المجلد 15 العدد 3 سبتمبر 2014

تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان

د. راشد بن سيف المحرزي
قسم علم النفس
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
Rsh77@squ.edu.om

د. راشد بن سليمان الفهدي
قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
Rsh77@squ.edu.om

د. حليس بن محمد العريمي
كلية العلوم التطبيقية بصور
وزارة التعليم العالي- سلطنة عمان
huly1@hotmail.com

د. ناصر بن هلال الراسبي
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان
al_rasbi_n@yahoo.com

تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان

د. راشد بن سيف المحرزي
قسم علم النفس
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

د. راشد بن سليمان الفهدي
قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

د. حليس بن محمد العريمي
كلية العلوم التطبيقية بصور
وزارة التعليم العالي- سلطنة عمان

د. ناصر بن هلال الراسبي
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه مكونة من (٦٣) عبارة موزعة على سبعة محاور هي: (أهداف الإشراف التربوي، الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي، أسس اختيار المشرفين، الخطة الإشرافية، أساليب الإشراف والأدوات المستخدمة، البرامج والفعاليات الإشرافية، الإعداد والإنماء المهني للمشرفين). وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من الهيئة الإشرافية العاملة بديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية، ومن مديري المدارس الحكومية في جميع محافظات السلطنة؛ حيث بلغ عددهم (٥٠٠) مشرفا ومديرا. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق جميع مجالات منظومة الإشراف التربوي كانت في المستوى المتوسط، حيث تراوحت ما بين (٢,٩٧ - ٣,٦٠). وجاء الترتيب التنازلي لهذه المجالات على النحو التالي: البرامج والفعاليات الإشرافية، الخطة الإشرافية، الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي، أسس اختيار المشرفين، أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة، أهداف الإشراف التربوي، الإعداد والإنماء المهني للمشرفين. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في جميع متغيرات الدراسة. وتم وضع توصيات في ضوء النتائج.

الكلمات المفتاحية: تقييم، منظومة الإشراف التربوي، الهيئة الإشرافية والإدارية، سلطنة عمان.

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠١٢/١٢/٢م
* تاريخ قبوله للنشر: ٢٠١٣/٩/٩م

Evaluation of supervisory and managerial authority to implement educational supervision system and its implementation mechanisms in the Sultanate of Oman

Dr. Rashid Saif Al-Mehrizi
College of Education – Sulatan Qaboos University - Oman

Dr. Rashid Sulaiman Al-Fahdi
College of Education
Sulatan Qaboos University

Dr. Hilais Mohammed Al-Eraimr
Sur College of Applied Science
Ministry of Higher Education- Oman

Dr. Nasir Hilal Al-Rasbi
Ministry of Education
Oman

Abstract

This study aimed at identifying the evaluation of supervisory and managerial authority to implement educational supervision system in State schools in the Sultanate of Oman. To achieve the aims of the study, a questionnaire was designed, consisting of (49) items distributed into seven domains namely: the objectives of the educational supervision, organizational structure of educational supervision, choice of supervisors, supervisory plans, supervisory methods and tools used, supervisory programs and activities, preparation and professional development for supervisors. The validity and reliability of the questionnaire was examined. The sample of the study consisted of (500) supervisors and administrators. The results showed that the means of all domains of educational supervision system in intermediate, range between (2.97-3.60). The descending order of these domains as follows: supervisory programs and activities, supervisory plan, organizational structure of educational supervision, choice of supervisors, supervisory methods and tools used, the objectives of the educational supervision, and professional development for supervisors. The results also showed differences in all study variables. Based on the results, a nimber of recommendations have been suggested.

Key words: evaluation, educational supervision systematic, supervision and administrative staff, Oman.

تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان

د. راشد بن سيف المحرزي
قسم علم النفس
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

د. راشد بن سليمان الفهدي
قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

د. حليس بن محمد العريمي
كلية العلوم التطبيقية بصور
وزارة التعليم العالي- سلطنة عمان

د. ناصر بن هلال الراسبي
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

المقدمة:

يحتل الإشراف التربوي مكانه عالية في النظام التعليمي، فهو القناة التي تصل الجهات الرسمية بالميدان. ويعمل على وضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ ومتابعة نجاحها، كما أنه يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة (السعود، ١٩٩١). وينظر إلى الإشراف التربوي على أنه وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم؛ حيث يعمل على رفع كفاية المعلم المهنية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل المشكلات التي تعترضه بوصفه أحد العناصر الأساسية في الموقف التعليمي التعلمي، ويتم ذلك من خلال تزويده بالخبرات التربوية اللازمة والعمل على تبادلها عن طريق عقد الندوات والمشاغل وإجراء البحوث وتوفير التسهيلات اللازمة (لهلوب، ٢٠١٠).

ويعد الإشراف التربوي من الأركان الرئيسة والفاعلة في النظام التعليمي فهو يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمة في جميع عناصرها سواء كانت المدخلات أو العمليات أو المخرجات، حيث يعمل على تحسين وتطوير هذا النظام بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وبما يتلاءم مع التطورات والمستجدات الحديثة في كافة مجالات النظام التعليمي (الحبيب، ١٩٩٦ والطعاني، ٢٠٠٥). ويتضح من ذلك أن الإشراف التربوي يعمل على تحسين عمليات التعليم والتعلم لدى كل من المعلم والمتعلم؛ من خلال مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في التعليم، وفي حل المشكلات التي تواجهه.

كما يعد الإشراف التربوي منظومة متكاملة تشمل على أهداف، وهيكل تنظيمي، وأسس لاختيار المشرفين، وخطة إشرافية يهتدي بها المشرف أثناء قيامه بعمله، وأساليب إشرافية

منوعة، وإعداد وتدريب الهيئة الإشرافية والإدارية. ويرى الكثير من الكتّاب والباحثين أن الهدف الرئيس من الإشراف هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال تحسين العوامل المؤثرة فيه (نشوان، ١٩٩١؛ عطوي، ٢٠٠١؛ العوران، ٢٠١٠). وقد أورد عطوي (٢٠٠١) أهدافا تفصيلية للإشراف التربوي تمثلت في:

• تطوير المنهاج المدرسي ومحتواه وأسلوب تدريسه وتقويمه، وتعديل أساليب التدريس بما يناسب الطلبة وفروقهم الفردية.

• مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفايتهم بنقل التجارب والأبحاث والتدريب والزيارات.

• إحداث التغيير والتطوير التربوي بتهيئة أذهانهم لتقبل التغيير، ومساعدتهم على تجريب الأفكار الجديدة.

• تحسين الظروف والبيئة المدرسية من خلال علاقات المعلمين وإشراكهم بالقرارات ورفع رضاهم.

• تطوير علاقات المدرسة بالبيئة المحلية وفتح أبوابها على المجتمع والإفادة من مؤسساته.

أما عملية اختيار المشرف فتعد ذات أهمية بالغة على اعتبار أن المشرف هو الخبير الذي يساعد المعلمين على تطوير مهاراتهم وصقل معارفهم بكل ما هو جديد، ولذلك يتم اختياره وفق أسس علمية مثل حصوله على مؤهل علمي وتربوي، وأن يمتلك خبرة مناسبة في التدريس، وأن يكون ذا سعة اطلاع على كل جديد في مجاله. وقد أكد كل من البدري (٢٠٠١) والزايدي (٢٠٠٢) وأسعد (٢٠٠٨) وسليم (٢٠٠٨) على أهمية المؤهل العلمي المتخصص عند اختيار المشرف التربوي. بينما أضاف الطعاني (٢٠٠٥) الأقدمية والجدارة كأسلوبين مهمين في اختيار المشرف التربوي، في حين يرى عطاري وعيسان وجمعة (٢٠٠٥) ضرورة توافر كفايات مهنية كالمعرفة المتعمقة في التخصص والإلمام بالمواد الأخرى، وكفايات شخصية كحسن السيرة والخلق والاستقامة في السلوك واحترام قيم المجتمع.

أما بالنسبة للأساليب الإشرافية، فقد قسمها الكتاب والباحثون إلى: فردية، وجماعية، وفردية/جماعية. ومن بين الأساليب الفردية على سبيل المثال: الزيارة الصفية، واللقاءات الفردية بين المشرف والمعلم. أما الأساليب الجماعية فمنها: الدروس التوضيحية، والاجتماعات المدرسية، والدورات التدريبية، والندوات والمؤتمرات، والنشرات الإشرافية. ومن أمثلة الأساليب الفردية/الجماعية: تبادل الزيارات، والبحوث الإجرائية (السعود، ٢٠٠٧؛ عايش، ٢٠٠٨). وحتى يستطيع المشرف تنظيم عمله بصورة ناجحة لابد أن يضع خطة واضحة، وقد حدد عبيدات

والسميد (٢٠٠٧) مجموعة من العناصر يجب أن تتضمنها خطة المشرف وهي: تحديد المهام التي يمارسها، وتحديد التغيرات التي يريد أن يحدثها في كل مهمة، وتحديد إجراءات التغيير المطلوبة، وتحديد الوقت الذي ستنفذ فيه المهام، وتحديد المصادر البشرية التي ستساعده في تحقيق التغيرات، وأخيرا تحديد أدوات التقويم لقياس نجاح التغيرات.

وقد اهتمت الدراسات والأبحاث بتقييم أنظمة الإشراف التربوي المتبعة بالدول المختلفة وتقديم مقترحات حول أنظمة إشراف تربوية بديلة أكثر فاعلية. فقد أجرى الزدجالي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الإشراف التربوي في سلطنة عمان؛ كما هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في سلطنة عمان. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من خمسة محاور هي: (أهداف الإشراف التربوي، وتنظيم الإشراف التربوي، واختيار المشرفين التربويين، وأساليب الإشراف التربوي، ووظائف ومهام المشرف التربوي). وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (٢٥٦) مشرفا ومشرفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حصول محور أهداف الإشراف؛ ومحور أساليب الإشراف؛ ومحور وظائف ومهام الإشراف على درجة فاعلية مرتفعة، في حين حصل محوري تنظيم الإشراف؛ واختيار المشرفين على درجة فاعلية متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي شمل المحار الخمسة لأداة الدراسة.

وأجرى (El- Eisa, et al., 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور المشرف في نقل التنمية المهنية إلى المعلم، وذلك بهدف تأكيد المعرفة، وتعميق الفهم ذاتياً. كذلك هدفت إلى الدعم الذي يحتاجه المعلم من المشرف وأثره على الفعالية الذاتية للمعلم. وقد طبقت الدراسة على (٢٨٧) موظفاً حكومياً في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرف التربوي يعتبر من الموارد البشرية المؤثرة بشكل مباشر في تنمية المعلم ذاتياً، حيث حصل دور المشرف في تنمية المعلمين وتحفيزهم لتنمية أنفسهم ذاتياً على درجة فعالية عالية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير والدكتوراه.

وقام الديحاني (٢٠٠٧) بدراسة بعنوان "الأساليب الإشرافية المستخدمة من وجهة نظر المشرفين التربويين في مدارس دولة الكويت"، هدفت إلى معرفة الأساليب الأكثر استخداما بين المشرفين التربويين في دولة الكويت. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من أربعة محاور هي: الأساليب الإشرافية الفردية النظرية، والأساليب الإشرافية الجماعية النظرية، والأساليب الإشرافية الفردية العملية، والأساليب الإشرافية الجماعية

العملية. وتم تطبيق الأداة على (٦٠٠) مشرفا ومشرفة من جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يزال دور المشرف التربوي في دولة الكويت ينحصر في عملية الإشراف من خلال الزيارات الميدانية، والتي ينتج عنها كتابة التقارير الخاصة بالمشكلات التي يواجهها المعلم. وأن هناك العديد من المشكلات مثل النقص في أعداد المشرفين التربويين مقابل أعداد المعلمين، وكذلك الطابع الروتيني الذي تأخذه زيارات المشرفين. إضافة إلى نقص الدورات التدريبية للمشرفين التربويين وكثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها، وعدم التعرف على الأساليب الجديدة في الإشراف التربوي. كما أثبتت الدراسة أن أكثر الأساليب الفردية استخداما هو مقابلة المشرف للمعلم بصورة فردية. وأثبتت الدراسة أيضا أن أكثر الأساليب الجماعية استخداما هي التواصل مع المتخصصين في الميدان، وتقديم الدروس النموذجية للأفكار الجديدة والمقررات المطورة.

في حين هدفت دراسة القاسم (٢٠٠٧) إلى تحديد درجة أهمية الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين. وقام الباحث بإعداد استبانه مكونة من (٧٠) عبارة موزعة على سبعة مجالات هي: الزيارات الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاغل التربوية، والدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحث الإجرائي، وزيارة المدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٢) مشرفا ومشرفة موزعين على ست مديريات للتربية والتعليم. وأظهرت النتائج أن درجة أهمية الأساليب الإشرافية السبعة التي تناولتها الدراسة كانت مهمة جدا من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وهدفت دراسة عيسان والعاني (٢٠٠٧) إلى الكشف عن دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه في سلطنة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٠) مشرفا، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث شملت على خمسة محاور هي: المبادئ الإشرافية، وخصائص الإشراف التربوي، واهتماماته، والمشكلات التي تواجه الإشراف التربوي، ومعوقات تطويره. وأظهرت نتائج الدراسة أن أقل المتوسطات الحسابية كانت في محوري المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي، ومعوقات تطويره، في حين أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت لصالح محوري خصائص الإشراف التربوي، ومبادئه.

بينما هدفت دراسة العريمي (٢٠٠٤) إلى التعرف على درجة ممارسة مشرف العلوم لدوره في النمو المهني لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية في سلطنة عمان و قد دلت النتائج إلى أن درجة رضا المشرفين عن ممارستهم التربوية في النمو المهني لمعلمي العلوم كبيرة ، بينما يرى

المعلمون أن ممارستهم في ذلك متوسطة، وقد أوصى الباحث بأن يعطي مشرفو العلوم دورا أكبر لمجالات المادة، و إدارة الصف، و تنفيذ دروس توضيحية في العلوم، والوسائل والأنشطة التعليمية، عند ممارستهم لدورهم في عملية النمو المهني لمعلمي المادة .

أما دراسة العسّاف وصائغ (٢٠٠٤) فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لإعادة الهيكلة التنظيمية للإشراف التربوي التابع لتعليم البنات بمدينة الرياض، وذلك من خلال التعرف على واقع التنظيم الإداري للإشراف التربوي التابع لتعليم البنات؛ من حيث الهيكلية التنظيمية العامة للإشراف التربوي التابع لتعليم البنات، والهيكلية التنظيمية الداخلية لمكاتب الإشراف التربوي الفرعية التابعة لتعليم البنات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه تناولت الواقع التنظيمي للإشراف التربوي، ومؤشرات إعادة هيكلتها. وقد بلغ مجموع عبارات الاستبانة (٦٥) عبارة، وتم تطبيقها على (١٢٢) قيادة نسائية في الإشراف التربوي والتدريب. وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: أن وجود إدارة للإشراف التربوي إلى جانب المكاتب الفرعية يعد أفضل وضع تنظيمي للإشراف التربوي بمدينة الرياض. كما أن الهيكل التنظيمي الحالي للإشراف التربوي بمدينة الرياض يحتاج إلى مزيد من المرونة، ليتمكن من مواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل. وأن تطوير الأداء الإداري للمكتب الفرعي يتطلب زيادة عدد المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي. كما أن تصنيف المشرفة الأولى بالمكتب الفرعي على المستوى الإداري الثالث في الهيكل التنظيمي للمكتب الفرعي يعتبر مناسبا لما تؤديه من مهام.

وهدفت دراسة (Kutsyuruba, 2003) إلى التعرف على الأساليب ذات الفاعلية لتطوير المعلمين المبتدئين مهنيا في المدارس الثانوية في كندا وأوكرانيا، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢) معلما من كندا و(٢٦) معلما من أوكرانيا، وقد استخدم الباحث المقابلة كأداة للدراسة. وبينت النتائج حاجة البلدين إلى تطوير الأساليب الإشرافية التي تمارس على المعلمين المبتدئين لكي تلبي حاجاتهم الفردية والمهنية، وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات المرتبطة باستخدام الأساليب الإشرافية الفعالة.

في حين هدفت دراسة العماش (٢٠٠٢) إلى معرفة الواقع الفعلي للإشراف التربوي في مدارس البنات الابتدائية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية وتحديد مشكلاته. قام الباحث بإعداد استبانه من (٢٧) عبارة لمعرفة آراء المشرفات والمعلمات حول أهداف الإشراف التربوي، ووظائفه والأساليب المتبعة فيه، وأدوار المشرفة التربوية ومهامها، ومشكلات الإشراف التربوي، وقد خلص الباحث إلى أن الإشراف التربوي في مدارس البنات الابتدائية بالمملكة يفتقر

إلى وجود خطة شاملة ومتكاملة النمو المهني للمعلمة، وأن هناك تباينا واضحا في آراء المعلمات والمشرفات حول أهداف الإشراف التربوي، ووظائفه، وأساليبه، وأدوار المشرفة ومهامها. بالإضافة إلى ذلك فإن المعلمات والمشرفات اللائي شملتهن الدراسة لا يملكن تصورا ملموسا لكيفية تطوير العمل الجماعي المشترك، لوضع الخطط الإشرافية موضع التطبيق العملي. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث باستحداث أساليب جديدة في الإشراف التربوي بمدارس البنات الابتدائية في المملكة العربية السعودية، والعمل على تطبيق تجربة المشرفة المقيمة في المدرسة، وتكثيف اللقاءات الدورية المشتركة بين المشرفات والمعلمات والمديرات بغرض توحيد أطراف العملية التربوية حول أهداف الإشراف التربوي، ووظائفه، وأساليبه.

وقامت الحداد (٢٠٠١) بدراسة هدفت إلى التعّرف على واقع الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات التقويم التكويني بدولة البحرين ، واكتشاف أهم جوانب القوة وجوانب القصور فيه وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أهمها:

• وجود تفاوت في درجة تركيز المشرف التربوي على مجالات الأهداف المختلفة بالنسبة للعملية الإشرافية.

• وجود اتفاق في ترتيب مجالات صعوبات الإشراف التربوي، حيث احتلت الصعوبات المتعلقة بالمشرف التربوي المرتبة الأولى، و الصعوبات المتعلقة بالمعلم المرتبة الثانية.

• تركيز المشرف التربوي ومدير المدرسة على الأدوات النظرية للإشراف التربوي، بينما يركز المعلم على الأدوات التطبيقية منه.

• متوسط عدد الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم خلال العام الدراسي زيارة واحدة.

وأوصت الباحثة بضرورة إعادة النظر في فلسفة الإشراف التربوي وفي برامج وتدريب وتأهيل كل من الإدارة المدرسية، والمعلم، والمشرف بما يتفق مع متطلبات التقويم التكويني.

أما دراسة العوفي (٢٠٠٠) فقد هدفت إلى تحليل الواقع الحالي للإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، والتعرف على هذا الواقع باختلاف المستوى الوظيفي والخبرة العملية لأفراد العينة ككل. وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة وظائف الإشراف التربوي كما يراها المعلمون جاءت أقل من المتوسط وأن هناك فروقا دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٠١) بين متوسطات تقدير الممارسة كما يراها المعلمون والمشرفون لجميع مجالات الإشراف الثلاثة تعزى لمستواهم الوظيفي، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٠١) بين متوسطات تقدير درجة الممارسة

كما يراها المشرفون لجميع مجالات الإشراف وفقا لخبرتهم . وقد أوصت الدراسة بأهمية التركيز على التدريب، واللقاءات التربوية، وتخفيض نصاب المشرفين.

أما دراسة البلوشي (١٩٩٩) فقد هدفت إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان. واستخدم استبانة لجمع البيانات تكونت من (٢٧) فقرة تمثل كل منها معيارا لاختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان. وتألفت عينة الدراسة من (٤٠٦) أفراد من الإداريين، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين الأوائل في خمس مناطق تعليمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعايير يمكن اعتمادها في عملية اختيار المشرفين، منها: الحصول على درجة البكالوريوس في التربية كحد أدنى، التدرج من معلم إلى معلم أول ثم مشرف، الخبرة في النواحي الإدارية، الحصول على تقدير أداء وظيفي ممتاز في السنتين الأخيرتين، الرغبة الشخصية في الوظيفة، اجتياز برامج تدريبية في مجال الإشراف التربوي، القدرة على إجراء الأبحاث ذات الصلة بعمله، وتعيينه لمدة (٣-٦) أشهر تحت الاختبار.

وأجرى (Ormston et al., 1995) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى مساعدة عملية الإشراف في تطوير المعلم، كما هدفت إلى الكشف عن إدراك المعلمين وردود فعلهم نحو الإشراف. وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقام بتطبيقها على عينة مكونة من (٨٠٠) معلما يعملون في (٣٥) مدرسة ثانوية ومتوسطة. وأظهرت النتائج أن معظم المعلمين غالبا لا يتلقون تغذية عكسية عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون، وإذا قدمت لهم فإنها تكون ضعيفة ولا يستفاد منها.

مشكلة الدراسة:

رغم التطورات التي طرأت على الإشراف التربوي في سلطنة عمان مفهوما وأهدافا ومهاما وتجهيزات وكوادر بشرية، إلا أن هناك مؤشرات على أن الإشراف التربوي لم يؤد الدور المتوقع منه؛ لأنه لم يوظف الأساليب والأدوات المتنوعة في العملية الإشرافية على المعلمين لتمكينهم من القيام بمهامهم بصورة فاعلة في عمليتي التعليم والتعلم. كما أن المهام والأدوار للفئات الإشرافية (معلم أول- مشرف مادة- مشرف مادة أول- مشرف تربوي عام) فيها الكثير من التداخل مما يعكس عدم الوضوح عندهم، وهذا أدى بدوره إلى عدم ممارستهم لأدوارهم بالصورة المطلوبة. ولذا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان.

أسئلة الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة، فقد صيغت الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، والخبرة، والمحافظة التعليمية للهيئة الإشرافية؟

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة:

- من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة مقترحات لوزارة التربية والتعليم بالسلطنة من أجل تحسين منظومة الإشراف التربوي وإعادة تحديد المهام والمسؤوليات للفئات الإشرافية في السلطنة.
- سوف تقدم مقترحات للوزارة تساعد في تحسين ممارسة الفئات الإشرافية.
- سوف تقدم مقترحات للمحافظات التعليمية تساعد في تحسين العملية الإشرافية بكافة جوانبها.
- سوف تساعد الفئات الإشرافية في معرفة وفهم أدوارهم الحقيقية كمشرفين، لدفعهم نحو التعاون فيما بينهم لتحسين أداء المعلمين والعملية التعليمية بشكل عام.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** مدير دائرة الإشراف التربوي بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ومديرو تنمية الموارد البشرية بالمحافظات التعليمية ومساعدوهم ومشرفو العلوم ومشرفو المواد والمجالات ومديرو المدارس.
- **الحدود المكانية:** جميع المحافظات التعليمية بالسلطنة.
- **الحدود الزمانية:** ابتداء من شهر إبريل وحتى سبتمبر ٢٠٠٩ م.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تقييم منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي: يعرفه بوردمان وآخرون (١٩٩٣: ٩) "بأنه المجهود الذي يبذل لاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات وذلك لكي يفهموا ممارسة وظائف التعليم فهماً أحسن بحيث يؤدوها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبح لديهم القدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر بكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء مجتمع حديث". ويعرف الباحثون الإشراف التربوي بالعمليات الفنية التي يقوم بها المشرف التربوي ومن في اختصاصه من أجل مساعدة المعلمين على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية.

المنظومة: هي نظام شامل يتكون من مجموعة من المدخلات تتفاعل فيما بينها في صورة عمليات ينتج عنها مجموعة من المخرجات يتم التحقق من جودتها عن طريق التغذية العكسية (السليم، ٢٠٠٨).

منظومة الإشراف: ويعرفها الباحثون بأنها نظام شامل يتكون من هيكل تنظيمي وأهداف وأسس اختيار المشرفين وأساليب إشرافية وخطط تنظم عمل المشرفين، بهدف تنمية مهارات المعلمين للارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء وصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة التي شملها التطبيق، كما يتضمن وصفا لأداة الدراسة، وخصائصها السيكومترية الأولية. كما يعرض أيضا إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للإجابة عن أسئلتها.

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي الذي يعنى بوصف الظاهرة المدروسة وعلاقتها بالظواهر المحيطة بها، والذي يعد أنسب منهج للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال وصف واقع الإشراف التربوي في سلطنة عمان والصعوبات التي تواجه القائمين عليه من أجل الخروج بآلية مقترحة للعلاج.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على عملية الإشراف التربوي في سلطنة عمان

والذي يتمثل في الهيئة الإشرافية والتي تتكون من مديري دوائر الإشراف التربوي، ومشرفي المواد الدراسية ومشرفي المجالين الأول والثاني، ومديري المدارس. واُختيرت عينة عشوائية من فئات مجتمع الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة بصورتها النهائية من (٥٠٠) فردا من أفراد الهيئة الإشرافية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، حيث بلغ عدد مشرفي المواد الدراسية (٢٨٩) مشرفا، وعدد مشرفي مجال (٨٨) مشرفا، وعدد مديري دوائر الإشراف (١٣) مديرا، وعدد مديري المدارس (١١٠) مديرا. وحيث إن مجتمع الهيئة الإشرافية يغلب عليه الذكور بسبب طبيعة العمل الميداني للإشراف، فقد بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (٢٩٦)، بينما بلغ عدد الإناث (١٩٦). كما توزعت عينة الدراسة على مختلف محافظات السلطنة وكانت كالتالي: محافظة مسقط (٩٤)، محافظتي ظفار والوسطى (٥٩)، محافظات الظاهرة والبريمي ومسندم (٦٤)، محافظتي شمال الشرقية وجنوب الشرقية (٧٦)، محافظتي شمال الباطنة وجنوب الباطنة (١٢٨)، ومحافظة الداخلية (٧٧). ومن حيث الخبرة في مجال العمل، فبلغ عدد أفراد الدراسة ممن تتراوح خبرتهم بين سنة وخمس سنوات (١٦٨) فردا، وبلغ عدد من خبرتهم بين ٦-١٠ سنوات (١٨٣) فردا، بينما بلغ من زادت خبرتهم عن ١١ سنة (١٤٤) فردا.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانه أعدت من قبل الباحثين وتهدف إلى التعرف على تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان. وتكونت الاستبانة من (٦٣) عبارة توزعت على سبعة مجالات هي:

١. أهداف الإشراف التربوي (٩ عبارات).
٢. الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي (٧ عبارات).
٣. أسس اختيار المشرفين (١٠ عبارات).
٤. الخطة الإشرافية (٩ عبارات).
٥. أساليب الإشراف والأدوات المستخدمة (٩ عبارات).
٦. البرامج والفعاليات الإشرافية (١١ عبارة).
٧. الإعداد والإنماء المهني للمشرفين (٨ عبارات).

وتمت الاستجابة على عبارات الاستبانة من خلال مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس درجة انطباق مضمون العبارة على واقع منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها،

وهي (بدرجة كبيرة جدا وأعطيت الدرجة ٥، بدرجة كبيرة وأعطيت الدرجة ٤، بدرجة متوسطة وأعطيت الدرجة ٣، بدرجة قليلة وأعطيت الدرجة ٢، بدرجة قليلة جدا وأعطيت الدرجة ١). ومن بين عبارات الاستبانة هناك (١١) عبارة مصاغة صياغة سالبة، قُلب ترميزها للتوافق مع العبارات موجبة الصياغة.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولا: صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد أدوات الدراسة بصورتها الأولية، عرضت على عدد من المحكمين من كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، وكلية العلوم التطبيقية بصور، ودائرة الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم ، وخبراء ومسؤولين بوزارة التربية والتعليم للتأكد من صدق الأداة وصلاحيتها لأهداف الدراسة، وقد عدلت في ضوء الملاحظات الواردة من المحكمين.

ثانيا: مصفوفة ارتباطات مجالات منظومة الإشراف:

حسبت معاملات ارتباط مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي ببعضها البعض كما يوضحها الجدول (١)، وأظهرت النتائج الدلالة الإحصائية لجميع معاملات الارتباط مما يشير إلى الصدق الداخلي لأداة الدراسة من خلال مؤشر الارتباطات البينية للمجالات.

الجدول (١)

مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي

	المجال	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	أهداف الإشراف التربوي							
٢	الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي	٠,٣٩						
٣	أسس اختيار المشرفين	٠,٤٧	٠,٣٣					
٤	الخطة الإشرافية	٠,٦٢	٠,٣٦	٠,٥٨				
٥	أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة	٠,٥٥	٠,٤٥	٠,٥٠	٠,٦٢			
٦	البرامج والفعاليات الإشرافية	٠,٤٣	٠,٤٦	٠,٥٠	٠,٥٩	٠,٦٦		
٧	الإعداد والإنماء المهني للمشرفين	٠,٤٧	٠,٣٧	٠,٤٩	٠,٥٢	٠,٦١	٠,٦٥	
	إجمالي المجالات	٠,٧٤	٠,٥٩	٠,٧٥	٠,٨٢	٠,٨١	٠,٨١	٠,٧٨

ثالثا: الثبات:

يظهر الجدول (١) معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة. ويتضح من الجدول أن معاملات الثبات في استجابة

أفراد عينة الدراسة حول مجالات أداة منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها، مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٥٢٩ -٠,٩١٠) وبلغ معامل الثبات للأداة بشكل إجمالي (٠,٩٤٧)، مما يشير إلى إمكانية قبول الاتساق الداخلي لاستجابات الأفراد على الأداة. ويوضح الجدول (٢) ذلك:

الجدول (٢)
معامل ثبات ألفا لكرونباخ لمجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي

المجالات	عدد العبارات	معامل الثبات
أهداف الإشراف التربوي	٩	٠,٨٢٥
الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي	٧	٠,٥٢٩
أسس اختيار المشرفين	١٠	٠,٨٠١
الخطة الإشرافية	٩	٠,٩١٠
أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة	٩	٠,٧٣٣
البرامج والفعاليات الإشرافية	١١	٠,٨٢٩
الإعداد والإنماء المهني للمشرفين	٨	٠,٨٢٢
إجمالي المجالات	٦٣	٠,٩٤٧

المعالجة الإحصائية:

حُللت البيانات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الأول والثاني باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار التاسع عشر من خلال الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

النتائج ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على "ما تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان؟، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها بشكل إجمالي وكل مجال على حده، والجدول (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها.

الجدول (٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها

المجال	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف الإشراف التربوي	٤٩٢	٣,٢٧	٠,٦٤
الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي	٤٩٥	٣,٣٨	٠,٥٣
أسس اختيار المشرفين	٤٩٠	٣,٣٧	٠,٥٨
الخطة الإشرافية	٤٩٤	٣,٤١	٠,٥٩
أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة	٤٩٢	٣,٣٠	٠,٥٢
البرامج والفعاليات الإشرافية	٤٩٤	٣,٦٠	٠,٦٩
الإعداد والإنماء المهني للمشرفين	٤٨٨	٢,٩٧	٠,٧٤
إجمالي المجالات	٤٩٦	٣,٣٣	٠,٤٧

أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات منظومة الإشراف التربوي بلغ (٣,٣٣) وبانحراف معياري صغير نسبيا (٠,٤٧)، مما يشير إلى تقارب واتفاق بين وجهات نظر الهيئة الإشرافية والإدارية على أن مستوى واقع تطبيق منظومة الإشراف التربوي جاء متوسطا. كذلك أشارت النتائج في الجدول (٣) إلى أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق جميع مجالات هذه المنظومة كانت في المستوى المتوسط، حيث تراوحت متوسطات هذه المجالات بين (٢,٩٧ – ٣,٦٠). وجاء الترتيب التنازلي لمستوى واقع تطبيق مجالات منظومة الإشراف التربوي على النحو التالي: البرامج والفعاليات الإشرافية، الخطة الإشرافية، الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي، أسس اختيار المشرفين، أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة، أهداف الإشراف التربوي، الإعداد والإنماء المهني للمشرفين. ويلاحظ أن أعلى مجال هو المجال الخاص بالبرامج والفعاليات الإشرافية حيث حصل على أعلى متوسط (٣,٦٠)، بينما حصل كل من مجال أهداف الإشراف التربوي ومجال الإعداد والإنماء المهني للمشرفين على أقل المتوسطات الحسابية (٣,٢٧، ٢,٩٧) على التوالي. وتشير النتيجة الأخيرة إلى وجود مشكلات في تطبيق منظومة الإشراف التربوي من حيث واقعية أهداف الإشراف التربوي والإعداد والإنماء المهني للمشرفين.

وقد تم عرض نتائج كل مجال من مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي على حدة، وفيما يلي تفصيل لهذه النتائج.

أولا: نتائج المجال الأول: أهداف الإشراف التربوي. يوضح الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أهداف الإشراف التربوي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي:

الجدول (٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أهداف الإشراف التربوي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعكس أهداف الإشراف التربوي الرؤية المستقبلية لتطوير النظام التعليمي بالسلطنة.	٤٩١	٣,٧٥	٠,٨٣٦
تشمل أهداف الإشراف التربوي تطوير جميع جوانب العملية التعليمية.	٤٩١	٣,٦٩	٠,٨٣٦
يراعى في وضع أهداف الإشراف التربوي الاتجاهات التربوية الحديثة.	٤٩١	٣,٥٩	٠,٩٣١
تتصف أهداف الإشراف التربوي بالإجرائية (قابلة للقياس).	٤٩١	٣,٥٥	٠,٨٢٥
تعد مهام الفئات الإشرافية المحددة ترجمة لأهداف الإشراف التربوي.	٤٩٢	٣,٤٨	٠,٨٢٨
تتصف أهداف الإشراف التربوي بعدم الواقعية وصعوبة تحقيقها حتى ولو توفرت السبل لذلك.	٤٩٢	٣,٣٢	١,٠٦٢
تتوفر الإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي.	٤٩٠	٣,٢٢	٠,٩١٤
يستطيع المشرف الواحد تحقيق جميع أهداف الإشراف التربوي.	٤٨٩	٣,٠٧	٠,٩٠٦
تتوفر آلية فعالة لتقييم تحقق أهداف الإشراف التربوي.	٤٨٩	٣,٠١	٠,٩٦٨

يظهر أن متوسطات واقع تطبيق منظومة الإشراف التربوي في عبارات مجال أهداف الإشراف التربوي تراوحت بين (٣,٠١ – ٣,٧٥)، مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع عبارات هذا المجال تراوحت بين الدرجة المتوسطة والكبيرة. كما أن العبارات الثلاث التي نالت أعلى مستوى من موافقة الهيئة الإشرافية والإدارية هي كالتالي: "تعكس أهداف الإشراف التربوي الرؤية المستقبلية لتطوير النظام التعليمي بالسلطنة"، "تشمل أهداف الإشراف التربوي تطوير جميع جوانب العملية التعليمية"، "يراعى في وضع أهداف الإشراف التربوي الاتجاهات التربوية الحديثة". بينما نالت العبارات الثلاث التالية أقل مستوى من موافقة العينة وهي: "تتوفر الإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي"، "يستطيع المشرف الواحد تحقيق جميع أهداف الإشراف التربوي"، "تتوفر آلية فعالة لتقييم تحقق أهداف الإشراف التربوي".

وتوضح هذه النتيجة كثرة أهداف الإشراف التربوي وعدم قدرة المشرف الواحد على تحقيقها، وكذلك قلة توفر الإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي. كما حصل جانب تقييم مدى تحقق أهداف الإشراف التربوي على أقل المتوسطات الحسابية، برغم أهمية تقييم تحقق أهداف الإشراف التربوي للحكم على واقعه وجدوى نظام الإشراف التربوي والممارسات التنفيذية.

ثانياً: نتائج المجال الثاني: الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي. يوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي:

الجدول (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يؤكد الهيكل التنظيمي على تحمل المشرف التربوي لمهام متعددة.	٤٨٩	٣,٨٨	٨٣٨.
يؤكد الهيكل التنظيمي على أهمية تقييم الفئات الإشرافية لأدائها (ذاتيا، وبعضها البعض).	٤٩١	٣,٥٢	٨٨٤.
يوجد تداخل بين مهام الفئات الإشرافية المختلفة (المشرف العام، أخصائي الإشراف، المشرف الأول، المشرف، المعلم الأول).	٤٩١	٣,٤٥	١,٠٩٧
يتسم التوصيف الوظيفي بالوضوح للفئات الإشرافية المختلفة (المشرف العام، أخصائي الإشراف، المشرف الأول، المشرف، المعلم الأول).	٤٨٨	٣,٤٢	٠,٩٦٤
يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق التكامل بين مستويات الإشراف التربوي.	٤٩٠	٣,٤٠	١,٠٤٤
تشكل المهام الموكلة لمشرف المادة/المجال عبئا عليه.	٤٨٦	٣,٣٣	١,١٧٠
تؤدي تبعية المشرف إداريا لمدير الإشراف وفنيا للمشرف الأول إلى عرقلة تأدية المشرف لمهامه.	٤٩٠	٢,٧٠	١,٢٣٨

أشارت النتائج إلى أن متوسطات عبارات مجال الهيكل التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي تراوحت بين (٢,٧٠ – ٣,٨٨)، مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات هذا المجال تراوحت بين درجة متوسطة وكبيرة. كما أن العبارات الثلاث التي نالت أعلى مستوى هي كالتالي: "يؤكد الهيكل التنظيمي الحالي على تحمل المشرف التربوي لمهام متعددة"، "يؤكد الهيكل التنظيمي على أهمية تقييم الفئات الإشرافية لأدائها"، "يوجد تداخل بين مهام الفئات الإشرافية المختلفة (المشرف العام، أخصائي الإشراف، المشرف الأول، المشرف، المعلم الأول)". وتوضح هذه النتائج موافقة الهيئة الإشرافية والإدارية على تأكيد منظومة الإشراف التربوي على ضرورة تقييم الفئات الإشرافية ذاتيا وبعضها البعض. كما توضح أن هناك تداخلاً بين مهام وأعمال الفئات الإشرافية المختلفة. وتتماشى هذه النتائج مع وثيقة منظومة الإشراف التربوي، حيث إن قوائم مهام الفئات الإشرافية في الوثيقة تتقاطع بشكل كبير وتشترك في الكثير من الأعمال.

بينما حصلت العبارتان التاليتان أقل مستوى من موافقة العينة وهي: "تشكل المهام الموكلة لمشرف المادة/المجال عبئا عليه"، "تؤدي تبعية المشرف إداريا لمدير الإشراف وفنيا للمشرف الأول إلى عرقلة تأدية المشرف لمهامه". وتوضح هذه النتائج أن منظومة الإشراف التربوي تتوقع

من المشرف التربوي القيام بمهام متعددة، ولكن ليس بالمستوى الذي يصعب عليه الوفاء بها جميعا. وحصول هذه العبارة على درجة متوسطة (٢,٨٢) يشير إلى أنها تشكل عبئاً عليه بدرجة معينة والذي قد يتطلب من منظومة الإشراف التربوي مراجعة المهام وإعادة توزيعها لتخفيف العبء على المشرف الواحد لتحقيق أعلى مستوى من فعالية الإشراف التربوي. وأوضحت النتائج أيضا واقعية النظام الحالي في جانب التبعية الإدارية للمشرف من قبل مدير الإشراف، والتبعية الفنية من قبل المشرف الأول، حيث إن الاختلاف في التبعية الإدارية والفنية للمشرف لا يشكل عرقلة كبيرة في قيام المشرف لتأدية عمله.

ثالثا: نتائج المجال الثالث: أسس اختيار المشرفين. يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسس اختيار المشرفين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي:

الجدول (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسس اختيار المشرفين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسس اختيار المشرفين محددة وواضحة للقائمين على عملية الاختيار بالمناطق التعليمية.	٤٩١	٣,٧٣	١,٠١٤
يتم اختيار المعلم الأول بناء على الكفاءة الأكاديمية والتربوية.	٤٨٨	٣,٥٨	١,٠٥٦
تساعد الأسس المستخدمة على انتقاء أفضل الكفاءات في مجال الإشراف.	٤٨٨	٣,٥٧	١,٠٥١
تتوفر لدى جميع الفئات الإشرافية المؤهلات العلمية المنصوص عليها في اللائحة التنظيمية.	٤٨٦	٣,٥٢	١,٠٤٣
يتم اختيار المشرفين وفق أسس تتسم بالموضوعية والنزاهة.	٤٨٨	٣,٤٨	١,٠٨٤
يلتزم القائمون على عملية اختيار المشرفين بالأسس المعتمدة.	٤٩٠	٣,٤٨	٩٦٢.
أسس اختيار المشرفين التربويين الحالية تعكس الاتجاهات الحديثة في الإشراف.	٤٩٢	٣,٤٠	٩٤٩.
تكتفي المناطق التعليمية بالحد الأدنى لأسس اختيار المشرفين (المؤهل والخبرة).	٤٨٨	٣,٠٦	١,٠٨٧
تتطلب أسس اختيار المشرفين الحالية إلى مراجعة وتعديلات.	٤٨٨	٢,٦١	١,١٩٩
يشارك المعلمون بالمدرسة في اختيار المعلم الأول.	٤٨٧	٢,٢٨	١,٢٢٤

تراوحت متوسطات عبارات مجال أسس اختيار المشرفين في واقع تطبيق منظومة الإشراف التربوي بين (٢,٢٨ – ٣,٧٣)، مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات هذا المجال تراوحت بين درجة قليلة ومتوسطة وكبيرة. كما أن العبارات الثلاث التي نالت أعلى مستوى من موافقة العينة عليها هي كالتالي: "أسس اختيار المشرفين محددة وواضحة للقائمين على عملية الاختيار بالمحافظات التعليمية"، "يتم اختيار المعلم الأول بناء على الكفاءة الأكاديمية والتربوية"، "تساعد الأسس المستخدمة على انتقاء أفضل الكفاءات في مجال الإشراف"، بينما نالت العبارتان التاليتان أقل مستوى من موافقة العينة عليها، وهي:

"تتطلب أسس اختيار المشرفين الحالية إلى مراجعة وتعديلات"، "يشارك المعلمون بالمدرسة في اختيار المعلم الأول". ويتضح من هذه النتيجة أن أسس اختيار المشرفين الحالية مناسبة، ولا تحتاج إلى تعديلات، إلا أن المحافظات التعليمية تكتفي بالحد الأدنى عند اختيار المشرفين، أيضا لا يُشرك المعلمون في اختيار المعلم الأول الذي سيتولى الإشراف عليهم، ومن الضروري بالنسبة لهم إشراكهم لأنهم الأقرب في معرفة الأمكن فيما بينهم من المعلمين والأحق بذلك.

رابعاً: نتائج المجال الرابع: الخطة الإشرافية. يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الخطة الإشرافية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي:

الجدول (٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الخطة الإشرافية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تتضمن الخطة الإشرافية جدولا زمنيا لتنفيذ المهام الإشرافية.	٤٨٩	٣,٨٨	.٨٤٧
يتم وضع الخطة الإشرافية في ضوء أهداف الإشراف التربوي.	٤٦١	٣,٨٨	.٨٤٦
يتم وضع خطة إشرافية سنوية على جميع مستويات الإشراف التربوي.	٤٩١	٣,٨٤	.٨١٨
تهتم الخطط الإشرافية بتنمية جميع جوانب العملية التعليمية.	٤٨٧	٣,٦٨	.٨٢٤
يتم تنفيذ ومتابعة تطبيق الخطة الإشرافية بصورة مستمرة.	٤٨٨	٣,٥٢	.٨٨٣
يتم التنسيق بين الخطط الإشرافية عبر مستويات الإشراف التربوي لتحقيق التكامل.	٤٨٩	٣,٥٠	.٩٠٦
يتم الاستفادة من تقييم الخطط الإشرافية السابقة أثناء وضع الخطة الجديدة.	٤٩١	٣,٤٤	.٩٧٤
تتسم الخطط الإشرافية بالواقعية وإمكانية التنفيذ والتحقق.	٤٨٣	٣,٤٣	١,٠٣٣
يتم تقييم تحقق الخطة الإشرافية في نهاية العام الدراسي.	٤٨٥	٣,٣١	١,٠٠٨

أشارت النتائج إلى أن متوسطات عبارات مجال الخطة الإشرافية تراوحت بين (٣,٣١ – ٣,٨٨)، مما يشير إلى أن واقع جميع عبارات هذا المجال من وجهة نظر الهيئة الإشرافية والإدارية كانت بدرجة متوسطة إلى كبيرة. كما أن العبارات الثلاث التي نالت أعلى مستوى من موافقة العينة هي كالتالي: "تتضمن الخطة الإشرافية جدولا زمنيا لتنفيذ المهام الإشرافية"، "يتم وضع الخطة الإشرافية في ضوء أهداف الإشراف التربوي"، "يتم وضع خطة إشرافية سنوية على جميع مستويات الإشراف التربوي". بينما نالت العبارتان التاليتان أقل مستوى من موافقة العينة، وهي: "يتم تقييم تحقق الخطة الإشرافية في نهاية العام الدراسي" و

"تتسم الخطط الإشرافية بالواقعية وإمكانية التنفيذ والتحقق." وتشير هذه النتائج إلى أن واقع تطبيق الخطة الإشرافية جاءت متوسطة برغم من تأكيد منظومة الإشراف التربوي على ضرورة وضع خطة إشرافية تنظم آليات تنفيذ منظومة الإشراف وتضمن تحقيق الأهداف من عملية الإشراف. وكذلك تقوم هذه الخطط بنهاية العام الدراسي حصلت على أقل متوسطات حسابية الموافقة على واقعها، مما يشير إلى ضعف الاهتمام بوضع الخطة الإشرافية بطريقة إجرائية قابلة للتنفيذ والقياس والتقويم بنهاية كل عام دراسي لمعرفة مدى ما تحقق من أهدافها وما لم يتحقق، والأسباب والمعوقات وراء ذلك وكيفية ضمان تحقيق أهدافها في العام القادم.

خامساً: نتائج المجال الخامس: الأساليب والأدوات المستخدمة في الإشراف. يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات

الجدول (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال الأساليب والأدوات المستخدمة في الإشراف مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يطغى أسلوب الزيارة الصفية على عملية الإشراف التربوي.	٤٦٦	٣,٧٣	.٨٣٧
يوظف نظام الإشراف التربوي أساليب إشرافية متنوعة.	٤٦١	٣,٧٢	.٩٥٩
يطور المشرف أساليبه الإشرافية بصفة مستمرة.	٤٨٩	٣,٣٨	.٨٦٨
تلاءم الاستمارات المستخدمة حاليا في الإشراف التربوي لتقييم العملية التعليمية.	٤٨٤	٣,٣٧	.٩٣٨
تتوافر التسهيلات المختلفة لمساعدة المشرف التربوي لأداء عمله بكفاءة.	٤٨٧	٣,٣٧	.٨٥٥
تتسم أدوات الإشراف التربوي المتوفرة بالمصداقية.	٤٧٦	٣,١٩	.٩٨٢
تتوفر الإمكانات اللازمة للمشرفين لتنويع أساليبهم الإشرافية (قاعات تدريب، أجهزة، ...).	٤٦١	٣,٠٨	.٩٦٦
يستخدم الإشراف التربوي أدوات متنوعة في تقييم أداء المعلمين.	٤٨٦	٢,٩٩	.٩٦٧
تتسم أساليب وأدوات الإشراف الحالية بالتقليدية والجمود.	٤٨٨	٢,٩٣	١,٠٧٠

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية في مجال أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة جاءت متوسطة وكبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٣- ٣,٧٣). كما أتى ترتيب العبارة الخاصة بـ "يوظف نظام الإشراف التربوي أساليب إشرافية متنوعة" مباشرة بعد العبارة الخاصة بالزيارة الصفية. وتدل هذه النتيجة على توظيف الإشراف التربوي بالسلطنة لأساليب إشرافية متنوعة، ولكن في الوقت ذاته ما زال هناك ارتفاع لمعدل استخدام الزيارة

الصفية من قبل المشرفين التربويين وطغيانها على الأساليب الإشرافية الأخرى.

وحصلت عبارة "تتسم أساليب وأدوات الإشراف الحالية بالتقليدية والجمود" على أقل متوسط عن باقي عبارات هذا المجال، والذي يشير إلى وجود مقدار معين من التقليدية والجمود في الأساليب والأدوات الإشرافية المستخدمة حاليا، والذي تتطلب التجديد والتحديث حسب معطيات ومستجدات النظام التعليمي بالسلطنة.

سادساً: نتائج المجال السادس: البرامج والفعاليات الإشرافية: يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور البرامج والفعاليات الإشرافية.

الجدول (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال البرامج والفعاليات الإشرافية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تساعد الفعاليات والبرامج الإشرافية على تحقيق أهداف الإشراف.	٤٨٥	٣,٦٧	٨٤٧.
تنفذ الفعاليات بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها.	٤٨٦	٣,٦٠	٨٣٨.
تتحدد الفعاليات الإشرافية وفق احتياجات المعلمين والعملية التعليمية.	٤٨٦	٣,٥٣	٨١٦.
يحرص المشرفون على الحصول على تغذية راجعة عن الفعاليات والبرامج الإشرافية المنفذة.	٤٨٠	٣,٥١	٨٦٢.
يتم تحديد الفعاليات والبرامج الإشرافية باجتهاد فردي من المشرفين.	٤٨٦	٣,٥٠	٩٤٣.
يتضح أثر الفعاليات والبرامج الإشرافية بشكل إيجابي في العملية التعليمية.	٤٨٥	٣,٤٦	٨٥٨.
تقتصر الفعاليات والبرامج الإشرافية حول جوانب معينة من العملية التعليمية.	٤٨٩	٣,٣٤	١,٠٤٣
تلبي الفعاليات والبرامج الإشرافية المنفذة متطلبات تطوير العملية التعليمية بصورة مباشرة.	٤٨٧	٣,٣٠	٩٢٣.
يتم تقييم الفعاليات والبرامج الإشرافية المنفذة من المشرفين التربويين فقط.	٤٨١	٣,٢٣	١,٠٢١
يتم التنسيق بين مشرفي المواد في عقد الفعاليات والبرامج المختلفة.	٤٨٧	٣,١٢	١,٠٦٨
تتوفر الإمكانات والوقت الكافي لعقد الفعاليات والبرامج الإشرافية.	٤٨٨	٢,٩٢	١,٠١٤

أشارت النتائج إلى أن متوسطات عبارات واقع تطبيق منظومة الإشراف التربوي في مجال البرامج والفعاليات الإشرافية تراوحت بين (٢,٩٢ – ٣,٦٧)، مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات هذا المجال كانت بدرجة متوسطة وكبيرة. كما أن عبارتين نالتا أعلى مستوى من موافقة العينة مقارنة بغيرها من العبارات، وهي كالتالي: "تساعد الفعاليات والبرامج الإشرافية على تحقيق أهداف الإشراف"، "تنفذ الفعاليات بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها". بينما نالت العبارتان التاليتان أقل مستوى من موافقة العينة عليها، وهما: "يتم التنسيق بين مشرفي المواد في عقد الفعاليات والبرامج المختلفة"، "تتوفر

الإمكانات والوقت الكافي لعقد الفعاليات والبرامج الإشرافية". وتوضح هذه النتائج أن البرامج والفعاليات الإشرافية لا ترقى إلى المستوى العالي في التنفيذ أو توفير الإمكانات لعقدها من حيث ضعف التنسيق بين مشرفي المواد واقتصارها على جوانب معينة فقط من العملية التعليمية، وتلبيتها لاحتياجات المعلمين.

سابعاً: نتائج المجال السابع: الإعداد والإنماء المهني للمشرفين التربويين: يوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور البرامج والفعاليات الإشرافية.

الجدول (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال الإعداد والإنماء المهني للمشرفين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعد الدورات وبرامج الإنماء المهني المقدمة للمشرفين غير كافية.	٤٨٤	٣,٦٣	٩٩٥.
تقدم الوزارة والمنطقة التعليمية دورات وبرامج إنماء مهني متخصصة بصورة مستمرة.	٤٨٦	٣,٠٥	١,٠٤٤
تنمي دورات الإنماء المهني جميع كفايات المشرف التربوي.	٤٨٦	٣,٠٥	١,١٠٦
يشارك المشرف في وضع خطة إنمائه المهني.	٤٨٦	٣,٠٢	١,١٣٤
يتم تأهيل المشرفين قبل قيامهم بمهامهم الإشرافية.	٤٨٢	٢,٩٥	١,٠٩٥
يتصف الترشيح للدورات وبرامج الإنماء المهني بالعدالة والموضوعية.	٤٨٥	٢,٨٩	١,١٦٤
يساهم خبراء متخصصون في تحديد الاحتياجات التربوية للمشرفين.	٤٨٦	٢,٧٢	١,١٦٩
يتم منح حوافز مادية ومعنوية للمجتهدين والمبدعين من المشرفين التربويين.	٤٨٦	٢,٤٣	١,١٩٠

أشارت النتائج إلى أن متوسطات واقع منظومة الإشراف التربوي في مجال الإعداد والإنماء المهني للمشرفين التربويين تراوحت بين (٢,٤٣ - ٣,٦٣)، مما يشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات هذا المجال كانت ضعيفة ومتوسطة وكبيرة. كما أن العبارة التالية "تعد الدورات وبرامج الإنماء المهني المقدمة للمشرفين غير كافية" نالت أعلى مستوى من موافقة العينة عليها وتشير إلى أن برامج الإنماء المهني التي تقدم للمشرفين التربويين غير كافية وتدعو إلى زيادتها من حيث الكمية والنوعية. بينما نالت العبارات الثلاث التالية أقل مستوى من موافقة العينة عليها، وهي: "يتم تأهيل المشرفين قبل قيامهم بمهامهم الإشرافية"، "يساهم خبراء متخصصون في تحديد الاحتياجات التربوية للمشرفين"، "يتم منح حوافز مادية ومعنوية للمجتهدين والمبدعين من المشرفين التربويين". وتشير هذه النتائج إلى أن هناك مشكلات في عملية الترشيح لبرامج الإنماء المهني من حيث الموضوعية والعدالة، وكذلك عدم مناسبة هذه البرامج لاحتياجات المشرفين من حيث عدم اشتراك خبراء

متخصصين في تصميمها. كما أن كلا من الهيئة الإشرافية والإدارية يعانون من عدم وجود حوافز مادية ومعنوية يتم تقديمها للمبدعين والمجتهدين من المشرفين التربويين، مما له الأثر السلبي في ضعف الدافعية لديهم لتقديم الأفضل من معارف ومهارات لتطوير العملية التعليمية.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، والخبرة، والمحافظة التعليمية للهيئة الإشرافية؟ "، فقد تم حساب اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي واختبار "شيفيه" بالنسبة لكل من متغير الوظيفة الإشرافية والخبرة والمحافظة التعليمية.

النوع الاجتماعي:

يتضح من الجدول (١١) أن نتائج اختبار ت للفروق بين النوع الاجتماعي للهيئة الإشرافية في جميع مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها عند مستوى دلالة (α= ٠,٠٥) أظهرت النتائج وجود فروق بين الذكور والإناث ولصالح الإناث في إجمالي مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي وفي كل من مجال الخطة الإشرافية، ومجال الإعداد والإنماء المهني للمشرفين، ومجال البرامج والفعاليات الإشرافية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الإناث ترى بوجود مستوى أعلى لتطبيق منظومة الإشراف التربوي مقارنة بالذكور وخاصة في مجالي الخطة الإشرافية، والإعداد والإنماء المهني للمشرفين والبرامج والفعاليات الإشرافية.

بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين الذكور والإناث حول مستوى كل من المجالات الآتية: أهداف الإشراف التربوي، الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي، أسس اختيار المشرفين، أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة.

الجدول (١١)
اختبار ت لمجموعتين مستقلتين للفروق في مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي حسب النوع الاجتماعي

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت
أهداف الإشراف التربوي	ذكور	٢٩٢	٣,٣٩	٠,٥٩	٤٨٤	٠,٨٢
	إناث	١٩٤	٣,٤٤	٠,٥٨		
الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي	ذكور	٢٩٢	٣,٣٧	٠,٥٠	٤٨٥	٠,٩٨
	إناث	١٩٥	٣,٤١	٠,٥٧		

تابع الجدول (١١)

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت
أسس اختيار المشرفين	ذكور	٢٩١	٣,٢٦	٠,٦٥	٤٨٢	٠,٩٥
	إناث	١٩٣	٣,٣١	٠,٦١		
الخطة الإشرافية	ذكور	٢٩٣	٣,٥٤	٠,٦٩	٤٨٤	×٢,٦٧
	إناث	١٩٣	٣,٧١	٠,٦٨		
أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة	ذكور	٢٩٢	٣,٢٨	٠,٥٣	٤٨٢	١,٢٧
	إناث	١٩٢	٣,٣٤	٠,٥٢		
البرامج والفعاليات الإشرافية	ذكور	٢٩١	٣,٣٣	٠,٥٥	٤٨٠	×٢,٢١
	إناث	١٩١	٣,٤٥	٠,٦٣		
الإعداد والإنماء المهني للمشرفين	ذكور	٢٩٢	٢,٨٩	٠,٧٣	٤٧٨	×٢,٩٤
	إناث	١٨٨	٣,٠٩	٠,٧٦		
إجمالي المجالات	ذكور	٢٩٣	٣,٢٩	٠,٤٧	٤٨٦	×٢,٤٦
	إناث	١٩٥	٣,٤٠	٠,٤٧		

* دال إحصائيا عند α = ٠,٠٥

الوظيفة الإشرافية:

يظهر الجدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين وظائف الهيئة الإشرافية والإدارية في جميع مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥). أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا بين وظائف الهيئة الإشرافية والإدارية في جميع مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي ما عدا مجالي الهيكل التنظيمي والإعداد والإنماء المهني للمشرفين. وتم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق في هذين المجالين، والذي أشار إلى عدم ظهور فروق ثنائية دالة إحصائيا بين كل وظيفتين في مجال الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي. ويشير ذلك إلى عدم وجود فروق بينية للوظائف الإشرافية في مجال الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي.

بينما أظهر اختبار شيفيه وجود فرق دال إحصائيا بين مديري المدارس ومشرفي المواد في مجال الإعداد والإنماء المهني، فيرى مشرفو المواد (٢,٨٤) أن مستوى الإعداد والإنماء المهني للمشرفين أقل مما يراه مديرو المدارس (٣,٢١). وتشير هذه النتيجة إلى أن مشرفي المواد يرون بأن مستوى الإعداد والإنماء المهني لهم غير كاف للمهام التي يقومون بها وأنهم في حاجة إلى إشراكهم ببرامج تدريبية وإنمائية ترفع من مستوى كفاءتهم الإشرافية في جميع المجالات.

الجدول (١٢)
تحليل التباين الأحادي في مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي حسب الوظيفة الإشرافية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
أهداف الإشراف التربوي	بين المجموعات	٢,٣٨	٣	٠,٧٩	٢,٣٣
	داخل المجموعات	١٦٦,٤٥	٤٩٠	٠,٣٤	
الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي	بين المجموعات	٢,٠٩	٣	٠,٧٠	٢,٥٢ ×
	داخل المجموعات	١٣٦,١٦	٤٩١	٠,٢٨	
أسس اختيار المشرفين	بين المجموعات	٣,١٩	٣	١,٠٦	٢,٦٤
	داخل المجموعات	١٩٦,٠٩	٤٨٨	٠,٤٠	
الخطة الإشرافية	بين المجموعات	٢,٧٠	٣	٠,٩٠	١,٩٢
	داخل المجموعات	٢٣٠,٤٢	٤٩٠	٠,٤٧	
أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة	بين المجموعات	٠,٤٥١	٣	٠,١٥	٠,٥٥
	داخل المجموعات	١٣٤,٤٠	٤٨٨	٠,٢٨	
البرامج والفعاليات الإشرافية	بين المجموعات	٠,٦٠	٣	٠,٢٠	٠,٦٠
	داخل المجموعات	١٦٣,٠٤	٤٨٦	٠,٣٤	
الإعداد والإنماء المهني للمشرفين	بين المجموعات	١٢,٤١	٣	٤,١٤	٧,٧٧ ×
	داخل المجموعات	٢٥٧,٦٥	٤٨٤	٠,٥٣	
إجمالي المجالات	بين المجموعات	١,٠٤	٣	٠,٣٥	١,٥٩
	داخل المجموعات	١٠٧,٧٣	٤٩٢	٠,٢٢	

* دال إحصائيا عند α = ٠,٠٥

سنوات الخبرة:

يظهر الجدول (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين سنوات الخبرة للهيئة الإشرافية (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر) في جميع مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥). أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في مجالات منظومة الإشراف التربوي. وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود اختلاف بين وجهة نظر الهيئة الإشرافية والإدارية عن تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها بين المستجدين من الهيئة الإشرافية والإدارية ومن لهم خبرة أطول.

الجدول (١٣)
تحليل التباين الأحادي في مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي حسب سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
أهداف الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٩٤	٢	٠,٤٧	١,٣٧
	داخل المجموعات	١٦٧,٣٧	٤٨٩	٠,٣٤	

تابع الجدول (١٣)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٣٢	٢	٠,١٦	٠,٥٧
	داخل المجموعات	١٣٧,٩١	٤٩٠	٠,٢٨	
أسس اختيار المشرفين	بين المجموعات	١,٢١	٢	٠,٦١	١,٥٠
	داخل المجموعات	١٩٦,٥٩	٤٨٧	٠,٤٠	
الخطة الإشرافية	بين المجموعات	٠,٢٣	٢	٠,١١	٠,٢٤
	داخل المجموعات	٢٣١,٩١	٤٨٩	٠,٤٧	
أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة	بين المجموعات	٠,٥٩	٢	٠,٣٠	١,٠٨
	داخل المجموعات	١٣٣,٩٠	٤٨٧	٠,٢٧	
البرامج والفعاليات الإشرافية	بين المجموعات	١,٥٧	٢	٠,٧٩	٢,٣٧
	داخل المجموعات	١٦٠,٨١	٤٨٥	٠,٣٣	
الإعداد والإنماء المهني للمشرفين	بين المجموعات	٠,١٩	٢	٠,٠٩	٠,١٧
	داخل المجموعات	٢٦٥,٨٦	٤٨٣	٠,٥٥	
إجمالي المجالات	بين المجموعات	٠,٣٦	٢	٠,١٨	٠,٨٢
	داخل المجموعات	١٠٨,٣٦	٤٩١	٠,٢٢	

* دال إحصائيا عند α = ٠,٠٥

المحافظة التعليمية:

يظهر الجدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المحافظات التعليمية للهيئة الإشرافية (مسقط، ظفار والوسطى، الظاهرة، الشرقية، الباطنة، الداخلية) في جميع مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥). أظهرت النتائج وجود فروق بين المحافظات التعليمية الست في إجمالي منظومة الإشراف التربوي، وجميع مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي ما عدا مجال أهداف الإشراف التربوي.

الجدول (١٤)
تحليل التباين الأحادي في مجالات تطبيق منظومة الإشراف التربوي حسب المحافظة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
أهداف الإشراف التربوي	بين المجموعات	٣,٤٢	٥	٠,٦٨	٢,٠٢
	داخل المجموعات	١٦٤,٧٥	٤٨٦	٠,٣٤	
الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي	بين المجموعات	٤,٣٩	٥	٠,٨٨	×٣,٢٢
	داخل المجموعات	١٣٢,٩٠	٤٨٧	٠,٢٧	
أسس اختيار المشرفين	بين المجموعات	٨,٤٢	٥	١,٦٨	×٤,٢٨
	داخل المجموعات	١٩٠,٦٣	٤٨٤	٠,٣٩	
الخطة الإشرافية	بين المجموعات	٨,٤٥	٥	١,٦٩	×٣,٦٦
	داخل المجموعات	٢٢٤,٢٧	٤٨٦	٠,٤٦	

تابع الجدول (١٤)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة	بين المجموعات	٦,٨٠	٥	١,٣٦	٥,١٥×
	داخل المجموعات	١٢٧,٨٢	٤٨٤	٠,٢٦	
البرامج والفعاليات الإشرافية	بين المجموعات	٩,٥٠	٥	١,٩٠	٥,٩٥×
	داخل المجموعات	١٥٣,٩٤	٤٨٢	٠,٣٢	
الإعداد والإنماء المهني للمشرفين	بين المجموعات	١٩,٦٤	٥	٣,٩٣	٧,٥٤×
	داخل المجموعات	٢٥٠,٢٥	٤٨٠	٠,٥٢	
إجمالي المجالات	بين المجموعات	٦,٧٥	٥	١,٣٥	٦,٤٧×
	داخل المجموعات	١٠١,٨١	٤٨٨	٠,٢١	

* دال إحصائيا عند α = ٠,٠٥

ولمعرفة اتجاه الفروق بين المحافظات التعليمية في هذه المجالات، أُستخدم اختبار شيفيه للفروق البعدية، وأظهرت النتائج أن مستوى تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية من محافظة الشرقية كان أفضل من محافظة مسقط ومحافظة الظاهرة في تطبيق مجال الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي، وأفضل من محافظة الظاهرة في مجال أسس اختيار المشرفين، وأفضل من محافظة الظاهرة في مجال الخطة الإشرافية، وأفضل من محافظة ظفار والوسطى ومحافظة الظاهرة ومحافظة الداخلية في مجال أساليب وأدوات الإشراف المستخدمة، وأفضل من محافظة مسقط ومحافظة ظفار والوسطى ومحافظة الظاهرة ومحافظة الداخلية في مجال البرامج والفعاليات الإشرافية، وأفضل من محافظة ظفار والوسطى ومحافظة الظاهرة في مجال الإعداد والإنماء المهني للمشرفين. كما أظهرت النتائج أن مستوى تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية من محافظة الظاهرة كان أفضل من محافظة مسقط في تطبيق مجال أسس اختيار المشرفين. وفي كل المجالات بشكل إجمالي، أظهرت النتائج أن مستوى تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية من محافظة الشرقية كان أفضل من كل من محافظة ظفار والوسطى ومحافظة الظاهرة.

الاستنتاجات والتوصيات

لقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة الديحاني (٢٠٠٧) ودراسة والعريمي (٢٠٠٤) اللتين أكدتا على أهمية الاهتمام بالبرامج التأهيلية والتدريبية للمشرفين قبل وأثناء العمل في الإشراف التربوي، وخفض النصاب من المعلمين. كذلك ضرورة إعطاء مشرفي المواد دورا أكبر في الإشراف على الجانب الفني، وأن يقوموا بتنفيذ دروس توضيحية كل في مجال اختصاصه وتدريب المعلمين على إعداد الوسائل والأنشطة المناسبة لمحتوى دروس المواد الدراسية.

أيضا النتائج جاءت متوافقة مع نتائج دراسة العماش (٢٠٠٢) والتي تناولت واقع الإشراف التربوي في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والتي أشارت إلى عدم وجود خطة شاملة لنمو المعلمين من قبل الإشراف التربوي، ومع دراسة الحداد (٢٠٠١) في مملكة البحرين والتي توصلت إلى وجود تفاوت في تطبيق أهداف الإشراف التربوي، وأن المشرفين يركزون على الأدوات النظرية في إشرافهم بينما المعلمون يركزون على الأدوات العملية في التعليم، حيث أكدت الدراسة على أهمية إعادة النظر في فلسفة الإشراف التربوي، وفي البرامج التدريبية والتأهيلية للمعلمين والمشرفين وحتى الإدارة المدرسية باعتبارها تشرف على العملية التعليمية. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العساف وصائغ (٢٠٠٤) التي أشارت إلى قلة مرونة الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛ واختلفت كذلك مع دراسة الزدجالي (٢٠١٠) التي أشارت إلى وجود موافقة عالية من عينة الدراسة حول فاعلية أسس اختيار المشرفين التربويين.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بما يلي:

إجراء التعديلات التالية في وثيقة منظومة الإشراف التربوي:

١. تقليل عدد أهداف الإشراف التربوي بحيث يتم تصنيف الأهداف الحالية إلى أهداف رئيسة وأهداف فرعية.

٢. صياغة أهداف الإشراف التربوي بصورة إجرائية وقابلة للتنفيذ والتقييم.

٣. تقليل وتنظيم مهام الفئات الإشرافية ومسؤولياتهم.

٤. تقليل التداخل بين مهام الفئات الإشرافية وتحديد أدوار كل منهم بحيث يتحقق التكامل بينهم.

٥. وضع نظام وآلية واضحة لتقييم الإشراف التربوي من حيث العمليات والنتائج وكيفية الاستفادة منه في المتابعة وتطوير الأداء والمناهج.

٦. تطوير أدوات تقويمية مقننة يمكن للمشرف التربوي استخدامها في أداء عمله الإشرافي.

المراجع العربية:

أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٨). **الإدارة التعليمية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

البدري، طارق عبدالحميد (٢٠٠١). **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**. عمان: دار الفكر.

البلوشي، منير (١٩٩٩). **تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان**. رسالة جامعية غير منشورة . كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

بوردمان، تشارلز وآخرون (١٩٩٣). **الإشراف الفني في التعليم** (ترجمة وهيب سمعان وآخرون). القاهرة. مكتبة النهضة المصرية.

الحبيب، فهد (١٩٩٦). **إعداد دليل التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي**. مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، الرياض.

الحداد، يسرى (٢٠٠١). الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين، واقعه وتطويره. رسالة جامعية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ٢(٢)، ١٩٧-١٨٠.

الديحاني، سلطان (٢٠٠٧). الأساليب الإشرافية المستخدمة من وجهة نظر المشرفين التربويين في مدارس دولة الكويت. **مجلة كلية التربية** – جامعة عين شمس، (٣١)٤، ٦٠٩- ٦٤٦.

الزايدي، مها محمد (٢٠٠٢). **تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الزدجالي، نجيب (٢٠١٠). **تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

السعود، راتب (١٩٩١). معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون. **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، عمان، ٢١(٤)، ٤٤٥-٤٧٢.

السعود، راتب (٢٠٠٧). **الإشراف التربوي: مفهومه، نظرياته، وأساليبه**. عمّان. طارق للخدمات المكتبية.

السليم، بشار (٢٠٠٨). درجة مساهمة عناصر المنظومة التربوية في تحقيق جودة التعليم الثانوي في الأردن. **مجلة الثقافة والتنمية**، مصر، ٨(٢٧)، ٥٤-٧٩.

سليم، حسن مختار (٢٠٠٨). **الإشراف الفني في التعليم من منظور الجودة الشاملة**، القاهرة: مكتبة بيروت

الطعاني، حسن (٢٠٠٥) **الإشراف التربوي -مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عايش، أحمد جميل (٢٠٠٨). **تطبيقات في الإشراف التربوي**. عمّان: دار المسيرة.

عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (٢٠٠٧). **استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي**. عمّان: دار الفكر.

العريمي، عبدالله (٢٠٠٤). **درجة ممارسة مشرف العلوم لدوره في النمو المهني لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين**. رسالة جامعية غير منشورة . كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

العساف، نوال بنت محمد بن علي وصائغ، عبدالرحمن بن أحمد (٢٠٠٤).تصور مقترح لإعادة الهيكلة التنظيمية للإشراف التربوي التابع لتعليم البنات بمدينة الرياض: دراسة ميدانية. **رسالة الخليج العربي**. السعودية، ٢٤(٩٠)، ١٨٣-١٨٧.

عطاري، عارف وعيسان، صالحة؛ وجمعة، ناريمان (٢٠٠٥). **الإشراف التربوي: اتجاهاته النظرية و تطبيقاته العملية**. الكويت: مكتبة الفلاح.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي** (ط١). عمان: الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع.

العماش ، عبدالرحمن (٢٠٠٢). واقع الإشراف التربوي ومشكلاته في مدارس البنات الابتدائية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية . رسالة جامعية، **مجلة العلوم التربوية و النفسية**، ٣(١)، ١٨٤.

العوران، إبراهيم عطا الله (٢٠١٠) **الإشراف التربوي ومشكلاته**. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

العوفي، محمد (٢٠٠٠). **واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره**. دراسة جامعية غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

عيسان، صالحة والعاني، وجيهة (٢٠٠٧). دور المشرف التربوي و معيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان. **رسالة الخليج العربي، السنه ٢٨**. (١٠٦)، ١٥- ٤٦.

القاسم، عبدالكريم محمود (٢٠٠٧). درجة أهمية الأساليب الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**. الاردن. (٤٨) . ١٢٥-١٧٩.

لهلوب، ناريمان يونس (٢٠١٠). **الإشراف التربوي- درجة فاعليته في المدارس**. عمّان. دار الخليج.

نشوان، يعقوب (١٩٩١). **الإدارة والإشراف التربوي** (ط٣). عمان: دار الفرقان.

Al- Eisa, A, Furayyan, M, & Alhemoud, A. (2009). an empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention. *Management Decision, 47*(8), 1221-1244.

Kutsyuruba, B. (2003). I*nstructional supervision: perceptions of canadian and ukrainian beginning high- school teachers*. College of Ukrainian Studies and Research. University of Saskatchewan.

Ormston, M.; Brimble, N.; & show, M. (1995) .Inspection and change: helper hindrance for the classroom teacher, *British Journal of in-service Education, 21*(3), 311-318.