، وله فئتان (ذكر، وأنثى).

٢- متغير سنوات الخبرة في مجال مدير المدرسة، ومساعده كمشرف مقيم وشملت ثلاث مستويات (أقل من ٦ سنوات، من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر)

٣- متغير الوظيفة ، وله فئتان (مدير مدرسة، مساعد مدير)

٤- المرحلة التعليمية، ولها أربع مستويات: (حلقة أولى، وحلقة ثانية، ومدارس التعليم ما بعد الأساسي)، ومدارس مشتركة من (الصف الأول إلى الصف الثاني عشر)

المتغيرات التابعة

شملت الكفايات الأدائية اللازمه للمشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس،

ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، والتي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي وهي كفاية التخطيط، وكفاية الإنماء المهني، وكفاية القيادة، وكفاية العلاقات الإنسانية، وكفاية مجال البيئة المدرسية والمجتمع المحلي.

إجراءات تطبيق الأداة

بعد التحقق من صدق صلاحية أداة الدراسة، وثباتها، وإخراجها بصورتها النهائية تم توزيع الاستبانة على مديري المدارس ومساعديهم بمدارس ولاية السويق بمحافظة شمال الباطنة بحلقتيه الأولى والثانية، ومدارس التعليم العام ،عن طريق بريد مكتب الإشراف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة ، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات واسترجاعها شهرين، وكان ذلك في نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م، وتم توزيع (٨٤) استبانة عليهم.

المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات المستخلصة من الاستبانة عن طريق الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss) لإجراء التحليلات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة حيث تتلخص التحليلات في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لمجموعة واحدة ولمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الآحادي.

نتائج الدراسة

تضمنت الدراسة عدداً من النتائج بناء على إجابات المستجيبين، وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، والإطار النظري، ومن ثم وضع التوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً: عرض النتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على الآتي: ما مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبانة الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم

بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وباستخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة ، والجدول رقم (١) يبين ذلك.

الجدول رقم (١)
خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لاستبانة مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة

المتغير	المتوسط النظري(×)	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة	١٢٠	٤٠	١٣٨,٤٣	٢٥,٥	٦,٣٠	٠,٠٠ دال

عدد الفقرات × مجموع البدائل

(×) المتوسط النظري (الفرضي) = عدد البدائل. التأكد من طريقة الكتابة

ثانياً: عرض النتائج السؤال الثاني

نص على الثاني على ما يلي: ما درجة توفر مجالات الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. وباستخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة اتضح دلالة أهمية المجالات الخمسة (التخطيط، الإنماء المهني، القيادة، العلاقات الانسانية، البيئة المدرسية والمجتمع المحلي) على التوالي عند مستوى دلالة (٠,٠٥). والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢)
خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة دلالة مجالات الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

مجالات الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة	المتوسط النظري	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مجال كفاية التخطيط	٢٤	٨	٢٧,١٢	٥,٩١	٤,٦	٠,٠٠ دال
مجال كفاية الإنماء المهني	٢٧	٩	٣١,٦٢	٦,٢٢	٦,٤٨	٠,٠٠ دال

تابع الجدول رقم (٢)

مجالات الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة	المتوسط النظري	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مجال كفاية القيادة	٣٠	١٠	٣٧,٨٦	٦,٧٧	١٠,١٢	٠,٠٠ دال
مجال كفاية العلاقات الانسانية	١٨	٦	٢٢,٦٢	٤,٢٨	٩,٤١	٠,٠٠ دال
مجال كفاية البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	٢١	٧	١٩,٢٢	٦,٩	-٢,٢١	٠,٠٣ دال

لغرض تحديد درجة توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان قامت الباحثة بترتيب عبارات (فقرات) استبانة الكفايات الادائية من أعلى وزن مئوي إلى أدنى وزن مئوي من حيث أهميته وشدته، وكما موضح بالجدول رقم (٣)

الجدول رقم (٣)
استبانة مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

ت	تسلسل الفقرة في الأداة	مضمون الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	١	يحث المعلمين والمعلمات على التخطيط لتفعيل دور الطالب في الموقف التعليمي .	٤,٣٠	٠,٦٩	١
٢	٢٠	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين الذين يشرف عليهم.	٤,٢٢	٠,٩٦	٢
٣	٢٨	يسعى لإقامة علاقات طيبة مع المعلمين .	٤,١٨	٠,٧٦	٣
٤	٢٦	إتباع تفويض السلطة مع المعلمين الأوائل بصورة دائمة.	٤,١٣	٠,٨٢	٤
٥	٣١	ينمي علاقات إيجابية مع إدارة المدرسة .	٤,١٣	٠,٧٢	٤
٦	٢٩	يسعى إلى تعزيز تعاون مشترك بين المعلمين أنفسهم .	٤,٠٨	٠,٩٢	٥
٧	٢٢	يسعى إلى إيجاد الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم .	٣,٩٦	٠,٨٦	٦
٨	٢٤	يشعر المعلمين بالثقة .	٣,٩٢	٠,٨٤	٧
٩	١٥	يعزز الجوانب الإيجابية في المعلمين .	٣,٩٢	١,٠٠	٧
١٠	١٠	يرشح المعلمين لحضور المشاغل التربوية بقصد تطوير كفاءاتهم	٣,٨٨	٠,٩٢	٨
١١	١١	يحث المعلمين على تقديم أوراق عمل في برامج الإنماء المهني الذي تنفذه المدرسة .	٣,٨٨	٠,٩٢	٨

ت	تسلسل الفقرة في الأداة	مضمون الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٢	١٩	ينمي روح التعاون بين إدارة المدرسة والمعلمين.	٣,٨٤	٠,٩٧	٩
١٣	١٤	يهتم بالمعلمين الجديد لتحديد احتياجاتهم المهنية	٣,٨٢	٠,٨٥	١٠
١٤	٢٥	يعقد لقاءات مشتركة مع إدارة المدرسة.	٣,٧٨	٠,٩٦	١١
١٥	٢٣	يسهم في علاج بعض المشكلات التي يعاني منها المعلم.	٣,٧٨	٠,٩٨	١١

تابع الجدول رقم (٥)

ت	تسلسل الفقرة في الأداة	مضمون الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٦	٦	يوجه إلى التخطيط اليومي والفصلي وفق طرق وأساليب التدريس الحديثة.	٣,٧٧	١,٠٥	١٢
١٧	١٧	يسهم في إطلاع المعلمين على آخر المستجدات التربوية.	٣,٦٧	١,١١	١٣
١٨	٣٠	يكون حلقة وصل مباشرة بين المعلمين وإدارة المدرسة.	٣,٦٠	٠,٩٧	١٤
١٩	١٨	يوزع المهام بين المعلمين بصورة تتناسب وقدراتهم العلمية والمهنية.	٣,٥٧	١,٠٤	١٥
٢٠	٢٧	تحفيز إدارة المدارس على تحسين وتطوير العمل الإشرافي في المدرسة بصورة جيدة.	٣,٥٥	٠,٩٩	١٦
٢١	٣٢	يشارك المعلمين وإدارة المدرسة في المناسبات المختلفة.	٣,٤٧	١,٠٨	١٧
٢٢	٣٦	يوجه المعلمين لتوظيف إمكانيات البيئة المحلية في تنفيذ الأنشطة التربوية.	٣,٣٠	١,٠٦	١٨
٢٣	٣	يعد خطة تبادل زيارات صفية بين المعلمين.	٣,٢٨	١,١٨	١٩
٢٤	٢	يشارك إدارة المدرسة في إعداد خطة الإتماء المهني وفقاً لأحتياجات المعلمين.	٣,٢٨	١,١٠	١٩
٢٥	٨	يطلع المعلمين والمعلمات على أهداف خطته في الإشراف وطرق تنفيذها.	٣,٢٨	١,١٨	١٩
٢٦	١٣	يشجع المعلمين على المشاركة في الملتقيات التربوية على مستوى المحافظة أو الوزارة.	٣,٢٧	١,٠٠	٢٠
٢٧	٩	يرشد المعلمين إلى الكتب والدراسات والدوريات التربوية التي تساعدهم على النمو المهني.	٣,٢١	١٠.١	٢١
٢٨	١٦	يرشد المعلمين للإفادة من البرامج الإعلامية التربوية على مستوى الوزارة.	٣,١٥	٠,٩٥	٢٢
٢٩	٤	يخطط لتنفيذ تبادل الزيارات داخل المدرسة وخارجها.	٣,١٥	١,٠١	٢٢
٣٠	٣	يعد خطة تبادل زيارات صفية بين المعلمين.	٣,١٤	١,١٩	٢٣
٣١	٧	يعد خطة لمتابعة مستويات تحصيل الطلبة.	٣,١١	١,٠٨	٢٤

ت	تسلسل الفقرة في الأداة	مضمون الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٢	٢١	يقود بعض الفعاليات التي تنفذها المدرسة .	٣,٠٧	١,٢٧	٢٥
٣٣	٣٤	يشارك المشرف بفعالية في أنشطة المدرسة .	٣,٠٠	١,٠٨	٢٦
٣٤	٥	يشارك إدارة المدرسة في إعداد خطة المشاغل المصغرة للمعلمين .	٢,٨٩	١,٢٢	٢٧
٣٥	١٢	يوظف البحوث التربوية في حل بعض المشاكل التربوية لدى المعلم .	٢,٧٨	١,٠٢	٢٨
٣٦	٣٧	يسهم في تعزيز اللقاءات المشتركة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع	٢,٦٩	١,١٣	٢٩
٣٧	٣٥	يعمل على تعزيز دور أولياء الأمور كشركاء في العملية التعليمية .	٢,٦٦	١,١٧	٣٠
٣٨	٤٠	يعزز من الأنشطة التربوية التي تقام في المجتمع المحلي .	٢,٦٥	١,١٤	٣١
٣٩	٣٨	يبرز دور المعلم في المجتمع المحلي من خلال مجلس الآباء والأمهات	٢,٤٧	١,٣٥	٣٢
٤٠	٣٩	يسعى إلى التخطيط لزيارات علمية يقوم بها الطلاب للمؤسسات العلمية بالمجتمع .	٢,٤٦	١,٢٢	٣٣

ثالثاً: عرض النتائج: السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على ما يلي: ما مدى الفروق في توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى

المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في ضوء متغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغير النوع، ومتغير الوظيفة. والجدول رقم (٤) و(٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير النوع في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

النوع	الذكور (ن = ٢٦)		الإناث (ن =٥٠)		قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان	١٣٩,٦٥	٢٦,٧٥	١٣٧,٨	٢٥,٠٩	٠,٢٩٩	٠,٧٦٦ غير دال

الجدول رقم (٥)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير الوظيفة في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

الوظيفة	مدير مدرسة (ن = ٣٦)		مساعد المدير (ن =٤٠)		قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية ٠,٠٥
المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري		
مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان	١٣٨,٥٦	٢١,٣٥	١٣٨,٣٣	٢٩,٠١	٠,٠٣٩	٠,٩٦٩ غير دال

أما ما يخص متغير سنوات الخبرة (أقل من ٦ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، من ١١ سنة فأكثر) فقد استخدم تحليل التباين الآحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في هذا المتغير، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)
خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة متغير سنوات الخبرة في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية (ف)	الدلالة الاحصائية (٠,٠٥)
مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة	بين المجموعات	١٠٣٩,٦٣٤	٣	٣٤٦,٥٤٥	٠,٥٢٣	٠,٦٦٨ غير دالة
	ضمن المجموعات	٤٧٧٤٣,٠٣٧	٧٢	٦٦٣,٠٩٦		
المجموع		٤٨٧٨٢,٦٧١	٧٥			

أما ما يخص متغير المرحلة التعليمية (حلقة أولى، حلقة ثانية، مدارس التعليم مابعد الأساسي، مدارس مشتركة) فقد استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٧)
خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير المرحلة التعليمية في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

متغير سنوات الخبرة	مصدرالتباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية (ف)	الدلالة الاحصائية (٠,٠٥)
مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة	بين المجموعات	١٠٢٥,٥٦٩	٣	٣٤١,٨٥٦	٠,٥١٥	٠,٦٧٣ غير دالة
	ضمن المجموعات	٤٧٧٥٧,١٠٢	٧٢	٦٦٣,٢٩٣		
المجموع		٤٨٧٨٢,٦٧١	٧٥			

مناقشة النتائج

بينت نتائج السؤال وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعني أن المشرفين التربويين بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمتلكون الكفايات الأدائية، والمهارات، والقدرات الإدارية والفنية اللازمة التي تمكنهم من تأدية مهامهم التربوية والتعليمية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Pankhaow, 1993)، ودراسة العوض (١٩٩٦)، ودراسة آل فنة (٢٠٠٢)، ودراسة (Alsalimi, 2003)، ودراسة الشمري (٢٠٠٦)، ودراسة المغيري (٢٠٠٧)، ودراسة الطيطي وأبو سمرة، وعبيدالله (٢٠١٠) والتي أجمعت جميعها على أن

المشرف التربوي يمتلك الكفايات الأدائية اللازمة لأداء مهامه الوظيفية. .بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Pajak, 1990)، ودراسة أبو هويدي (٢٠٠٠)، ودراسة الحضرمي (٢٠٠٣)، ودراسة التوبي (٢٠٠٥)، ودراسة الشيزاوي (٢٠٠٧)، ودراسة الريسية (٢٠٠٩). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح التصور لدى عينة الدراسة في مدارس ولاية السويق تجاه الكفايات الأدائية اللازمة للإشراف التربوي بمحافظة شمال الباطنة، وكذلك وعيهم، وإدراكهم بأهمية هذه العملية كونها تشكّل عنصراً مهماً في تحقيق أهداف العملية التربوية، فضلاً عن تنوع أساليب الإشراف التربوي في الموقف التعليمي، وهذا كله نابع من اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير الاحتياجات التدريبية لهم وتزويدهم بالكفايات الأدائية والتربوية الخاصة بالإشراف التربوي كونها أضحت عملية شاملة تهدف الى تطوير وتنمية العملية التعليمية بجميع عناصرها، لذلك انعكس اهتمام الوزارة إيجابياً على وعي أفراد العينة

وما تقدم تستنتج الباحثة إنه لكي يؤدي الإشراف التربوي دوراً أساسياً وفاعلاً في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته، لابد من تزويد المشرف التربوي بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة عالية. وهذا الأمر أشارت إليه الأنظمة التعليمية عندما أجمعت على أن أي نظام تعليمي لا يستطيع تحقيق أهدافه إلا من خلال المعلم المؤهل أكاديمياً وتربوياً ، والذي يمتلك المهارات، والقدرات، والاستعدادات، والاتجاهات وأن يكون متماشياً مع متطلبات العصر والتقدم، معلم يلبي حاجاته وحاجات مجتمعه بصورة خاصة وحاجات العملية التعليمية بصورة عامة.

أتضحت نتائج السؤال الثاني أن المشرفين التربويين في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يعيرون أهمية كبيرة للمجالات الخمسة كونها تشكّل الكفايات الأدائية اللازمة في عملهم، فالبنسبة لمجال (كفاية القيادة) فقد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣٧,٨٦) وهو دال إحصائياً ، كون كفاية القيادة صفة شخصية ينبغي أن يتمتع فيها المشرف التربوي بالثبات الانفعالي، والمزاج غير المتقلب، والثقة في الآخرين، والمثابرة في العمل، والقدرة على الإستمرار فيه، والتمتع بالشجاعة والصدق، وفهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة، واستخدام الأساليب الديمقراطية، والقدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين، فضلاً عن العمل مع الآخرين بروح الفريق الواحد، ومعاونة المعلمين على حل مشكلاتهم التنظيمية وإدراك طرق التفكير الجماعي.

وفي هذا الصدد يشير (الخطيب، ٢٠٠٣) أن الكفايات القيادية التي ينبغي على المشرف امتلاكها هي القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المدرسي،

والقدرة على النمو المستمر من الخبرات، والمعارف التي تتطلبها عملية الإشراف، وتفسير، وتحليل بيانات الإدارة، والتعلم، والتدريس، ومعالجة صعوباتها، وتقرير الأهداف التربوية والاجتماعات العامة، وإعداد التقارير، والتخطيط ،والتنظيم التربوي، والقدرة على توفير الخدمات، والخبرات الإستشارية البنّاءة التي يحتاجها المعلمون، والإداريون، والعاملون كأفراد وجماعات.

أما فيما يتعلق بمحور (كفاية الإنماء المهني) فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣١.٦٢) وهو دال إحصائياً أيضاً، وهذا يعني أنه من المتطلبات الأساسية للمشرف التربوي أن يعرف مفهوم الإنماء المهني، ووسائله، وطرقه، واستراتيجياته من ندوات، ومحاضرات، وورش، وبرامج أكاديمية، وغيرها، ويكون قادراً على رصد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والإسهام في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم وتنفيذها، وبخاصة ما يتعلق بالمعلم المبتدىء الذي هو بحاجة إلى عناية خاصة، ونتيجة للتسارع المعرفي الذي يشهده العالم في هذا العصر فقد أضحى من الضرورة إعادة النظر في المنظومة التربوية عموما والإشرافية خصوصا باعتبارها المصدر المهم في تطوير العملية التعليمية التعلمية في الحقل التربوي، ومن هنا كان لابد من الالتفات بعناية إلى عمل المشرف التربوي والسعي لتجديد عمله، وملاحظة مدى مواءمته مع المتطلبات التربوية التي تستجد في منظومتنا التعليمية وما شهدته في السنوات القريبة من نقله نوعية في نظام التعليم ، ومناهجه، وطرقه في القياس، والتقويم ومع ما يفرضه علينا الحقل التربوي من ضرورة العناية التامة بالإنماء المهني الذي أصبح له في هذا العصر مختصون يرصدون احتياجاته، ويصممون له خططه، وينفذون أهدافها.

وفي المرتبة الثانية فقد جاء مجال (كفاية التخطيط) بمتوسط حسابي (٢٧.١٢) وهو دال إحصائياً، كون هذه الكفاية تستخدم كأسلوب علمي يتم من خلاله تحقيق أهداف مهنة الإشراف، ويقوم المشرف التربوي بصفة عامة تبعاً لامتلاكه كفايات التخطيط بالمواءمة بين الموارد والإمكانيات من جهة، والأحتياجات والمشكلات من جهة أخرى، ويتطلب ذلك التدريب المستمر على فهم العملية التخطيطية واكتساب مهاراتها؛ وذلك حتى يتمكن المشرف من ممارسة كل أدواره المهنية بنجاح، وتؤكد الأدبيات الحديثة على أن التخطيط يعني عملية هادفة تنطلق من خطة واضحة محددة المعالم، في ضوء أهداف البرنامج الإشرافي من أجل تحقيقها، وهذا يتطلب من المشرف التربوي تحديد ما يريده من بيانات، ومعلومات، وكذلك النواحي التي يريد تقويمها، وأوقاتها المناسبة لها، ومعرفة طريقة استخدام هذه البيانات، وأخيرا، تسجيل النتائج للإفادة منها.

واحتل مجال (كفاية العلاقات الإنسانية) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢٢,٦٢) وهو دال إحصائياً، كون كفاية العلاقات الإنسانية تتضمن التعامل مع المعلمين كأشخاص، ومساعدتهم في بناء شخصياتهم في جو من الثقة والأمن، ولهم حاجات مشروعة، واحترام شخصياتهم، والأعتراف بقدراتهم، وإقامة علاقات طيبة معهم، وتهيئة البيئة المناسبة لهم .وترجع الأدبيات السابقة حركة العلاقات الإنسانية إلى (التون مايو) الذي كشف عن أهمية المبادئ الإنسانية والمعنويات، والعمل بروح الفريق في إنجاز العاملين، ووجد أن الروح المعنوية والانسجام بين العاملين وشعورهم باهتمام المسؤولين بهم يزيد من إنتاجهم وقد تأثرت الإدارة التربوية والإشراف التربوي بهذا الاتجاه. وأصبحت النظرة مرتكزة على إيجاد علاقات إنسانية ايجابية بين المشرفين التربويين والمعلمين تعزز ثقتهم بأنفسهم وتثير دافعتيهم، وترفع من تحصيل طلابهم. كما أكد هذا الاتجاه ضرورة كسر الحواجز بين المشرفين والمعلمين. وما يخشى في هذا الجانب المغالاة في العلاقات الإنسانية مما قد يطغي ذلك على أهداف المؤسسة التعليمية.

وأخيراً حصل مجال (كفاية البيئة المدرسية والمجتمع المحلي) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١٩,٢٢) وهو دال إحصائياً، كون الإشراف التربوي يعمل على تنمية، وجذب الاهتمام نحو العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع، لدعم المدرسة وتحسين نظامها، وبالتالي فإن هذه الكفاية تتضمن قدرة المشرف التربوي على تنظيم وتطوير علاقة المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها المجتمع المحلي بحيث تصبح هذه المؤسسة مركزاً للنشاط الاجتماعي، والقدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية، والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي. وتوضح الاتجاهات التربوية الحديثة في هذا الصدد أن العلاقة بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي علاقة مصلحة متبادلة من الناحيتين المادية والمعنوية، أن المدرسة العمانية هي محور المجتمع المحلي، وبالتالي على المشرف التربوي أن يقوم بمساعدة المدرسة وهيئتها الإدارية والتدريسية على التعاون مع أولياء أمور المتعلمين، والتنسيق والمشاركة مع المؤسسات الحكومية والخاصة الموجودة بالمجتمع، فضلاً عن المشاركة في تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ الأنشطة التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣) أن هناك عبارات حصلت على مراتب عليا وأخرى وسطى ، فضلاً عن عبارات احتلت مراتب دنيا من حيث متوسطاتها، وانحرافاتها المعيارية، وقد أرتأت الباحثة أن تفسر بعض العبارات العليا والدنيا لتوضح مدى أهميتها في استبانة مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم

بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ففيما يتعلق بالعبارات العليا تبين أن الفقرة (يحث المعلمين والمعلمات على التخطيط لتفعيل دور الطالب في الموقف التعليمي) والتي كان تسلسلها (١) في الأداة، احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٤,٣٠)، كون التخطيط مهماً جداً في المواقف التعليمية، وعليه فإن التخطيط المناسب بشكل صحيح وتهيئة الظروف المناسبة والذي يعتمد بدوره على أسس، ومعايير تتطلب تعاون، وتظافر جهود المعلمين، والمعلمات، والإدارة المدرسية، لتفعيل دور الطالب في المواقف التعليمية، ولتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة .لأن التخطيط عن طريق مراجعة صياغة أهداف التعليم لتتناسب مع تغيرات المجتمع، وسوق العمل، وتسارع المعرفة، واحتياجات المتعلمين تعد من المفاهيم الحديثة المتطورة للإدارة التربوية التى تنقلها من مجرد عمليات تسيير روتينية للوظائف الإدارية إلى عمليات قيادة وابتكار وإبداع قوامها: التخطيط الاستراتيجي، والتنسيق الفعال، والتنظيم المؤسسي، والتقويم الشمولي. إذاً فالحاجة ملحة الآن الى التحول الجذري من الأنماط الإدارية الراهنة إلى انماط جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية، لتحريك المؤسسة التعليمية بما يتلاءم مع الإصلاح المنشود. وعليه فالتخطيط هو عملية دقيقة ومدروسة للبحث عن وسيلة تؤدي إلى كفاءة انتاجية أفضل بصورة عامة، بمعنى أنه يدور حول التغيرات المخططة المدروسة التى تهدف إلى رفع إنتاجية وكفاءة الأداء للطالب.

وجاءت الفقرة (يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين الذين يشرف عليهم) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، كون هذا الأسلوب يأخذ شكلين أساسين هما: اجتماع يتم فيه تحليل وتقويم الموقف التعليمي، واجتماع آخر يعقد بين المشرف التربوي والمعلم، ويتم فيه مناقشة أمور تخص المادة كتوزيع الدرجات أو مراجعة الاختبارات، أو تبادل الآراء والأفكار حول المادة، وتزويد المعلم ببعض المستجدات التربوية.

وتشير الأدبيات التربوية الحديثة في هذا المجال، إلى أن الهدف من الاجتماعات الدورية التي تعقد بين المشرف التربوي، والمعلمين هي مناقشة الخطط والجدول المدرسي، وكذلك أوقات الاختبارات، ومتابعة النشرات التوجيهية، والإرشادية التي تصدر من دائرة الإشراف، وكذلك المشاغل التربوية، وتبادل الزيارات بين المعلمين، ومناقشة إسلوب الدروس التوضيحية الذي يعد وسيلة من وسائل تحسين أداء المعلمين لوظائفهم، فضلاً عن البحوث الإجرائية التي تساعد على حل بعض المشكلات التربوية، وتدعم المعرفة الثابتة المعممة ذات العلاقة بالمجال التربوي .وحصلت الفقرة (يسعى لإقامة علاقات طيبة مع المعلمين) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٨)، كون ذلك يتطلب من المشرف التربوي التعامل مع المعلمين كأشخاص

ومساعدتهم في بناء شخصياتهم في جو من الثقة والأمن، ولهم حاجات مشروعة واحترام شخصياتهم، واجتهاداتهم، والاعتراف بقدراتهم، وإقامة علاقات طيبة معهم، وتهيئة البيئة المناسبة لهم.

أما بالنسبة للفقرات الدنيا فقد أحتلت الفقرة (يسعى إلى التخطيط لزيارات علمية يقوم بها الطلاب للمؤسسات العلمية بالمجتمع) على المرتبة الثالثة والثلاثين والأخيرة والتي تقع ضمن المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، مما يعني أن هذه الفقرة غير مفعلة بشكل جيد من قبل المشرف التربوي، إذ تكاد تكون حلقة الوصل مفقودة أو ضعيفة فيما يتعلق بالتخطيط للزيارات العلمية للطلبة الى مؤسسات المجتمع، إذ أن التخطيط لتلك الزيارات هي تحديد وتحسين البرامج التربوية وبيئة التعلم بما يؤدي إلى تطوير قدرات، وقابليات الطلاب وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تقدم العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة من خلال الحوار، وطرح الأفكار والاطلاع على التقدم التكنولوجي، والعلمي الذي ينشده المجتمع بعيداً عن الكلام النظري الذي يتلقنه الطالب في الكتب، فضلاً عن أن هذا الإسلوب يفتح أذهان الطلبة وينشط تفكيرهم في ابتكار الوسائل، والأساليب الحديثة وبما يسهم في خدمة الفرد والمجتمع على حدٍ سواء.

كما جاءت الفقرة (يبرز دور المعلم في المجتمع المحلي من خلال مجلس الآباء والأمهات) بالمرتبة الثانية والثلاثين بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، مما يشير أن من مهام المشرف التربوي لإبراز دور المعلم في المجتمع المحلي لم تكن بالمستوى المطلوب. وهذا الأمر يخالف ما نصت عليه اللوائح التنظيمية لمدارس السلطنة الخاصة بأدوار المشرف التربوي والتي من أهدافها توثيق الصلة بين المدرسة، والمجتمع، وأولياء الأمور، وتفعيل دور المعلم كونه قائداً تربوياً في المجتمع المحلي وفي علاقاته الإنسانية بأولياء الأمور. وعليه لابد من وعي وإدراك أولياء الأمور لمعرفة واقع مجالس الآباء والمعلمين، والأدوار المناطة به في متابعة أبنائهم، وحل مشكلاتهم التي تعيق مسيرتهم التعليمية، فضلاً عن وزارة التربية والتعليم يقع عليها دور كبير وريادي في تشجيع وتعريف الآخرين بدورهم كلاً في مجاله مع توعيتهم بأهمية التعاون فيما بينهم وبين المدرسة ودور المعلم تحديداً في تفعيل تلك المجالس.

ومن هنا فإن الباحثة ترى أن مجالس الآباء والأمهات تعد أساسية وضرورية لأنها تجد مناخاً يساعد على تفاعل الآراء بين المعلمين وأولياء الأمور في توثيق العلاقة بينهما كون الطلبة يشكلون محور الاهتمام المشترك بينهما من أجل تحقيق النمو المتكامل السليم والمتوازن لهم، فضلاً عن تحقيق الأهداف المنشودة في إعدادهم للمستقبل، كذلك تكمن هذه

العلاقة في المؤثرات التي تواجه الطالب في دراسته وصحته النفسية، والجسمانية، والعقلية، والتأثيرات النفسية، والاجتماعية داخل جو العائلة، من أجل مناقشتها وتوفير أفضل الأجواء الاجتماعية، والمدرسية للطالب لتحقيق مستوى دراسي سليم يسهم في مواصلة مسيرته العلمية دون تعثر أو معوقات، فضلاً عن أن الأب قد ينتبه إلى بعض الملاحظات التي تشخص من قبل المعلم ولم تكن على باله

وأخيراً حصلت على المرتبة الحادية والثلاثين الفقرة (يعزز من الأنشطة التربوية التي تقام في المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، إذ تبين هذه الفقرة أن المشرف التربوي لا يهتم كثيراً بالأنشطة التربوية التي تقام في المجتمع المحلي، على الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم لتوجيه تلك الأنشطة ودعمها على مستوى المحافظات، والمستوى المركزي، لأنها تؤثر في تطوير أداء العاملين والمتعلمين في جميع مراحل التعليم العام، فضلاً عن أنه تم تعيين مشرفين تربويين على جميع المستويات ليقوموا بدور فعال في متابعة النشاط التربوي الإشرافي وتطوير النظام التعليمي بمكوناته المختلفة.

أشارت نتائج الإجابة للسؤال الثالث بالنسبة لمتغير النوع (ذكور، إناث) أن اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في هذا المتغير، تتفق النتيجة الحالية مع دراسة (Pajak، ١٩٩٠)، ودراسة أبو هويدي (٢٠٠٠)، ودراسة آل فنة (٢٠٠٢)، ودراسة الحضرمي (٢٠٠٣)، ودراسة الطيطي وأبو سمر وعبيدالله (٢٠١٠) والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق في متغير النوع على الكفايات الأدائية للمشرف التربوي. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العوض (١٩٩٦) ، ودراسة الشمري (٢٠٠٦)، ودراسة المغيري (٢٠٠٧). وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير النوع لا يعد مؤثراً في توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي، لأن البرامج التدريبية التي تقوم بها الوزارة من مشاغل تربوية وورش عمل، وحلقات تدريبية وغيرها لم تقتصر على المشرفين التربويين دون المشرفات أو العكس، بل تقدم للجميع مما يجعلهم على وعي، وإدراك بأهمية هذه الكفايات يعدّهم أحد القيادات التربوية المهمة، والمنفذة للسياسة التعليمية بما تتضمنه من أهداف وغايات، فضلاً عن أن المشرف التربوي (ذكور، أناث) دون تمييز يمارسون المهام نفسها والواجبات الملقاة على عاتقهم كونهم يمثلون شريكاً واحداً في العملية التعليمية.

أما ما يخص متغير الوظيفة (مدير مدرسة، مساعد المدير) فقد أشارت نتائج اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في هذا المتغير، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير الوظيفة عند مديري المدارس، ومساعديهم لا يؤثر في مدى توفر الكفايات الأدائية للمشرف التربوي كونهم أكثر إدراكاً ووعياً بتجربة واقع الإشراف التربوي بمحافظة شمال الباطنة، من خلال الدور الذي يؤديه ودرجة إسهامه في تطوير ممارسات المعلمين التعليمية وتحسين تحصيل الطلبة وتفوقهم الاكاديمي.

أما ما يخص متغير سنوات الخبرة (أقل من ٦ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، من ١١ سنة فأكثر) فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في هذا المتغير، تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Pajak, 1990)، ودراسة أبو هويدي (٢٠٠٠)، ودراسة الحضرمي (٢٠٠٣)، ودراسة الطيطي وأبو سمرة وعبيدالله (٢٠١٠). في حين أختلفت هذه النتيجة مع دراسة العوض (١٩٩٦)، ودراسة الشمري (٢٠٠٦)، ودراسة المغيري (٢٠٠٧) . وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة لا تختلف وجهة نظرهم وتصوراتهم نحو توفر الكفايات الأدائية لدى المشرف التربوي رغم اختلاف سنوات الخبرة لديهم لكونها الطاقة الموجهة والضابطة والدافعة للعملية التربوية، والمحفزة للقائمين عليها لسبر أغوارهم، وتطوير اداءهم ليواكبوا كل المتغيرات الاجتماعية، والبيئية، والشخصية، والتفاعل معها، فضلاً عن أنها تسهم في تشخيص واقع العلمية التعليمية التعلمية من حيث المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وبما يلبي احتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى هذه العملية من الناحيتين الفنية، والادارية، وبما يتلاءم والتطورات الحديثة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

أما ما يخص متغير المرحلة التعليمية (حلقة أولى، حلقة ثانية، مدارس التعليم مابعد الأساسي، مدارس مشتركة) فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إلى عدم وجود دلالة فروق في مدى توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن مديري المدارس، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة مهما كانت مراحلهم التعليمية التي يعملون فيها سواء في مدارس تعليم أساسي أم مدارس ما بعد التعليم الأساسي أم المدارس المشتركة لا تختلف تصوراتهم نحو مدى

توفر الكفايات الأدائية لدى المشرف التربوي؛ لأن المهام الوظيفية والمسؤوليات الإدارية هي متشابهة عندهم فيما يتعلق بهذا الجانب.

توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بالآتي:

١- حث المؤسسات التعليمية بضرورة تكثيف جهودها لعقد ندوات، وحلقات دراسية، ولقاءات دورية مشتركة بين المعلم، والمشرف التربوي، ومدير المدرسة، يكون هدفها توحيد أطراف العملية التربوية، وإطلاعهم على أسس الإشراف الحديث، وأهدافه، وأساليبه.

٢- ضرورة تزويد المشرفين التربويين بالمصادر، والأبحاث، والنشرات التي تساعدهم على النمو والتطور في مهنتهم الإشرافية.

٣- ضرورة قيام المشرفين التربويين بالتخطيط والتنسيق لإقامة زيارات علمية للطلبة إلى مؤسسات المجتمع المحلي؛ من أجل زيادة وعيهم وقدراتهم العقلية، وتطوير قابلياتهم، والمشاركة في الأنشطة التي تقام فيها.

٤- ضرورة إنشاء مراكز تدريب في كل محافظة من محافظات السلطنة، يتوافر فيها خبراء في الإشراف التربوي لتدريب المعلمين على المهارات اللازمة لأداء مهامهم التعليمية.

٥- التأكيد على مشاركة المعلمين، والمشرفين التربويين في التخطيط، والتنفيذ للمناهج التي يدرسونها، إعداداً ومتابعة وتقويماً من خلال العمل التعاوني الجماعي لتحديد الأهداف ووضع الخطط وتدارس المشكلات وتنمية العلاقات الإنسانية.

٦- ضرورة تنظيم برامج تدريبية للمشرفين التربويين من أجل إكسابهم الخبرة بكل ما يتعلق بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها.

البحوث المقترحة:

استكمالاً لمتطلبات هذا البحث، فإن الباحثة تقترح إجراء البحوث والدراسات العلمية الآتية:

١- إجراء الدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل محافظات السلطنة كافة.

٢- إجراء الدراسة الحالية على متغيرات ديموغرافية أخرى لم يتناولها البحث الحالي مثل (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، التخصص، المنطقة الجغرافية ... إلخ) .

٣- إجراء دراسة علمية للتعرف على مدى تفعيل الكفايات الأدائية للمشرف التربوي في المدارس الخاصة.

المراجع

أبو هويدي، فايق سليمان (٢٠٠٠). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم، مروان عبدالحميد (٢٠٠٧). **الإشراف التربوي**. الأردن: دار النظام.

آل فنه، فهد بن علي (٢٠٠٢). **كفايات المشرفين التربويين كمدربين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين**. رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة اليرموك، أربد.

بطاح، أحمد (١٩٩٧). **المهارات الإشرافية والقيادية اللازمة لتفعيل الأداء**. ورقة عمل مقدمة لمشغل تنمية مهارات الإشراف والقيادة، دائرة التدريب والتأهيل، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ١٢/٢١- ١٢/٢٤/١٩٩٧م.

التوبي، عيسى خلف (٢٠٠٥). **الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين في سلطنة ومدي تمكنهم منها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت.

جرجس، جرجس ميشال (٢٠٠٥). **معجم مصطلحات التربية والتعليم**. (ط١). بيروت: دار النهضة العربية.

الحضرمي، سيف أحمد، (٢٠٠٣). **درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح (٢٠٠٣). **الإشراف التربوي فلسفته، أساليبه، تطبيقاته**. (ط١). دار قنديل للنشر والتوزيع: عمان.

ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**. (ط١). الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

الريسية، نوال سعيد (٢٠٠٩). **الكفايات التخطيطية اللازمة للمشرفين التربويين بسلطنة عمان ومدى تمكنهم منها**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

السعود، راتب (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي اتجاهات حديثة**. (ط١). عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

الشمري، محمد بن عايد (٢٠٠٦). **مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التدريب التربوي كما يراها المتدربون**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

شنطاوي، محمد سعيد (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي في دولة الأمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح**. (ط١). الشارقة: أصدارات دار الثقافة والأعلام.

الشيزاوي، شيخة محمد على (٢٠٠٧). **تصور مقترح لتحقيق التكامل في الإشراف التربوي والقيادات التدريسية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، مصر.

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

الطعاني، حسن، أحمد (٢٠٠٥) **الإشراف التربوي، مفاهيمه، وأهدافه، وأسسه، وأساليبه**، (ط١). الأردن: دار الشروق.

الطيطي، محمد، أبو سمرة، محمود، عبيدالله، عصام (٢٠١٠). مدى امتلاك المشرفين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي من وجهات نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية. **المجلة التربوية، الكويت ٢٤**(٩٥) ٥٢٣-٥٦٥.

عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة**، (ط١). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبدالعظيم، سلامة حسين (٢٠٠٦) **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، (ط١). الاسكندرية: دار الوفاء.

عبدالهادي، جودت عزت، (٢٠٠٦). **الإشراف التربوي مفاهيمه، وأساليبه**. الأردن: دار الثقافة.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العوض، سلطان محمد، (١٩٩٦). **الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

القرق، إبراهيم عبدالله، (٢٠٠٦). **دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى في محافظة أربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

المغيرى، يسري محمد (٢٠٠٧). **تقويم مخرجات برنامج دبلوم الإشراف والتوجيه التربوي بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الكفايات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢) **بيان بأعداد مدارس ولاية السويق**. **دائرة الأحصاء**، مكتب الإشراف التربوي بولاية السويق.

Al- Salimi, S. (2003). *English Teachers Perceptions of Supervision Practices*. Unpublished Master dissertation, Sultan Qaboos University, Oman.

Pajak, E. (1990). Dimensions of Supervision. *Educational Leadership, 48*(1), 78-81.

Pankhaow, M. (1993) *The Performance of the District Primary Educational Supervisors Concerning Local Curriculum Development: a case study of Nongkhai Provincial Primary Education Office*. Retrieved on 3 November 2011, from, http://Library. Kku.ac.th\ abstract\ thesis\ medu\eda 3626e.htm.

Firth, G & Pajak, F (1998) *Hard Book of Research on School Super Vision*. New York: Macmllian Library.

Jones, E. & Chris, C. (2006) *Competencies For New Supervisors: Why the Self Assessmentls important: The Vital Few*. A merican Society for Training & Development. Retrieved on 2 May 2011, from, http\\scholar.Google.com\ scholar.