تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج

د/ نسرين صالح محمد صلاح الدين *

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس التعليم الأساسي في عمان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وتحديد العلاقة الارتباطية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج ومستوى الأداء المهني للمعلمين، والوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء الإشراف التربوي المدمج.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)؛ حيث تم توظيف أداتين هما: استبانة على عينة الدراسة الكمية مكونة من (٥٣٧) معلم، كما تم استخدام المقابلة على عينة الدراسة النوعية مكونة من (١٥) مشرف، وأظهرت النتائج أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة جاءت بدرجة عالية جدا، كما أن تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة جاءت بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده ماعدا ما بعد الأداء المرتبط بالإنماء المهني، فلا توجد فروق بين استجابات العينة وفقا للنوع الاجتماعي، وأن الفروق كانت لصالح الإناث، وأظهرت الدراسة أيضا وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج ككل، وبين الأداء المهني ككل. كما كشفت نتائج الدراسة النوعية أن الإشراف التربوي المدمج يواجه تحديات منها ما يتعلق بالكوادر البشرية كضعف الرغبة في التجديد، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وما يتعلق بالتجهيزات المادية، كضعف شبكة الانترنت، وأن أهم سبل مواجهة هذه التحديات توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإشراف التربوي المدمج، ووجود بنية تحتية الكترونية، وكذلك بيئة عمل مناسبة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المهني، الاشراف المدمج، الاشراف الالكتروني، الزيارة الاشرافية.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر نمواً معرفيًا وتقنيًا متسارعًا يسابق الزمن؛ لحياة أكثر تطوراً وتقدماً في كافة المجالات، والتي من بينها المجال التعليمي، الذي يقوم عليه أساس تقدم أي دولة؛ حيث يُعد التقدم التكنولوجي في هذا المجال من أهم مقاييس نجاح وتميز الدول في القرن الحادي والعشرين، إذ أن بوابة المستقبل باتت مفتوحة أمام العديد من التطبيقات الإلكترونية القادمة التي تسعى لمسايرة التطورات والتغيرات المستمرة في مجالات الاقتصاد، وتقنيات الاتصال، ونظم المعلومات، والشبكات الإلكترونية، ويواكب الإشراف التربوي هذا التحول الرقمي العالمي، بل ويهتم بكل ما يعزز توجهاته المستقبلية، وذلك

* أستاذ الإدارة التربوية المساعد - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
البريد الالكتروني: nesren@squ.edu.om

من خلال اعتماد التقنية لصناعة بيئة تعليمية ترتقي بالمنظومة التعليمية؛ من أجل إعداد جيل قادر على التعامل مع هذا التقدم التكنولوجي.

والإشراف التربوي ليس بمعزل عن هذه التطورات، كونه يمثل جانباً أساسياً من جوانب النظام التربوي، فهو الركيزة الأهم في هذه الجوانب؛ إذ يقوم على تحسين عناصر العمل التربوي، وكل ما يحيط بالعملية التربوية (المعبدي،٢٠١١)؛ لأنه يُعنى "بالعمليات والأنشطة والبرامج التي يستخدمها المشرفون التربويون بعد تصميمها وتنفيذها؛ لتحسين وتسهيل أداء المعلمين"(Collis &Moonen, 2008, 94).

ويعد الاهتمام بتحسين الأداء المهني للمعلم من أهم السياسات الناجحة لتحسين الأداء المؤسسي، وبقاء المؤسسات التعليمية، واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا العصر؛ حيث أشار قرساس (٢٠١٩) أن الأداء المهني يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت تربوية أو غير تربوية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها.

ومن ثم يسعى الإشراف التربوي والقائمين عليه إلى تحسين الأداء المهني للمعلمين من خلال توفير الإمكانات، وتحسين الظروف، والتعامل مع كل العوامل التي يمكن أن تؤثر في أداء المعلمين وانتاجيتهم، والعمل على إشباع حاجاتهم المهنية، ومتطلباتهم الوظيفية (قرساس، ٢٠١٩).

ولذلك تطورت الأساليب الإشرافية؛ لتصبح أكثر قدرة على النهوض بالعملية التربوية بكافة عناصرها، وتحسين الأداء المهني للمعلمين بشكل خاص، ويعتمد المشرف التربوي على العديد من الأساليب الإشرافية حسب الموقف التربوي، فهناك القراءات الموجهة والنشرة الإشرافية، والبحث الإجرائي والدورة التدريبية، والمؤتمر التربوي، والزيارات الصفية، والاجتماعات الفردية والجماعية، فمن مهام المشرف التربوي البحث عن السبل التي من شأنها تحسن من الأداء المهني للمعلمين، وزيادة كفاءتهم المهنية (الدعيلج، ٢٠١٥).

كما ظهرت اتجاهات حديثة للإشراف التربوي، وتطورت تطوراً لافتاً للمجال؛ حيث عززت الاتصال بين المشرف التربوي والمعلمين، وجعلت من مبادئها الحوار والتشارك بالآراء، والتعاون بين جميع الأطراف في حل المشكلات، والديموقراطية في اتخاذ القرارات، إلا أن الاتصال الدائم عبر الطرق التقليدية (الزيارات الميدانية) رافقه العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعاليته، والتي من بينها الأعباء المالية الناتجة عن الحاجة لزيادة أعداد المشرفين التربويين؛ تلبية لتوجهات تلك النماذج والطرق التقليدية، من هنا برزت الحاجة إلى الإشراف الإلكتروني ليعمل على حل مشكلات الإشراف التقليدي المتمثلة بصعوبات الحركة، والتنقل، وزيادة أعداد المعلمين، وصعوبة الاتصال المباشر معهم(الهجران، ٢٠٠٥،٥٩).

والإشراف الإلكتروني هو طريقة لاستخدام التقنيات الحديثة لشبكة الانترنت والحاسب الآلي، ومن ثم توظيفها في العمل الإشرافي، مما يقلل الوقت والجهد والتكلفة، ويحقق التواصل المستمر بين المشرفين والمعلمين، مما يساعد على رفع مستوى الأداء، وتتجلى أهدافه في تسهيل عمل المشرف، وتحقيق المتابعة المستمرة للمعلم، فضلاً عن أنه يحل العديد من المشكلات، والصعوبات التي يعاني منها كل أطراف العملية التربوية، كذلك تحطيم الحدود الجغرافية والزمانية (القاسم، ٢٠١٣).

ورغم ما يتميز به الإشراف الإلكتروني من أنه يوفر الكثير من الجهد والوقت في إنجاز العملية الإشرافية، إلا أن يعيبه عزل المشرف التربوي عن واقع المعلمين في الميدان التعليمي الحقيقي، مما يؤثر على طرح الآراء وتشاركها واتخاذ القرارات بواقعية(الحفظي، ٢٠١٢، ٥٨)؛ لذلك ظهرت حاجة ملحة لتطبيق الأساليب الإشرافية التقليدية مثل الزيارات الميدانية، مع توظيف وسائل الاتصال الحديثة في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتقنية المعاصرة، وهو الأساس الذي تولدت منه فكرة الدمج بين الاتجاهين (الاتصال التقليدي والإلكتروني) مدعمة بذلك مميزاتهما، ومتلافيه سلبيات كل اتجاه، وهو ما يطلق عليه اسم "الإشراف التربوي المدمج".

والإشراف التربوي المدمج كما عرّفه (Gadzirayi, Muropa & Mutandwa, 2015) هو ذلك النمط من الإشراف الذي يجمع بين خصائص نماذج الإشراف الحديثة التي تدعم الحوار والتشارك والتعاون بين المشرف التربوي والمعلمين عبر قنوات الاتصال التقليدية (الزيارات الميدانية)، وإمكانيات الإشراف الإلكتروني الذي يستخدم آليات الاتصال الحديث من حاسب آلي وشبكاته، ووسائطه المتعددة من صوت وصورة؛ بهدف تحسين أداء المعلم والعملية التعليمية ككل.

يتميز الإشراف التربوي المدمج بعدة مميزات، منها أنه: يتيح لقاء المشرف مع المعلمين وجهًا لوجه، ويحقق التفاعل الوجداني؛ مما يساعد على تحديد احتياجاتهم والتعرف على واقع الميدان التربوي المتشعب، فضلًا عن تدعيم العلاقات الإنسانية بينهم عن قرب، مما يساعد على بناء القدوة، كما يتيح تدعيم استمرار التواصل بين المشرف والمعلم والطالب، ويتيح كذلك متابعة نتائج تنفيذ المقترحات العلاجية أو الوقائية عبر وسائل الاتصال التقنية الحديثة (Donnelly & Fitzmaurice, 2013).

وبالنسبة لسلطنة عمان، فشأنها شأن باقي الدول، تولي اهتمامًا بالغًا بالإشراف التربوي، فقد أكدت على ضمان جودة مخرجاته؛ حيث تبنت وزارة التربية والتعليم بالسلطنة عدد من البرامج التي تساعد المشرف على أداء مهامه بنجاح، والتي من بينها توظيف الإشراف الإلكتروني بغية تسهيل المتابعة والتواصل بين المشرفين والأطراف الأخرى في الحقل التربوي، كما أصدرت دليل الإشراف التربوي عام ٢٠٠٥، كذلك قامت وزارة التربية والتعليم بإصدار عدة إصدارات، منها: منشور دليل الموجه الفني في بداية الثمانينات، وسجل المشرف التربوي في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، والذي تضمن مهام المشرف التربوي مُدرجة بقائمة من ٢٣ مهمة ينبغي على المشرف التربوي تنفيذها موزعة على مجالات التخطيط، والتنمية المهنية، والمتابعة الإلكترونية، والمتابعة الميدانية، كما أصدرت دليل تفعيل المتابعات الإشرافية الإلكترونية على مستوى المديريات التعليمية ٢٠١٦، ودليل تفعيل نوافذ البوابة التعليمية لأعمال الإدارة المدرسية، والإشراف التربوي في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م. أضف إلى ما سبق تدشين الوزارة لنظام المؤشرات التربوية الإلكتروني في فبراير ٢٠١٦؛ ليكون أحد الأدوات التي تسهم في تحقيق التقدم وفق منطلقات حقيقية، وقوية لمواكبة التطورات التربوية؛ لإحداث التغيير، واستكمالاً لجهود الوزارة وحرصاً منها على تجويد آليات شغل الوظائف، أصدرت الوزارة تعميم بتاريخ ٢٠١٨/٢/١٨م بعنوان إجراءات الترشح لشغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م، كذلك تم إقامة الملتقى الأول للإشراف التربوي الذي عقد في الفترة ٢٣-٢٤ ديسمبر ٢٠١٩ بمسقط؛ من أجل الارتقاء بالعملية الإشرافية في السلطنة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى تحسين العملية التربوية بشكل مستمر ضمن رؤية معاصرة متنوعة متجددة، قادرة على تنمية العنصر البشري، وتفعيل دوره، وتجديد أدواته وممارساته العملية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥).

وبالرغم من الجهود التي تبذلها السلطنة لتحسين أداء المعلم باعتباره أحد الأركان الأساسية في العملية التربوية، إلا أنه هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود مؤشرات لضعف الأداء المهني للمعلمين بسلطنة عمان منها: ضعف توظيف مهارات التفكير الناقد، ومهارات التفكير التاريخي والبنائي(المعمري والحامدي والمسروري، ٢٠١٤، ١٣٣)، ومواجهة المعلمين لصعوبة كبيرة في تعزيز القيم (الشكيلي، ٢٠١٢)، بالإضافة إلى ضعف الأداء في بعض الكفايات التدريسية للمعلمين (البادي وأبو سريع وأبو هلال، ٢٠١٤، ٦)، واعتماد المعلمين غالبا على طريقة التلقين في ممارساتهم التدريسية، وندرة استخدامهم لطرق التدريس التفاعلية التي تجعل من المتعلم محور العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).

كما يشير تقرير المرصد العربي للتربية (٢٠١١) إلى تدنى مستوى أداء طلبة السلطنة في الاختبارات الدولية، مما يعكس ضعف أداء المعلمين، وكذلك رصدت دراسة الحارثية (٢٠١٦) أن بعض المعلمين يرفضون التجديد والابتكار بالإضافة إلى تجنب حضور المشاغل، والدورات التدريبية التي يقترحها لهم المشرف التربوي. كما لا يأخذ المعلمون الدورات التدريبية محمل الجد بسبب عدم ترتب أي نتائج عليها فيما يتعلق بالرواتب الشهرية او الترقيات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢)

كما ذكر أمبوسعيدي وآخرون (٢٠١٨) قلة انتهاج بعض المعلمين للقيادة الفاعلة في الموقف التعليمي، وقلة أثارتهم لحب التعلم والمعرفة لدى الطلبة، كذلك ضعف المستوى العلمي للمعلمين، وقلة اطلاعهم على ما هو جديد في تخصصاتهم، وتجاهل التغييرات الحاصلة في طرق تفكير الطلبة وطرق تعاملهم، أما الهاشمي وآخرون (٢٠١٨) فقد ذكروا أن المعلمين العمانيين بحاجة إلى تعزيز في بعض الممارسات المهنية التي ينبغي أن تظهر في أدائه كقائد للموقف التعليمي.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في الأداء المهني للمعلمين، الذي قد يكون الاشراف التربوي أحد أسبابه؛ حيث إن الواقع الإشرافي في الدول العربية بشكل عام، والسلطنة بوجه خاص، يواجه العديد من التحديات مثل: زيادة أعداد المعلمين الجدد، ووجود معلمين غير مؤهّلين في الخدمة، وتطور وظيفة المعلم، وتراكم أعباء التدريس، والرغبة في تحسين طرق التدريس، ووجود معلمين من عدة دول عربية وأجنبية مختلفين في ثقافاتهم وكفاءاتهم التعليمية والمهنية والتربوية، مما يتطلب إشرافًا تربويًا على مستوى عالٍ يعمل على الارتقاء بهذه الكفاءات وإرشادها وتوجيهها للوصول إلى مستويات أعلى(سلطان، ٢٠١٧).

ونتيجة للتوجه الكبير الذي تشهده السلطنة نحو تفعيل استخدام التقنيات الحديثة في المجال التربوي، واستخدام شبكة الانترنت، مع ظهور العديد من المشكلات التي تواجه الإشراف في المحافظات، مثل: بعد المسافات، ونقص عدد المشرفين الإداريين مقارنة بارتفاع عدد المدارس، والكادر الإداري بهذه المدارس (الحجرية والفهدي والموسوي، ٢٠١٤)، وزيادة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين التربويين، والتي في كثير من الأحيان لا ترتبط مباشرة بطبيعة عمل المشرف، الأمر الذي يؤثر على المهمة الأساسية، فضلاً

عن قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين، ونقص الخبرات اللازمة لدى المشرفين التربويين في مجال الحاسوب، وصعوبة الاجتماع مع المعلم بعد الزيارة الإشرافية؛ بسبب زيادة نصاب المعلم من حصص، وعدم توفير مكان للاجتماع، إضافة إلي التزام المشرف بحضور حصص أخرى، وهذا ما أشارت إليه عدة دراسات مثل دراسة عيسان والعاني(٢٠٠٧)، والعامري (٢٠٠٨)، والفارسي(٢٠٠٩)، والزدجالي (٢٠١٠)، والقمشوعية (٢٠١١)، التي كشفت عن حاجة المشرف التربوي في سلطنة عمان إلى تخفيف وتقنين أعماله، والتركيز في ما يخص متابعة العملية التعليمية، والاهتمام بأداء المعلم وفق الأساليب المنهجية التي تكفل تجويد الأداء في المدرسة (الكندي، ٢٠١٨). كما أوضحت دراسة الكلباني (٢٠١٦) أن الإشراف الإلكتروني يحتل المرتبة الرابعة بين متوسط إجمالي الأنماط الثمانية للإشراف التربوي، أما دراسة الكندي (٢٠١٨) فقد أشارت إلى عدد من الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي منها: كثرة الأعباء الفنية والإدارية المناطة بالمشرف التربوي، قلة توفر الخصوصية- خصوصية المكان مثلاً التي تساعده على الجلوس مع المعلم وإعطاؤه التغذية الراجعة مباشرة بعد الزيارة الإشرافية له، وضعف العمل بروح الفريق الواحد بين القائمين على تطبيق المتابعة الإشرافية الإلكترونية. بينما كشفت دراسة كوفان (٢٠١٨) أنه يوجد لدى المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل صعوبات متوسطة في ممارسة مهامهم الفنية، ويعزى مستوى صعوبة الممارسة المتوسطة إلى ضعف الكفايات لدى المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل، وكثرة أعبائهم، بالإضافة إلى بعد المسافة بين المدارس والمديرية.

وهو الأمر الذي أصبح معه تفعيل دمج الإنترنت ضرورة ملحة في عملية الإشراف بشكل عام، والتوجه نحو الاستفادة من خدمات هذه التقنية الحديثة في حل العديد من الصعوبات التي تواجه مجال الإشراف التربوي، وكذلك ضرورة التوجه نحو تحسين هذا الجانب المهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية ككل (الحجرية والفهدي والموسوي، ٢٠١٤) وتحسين الأداء المهني للمعلمين بشكل خاص.

بالإضافة إلى ما سبق فقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة بلغت(٢٠) مشرفاً تربوياً بمحافظة مسقط لاستطلاع آرائهم حول أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في الوقت الراهن، ومدى توظيف الإشراف التربوي المدمج في عملهم؛ حيث أجمعت عينة الدراسة على وجود مشكلات للإشراف تتمثل في نقص الكادر الإشرافي، كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، وبعد المسافات بينها وبين مسكنه، وعزوف المشرفين والمعلمين الأوائل عن الإشراف، صعوبة الالتقاء بالمعلمين؛ لارتفاع عدد أنصبتهم من الحصص الدراسية، كثرة الأعباء المكلف بها المشرف التربوي، عدم توفير مكان للمشرف بالمدارس للأداء دوره، قلة الدورات التدريبية للمشرف بسبب ضيق الوقت، قلة التواصل بين المعلم والمشرف، قلة توظيف الوسائل الحديثة في الإشراف، العزوف عن شغل وظيفة المشرف التربوي. كما اتفق ٩٠% من عينة الدراسة على عدم معرفتهم بالإشراف التربوي المدمج؛ وبالتالي قلة تطبيقه واستخدامه في العملية الإشرافية؛ مما يستدعي دراسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس السلطنة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن هناك العديد من المشكلات المرتبطة بالأداء المهني للمعلمين، وكذلك المرتبطة بالإشراف التربوي في السلطنة والتي تعوقه عن تحقيق أهدافه في تحسين أداء المعلمين، وذلك كما أشارت الدراسات السابقة، وأكدته نتائج الدراسة الاستطلاعية، ونظراً لما يتميز به الإشراف التربوي المدمج كاتجاه حديث في الإشراف- من خصائص تسهم في تحسين الأداء المهني للمعلم. يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لتحسين الأداء المهني للمعلمين بالمدارس؟ وما دور الإشراف التربوي المدمج في تحسينه؟
٢- ما مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة (الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالإنماء المهني) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟
٣- ما مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة (قبل الزيارة الاشرافية- أثناء الزيارة الاشرافية- بعد الزيارة الاشرافية) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟
٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، الوظيفة، سنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي)؟
٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.5) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج ومستوى الأداء المهني للمعلمين؟
٦- ما التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج في المدارس العمانية لتحسين الأداء المهني للمعلمين؟ وسبل مواجهتها؟
٧- ما الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج؟

أهداف الدراسة
تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الأسس النظرية لتحسين الأداء المهني للمعلمين بالمدارس ودور الإشراف التربوي المدمج في تحسينه.
٢- تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة (الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالإنماء المهني) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
٣- التعرف على مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة (قبل الزيارة الاشرافية- أثناء الزيارة الاشرافية- بعد الزيارة الاشرافية) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية:(النوع الاجتماعي، الوظيفة، سنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي).
٥- تحديد العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة(α=0.5) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج ومستوى الأداء المهني للمعلم.
٦- الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج في المدارس العمانية وسبل مواجهتها.

٧- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة كالاتي:

الأهمية النظرية؛ والتي تنبثق من حيوية الموضوع الذي تتناوله الدراسة، وهو الاشراف التربوي المدمج الذي يربط بين الإشراف التقليدي والإشراف الإلكتروني معاً، بحيث يعمل كلا منهما على تحقيق الأهداف التي لم يستطع الآخر تحقيقها، كما تمثل الدراسة استجابة للاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الإشراف التربوي وأنواعه، وتُعدّ من الدراسات الأولى- حسب علم الباحثة- والتي تبحث في تطبيق الإشراف التربوي المدمج في سلطنة عمان؛ وبالتالي ستكون إضافة إلى المكتبة التربوية العمانية، وستفتح المجال للبحث في دراسات أخرى متعلقة بهذا المجال.

الأهمية التطبيقية؛ تتمثل فيما توصلت إليه الدراسة من نتائج وإجراءات مقترحة تسهم في تحسين مهارات وقدرات المشرفين التربويين في مجال الإشراف التربوي المدمج، وينعكس على تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءتهم المهنية، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة، مما يؤدي إلى تقدم المنظومة التربوية.

حدود الدراسة: يتحدد مجال الدراسة بالحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة في تناولها للأداء المهني للمعلمين على ثلاثة أبعاد هي: الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالإنماء المهني، كما تقتصر في تناولها للإشراف التربوي المدمج على ثلاث مراحل هي: قبل الزيارة الاشرافية، أثناء الزيارة الاشرافية، بعد الزيارة الاشرافية.
٢. **الحدود المكانية:** مدارس الحلقة الأولى (١-٤) والحلقة الثانية (٥-١٠) من التعليم الأساسي بجميع محافظات السلطنة.
٣. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية خلال شهر يناير وفبراير ومارس عام ٢٠٢٠
٤. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من المشرفين التربويين والمعلمين بمدارس التعليم الأساسي من مختلف محافظات السلطنة.

مصطلحات الدراسة

١- الأداء المهني للمعلمين Teachers Professional Performance

عرف جبر (٢٠١٠) الأداء المهني بشكل عام بأنه "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقًا للموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات، والطرق المحددة للعمل"(ص، ٥١).

بينما عرف شحاته والنجار (٢٠٠٣) الأداء المهني للمعلم بأنه: "سلوك المعلم أثناء مواقف التدريس سواء داخل الصف أو خارجه، وهو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال أو استراتيجية للتدريس أو إدارته للصف، أو مساهمته في الأنشطة الصفية أو غيرها من الأعمال التي يُمكن أن تسهم في تحقيق تقدم في تعلم الطلاب" (ص، ٢٤٢).

ومن ثم يمكن تعرف الأداء المهني للمعلم إجرائيا بأنه: مجموعة الإجراءات والممارسات والنشاطات المرتبطة بالإدارة المدرسية، والتدريس، والإنماء المهني التي يقوم بها المعلم في المدرسة التي يعمل فيها

بالطريقة السليمة والصحيحة، مراعياً بذلك الكفاءة والفعالية والسلامة العامة في العمل؛ من أجل تحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية، والرقى بمستوى تعلم الطلبة.

٢- الإشراف التربوي المدمج Blended Supervision

عرف الشهري (٢٠١٨، ٨) الإشراف التربوي المدمج بأنه: نموذج إشرافي يهدف إلى تنمية المعلمين وتحسين أدائهم، وجعلهم قادرين على حل الإشكاليات التي تواجههم بالبيئة التعليمية، من خلال عملية اتصال متكاملة يعتمد من خلالها المشرف التربوي على مزيج فعال من وسائل الاتصال الحديثة؛ للقيام بوظائفه الإشرافية.

كما عرفه الصاعدي (٢٠١٥، ٤٢) بأنه: نموذجًا يُتيح لقاء المشرف بالمعلمين (وجهاً لوجه)، وتلمس احتياجاتهم، والوقوف على واقع الميدان التربوي، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم عن قرب، ويتيح تدعيم استمرار التواصل بين المشرف والمعلمين، ومتابعة نتائج تنفيذ المقترحات العلاجية أو الوقائية عبر وسائل الاتصال التقنية الحديثة.

ويُعرف الاشراف التربوي المدمج إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: نموذج إشرافي متطور يدمج بين اتجاهين من اتجاهات الإشراف التربوي، وهما: الإشراف التقليدي (الزيارة الميدانية)، والإشراف الإلكتروني؛ بهدف تحسين الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة (الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالإنماء المهني) من خلال تنفيذ مراحل الإشراف الثلاثة (قبل الزيارة الإشرافية- أثناء الزيارة الإشرافية- بعد الزيارة الإشرافية)؛ حيث يقوم المشرف أولًا بتنفيذ الزيارة التقليدية بلقائه المعلم بشكل مباشر، ثم يقوم بالتواصل معه إلكترونيا، سواء بالاتصال المتزامن، أو غير المتزامن اعتمادًا على استخدام وسائط اتصال إلكترونية مناسبة.

الإطار النظري للدراسة

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية للأداء المهني للمعلمين والإشراف التربوي المدمج من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة من أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، وذلك وفق المحاور التالية:

المحور الأول: الأداء المهني للمعلمين

ترتبط فعالية أية مؤسسة بكفاءة العاملين فيها، وقدرتهم على أداء أعمالهم، ويتباين محتوى الأداء المهني للعاملين تبعاً لأهداف المؤسسة، وتوجيهاتها، ومن ثم يمكن تناول الأداء المهني للمعلمين وفقاً للمحاور التالية:

١- مفهوم الأداء المهني للمعلمين وأهميته

يُعد الأداء المهني من المفاهيم والظواهر السلوكية الذي نال اهتماماً كبيراً من قِبل الكتّاب والباحثين؛ نتيجة للدور الذي يلعبه في إنجاح المؤسسات التعليمية، وخاصة في العصر الحديث؛ حيث لا توجد مؤسسة سواء كانت تعليمية أو غير ذلك قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن العاملين فيها ملتزمين بأهداف تلك المؤسسة، ويعملون فريقاً واحداً بينهم الانسجام من أجل تحسين الأداء المهني للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (الغول، ٢٠١٨، ٤١-٤٢).

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد داخل المؤسسة؛ حيث يحتل مكانة خاصة في أية مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة المرتبطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الأداء المهني بشكل عام، فقد عرفه المحاسنة (٢٠١٣) بأنه "مدى تحقيق العاملين أفراداً أو جماعات في المؤسسة للأهداف المرجوة بشكل فعال كما هو مرغوب فيه"(ص ٧٣). كما عرفه دافيد David (2001) بأنه "ناتج الأنشطة التي يمارسها العاملين في المنظمة، بما يتفق مع تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة" (p.308)، وعرفه الصّرايرة (٢٠١١) بأنه " الأهداف والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة"(ص، ٦٠٨). أما محمود وآخرون (٢٠١٨) فقد وصف الأداء المهني على أنه أداء الفرد للواجبات والمسئوليات المسندة له من خلال التوصيف الوظيفي له، والناتج الذي يحققه عند قيامه بهذه الاعمال. (ص ١٢٢)

أما الأداء المهني للمعلمين، فقد عرفه قرقاس (٢٠١٩) بأنه "كل أنواع السلوك الصادر عن المدرس والمعبر عنه بأنشطة وممارسات، والتي تمكنه من أداء مهامه التعليمية، والتربوية بما يحقق أهداف معدة سلفا." (ص١٢٣)

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الأداء المهني للمعلمين هو قيام المعلمين بتنفيذ مهامهم وواجباتهم التي تناط بهم حسب مسماهم الوظيفي في فترة زمنية محددة، سواء فيما يرتبط بالإدارة المدرسية، أو بالتدريس، أو بالإنماء المهني، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة بكفاءة وفعالية.

ومن الجدير بالذكر إن الأداء المهني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، سواء كان معلماً أو مشرفاً تربوياً، وإدراك العمليات التعليمية المختلفة التي يمر بها؛ حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وبالتالي المطلوب التركيز على النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال القيام بتنفيذ الإشراف كما خطط له، وطالما أن الأداء المهني مرتبط بالسلوك الإنساني ومرتبطاً باتباع الإجراءات والتعليمات الصحيحة، فهي تؤدي بالتالي الوصول إلى الإنجازات المطلوبة (الغول، ٢٠١٨).

أما بالنسبة لأهمية الأداء المهني، فقد أشار كلاً من شيخة (٢٠١٠)، وشامي (٢٠١٠) أن للأداء المهني أهمية بالغة داخل أية مؤسسة، فهو الوسيلة التي من خلالها يتم دفع المؤسسة لتنفيذ مخططها بحيوية ونشاط، كما تجعل المشرفين يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع العاملين للعمل بفاعلية ونشاط، فضلاً عن كونه يمثل الناتج النهائي لجميع الأنشطة والأعمال المطلوب إنجازها وفق النظام المرسوم سواء على مستوى المدير أو التابعين؛ حيث تكون المؤسسة أكثر استقراراً وتميزاً.

كما ترجع أهمية الأداء المهني من وجهة نظر المؤسسة بمدى ارتباطه بتحقيق أهدافها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الاستقرار، والاستمرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومن ثم مرحلة الريادة، وأن تحظى أية مرحلة من المراحل المشار إليها يتوقف على مستوى الأداء المهني للعاملين بها (الشريف، ٢٠٠٤).

وكذلك تتجلى أهمية الأداء المهني وفقا لكلا من (عواد، ٢٠٠٨؛ القاسم، ٢٠٠٥) في اعتباره مقياسا لمقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء الأعمال الأخرى في المستقبل، وارتباطه بالحوافز، وبالحاجة إلى الاستقرار في العمل، واكتشاف الاحتياجات التدريبية للعاملين، وفي اتخاذات القرارات المرتبطة بالترقية والنقل.

٢- محددات الأداء المهني للمعلمين

يعبرّ الأداء المهني عن ممارسة المهام والأنشطة المختلفة التي تكون عُرضة للتأثير السلبي والإيجابي ببعض العناصر والمؤثرات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة الأداء المهني، والتي يطلق عليها محددات الأداء المهني كما ذكرها كلاً من المحاسنة (٢٠١٣، ١١٣)؛ والأسطل (٢٠١٦، ٦٤)؛ أبو شرخ (٢٠١٠، ٢٠) وهي على النحو الآتي:

- **الجهد المبذول**: هو عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء المهمة المناطة به، وقد يتأثر هذا الجهد بعوامل مشجعة أو محبطة، مما ينعكس على الأداء ودافعيته. كما ذكر (Freddy, Eka & Jumahir, 2014, 4) أن كمية الجهد المبذول تعبر عن مقدار الطاقة العقلية أو الجسمانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة، فضلا عن أن الجهد المبذول يعبر عن مستوى ونوع الأعمال، فقد لا يهتم البعض بكمية الأداء أو سرعته بقدر اهتمامه بجودته ونوعيته والجهد المبذول.
- **القدرات والخصائص الفردية:** هي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة(المهنة)، ويطلق عليها أحياناً قدرات الفرد وتجاربه السابقة التي من شأنها تحديد درجة فعالية من يقوم بأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور الوظيفي**: يعني هذا أن الفرد يتحدد بمدى إدراكه، وفهمه للدور المناط لتأدية وظيفته؛ حيث يتضمن هذا الإدراك والفهم ترجمة لتصوراته وانطباعاته عن الأنشطة والأعمال التي يتكون منها عمله، والكيفية التي بموجبها يقوم بدوره داخل المؤسسة.
- **كمية العمل المنجز**: ويتمثل مقدار العمل الذي يستطيع الموظف الانتهاء منه في الظروف العادية للعمل، وتحديد مقدار هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتقاس بمدى الجدية في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الأوقات المحددة له، ومدى حاجة هذا الموظف للتوجيه والإرشاد من قبل المديرين والمشرفين وتقييم أدائه في العمل.

تبين مما سبق أن الأداء المهني له محددات عديدة منها: الجهد المبذول، قدرات وخصائص الأفراد، إدراك الدور الوظيفي وتحديد كمية العمل المنجز، والمثابرة والثقة التي يتميز بها العاملين، من هنا نجد أن هذه المحددات أصبحت هي ركيزة أساسية في أي مؤسسة التعليمية، وعلى المعلم إدراكها جيداً حتى يتمتع بأداء مهني متميز، وتحتوي على عناصر تحدد كفاءة وقدرة الفرد للقيام بالدور المطلوب منه.

٣- أبعاد الأداء المهني للمعلمين

يركز بعض الباحثين على البعدين التنظيمي والاجتماعي من منطلق أنه مفهوم شامل، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي: (الغول، ٢٠١٨، ٤٥)

أ- البعد التنظيمي

يتمثل بالإجراءات التي تتخذها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها التي ترمي إليها، وذلك من خلال وضع معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية التي تم إتباعها وأثرها على الأداء على اعتبار أن هذا القياس مرتبط بالهيكلة التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة

الاجتماعية والاقتصادية. الأمر الذي يفهم منه أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية مختلف ناتج عن المعايير التي تم اعتمادها لقياس الفعالية التنظيمية.

ب- البعد الاجتماعي

يترك البعد الاجتماعي للأداء أثراً واضحاً على مدى رضاء العاملين لدى المؤسسة التي يعملون بها خاصة إذا ما اهتمت تلك المؤسسة بتلبية حاجاتهم؛ حيث ينعكس هذا الأمر على رضا ووفاء العاملين لمؤسساتهم، فاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي للموارد البشرية على حساب الجانب الاجتماعي يؤثر سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، وترتيباً على ذلك لابد وأن يحظى الجانب الاجتماعي داخل المؤسسة من حيث طبيعة العلاقات الاجتماعية كالصراعات والخلافات والأزمات بنفس المستوى، والفعالية التي يحظى بها الجانب الاقتصادي، وذلك من أجل إيجاد انسجام بين الفعالية الاجتماعية والاقتصادية.

ومن ثم يمكن القول إن كلا من البعد التنظيمي والاجتماعي للأداء المهني للمعلم مكملان لبعضهما، ولا يمكن فصلهما؛ لتحقيق الفعالية والكفاءة للمؤسسة، وبما يسهم في نفس الوقت في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

٤- عوامل ضعف الأداء المهني

أشار درة والصباغ (٢٠٠٨، ٤٢٣- ٤٢٤) إلى عوامل ضعف الأداء المهني بشكل عام، وهي:

- **عوامل تتعلق بالموظف** مثل: ضعف في شخصيته، نقص في دافعيته للعمل، مشكلات عائلية، تغيب مستمر عن العمل.
- **عوامل إدارية تنظيمية** مثل: عدم تحديد مهام الوظيفة بشكل دقيق، وعدم توفير مناخ مناسب للعمل والإنتاجية، ونقص المواد المادية، وضعف التدريب للموظفين، وصراع بين الموظف زملائه.
- **عوامل بيئية مثل**: الظروف الاقتصادية، وتشريعات حكومية، والاضطراب السياسي، وصراع بين القيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

بينما يرى فيلة وعبد المجيد (٢٠٠٥، ٢٧٨- ٢٧٩) أن عوامل ضعف الأداء تعود إلى الأسباب التالية:

- **الأسباب الداخلية**: تعود إلى خصائص ذاتية للفرد، ومنها: عدم كفاية القدرات العقلية، وعدم القدرة على التعلم والفهم، الحالات الانفعالية التي تعطل أداء الوظيفة، وانخفاض دافع الأداء، وعدم بذل جهد في العمل، وعدم كفاية طاقة الفرد، وضعف البصر، وتعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل.
- **الأسباب الخارجية:** التي تعود إلى خصائص البيئة المحيطة منها: الافتقار إلى المعلومات والخبرة المتوافرة عن الوظيفة، والتأثيرات السلبية لجماعة العمل، وعدم ملاءمة محيط العمل المادي، وعدم تحديد نمط الاتصال، والفشل في توصيل المعلومات المرتبطة بالأداء، والاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن عوامل ضعف الأداء المهني للمعلمين قد تنقسم إلى عوامل متعلقة بالمعلم نفسه من حيث خصائصه وقدراته ودوافعه وقيمه، أو عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية من حيث المعلومات وجماعات العمل والبيئة الاقتصادية والتنظيمية والسياسية، كل تلك العوامل تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على ضعف الأداء المهني للمعلمين.

٥- تحسين الأداء المهني للمعلمين

مع المتغيرات المتسارعة والتقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت قضية متابعة الأداء المهني للمعلم، والعمل على تحسينه أمراً مُلحاً، كأحد الجوانب الرئيسة في جودة العملية التعليمية، مما يتطلب بذل أقصى الطاقات لتحسين جودة الأداء المهني للمعلم، ولتحقيق التميز في مسيرته التعليمية (الغول، ٢٠١٨، ٤٧).

ويتم تحسين الأداء المهني للمعلم عن طريق تزويدهم بكل ما هو جديد من معارف وخبرات واتجاهات، التي تزيد من قدراتهم، وتعمل على تحديث معلوماتهم من جهة، والعمل على الحد من تلك الظروف التي تستنزف جهودهم، وتؤدي إلى خفض أدائهم المهني من جهة أخرى، بما يحقق طموحهم ورضاهم عن مهنتهم (خليف، ٢٠٠٧، ١٧)، وهناك عدة عوامل تساعد على تحسين الأداء المهني للمعلمين منها: التنمية المهنية، وتحسين المناخ المادي للعمل، وتحقيق التعاون، والانغماس الوظيفي (تمام،٢٠١٧).

كما يعد تحسين أداء المعلم من أهم مسئوليات المشرفين التربويين، ومديري المدارس كمشرفين مقيميين، وذلك عن طريق التدريب أثناء الخدمة، وحفزهم لحضور المؤتمرات، والندوات التربوية وورش العمل، وعمل الأبحاث التربوية وغيرها من الأساليب التي من شأنها تحسين الأداء المهني للمعلم، ودفعه للاستفادة من المستجدات التربوية المتتابعة، كما يتم تحسين أداء المعلم، والقضاء على الرسوب الوظيفي، وتشجيعه للالتحاق بالبرامج التربوية عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية (الحريري، ٢٠١٠، ١٢٩).

كذلك يتم تحسين الأداء المهني للمعلم من خلال تنمية نزعة العمل بروح الفريق عند المعلمين للاشتراك وتبادل الخبرات بين جميع المعلمين داخل المدرسة، وتوفير المناخ الملائم للمعلم كي يبدع في عمله، والكشف عن المواهب والملكات المدفونة بين طلبته، وكذلك العمل على زيادة مرتبات المعلمين، وتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية (العاجز والبناء، ٢٠٠٩، ٢٦٥).

ولما كان استخدام الوسائل والمعينات من العوامل ذات التأثير الكبير على تحسين الأداء المهني للمعلم، ونظراً لأن المعلم يواجه أحياناً صعوبة غير متوقعة في الحصول على الوسائل والأجهزة، لذا يجب على مدير المدرسة العمل على تهيئة الوسائل للمعلم في الوقت المناسب وبالحجم اللازم لعمله التربوي (العجمي، ٢٠٠٨، ١٠٤).

ولقد أشار كلا من الغول (٢٠١٨، ٤٨-٤٩) ورسمي وصادق والصلال (٢٠١٨، 483) إلى دور المشرف التربوي في تحسين الأداء المهني للمعلمين كما يأتي:

- إفادة المعلمين بالإنجازات العلمية الحديثة في التعليم، لمواكبة ما يحدث من متغيرات على المستوى العالمي من تحسين ثقافي واجتماعي واقتصادي.
- نقل الأفكار والأساليب والعمل على تطبيقها.
- تدريب المعلمين على بعض المهارات التعليمية من أجل تحسين مستوى أدائهم المهني.
- ومساعدة المعلمين على تقويم أنشطتهم تقويماً ذاتياً؛ ليكونوا قادرين على تحسين أدائهم.
- استخدام الوسائل والإمكانات المتوفرة لديه.
- الاهتمام بالتفكير العلمي المبني على أسس علمية في حل المشكلات.

- تشجيع التفاعل ما بين المعلمين والطلاب داخل الفصل.
- إثارة الرغبة لدى المعلمين لتحسين أدائهم والاستمرار فيه، والفهم العميق للعملية التعليمية تصوراً وأهدافاً وتنفيذاً.
- إشراك المعلمين في إعداد المناهج التعليمية.
- نقد واستحداث الوسائل التعليمية.
- المشاركة في المؤتمرات والبحوث.
- توفير الأمن النفسي للمعلم والاعتراف بحقوقه والحفاظ على كرامته.
- شرح وتوضيح المهام الوظيفية للمعلم قبل التحاقه بالوظيفة؛ كي يتمكن من الأداء المهني المتميز.
- تشكيل لجان متخصصة لحل القضايا القانونية التي قد يتعرض لها المعلم في بيئة العمل.
- تخصيص مكافآت للمعلمين المبدعين والمثاليين، مما من شأنه أن يزيد الدافعية لديهم، ويحسن من مستوى روحهم المعنوية، ووضع نظام خاص بذلك في المؤسسة التعليمية.

المحور الثاني: الإشراف التربوي المدمج

يتناول هذا المحور الإشراف التربوي المدمج من حيث مفهومه، وأهدافه، وخصائصه، ومراحله وتطبيقاته التكنولوجية، ومتطلبات تطبيقه كما يلي:

١- مفهوم الإشراف التربوي المدمج وأهدافه

ثمة عدة تعريفات للإشراف التربوي المدمج منها ما يلي:

عرّف جادزيراي وموروبا وموتندوا (Gadzirayi, Muropa & Mutandwa, 2015, 373-374) الإشراف التربوي المدمج بأنه ذلك النمط من الإشراف الذي يمزج بين خصائص نماذج الإشراف الحديثة التي تدعم الحوار والتعاون والتشارك بين المشرف التربوي والمعلمين عبر قنوات الاتصال المختلفة التقليدية (الزيارات الميدانية)، والإلكترونية التي تعتمد على الحاسب الآلي وشبكاته، ووسائطه المتعددة؛ بهدف تحسين أداء المعلمين والعملية التعليمية ككل.

وعرّفه الشهري (٢٠١٨، ٨) بأنه نموذج إشرافي يهدف إلى تنمية المعلمين وتحسين أدائهم، وجعلهم قادرين على حل الإشكاليات التي تواجههم داخل البيئة التعليمية، من خلال عملية اتصالية متكاملة يعتمد خلالها المشرف التربوي على مزيج فعال من وسائل الاتصال الحديثة؛ للقيام بوظائفه الإشرافية.

كما عرّفه الصاعدي (٢٠١٥، ٤٢) بأنه نموذجًا يُتيح لقاء المشرف بالمعلمين (وجهاً لوجه)، وتلمس احتياجاتهم، والوقوف على واقع الميدان التربوي، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم عن قرب، ويتيح تدعيم استمرار التواصل بين المشرف والمعلمين، ومتابعة نتائج تنفيذ المقترحات العلاجية أو الوقائية عبر وسائل الاتصال التقنية الحديثة

شكل (١): مفهوم الإشراف التربوي المدمج

من الشكل (١) يمكن تعريف الإشراف التربوي المدمج إجرائيًا بأنه ذلك النمط من الإشراف الذي يمزج بين إمكانيات نماذج الإشراف الحديثة، والتي تدعم الحوار، والتعاون، والتشارك بين المشرف التربوي والمعلم والطالب عبر قنوات الاتصال التقليدي، وإمكانية الإشراف الإلكتروني الذي يستخدم آليات الاتصال الحديث من حاسب آلي وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة؛ بهدف تحسين الأداء المهني للمعلمين، ورفع ناتج العملية التعليمية.

أما بالنسبة أهداف الإشراف التربوي المدمج، فيسعى الإشراف التربوي المدمج إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي (الصاعدي، ٢٠١٥، ٤٩):

- دمج متوازن بين الإشراف المباشر وغير المباشر.
- إتاحة مبدأ الاتصال والتعاون المستمر بين المشرف التربوي، والمعلم، والطالب؛ لتحسين العملية التعليمية.
- سد حاجات المعلمين، والطلاب من خلال المساعدة المباشرة وغير المباشرة.
- تنويع أساليب التقويم لأداء المعلم وتصرفات الطالب.
- توظيف الإمكانيات التقنية المعاصرة لمتابعة سير العمل.
- تنفيذ التوصيات والاقتراحات التي تم الاتفاق عليها أثناء الزيارة الميدانية.
- تزويد المعلم والطالب بمصادر المعلومات المختلفة التي يحتاجها لتحسين أدائه.
- إتاحة المجال لمزيد من الأساليب الوقائية والعلاجية سواء تتم بشكل مباشر أو عبر الوسائط التقنية والدروس المسجلة

٢- خصائص الإشراف التربوي المدمج ومزاياه

أشار كلاً من (Donnelly & Fitzmaurice, 2013, 4) والصاعدي (٢٠١٥، ٤٢) إلى أن نموذج الإشراف التربوي المدمج يتميز بعدة خصائص تميزه عن بقية النماذج الحديثة في الإشراف التربوي، وهي كما يلي:

- **الاستمرارية؛** حيث إنه يستمر بعد الزيارات الميدانية ولا يتوقف عندها.
- **التنوع:** تنويع الأساليب الوقائية والعلاجية، وتوظيف طرق اتصال متنوعة ومختلفة.
- **المرونة:** يتيح الفرصة للتعديل واختيار البدائل، وتحسينها حسب تطور الظروف.
- **الحداثة**: مواكبة التطورات التقنية الحديثة، ومحاكاة لغة العصر، وتوظيف أحدث الأجهزة وشبكة الإنترنت.
- **الاقتصادية:** يوفر الجهد والوقت في التنقل من خلال استخدام التقنيات والوسائل الحديثة.
- **التفاعلية:** يخلق جو من المعايشة من خلال متابعة علاج المشكلة أو الظاهرة بعد الزيارة الميدانية.
- **الكفاءة؛** حيث يتيح المجال لعمل تحليل متأني للظاهرة، ووضع الحلول الملائمة بعيداً عن الارتجال الذي يرى الأمور من جانب واحد.

وفضلا عن الخصائص السابقة للإشراف التربوي المدمج هناك عدة مزايا تميزه كنموذج للإشراف التربوي الفعّال، الذي يجمع مزايا الإشراف (التقليدي والإلكتروني) وهي: (المقطرن ،٢٠١٦، ٣١٧)

- يتيح لقاء المشرف مع الطلاب وجها لوجه ويحقق التفاعل العاطفي.
- تلمس الاحتياجات الفعلية في الميدان التربوي بواقعها المتشعب.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم عن قرب، مما يحقق القدوة.
- يتيح تدعيم استمرار التواصل بين المشرف والمعلم والطالب.
- يتيح متابعة نتائج تنفيذ المقترحات العلاجية أو الوقائية عبر وسائل التواصل التقنية الحديثة.
- التزويد بكل جديد سواء على المستوى العالمي أم المحلي، ومواكبة التطوّر والتحسين.
- توفير الزمن واختصار المسافات، والسرعة في الإنجاز.
- تحسين الأداء الإداري.
- التحفيز للعمل وإثارة الدافعية لما يمكن استخدامه من أساليب جديدة.
- تحسين وسائل الاتصال.
- ترغيب المعلمين بالنمو المهني من خلال استخدام أساليب إشرافية حديثة.
- تأكيد أهمية التعلم الفردي والذاتي.
- مساعدة المشرف والمعلمين على تبادل المعرفة من خلال الاستفادة من المواقع العالمية والمحلية.
- حفز المعلمين وباستمرار لاستخدام البرامج ومحركات البحث المتوفرة مع مواكبة كل جديد

٣- مراحل تطبيق الإشراف التربوي المدمج

أشار الصاعدي (٢٠١٥، ٤٣) إلى أن توظيف نموذج الإشراف التربوي المدمج في البيئة التعليمية يمر بمراحل محددة، وهي كالتالي:

- **مرحلة الاتصال المباشر**: وتتم في هذه المرحلة زيارة المشرف للمعلمين في الميدان التربوي، والالتقاء بهم وجهاً لوجه، وتقويم مستوى أدائهم من خلال الزيارة الصفية، ومن ثم التعاون في وضع الأساليب المناسبة لتحسين أداء المعلمين، والاتفاق حول طرق الاتصال والمتابعة المستمرة من خلال الشبكات في ضوء إمكانياتهم.
- **مرحلة الاتصال غير المباشر:** وفي هذه المرحلة يتم الاتصال بين المشرف والمعلمين عبر شبكات الإنترنت بشكل متزامن (المنصة الافتراضية)، أو بشكل غير متزامن (البريد الإلكتروني)، وتزويد المعلمين بمصادر معلومات إلكترونية، وإلحاقهم بدورات عبر الانترنت، بالإضافة إلى تكرار عملية تقويم أداء المعلم من خلال التسجيل الإلكتروني.

ومن ثم يتضح أن الاشراف التربوي المدمج يجمع بين الاتصال المباشر وغير المباشر للاستفادة من مزايا كلا منهما وتلافي عيوب كلا منهما.

٤-التطبيقات التكنولوجية الحديثة في الإشراف التربوي المدمج

تزداد أهمية التقنيات التعليمية من خلال المزايا والفوائد العديدة التي تتمتع بها، ويتضح ذلك جلياً عند توظيفها في مهام وأعمال المشرف التربوي، الأمر الذي من شأنه أن يحقق المزيد من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التي يقوم بها، وهناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها وتوظيفها في مجال الإشرافي التربوي المدمج كما أشار إليها المقطرن (٢٠١٦، ٣٢٠) ومنها:

- أجهزة العرض المختلفة وتتضمن: جهاز العرض ال رأسيOverhead Projector، وجهاز عرض الشرائح والأفلام الثابتة slides & film strips projector، وجهاز عرض الصور

المعتمة opaque projector
- جهاز التسجيل الصوتي sound recorder
- الفيديو video
- الحاسوب وتطبيقاته computer
- الإنترنت Internet وأدواته، وتتضمن البريد الإلكتروني Electronic – Mail، القوائم البريدية Mailing List، والمجموعات الإخبارية News Group، وبرامج المحادثة Internet Relay، والمنتديات الحوارية Forum، ومؤتمرات الفيديو والفيديو التفاعلي Video Conferences، والمواقع الإلكترونية Electronic- Web، وتقنية RSS، والمدونات الإلكترونية Blogs

٥- متطلبات تطبيق الإشراف التربوي المدمج

إن نموذج الإشراف التربوي المدمج يحتاج في تطبيقه إلى العديد من المتطلبات المهمة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار؛ والتي تضمن تحقيق أهدافه بما يتناسب مع الظروف الاجتماعية والثقافية في النظام التعليمي، وهناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها من خلال ما أشار إليه العديد من الباحثين، (حمدان والعاجز، ٢٠١٥، ٧٧؛ الحجرية والفهدي والموسوي، ٢٠١٤، ٥١٨؛ الهنائي، ٢٠١٧، ٣٨-٣٩؛ القاسم، ٢٠١٣؛ الشهري، ٢٠١٨، ٣٨- ٤٣؛ العنزي والمسعد، ٢٠١٣، ٥٤٠؛ عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٧، ٧٤) كما يلي:

أ- **المتطلبات التشريعية**، والتي تتمثل في الأنظمة، واللوائح، والتعميمات المهمة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم بشكل رسمي لتدعيم تطبيق الاشراف التربوي المدمج.

ب-**المتطلبات الإدارية**: تشكل المتطلبات الإدارية أهمية كبرى في تطبيق أي نظام إشرافي فعال، لذا لابد من وجود بيئة عمل منظمة تعمل على توفير المناخ التعليمي المناسب لتطبيق الإشراف التربوي المدمج، وتحتاج إلى مقومات قيادية فاعلة لتحقيق أهدافه.

ج- **المتطلبات البشرية**: يعد العنصر البشري هو أساس العملية الإشرافية المراد تدعيمها بالكفايات اللازمة لتطبيق الإشراف التربوي المدمج، وهذا يتطلب ما يلي:

- إدراك مفهوم الإشراف التربوي المدمج وأهميته في تحسين العمل الإشرافي.
- القدرة على تلافي سلبيات تقنية المعلومات في أداء العمل الإشرافي.
- القدرة على التوفيق بين تطبيقات المعلومات الإشرافية، والجوانب الإنسانية في العمل الإشرافي.
- الإلمام بالأنظمة واللوائح التي تحكم التعاملات الإلكترونية.
- تفعيل شبكات الاتصال الداخلية في تنفيذ الإشراف التربوي المدمج في العمل المدرسي.
- القدرة على استخدام التقنيات الحديثة مثل: استخدام الكاميرات الرقمية، وتصميم خطط الأعمال الإشرافية باستخدام تقنية المعلومات الإشرافية، واستخدام محركات البحث الإلكترونية، وناسخ الأقراص المدمجة، والماسحات الضوئية Scanner، والتعامل مع شبكة الإنترنت Internet، واستخدام البريد الإلكتروني Email، ومحرر صفحات ويب لمتابعة موقع الإشراف التربوي المدمج للمدرسة على شبكة الإنترنت، ومحرر بيانات يعمل على الحاسب الآلي يقوم بإدخال وإخراج البيانات في المدرسة.
- وجود ولي أمر يتعامل مع الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.

- مدربون مؤهلون بإدارة التعليم لتدريب المشرفين والمعلمين على استخدام تقنية المعلومات الإشرافية (Word- PowerPoint- Excel....).
- متخصصون في تقنية المعلومات بالوزارة للتواصل مع المدرسة عن طريق شبكة الإنترنت.
- فني شبكات بإدارة التعليم لمعالجة أعطال الشبكات.
- فني حاسب آلي وطابعات بإدارة التعليم لمعالجة مشاكل وأعطال الحاسب الآلي والطابعات.
- مبرمجين بالوزارة يقومون بتصميم البرامج الإلكترونية للأعمال الإشرافية وتحسينها.

د- **المتطلبات الفنية:** يقصد بها تهيئة الظروف المناسبة للكوادر الإدارية والفنية والإشرافية وتأهيلهم وتدريبيهم على تطبيق الإشراف التربوي المدمج في المدارس، ووجود مجموعة من الكوادر القادرة على تنظيم العمل في النموذج، فمن الضروري وضع استراتيجيات لتأهيل الكوادر البشرية (مدير المدرسة، المشرف، المعلم)، وذلك لتحسين مهاراتهم المهنية والأدائية لتطبيق الإشراف التربوي المدمج.

ه- **المتطلبات المادية والتقنية:** يقصد بها المخصصات المالية والتجهيزات والوسائل التعليمية التي تسهل عملية تطبيق الإشراف التربوي المدمج؛ حيث إنه لابد لكل نظام إشرافي من توفر بيئة عمل مادية محفزة على الإبداع والتميز والعطاء، وكذلك توفير المصادر العلمية والحقائب التعليمية الخاصة بالإشراف التربوي المدمج، وتهيئة الظروف والإمكانات المادية لتحقيق أهدافه، وتتمثل المتطلبات المادية والتقنية فيما يلي:

- وجود موقع إلكتروني للإشراف التربوي في المدرسة على شبكة الإنترنت.
- توفير منافذ للاتصال بالشبكات في المبنى المدرسي.
- تأمين أجهزة حاسبات آلية حديثة لأعضاء الهيئة الإشرافية والمعلمين.
- تأمين العدد الكافي من الطابعات والكاميرات والماسحات الضوئية للهيئة الإشرافية والمعلمين.
- تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإشرافية بالمدرسة.
- ربط أجهزة الحاسب الآلي لأعضاء الهيئة الإشرافية بسيرفر(خادم) المدرسة.
- يوفر أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات المدرسة في المدرسة الإشرافية.
- تحقيق الربط الإلكتروني بين المدرسة وكل من الوزارة وأولياء الأمور والطلاب، والمدارس الأخرى.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة يمكن عرضها وفقاً للتسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

أولا: دراسات تتعلق بالأداء المهني للمعلمين

هدفت دراسة **الحربي (٢٠١٦)** التعرف على درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من (٧٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في محور تحقيق العمل

الجماعي، ومحور تجنب الأخطاء والوقاية منها لصالح أصحاب الخبرة من (٥- ١٠) سنوات في مقابل أصحاب الخبرة أقل من (٥) سنوات.

بينما دراسة **المعايطة والراجحي (٢٠١٧)** فقد سعت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستعانت باستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (٤٨٠) معلم في محافظة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية جاءت بدرجة كبيرة.

كذلك توصلت دراسة **جافيرس (Jaffurs, 2017)** إلى أن تقويم الأداء المهني للمعلمين في المدارس الأمريكية يهتم بمشاركة المعلمين في عمليات وإجراءات التقويم تخطيطاً وتنفيذاً، وأن الهدف الرئيس من التقويم تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة والتميز من خلال تحسين الممارسات المهنية للمعلمين، وأن التقويم عملية مستمرة طوال العام الدراسي من خلال التقويم التكويني والتقويم التجميعي، ورضا المعلمين عن أسلوب التقويم، كما يعتمد التقويم على أدوات متنوعة في جمع البيانات والمعلومات، كما يعتمد التقويم على المعايير المهنية للمعلمين التي وضعها المجلس الوطني لمعايير التعليم المهني.

أما دراسة **حمودة (٢٠١٨)** فقد هدفت إلى تحديد مستوى المرونة النفسية والأداء الوظيفي لدى المعلمين في المؤسسات التربوية بالإضافة إلى أثر المرونة النفسية على أدائهم الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على مقياس المرونة النفسية ومقياس الأداء الوظيفي، وتم تطبيقهما على عينة من (١٤٦) معلم، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في كل من المرونة النفسية، والأداء الوظيفي لدى المعلمين في المؤسسات التربوية.

بينما هدفت دراسة **صبار (٢٠١٨)** إلى قياس مستوى قلق المستقبل لدى معلمي المرحلة الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة مقياس الأداء الوظيفي، واستبانة للكشف عن قلق المستقبل على عينة مكونة من (١٢٠) معلم بالمرحلة الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قلق من المستقبل، والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، وأن هناك علاقة إيجابية بين قلق المستقبل، والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

وهدفت دراسة **العتيبي (٢٠١٨)** إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها(٣٨٣) معلم، وجميع المشرفين التربويين وعددهم (١٠٥) مشرف بمحافظة الطائف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن قادة المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وجاءت المجالات حسب الترتيب مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم، ثم مجال الاتصال، يليه مجال التوجيه والمتابعة، وأخيراً مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين.

أما دراسة **الغول (٢٠١٨)** فقد هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة عزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة (٣٠٦) معلم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتوجد علاقة موجبة بين تقدير

أفراد العينة للقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمعامل ارتباط (٠,٦) تقريباً.

كما سعت دراسة **كامل (٢٠١٨)** إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانتين تم تطبيقهما على عينة تكونت من (٧٨) معلمة رياض أطفال بمحافظة البحيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعاً، كما أنه توجد علاقة طردية بين (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين، وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

كما سعت دراسة ونج وتاو وكونيشي **(Wong, Tao and Konishi, 2018)** إلى استكشاف إلى أي مدى كان المعلمون فعالين من خلال تقديم المساعدة الملموسة في تعزيز التعلم، ودعم التقييم؛ لتعزيز انجاز الطلاب في مادة الرياضيات، وتضمن المشاركون ١٣،٩٥٠ طالبا كنديًا في الخامسة عشرة من العمر، الذين شاركوا في برنامج ٢٠١٢ لتقييم الطلاب الدوليين بناءً على تقارير الطلبة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الكندية يركز على تقديم الدعم والتغذية الراجعة لهم، ويهتم بالزيارات الميدانية للمعلمين في قاعات الدروس للوقوف على مستوى أدائهم بصورة حقيقية من خلال بطاقات ملاحظة مُصممة لهذا الغرض، كما يهتم بآراء الطلبة في المعلم، وسلوكياته وتواصله معهم كأحد عناصر التقويم.

أما دراسة **الشهومي(٢٠١٩)** فقد هدفت إلى التعرف على تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بتحليل الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى اعتماد تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العمانية على مشاركة المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمات الأوائل، ووجود استمارات لجمع البيانات والمعلومات عن أدائهم، كما توصلت إلى حاجة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العمانية إلى وجود أهداف ومبادئ محددة للتقويم، ومراحل وجدول زمني محدد لإجراءاته وأنشطته، واعتماده على المعايير المهنية للمعلمين، وخطة للنمو والتحسين في الأداء.

كما هدفت دراسة **قرساس (٢٠١٩)** الكشف عن دور مفتش التربية في تفعيل الأداء الوظيفي للمعلم من خلال آراء المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بمقياس تم تطبيقه على عينة من (٦٠) مدرس بالتعليم الابتدائي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يتفقون على أن للمشرف التربوي دور إيجابي في عملية تحضير الدروس، وكذلك عملية تنفيذها.

ثانيا: دراسات تتعلق بالإشراف التربوي المدمج

قام **شين وكاثرين (Shean & Catherine, 2001)** بدراسة هدفت إلى معرفة كيفية سد العجز في مشرفي ومعلمي التربية الخاصة في المناطق الريفية، وقد تم تصميم مشروع لتعزيز الإشراف الإلكتروني ودمج تكنولوجيا الحاسب بالتدريب الإشرافي لمعلمي التربية الخاصة The Electronic Enhancement of Supervision Project (EESP)، وقد تم استفادة المشرفين التربويين لتوفير جهودهم بعدم الإشراف على المعلمين المتعاونين بطريقة مباشرة.

كما قام **مالون (Mallon, 2002)** بدراسة توضح كيفية إنشاء علاقة بين المعلمين والمشرفين التربويين باستخدام الإشراف الإلكتروني من خلال استخدام التكنولوجيا المساعدة لهذا النوع من الإشراف المتزامن، وغير المتزامن، كالبريد الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو التفاعلية، وقد أجريت الدراسة على إدارات الإشراف بإنجلترا؛ حيث أثبتت الدراسة ارتفاع مستوى عملية التدريب للمعلمين من قبل المشرفين التربويين باستخدام التقنيات الحديثة والحاسب الآلي والإنترنت.

وقد أجرى **كاربون ورجسبون(Carboni & Riggsbee,2007)** دراسة هدفت إلى إنشاء جمعية تعلم عبر الإنترنت لتفعيل عملية الاتصال الإشرافي بين المشرفين التربويين والمعلمين، وقد اشترك في هذه الدراسة تسع معلمات بالمرحلة الابتدائية، واعتمدت على رسائل البريد الالكتروني، وقد ساعدت المشاركات الجيدة للمعلمين من خلال منتدى الجمعية في تدعيم إجراءات وتطبيقات الدّراسة، وتم استخدام هذه التطبيقات في توجيه المعلمين حول طرق تدريسهم، وتوصلت إلى الخصائص الناجحة لجمعية التعلم عبر الإنترنت، وذلك عن طريق التنظيم الفعّال عبر الإنترنت، كما أوجدت الدّراسة تسهيلات عالية للمشاركة بالرأي والاقتراح على مدار مدة الدّراسة، كما عنيت بالتفاعل الاجتماعي بين المعلم وأولياء الأمور.

كما هدفت دراسة **سفر(٢٠٠٨)** إلى التعرف على آراء المشرفات التربويات حول مفهوم الإشراف التربوي عن بعد، والكشف عن المعوقات المادية والبشرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة مكونة من (٦٣٨) مشرفة تربوية، وأسفرت نتائج الدّراسة عن إجماع المشرفات التربويات على أهمية الإشراف التربوي عن بعد، وضرورة تطبيقه بدرجة عالية لتناسبه مع متطلبات العصر الحديث، كما أن درجة استخدام أدوات الإنترنت البريد الإلكتروني- القوائم البريدية- المجموعات الإخبارية – المحادثة- نقل الملفات- الشبكة العنكبوتية جاءت بدرجة ضعيفة أو لا يستخدم نهائياً، وأن أبرز المعوقات المادية لتنفيذ الإشراف التربوي عن بعد هو سوء البنية التحتية الإلكترونية لإدارات الإشراف التربوي والمدارس، أما أبرز المعوقات البشرية، فكانت ضعف الثقافة الحاسوبية، والإنترنت والتدريب الكافي لاستخدامه لدى المشرفات والمديرات والمعلمات، وكثرة الأعباء الإدارية والفنية على المشرفات التربويات، وكشفت الدّراسة عن وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مفهوم الإشراف التربوي عن بُعد تُعزى لمتغير الخبرة، لصالح ذوات لخبرة ما بين ١٥ــــ٢٠سنة، وكذلك لصالح المؤهلات الأعلى.

وأجريت دراسة فارلي **(Farley,2010)** للتعرف على مهام الإشراف التربوي في ظل التغيرات الحديثة والمستمرة في مجتمع المعرفة، والمرتبطة بشكل كبير باستخدام الإنترنت ومظاهر التكنولوجيا الحديثة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة والاستبانة، وخلصت الدراسة إلى أهمية اعتماد المدارس الإلكترونية لمعايير الإشراف التربوي الحديث، وذلك بغرض تسهيل تطبيقات الإبداع التربوي، والتخلص بشكل تدريجي من الممارسات التربوية المتعلقة بإخضاع المعرفة في البيئة التعليمية التقليدية.

كذلك أجرى **نلسون ونيختر وهنريكسن (Nelson, Nichter,& Henriksen, 2010)** دراسة هدفت المقارنة بين الإشراف باستخدام الإنترنت والإشراف وجهاً لوجه على الطلبة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك فرق يذكر بين الإشراف في الطريقتين، ولكن التجربة الفعلية للنوعين قد لا تكون متشابهة؛ حيث إن مجموعة الإشراف عن بعد كانت مختلطة مع أسلوب الإشراف وجهاً لوجه، وقدمت لهم

التغذية الراجعة بصورة أفضل، كما أن مجموعة الإشراف عن بعد كانت أقل مشاركة، وأوصت الدراسة بألا يتم استبدال التعليم التقليدي (وجهاً لوجه) كلياً بالتعليم الإلكتروني أو التعليم المختلط، وأن تترك الحرية الاختيار للطالب، وأنه يجب أن يكون هناك لقاء قبل بداية البرنامج للإشراف عن بعد؛ لتعزيز التعارف ومراعاة العلاقات الإنسانية.

كما هدفت دراسة **الغامدي(٢٠١١)** التعرف على مهام المشرف التربوي التي يمكن أداؤها عبر تطبيقات حاسوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٧٠) مشرفا تربويا، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع التطبيقات الحاسوبية التي وردت في الدّراسة جاءت مناسبة لأداء مهام المشرف التربوي بدرجة عالية ومتوسطة، وأن التطبيقات الحاسوبية الأكثر ملائمة لأداء المشرف التربوي لمعظم مهامه هي: الوورد، والمنتديات الحوارية، الأكر وباد، الكتاب الإلكتروني، الببليشر، الإكسل، المجموعات البريدية، وبرنامج المشرف، البالتوك، الماسنجر.

وسعت دراسة **الشنيفي (٢٠١٢)** إلى التعرّف على أهمية الإشراف الإلكتروني، ومعوقات استخدامه في التعليم العام بمحافظة القويعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، وكشفت النتائج عن أن درجة معرفة المشرفين التربويين بأهمية الإشراف الإلكتروني كانت بدرجة عالية، وأن مستوى أهمية متطلبات استخدام الإشراف الإلكتروني في الأعمال الإشرافية كان بدرجة عالية، وأن درجة المعوقات الإدارية والتقنية والفنية والبشرية التي تعترض استخدام الإشراف الإلكتروني في الأعمال الإشرافية كانت بدرجة عالية.

وأجرت **الحجرية والفهدي والموسوي (٢٠١٤)** دراسة هدفت التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإشراف الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة على عينة تألفت من (٢١٢) مشرف إداري وتربوي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات التشريعية ومتطلبات نشر التقنية، وتقديم الدعم اللازم، والمتطلبات المادية لتطبيق نظام الإشراف الإلكتروني تمثل مطلباً مهماً وبدرجة عالية جداً.

كما هدفت دراسة **الزايدي (٢٠١٤)** التعرّف على درجة إسهام مؤتمرات الويب في تحسين الأساليب الإشرافية لدى المشرفات التربويات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على (٢٥٠) مشرفة تربوية، وكشفت النتائج عن أن واقع تفعيل مؤتمرات الويب بنسبة ضعيفة (١٠%) فقط، وقد أيّدت الدراسة إسهام مؤتمرات الويب في تحسين الأساليب الإشرافية لدى المشرفات التربويات بدرجة عالية؛ وعززت ضرورة تفعيل مؤتمرات الويب لتحسين الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات بدرجة عالية، وضرورة توفير الدعم المادي والتقني لتفعيل مؤتمرات الويب في العمل الإشرافي، وكانت أبرز المعوقات عدم توفر دورات تأهيلية أو تدريبية بمجال مؤتمرات الويب للمشرفات التربويات، وعدم توفر كادر تقني مؤهل لدعم المشرفات التربويات أثناء تطبيق مؤتمرات الويب كأسلوب إشرافي، وغياب الاتفاقيات التعاونية مع مؤسسات متخصصة بإنتاج برمجيات مؤتمرات الويب المتعلقة بالمشرف التربوي.

وقام **شوارتز (Schwartz, 2014)** بدراسة هدفت التعرف على فاعلية استخدام الإشراف الافتراضي لدى المعلمين، ومدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإشراف على المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج النوعي بالاعتماد على مقابلات شبه مقننة والتقارير ورسائل البريد

الالكتروني العرضية، وتكونت عينة الدراسة من (٩) مشرفين تربويين يشرفون على الطلبة المعلمين في السنة الأخيرة، وكان من نتائج الدراسة أن فاعلية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات عالية في الجامعة التي تدرس إلكترونياً، وقليلة في الجامعة التي تدرس بالطرق التقليدية.

كما سعت دراسة **كنيد(٢٠١٥)** التعرف على دور المدونات في تطبيق الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات بالقصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، والمنهج الوصفي المسحي، مستخدمة استبانة على عينة من (٢٠) مشرفة تربوية بأحد مكاتب التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق بدرجة عالية لدور المدونات في تطبيق الأساليب الإشرافية لدى المشرفات التربويات، كما أن اتجاه المشرفات نحو تطبيق أسلوب القراءات الموجهة باستخدام المدونات بدرجة عالية، وتلاه اتجاه المشرفات نحو تطبيق أسلوب حلقة النقاش باستخدام المدونات وبدرجة موافقة عالية، كما أكدت النتائج عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيق الأساليب الإشرافية باستخدام المدونات تبعاً لسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة **حمدان والعاجز(٢٠١٥)** إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين وسبل تحسينها، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة تكونت من (١٧٧) مشرف ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية بمحافظات غزة جاءت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين متوسطات درجات تقدير المشرفين التربويين لدرجة توافر متطلبات الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة(الجنس، المبحث الإشرافي، سنوات الخبرة).

أجرى **جادزيري وموروبا ومتاندو (Gadzirayi, Muropa & Mutandwa, 2015)** دراسة هدفت إلى قياس فاعلية نموذج الإشراف التربوي المدمج لدى الطالب المعلم في تدريسه بالمدارس الثانوية بزمبابوي. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة من ١٦ طالبًا معلما، وثماني موجهين بالمدارس، وأربعة محاضرين جامعيين. أيضا التلاميذ الذين تم تعليمهم خلال ما ساهمت به عملية الإشراف بشكل كبير في نتائج هذه الدراسة، وقد كشفت ردود أفعال الطلاب أن هذا النموذج يغرس الثقة بالنفس في المعلم، ويوفر تكاليف السفر على المشرفين إلى المدارس التي يتم زيارتها.

كما سعت دراسة **أبو عيادة وعبابنة(٢٠١٦)** إلى الكشف عن فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عَمّان من وجهة نظر المعلمين والمشرفيين التربويين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (٥٣٥) معلما ومشرفا تربويا، وتبين أن درجة فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عَمّان كانت عالية لجميع المجالات، وحول ترتيب مجالات الدراسة حسب فاعلية استخدام تقنيات الإنترنت فيها؛ جاء مجال "المناهج" بالمرتبة الأولى وتوزيع النشرات التوضيحية، والتعليمات المتعلقة بها يمكن التواصل حولها بسهولة باستخدام تقنيات الإنترنت، بينما جاء مجال "تقويم أداء المعلمين" في المرتبة الأخيرة من حيث الفاعلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

كذلك أجرى **الديحاني والخزي والجدي(٢٠١٦)** دراسة هدفت التعرف على دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر

رؤساء الأقسام، تبنت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١٢٠٠) رئيس قسم من مختلف المناطق التعليمية بالكويت، أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى استخدام المشرفين التربويين للتطبيقات الإلكترونية في مجالات (الإدارة، التدريب، التدريس، البحث، التواصل)، وفي العمليات الإشرافية، وظهرت معوقات استخدام التطبيقات الإلكترونية في العمليات الإشرافية بدرجة مرتفعة، وجاء دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال التطبيقات الإلكترونية بدرجة مرتفعة أيضاً، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين تبعاً للجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق أغلب مجالات التنمية المهنية للمعلمين لصالح مؤهل البكالوريوس.

بينما أجرى **أرنولد (Arnauld, 2016)** دراسة هدفت الكشف عن تصورات المعلمين قبل الخدمة حول فكرة الإشراف الافتراضي عبر الإنترنت في جنوب غربي الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة الواحدة؛ لاستكشاف ردود أفعال المشاركين في تنفيذ التجربة، والتعرف على تصوراتهم وتقيمهم للمشروع، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود رضا عام واتفاق من قبل المشاركين على تأثير الإشراف الافتراضي على نوعية التعامل مع المشرفين، ونظر إليه على أنه وسيلة فعالة للتفاعل خاصة مع تقديم التغذية الراجعة للمعلم طوال تدريس الطلاب.

وسعت دراسة **الوردية (٢٠١٧)** إلى التعرف على درجة توفر كفايات تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين بمحافظة الداخلية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة على عينة عددها (١٨٤) مشرفا من محافظة الداخلية، وقد جاءت تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر كفايات تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين في جميع محاور الدراسة بدرجة عالية، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر كفايات تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين في جميع محاور الدراسة، وكذلك في المجموع الكلي تعزى لمتغير النوع.

أجرى **الكندي (٢٠١٨)** دراسة هدفت التعرف على صعوبات المتابعة الإشرافية الإلكترونية، وسبل تحسينها من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١٢٢) مشرفا تربويا، وتوصلت الدراسة إلى وجود صعوبات كبيرة ومتوسطة حول المتابعة الإشرافية الإلكترونية، وكان أكثرها "الصعوبات الفنية"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١) بين الذكور والإناث حول صعوبات المتابعة الإشرافية الإلكترونية لصالح الإناث.

بينما سعت دراسة **الشهري (٢٠١٨)** إلى التعرُّف على أهمية الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة القويعية، ومتطلبات تطبيقه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٢) مشرف تربوي بمحافظة القويعية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجات الموافقة على متطلبات تطبيق الإشراف التربوي المدمج بشكل عام عالية جداً، وأن درجة الموافقة على أهمية تطبيق الإشراف التربوي المدمج كانت عالية جداً، ودرجة تقدير أفراد العينة لموافقتهم على الآليات التي تسهم في تطبيق الإشراف التربوي المدمج بدرجة عالية، وأبرز المتطلبات البشرية التي ظهرت بدرجة موافقة جداً هي تدريب المشرفين على توظيف تقنيات الإنترنت في العملية الإشرافية.

كما هدفت دراسة **داود ورسمي والرشيدي (٢٠١٨)** إلى التعرف على دور الشبكة العنكبوتية في تفعيل الأساليب الاشرافية التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاشراف التربوي الإلكتروني يساعد على إتاحة الفرصة للمعلمين للتدريب المستمر على كل ما هو جديد دون التأثير على أعمالهم في المدارس، كما يساعد المشرف التربوي والمعلم على النمو المعرفي، والقضاء على المعوقات التي تواجه العملية الاشرافية.

كما أجرى **القثامي والمالكي (٢٠١٩)** دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (٣٨٠) معلما و(٢١٧) مشرفا في مكاتب التعليم بمدينة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى العمل على تحسين كفايات المشرفين التربويين على توظيف فكرة الإشراف التربوي المدمج، والعمل على تطبيق التصور المقترح.

بينما سعت دراسة **عبد الرحمن (٢٠١٩)** إلى التعرف على درجة جاهزية وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستبانة طبقت على عينة من (٢٢٥) مشرفا، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للأداة جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاء "مجال المستلزمات البشرية" بالمرتبة الأولى بين المتوسطات، بينما جاء "مجال المستلزمات المالية" بالمرتبة الأخيرة بين المتوسطات، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات مجتمعة.

وهدفت دراسة **العرفج والعجمي وعبد الله (٢٠١٩)** إلى معرفة أهم معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفات التربويات في منطقة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٢٥٠) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفات التربويات يواجهن صعوبات من الناحية الإدارية تتمثل في عدم تهيئة المناخ العام في مكاتب التربية والتعليم والمدارس ليتلاءم مع الإشراف التربوي، وعدم وجود دورات مستمرة للمشرفات التربويات حول الإشراف الإلكتروني، بالإضافة إلى معاناة المشرفات من معوقات في الناحية الفنية والتقنية، كالبطء في شبكة الانترنت، وضعف في البنية التحتية للاتصالات، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفات التربويات حول محور المعوقات الإدارية والبشرية تبعًا لاختلاف المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفات حول محور المعوقات التقنية والفنية والبشرية ترجع لاختلاف عدد سنوات الخبرة الإشرافية.

كما سعت **دراسة القحطاني (٢٠١٩)** إلى معرفة واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٣٨٠) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، وكذلك وجهة نظر المعلمات نحو معوقات استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية.

أما دراسة **الدفاعي وآخرون (٢٠١٩)** فقد هدفت إلى الكشف عن فاعلية الاشراف الالكتروني في تدريس الدراسات الاجتماعية، والكفاءة الذاتية للمعلمين الأوائل بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي الارتباطي، واعتمدت على استبانتين تم تطبيقهما على عينة من المعلمين الأوائل بلغت (١٣٨) معلم، وتوصلت إلى أن مستوى فاعلية الاشراف الالكتروني مرتفع جدا، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى فاعلية الاشراف الالكتروني في تدريس الدراسات الاجتماعية، والكفاءة الذاتية لدى المعلمين الأوائل، وأنه لا توجد فروق في مستوى مجالات فاعلية الاشراف الالكتروني في تدريس الدراسات الاجتماعية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (١-٦) سنوات.

بينما هدفت دراسة **العظامات (٢٠٢٠)** إلى التعرّف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في مدينة الزرقاء الأولى للإشراف الإلكتروني من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، وبلغت عينة الدراسة (٥٢) مشرفًا ومشرفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في مديرية تربية الزرقاء الأولى لمفهوم الإشراف الإلكتروني متوسطة، وعلى مستوى المحاور؛ حصل واقع ممارسة الإشراف الإلكتروني على درجة مرتفعة، ثم تلاه محور متطلبات الإشراف الإلكتروني، ثم محوري أهمية الإشراف الإلكتروني، ومحور معوقات الإشراف الإلكتروني اللذين كانا بدرجة متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في مجال واقع ممارسة الإشراف الإلكتروني ولصالح الذكور.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وبعضها استخدم المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة كالحاسوب، وتطبيقات الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي في تحسين عملية الإشراف التربوي، والاستفادة من المميزات التي تطرحها شبكة الإنترنت، ومن أهمها توفير عملية الاتصال والتواصل، والتي تعد من مقومات عملية الإشراف التربوي مثل دراسة الغامدي (٢٠١١)، الكندي (٢٠١٨).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة تبسيط الدور لتطبيقات الإنترنت في تفعيل العمل الإداري والفني والإشرافي، والاهتمام باستخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع المتخصصين والأكاديميين وتطبيق الإشراف الإلكتروني في الأعمال الإشرافية مثل الغامدي (٢٠١١) ودراسة الزايدي (٢٠١٤)، ودراسة خلف الله (٢٠١٤) ودراسة (Schwartz, 2014) ودراسة كنيد (٢٠١٥)، ودراسة أبو عيادة وعبابنة (٢٠١٦).

- تباينت فئات أفراد عينة الدراسات السابقة من مشرفين ومشرفات ومعلمين ومعلمات ومديري المدراس، أما الدراسة الحالية فركزت على المشرفين التربويين والمعلمين.
- اتبعت المنهج المختلط (النوعي، الكمي) الذي يتفق مع الدراسة الحالية، والاعتماد على أداتين هما: الاستبانة والمقابلة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاور الدراسة فيما يرتبط بمحور الاشراف المدمج؛ حيث ركزت على مراحل الاشراف المدمج بينما معظم الدراسات ركزت على المتطلبات والمعوقات، وكذلك فيما يرتبط بمحور الأداء المهني؛ حيث إنها ركزت على ثلاثة جوانب للأداء

وهي: الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، والأداء المرتبط بالتدريس، والأداء المرتبط بالإنماء المهني، بينما ركزت الدراسات السابقة على تقويم الأداء المهني.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للعلاقة بين الأداء المهني والاشراف التربوي المدمج.
- وقد تم الاستفادة **من الدراسات السابقة في المجالات التالية:**

- تكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة، من حيث الإطار النظري، والمفاهيم الأساسية.
- الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف في النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وعلى جوانب القصور في بعض ممارسات وأساليب الإشراف التقليدية.

- تمت الاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة الحالية.
- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي بحثي، وكذلك في تفسير ومناقشة النتائج في ضوء تلك الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا القسم من الدراسة توضيح للمنهجية المستخدمة، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، يلي ذلك التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، وكذلك التأكد من صدق وثبات هذه الأداة، والإجراءات التي اتبعتها الدراسة لتطبيق هذه الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الدراسة في تحليل البيانات إحصائيا، وذلك على النحو التالي:

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، والذي يهدف إلى جمع بيانات كمية ونوعية من عينة الدراسة بناء على أداة الدراسة في دراسة واحدة، "ويساعد هذا المنهج في فهم مشكلة الدراسة بشكل أعمق، كما يساعد على إبراز نواحي القوة في كل من البيانات الكمية والنوعية، وقد استخدم أكثر تصاميم المنهج المختلط شيوعا في البحوث النفسية والتربوية، وهو ما يعرف بالتصميم التفسيري، ويتم في المرحلة الأولى من هذا التصميم جمع بيانات كمية، أما جمع البيانات النوعية فيأتي في المرحلة الثانية للمساعدة في تفسير النتائج الكمية وشرحها وتعميقها، من منطلق أن البيانات الكمية ونتائجها تعطي صورة عامة عن مشكلة البحث، ولذلك فهناك حاجة إلى القيام بمزيد من جمع البيانات النوعية لتنقية الصورة العامة وتفصيلها وشرحها" (أبو علام، ٢٠١٣؛ Creswell, 2015).

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الأولى (١-٤) والحلقة الثانية (٥-١٠) بجميع محافظات السلطنة، للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠، والبالغ عددهم (٢٨٤٢٥) معلمًا ومعلمة (كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠١٩، ١٠٣)، وقد تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونيا عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وذلك بطريقة العينة المتاحة (Convenience Sample)؛ حيث كانت الاستبانة متاحة لجميع المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بصرف النظر عن نوع المحافظة التابع لها أفراد العينة، وقد وصل عدد المستجيبين على الاستبانة (٥٣٧) من معلمي ومعلمات الحلقة الأولى والثانية من التعليم

الأساسي، والجدول التالي يوضح ذلك. كما تم تطبيق أداة المقابلة على (١٥) مشرفًا ومشرفةً؛ لجمع البيانات النوعية.

جدول١: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	51	%9.5	**537**
	أنثى	486	% 90.5	
الوظيفة	معلم	٤٦٥	% ٨٦,٦	**537**
	معلم أول	٧٢	% ١٣,٤	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	87	% 16.2	**537**
	من ٥ -١٠ سنوات	138	% 25.7	
	أكثر من ١٠ سنوات	312	% 58.1	
المؤهل	دبلوم	26	%٤,٨	**537**
	بكالوريوس	482	%٨٩,٨	
	ماجستير	29	%٥,٤	

يتضح من الجدول (١) أن معظم عينة الدراسة من الإناث (90.5%)، وكذلك معلمين بنسبة (٨٦,٦%)، بينما هناك قلة من المعلمين الأوائل بنسبة (١٣,٤%)، وتركزت خبرة أفراد عينة الدراسة في المدة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٥٨,١%)، ومعظم العينة من حاملي درجة البكالوريوس؛ حيث تبلغ (٨٩,٨%).

ثالثا: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة كأداتي لجمع البيانات، وتم تطويرهما من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، وكذلك الاستفادة من الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل دراسة الشهومي(٢٠١٩)، الشهري(٢٠١٨)، القثامي(٢٠١٧)،المغذوي(٢٠٠٩) بالإضافة إلى الإطلاع على أدلة أصدرتها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ حيث تمت الإفادة من دليل المشرف التربوي، ودليل المتابعة الإلكترونية، واستمارة زيارة إشرافية لمعلم مجال/ مادة، وهي استمارة مكونة من (١٦) عبارة ذات تدريج خماسي تقيس الأداء التدريسي للمعلم في موقف صفي واحد، وكذلك تقرير تقويم الأداء الوظيفي الصادر من وزارة الخدمة المدنية.

وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزئيين؛ الجزء الأول يرتبط بالبيانات الأساسية، والجزء الثاني يرتبط بمحاور الاستبانة التي تكونت من محورين؛ المحور الأول يدور حول الأداء المهني للمعلمين، والذي تضمن ثلاثة أبعاد هي: الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية (١١ عبارة)، والأداء المرتبط بالتدريس (١٤ عبارة)، والأداء المرتبط بالإنماء المهني (٨ عبارات)، والمحور الثاني يدور حول الإشراف التربوي المدمج، والذي تضمن ثلاث مراحل هي: مرحلة ما قبل الزيارة الاشرافية(٥عبارات)، ومرحلة أثناء الزيارة الاشرافية(٧عبارات)، ومرحلة ما بعد الزيارة الاشرافية (١٣ عبارة)، بينما تضمنت أداة المقابلة سؤالين حول التحديات التي تواجه الاشراف التربوي المدمج، وسبل مواجهتها.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

١- الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على مدى صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم تم إجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض العبارات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغاتها، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، ومن ثم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٢ : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور

رقم العبارة	معامل ارتباط المحور الأول	رقم العبارة	معامل ارتباط المحور الأول	رقم العبارة	معامل ارتباط المحور الثاني
١	0.347**	٢٦	0.579**	٣٤	0.509**
٢	0.387**	٢٧	0.633**	٣٥	0.706**
٣	0.455**	٢٨	0.664**	٣٦	0.657**
٤	0.509**	٢٩	0.527**	٣٧	0.709**
٥	0.446**	٣٠	0.702**	٣٨	0.514**
٦	0.357**	٣١	0.581**	٣٩	0.501**
٧	0.485**	٣٢	0.618**	٤٠	0.477**
٨	0.522**	٣٣	0.623**	٤١	0.496**
٩	0.633**			٤٢	0.488**
١٠	0.419**			٤٣	0.490**
١١	0.501**			٤٤	0.530**
١٢	0.406**			٤٥	0.445**
١٣	0.395**			٤٦	0.634**
١٤	0.563**			٤٧	0.621**
١٥	0.463**			٤٨	0.690**
١٦	0.544**			٤٩	0.739**
١٧	0.554**			٥٠	0.663**
١٨	0.599**			٥١	0.660**
١٩	0.616**			٥٢	0.635**
٢٠	0.562**			٥٣	0.688**
٢١	0.594**			٥٤	0.681**
٢٢	0.590**			٥٥	0.710**
٢٣	0.539**			٥٦	0.693**
٢٤	0.503**			٥٧	0.739**
٢٥	0.636**			٥٨	0.619**

يبين الجدول رقم (٢) معامل ارتباط بيرسون، قيمة الارتباط بين الفقرات والأبعاد؛ حيث يلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين جميع الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه؛ حيث تراوح معامل الارتباط بين الفقرات في بعد الأداء المهني الذي تنتمي إليه بين (٠،٣٤٧ – ٠،٧٠٢)، وبلغ معامل الارتباط بين الفقرات في بعد الإشراف التربوي المدمج الذي تنتمي إليه بين (٠،٤٤٥ – ٠،٧٣٩)، وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١.

٣- ثبات أداة الدراسة

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات الفا كرونباخ Cronbach'a Alpha على عينة استطلاعية من ٣٠ فرد، والجدول التالي يوضح معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

جدول ٣: قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) الفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة والأداة

رقم البعد	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات الفا كرونباخ
١	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	11	0.738
٢	الأداء المرتبط بالتدريس	١٤	0.906
٣	الأداء المرتبط بالإنماء المهني	8	0.842
	الأداء المهني للمعلمين	33	0.927
١	مرحلة ما قبل الزيارة الإشرافية	5	0.825
٢	مرحلة أثناء الزيارة الإشرافية	7	0.836
٣	مرحلة ما بعد الزيارة الإشرافية	13	0.945
	الإشراف التربوي المدمج	25	0.944
	الأداة ككل	58	0.958

يتبين من الجدول (٣) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة، وأبعادها مرتفعة تراوحت بين (٠,٧٣٨-٠,٩٤٥)، بالإضافة إلى أن قيمة الفا للأداة ككل قد بلغت (٠,٩٥٨)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية أن هناك تجانس كبير بين أفراد العينة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

رابعا: المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لغرض المعالجة الإحصائية، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط الفا كرونباخ، ومعاملات ارتباط بيرسون للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب للإجابة عن السؤال الثاني والثالث للدراسة، وتم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية؛ للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، وتم استخدام اختبار بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات عينة الدراسة والذي تكون من (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، ودرجاتها على التوالي (١،٢،٣،٤،٥)، والجدول رقم (٤) يوضح هذا المقياس.

جــدول٤: الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة جدًا	من 1 إلى أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عالية	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عالية جدًا	من 4.2 إلى 5

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا القسم عرضا لنتائج الدراسة وفقا لتسلسل الأسئلة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الأسس النظرية للدراسة المتعلقة بالأداء المهني للمعلمين، وعلاقته بالإشراف التربوي المدمج، وكذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على التالي: "ما مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة (الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالإنماء المهني) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى أدائهم المهني، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المهني بأبعاده

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	4.458	0.352	عالية جدا	٢
٢	الأداء المرتبط بالتدريس	4.514	0.373	عالية جدا	١
٣	الأداء المرتبط بالإنماء المهني	4.162	0.535	عالية	٣
	الأداء المهني ككل	**4.378**	**0.366**	**عالية جدا**	

يبين الجدول (٥) أن مستوى الأداء المهني ككل عالي جدًا بمتوسط حسابي (٤,٣٧٨) وانحراف معياري (٠,٣٦٦)، وجاء في المرتبة الأولى الأداء المرتبط بالتدريس بمتوسط حسابي (٤,٥١٤) وانحراف معياري (٠,٣٧٣) ضمن المستوى العالي جدا، تلاه الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية ثم الأداء المرتبط بالإنماء المهني بمتوسطات حسابية بالترتيب (٤,٤٥٨، ٤,١٦٢) ضمن المستوى العالي جدا والعالي. وقد يرجع ذلك إلى المتابعة والتقييم المستمر لأداء المعلمين من قبل المعلم الأول ومدير المدرسة، وكذلك المشرف التربوي لتحسين أدائهم، بالإضافة لوجود أهداف، ومبادئ محددة لتقويم أداء المعلمين، ومراحل وجدول زمني محدد لإجراءاته وأنشطته، واعتماده على المعايير المهنية للمعلمين، وتوافر خطة للنمو والتحسين في الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مزيد والعاجز (٢٠١٧)، ودراسة مسمح (٢٠١٦) ودراسة حسنين (٢٠١٥) ودراسة صالحة (٢٠١٥) ودراسة حمودة (٢٠١٨)؛ حيث جاء مستوى الأداء المهني للمعلمين

بدرجة كبيرة، وكذلك اتفقت مع دراسة الهاجري والحراحشة (٢٠١٦)؛ حيث جاء مجال النمو المهني في الرتبة الرابعة بدرجة متوسطة.

وربما يعزو احتلال الأداء المرتبط بالتدريس المرتبة الأولى في الأداء المهني للمعلمين إلى أن مهمة التدريس هي المهمة الأولى والأساسية للمعلمين، والتي ينبغي أن ينصب معظم جهوده نحوها، أما بالنسبة لاحتلال الأداء المرتبط بالإنماء المهني المرتبة الثالثة والأخيرة، فربما يرجع ذلك إلى انشغال المعلم بمهامه التدريسية والإدارية على حساب نموه المهني، وبالتالي قلة الوقت والجهد المتاح له للاهتمام بنموه المهني، بل، وأيضا قلة التحفيز والعائد من الانماء المهني على وظيفته وترقيته به، وهذا ما اشارت إليه كلا من دراسة الحارثية (٢٠١٦) ودراسة Zhang& Ng (2015)؛ حيث ربطت الأداء المهني للمعلمين بأجورهم.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيرها، سوف يتم التطرق إلى كل بعد من أبعاد الأداء المهني للمعلمين على النحو التالي:

١- بعد الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية

جدول ٦: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً لفقرات بعد الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية

رقم الفقرة	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبـة
١	ألتزم بأخلاقيات مهنة التعليم.	4.918	٠.281	عالية جدًا	١
٦	أُبدي حرصا شديداً في الاهتمام بمظهري العام.	4.838	٠,٣٩٨	عالية جدًا	٢
٢	لديّ القدرة على تحمل المسؤولية.	4.834	0.382	عالية جدًا	٣
١٠	أكوّن علاقات مع زملائي بالعمل يغلب عليها الطابع التعاوني	4.812	٠,٤٤١	عالية جدًا	٤
٧	أنجز المهام التي تطلب مني في الوقت المحدد.	4.667	٠,٥٠٣	عالية جدًا	٥
٥	أستطيع تحديد أولويات عملي في المدرسة	4.654	٠,٥٣٩	عالية جدًا	٦
٨	أمتلك المعرفة الكافية بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.	4.445	٠,٦٤٧	عالية جدًا	٧
٩	أمتلك روح المبادرة والابتكار والإسهام في تحسين العمل.	4.348	٠,٧٠٤	عالية جدًا	٨
١١	امتلك القدرة على تفعيل قنوات الاتصال المختلفة مع المستفيدين من العملية التعليمية لجميع الفئات.	4.346	٠,٦٨٥	عالية جدًا	٩
٣	أشارك في وضع أهداف الخطة المدرسية	3.732	1.104	عالية	١٠
٤	أشارك في صنع القرارات المدرسية.	3.447	1.012	عالية	١١
	المتوسط العام لبعد الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	**4.458**	**٠.352**	عالية جدًا	

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل فقرات البُعد الأول "الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية"؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء لهذا البعد جاءت عالية جدا بمتوسط حسابي (4.458) وانحراف معياري (0.352) كما تراوح مستوى أداء المعلمين في هذا البعد بين العالية جدا والعالية؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (3.447- 4.918)، والانحرافات المعيارية بين (1.104- 0.281)، كما نالت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "ألتزم بأخلاقيات مهنة التعليم"، على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جدا، بمتوسط حسابي (4.918)، وانحراف معياري (0.281)، وربما يفسر ذلك في ضوء التزام المعلمين العمانيين بالقيم والاخلاقيات الإسلامية التي ينبثق منها أخلاقيات مهنة التعليم، فضلا عن توافر ميثاق لأخلاقيات مهنة التعليم بالسلطنة يدعم ويؤكد على هذه الاخلاقيات، وضرورة التحلي بها. في حين حصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: "أشارك في صنع القرارات المدرسية"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.447)، وانحراف معياري (١,٠١٢)، وقد يرجع ذلك إلى النظام المركزي في الإدارة، وضعف التشاركية والتمكين الإداري للمعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجاني (٢٠١٣) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الاشراف التشاركي كانت متوسطة.

٢- الأداء المرتبط بالتدريس

جدول ٧: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليًا لفقرات بعد الأداء المرتبط بالتدريس

رقم الفقرة	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١٣	أظهر تمكناً وتعمقاً في مادتي العلمية (التخصصية).	٤,٧٤٥	٠,٤٨٥	عالية جدًا	١
٢٣	أنمي الاتجاهات الإيجابية والقيم والميول نحو المادة لدى الطلبة.	٤,٧٠٩	٠,٥٠١	عالية جدًا	٢
١٧	أمتلك القدرة على تنفيذ الموقف التعليمي بتسلسل منطقي وفق الأهداف الموضوعة.	٤,٦٨٥	٠,٥١٨	عالية جدًا	٣
١٥	أدير الصف إدارة فعّالة من خلال إدارة الوقت واستثماره.	٤,٦٤٤	٠,٥٠٩	عالية جدًا	٤
٢١	أستطيع إكساب الطلبة المعارف والمهارات وتوظيفها من خلال إعطاءهم فرصة لممارسة التعلم	٤,٦١٦	٠,٥٣١	عالية جدًا	٥
١٤	أستطيع إثارة دافعية الطلبة للتعلم بشكل فعّال.	٤,٥٧٤	٠,٥٣٨	عالية جدًا	٦
٢٤	أمتلك مهارات صياغة الأسئلة بمختلف مستوياتها (معرفة/ تطبيق/ استدلال)	٤,٥٤٢	٠,٥٩١	عالية جدًا	٧
٢٥	أستطيع توظيف نتائج أدوات التقويم في تحسين أداء الطلبة.	٤,٥١٨	٠,٥٩٦	عالية جدًا	٨
١٩	أوظف استراتيجيات وأساليب تدريس حديثة ووسائل تعليمية متنوعة بما يتلاءم وخصائص المتعلمين (بصري، سمعي، حركي... الخ)	٤,٤٦٦	٠,٦٣١	عالية جدًا	٩
١٦	أستطيع إعداد خطط سنوية وفصلية ويومية متكاملة العناصر.	٤,٤٢٣	٠,٦٨٢	عالية جدًا	١٠
٢٢	أنمي التعلم الذاتي لدى الطلبة من خلال تدريبهم على البحث والاستقصاء.	٤,٤١٣	٠,٦٧٥	عالية جدًا	١١
٢٠	أستطيع توظيف تقنيات التعليم ومصادر التعلم بشكل فعّال.	٤,٣٧١	٠,٦٦٥	عالية جدًا	١٢
١٨	استخدم أدوات التقنية لبناء مجتمعات التعلم التي تُشرك المتعلمين وأسرهم في العملية التعليمية.	٤,٣١٥	٠,٧٢٣	عالية جدًا	١٣
١٢	استخدم اللغة العربية الفصحى في تدريسي.	٤,١٦٩	٠,٧٤٨	عالية جدًا	١٤

المتوسط العام لبعد الأداء المرتبط بالتدريس	**٤,٥١٤**	**٠,٣٧٣**	عالية جدًا

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل فقرات البُعد الثاني "الأداء المرتبط بالتدريس"؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء لهذا البعد جاءت عالية جدا بمتوسط حسابي (٤,٥١٤) وانحراف معياري (٠,٣٧٣)، وجميع الفقرات جاءت بمستوى أداء عالي جدا؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,١٦٩- ٤,٧٤٥)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٤٨٥ - ٠,٧٤٨)، كما نالت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على: " أُظهر تمكناً وتعمقاً في مادتي العلمية(التخصصية)"، على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جدا، وبلغ المتوسط الحسابي (٤,٧٤٥)، والانحراف المعياري (٠,٤٨٥)، في حين حصلت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على: "استخدم اللغة العربية الفصحى في تدريسي"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٦٩)، وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، ويعزى سبب التمكن في المادة العلمية إلى التركيز على مادة التخصص في إعداد المعلمين بالدراسة الجامعية، كذلك التركيز على التخصص أيضاً في البرامج التدريبية التي تقدم للمعلمين أثناء الخدمة. أما حصول فقرة استخدام اللغة العربية على الرتبة الأخيرة، فربما يعزى إلى قلة التركيز على ممارستها من قبل الإشراف التربوي أثناء التقويم، وإلى سهولة استخدام اللغة العامية، فضلا عن ضعف الاهتمام، والتقدير للغة العربية الفصحى على مستوى العربي بل والاهتمام باللغة الأجنبية (ابن عميران، ٢٠١٥) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهاجري والحراحشة (٢٠١٦).

٣- الأداء المرتبط بالإنماء المهني

جدول٨: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات بعد الأداء المرتبط بالإنماء المهني

رقم الفقرة	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
٢٩	أستفيد من خبرات الآخرين وملاحظاتهم(تقويم الزملاء، تقويم المشرف التربوي).	٤,٦١٣	٠,٦٢٨	عالية جدًا	١
٢٦	أحرص باستمرار على تقييم أدائي ذاتيا	٤,٥٦٢	٠,٦١٤	عالية جدًا	٢
٣٠	استخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الذاتي والتأمل لتحليل ممارساتي التدريسية.	٤,٣٥٦	٠,٦٨٧	عالية جدًا	٣
٢٧	أنّمي مهاراتي في توظيف التطبيقات الإلكترونية في العملية التعليمية.	٤,٢٨٣	٠,٧١٤	عالية جدًا	٤
٣١	أحرص على حضور الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عملي.	٤,٢٢٣	٠,٨٢٨	عالية جدًا	٥
٢٨	أضع إجراءات لتحسين أدائي (تبادل الزيارات، برامج تدريبية،...الخ).	٤,١٥٩	٠,٧٧٥	عالية جدًا	٦
٣٣	أطلع على الدوريات والإصدارات التربوية والتخصصية في مجال عملي.	٣,٨١٠	٠,٩٤٣	عالية	٧
٣٢	أشارك في إعداد البحوث والدراسات الميدانية التي تخدم مجال عملي وأوظف نتائجها وتوصياتها.	٣,٢٩٤	١,٠٦٣	متوسط	٨
المتوسط العام لبعد الأداء المرتبط بالإنماء المهني		**٤,١٦٢**	**٠,٥٣٥**	عالية	

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل فقرات البُعد الثالث "الأداء المرتبط بالإنماء المهني"؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء لهذا البعد جاءت عالية بمتوسط حسابي (٤,١٦٢) وانحراف معياري

(٠,٥٣٥)، كما يتراوح مستوى الأداء في فقرات هذا البعد بين عالية جدا ومتوسطة؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٢٩٤- ٤,٦١٣)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٦١٤ - ١,٠٦٣)، كما نالت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على: "أستفيد من خبرات الآخرين وملاحظاتهم(تقويم الزملاء، تقويم المشرف التربوي)" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جدا، وبلغ المتوسط الحسابي (٤,٦١٣)، والانحراف المعياري (٠,٦٢٨)، وقد يرجع ذلك إلى جهود الاشراف التربوي في الاستفادة من خبرات الاخرين مثل مراجعة الأقران، في حين حصلت الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على: "أشارك في إعداد البحوث والدراسات الميدانية التي تخدم مجال عملي، وأوظف نتائجها وتوصياتها"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٩٤)، وانحراف معياري (١,٠٦٣)، وقد يرجع ذلك إلى قلة معرفة المعلمين بطريقة إعداد البحوث والدراسات الميدانية والإجرائية، وكذلك لاعتقاد بعض المعلمين بأن إعداد البحوث والمشاركة فيها أمرا مرهقا، ويحتاج لوقت ومتابعة مستمرة، ومن ثم يعزفون عن المشاركة فيها، ويتفق ذلك مع دراسة مزيد والعاجز (٢٠١٧) التي أظهرت أن درجة قيام المعلمين ببحوث إجرائية جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي ينص على التالي: ما مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة (قبل الزيارة الاشرافية- أثناء الزيارة الاشرافية- بعد الزيارة الاشرافية) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	قبل الزيارة الاشرافية	3.837	0.788	عالية	٢
٢	أثناء الزيارة الاشرافية	4.654	0.547	عالية جدًا	١
٣	بعد الزيارة الاشرافية	3.475	0.959	عالية	٣
	الإشراف التربوي المدمج	3.989	0.6157	عالية	

يبين الجدول (٩) إن استجابات العينة لفقرات مراحل الإشراف التربوي المدمج قد جاءت عالية بمتوسط حسابي (3.989) وانحراف معياري (0.6157)، وجاءت في المرتبة الأولى مرحلة "أثناء الزيارة الاشرافية" بمتوسط حسابي (4.654) وانحراف معياري (0.547) ضمن المستوى العالي جدا، تلاه مرحلة "قبل الزيارة الاشرافية"، ثم مرحلة "بعد الزيارة الاشرافية" بمتوسطات حسابية بالترتيب (3.837، 3.475) ضمن المستوى العالي.

وربما تفسر هذه النتيجة في ضوء أهمية الاشراف المدمج في ظل الاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا والتقانة في العملية التعليمية ككل، نظرا لما توفره من فوائد ومزايا؛ حيث إنه يساعد في تحليل المواقف

التدريسية عبر الاتصالات المستمرة (الانترنت) للحصول على تغذية راجعة من المشرف، وكذلك جهود وزارة التربية والتعليم في تفعيل البوابة التعليمية، كما أشارت دراسة الكندي(٢٠١٨) إلى زيادة الاقبال على البوابة التعليمية؛ لاحتوائها على العديد من متطلبات المتابعات الإدارية والفنية، كما تم مؤخرا إضافة أنظمة أخرى مثل: نظام المراسلات والمؤشرات، وغيره من الأنظمة التي تتطلب زيادتها رفع كفاءة البوابة في سرعة معالجة المعلومات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات الشنيفي (٢٠١٢)، وكنيد (٢٠١٥) والشهري (٢٠١٨) التي أشارت إلى ارتفاع درجة أهمية الاشراف الإلكتروني، كما تتفق مع نتائج دراسات (Carboni & Riggsbee, 2007) وأبو عيادة وعبانبة (٢٠١٦) والديحاني والخزي والجدي (٢٠١٦) والوردية(٢٠١٧) والقحطاني(٢٠١٩) والعظامات (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود درجات عالية من الاشراف الالكتروني واستخدام الانترنت في الاشراف، ودراسة الدفاعي وآخرون (٢٠١٩) التي أثبتت أن مستوى فاعلية الاشراف الالكتروني في تدريس الدراسات الاجتماعية مرتفع جدا، ولكنها تختلف مع دراسة سفر (٢٠٠٨) ودراسة الزايدي (٢٠١٤) ودراسة الشوابكة (٢٠١٤) ودراسة العرفج والعجمي وعبد الله (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود عدة معوقات تعوق استخدام التكنولوجيا في الإشراف التربوي.

كما تتفق هذه النتيجة في الاهتمام بمرحلة الزيارة الاشرافية مع دراسة (Wong & et. Al, 2018) في أن تقويم الأداء المهني للمعلمين يهتم بالزيارات الميدانية للمعلمين في قاعات الدروس للوقوف على مستوى أدائهم بصورة حقيقية من خلال بطاقات ملاحظة مُصممة لهذا الغرض، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الكندي (٢٠١٨) التي اشارت إلى أن هناك عدد من الصعوبات التي تواجه المتابعة الاشرافية الالكترونية.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيرها، سوف يتم التطرق إلى كل مرحلة من مراحل الإشراف التربوي المدمج على النحو التالي:

١- مرحلة ما قبل الزيارة الإشرافية

جدول١٠: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات مرحلة ما قبل الزيارة الاشرافية

رقم الفقرة	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبـة
٣٨	أشارك في تحديد مكان تقديم الدرس(داخل الصف، خارجه) وأهم الوسائل التي أحتاجها.	٤,٤٣٢	٠,٨١٩	عالية جدا	١
٣٦	يذكرني المشرف بملاحظات وتوصيات الزيارات الإشرافية السابقة.	٤,٠١٥	١,٠٩٣	عالية	٢
٣٧	أبادر بإرسال المشكلات التي تواجهني لتكون محور النقاش مع المشرف عند زيارته.	٣,٨٨٥	١,٠٧٦	عالية	٣
٣٥	أرسل خطط المادة للمشرف التربوي لأجل المتابعة الإلكترونية وإعطائي التغذية الراجعة عليها.	٣,٦٧٤	١,٢٥٣	عالية	٤
٣٤	أشارك في تحديد موعد الزيارة الإشرافية (الصفية) وأهدافها إلكترونيا.	٣,١٧٩	١,٢١٣	متوسطة	٥
المتوسط العام لمرحلة ما قبل الزيارة الاشرافية		**٣,٨٣٧**	**٠,٧٨٨**	**عالية**	

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل فقرات المرحلة الأولى "قبل الزيارة الاشرافية" للإشراف التربوي المدمج؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء لهذه المرحلة جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣,٨٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٨٨)، وتراوحت فقرات هذه المرحلة بين المستوى العالي جدا والمتوسط؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,١٧٩- ٤,٤٣٢)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٨١٩ - ١,٢٥٣)، كما نالت الفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على: " أشارك في تحديد مكان تقديم الدرس(داخل الصف، خارجه) وأهم الوسائل التي أحتاجها"، على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جدا، وبلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٣٢)، والانحراف المعياري (٠,٨١٩)، في حين حصلت الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على: "أشارك في تحديد موعد الزيارة الإشرافية (الصفية) وأهدافها إلكترونيا"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٧٩)، وانحراف معياري (١,٢١٣). ويعزى حصول فقرة أشارك في تحديد مكان تقديم الدرس (داخل الصف، خارجه) وأهم الوسائل التي يحتاجها؛ لكون المعلم هو الذي يحدد المكان الأنسب والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف درسه، كذلك يعزى لمرونة عملية الإشراف التربوي المتبعة بالمدارس العمانية، وربما يرجع ذلك أيضا إلى جهود وزارة التربية والتعليم في تحسين العملية الاشرافية، وأن الغرض منها ليس تصيد الأخطاء بل تحسين العملية التعليمية، أما حصول فقرة "أشارك في تحديد موعد الزيارة الإشرافية (الصفية) وأهدافها إلكترونيا" على المرتبة الأخيرة إلى أسلوب المشرفين في التواصل مع معلميهم، كما يعزى إلى ممارسة بعض المشرفين لأسلوب الإشراف التفتيشي والزيارات المفاجئة، ويعزى أيضا إلى قلة توظيف التكنولوجيا في العملية الاشرافية، وأيضا إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين المعلم والمشرف، وهذا يختلف مع دراسة العتيبي (٢٠١٨)

٢- مرحلة أثناء الزيارة الإشرافية

جدول١١: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليًا لفقرات مرحلة أثناء الزيارة الاشرافية

رقم الفقرة	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
٤٣	يركز المشرف على مدى تمكني من تفعيل استراتيجيات التدريس المختلفة.	٤,٧٠٤	٠,٦٠٨	عالية جدا	١
٤٥	يركز المشرف على ممارساتي التعليمية في إكساب الطلبة المعارف والمهارات وتوظيفها	٤,٦٨٢	٠,٦٢١	عالية جدا	٢
٤٢	يتابع المشرف مدى تفعيلي لآليات ضبط الإدارة الصفية بشكل فعّال .	٤,٦٨٠	٠,٦١٨	عالية جدا	٣
٣٩	يركز المشرف على كيفية تنفيذي للتسلسل المنطقي للموقف التعليمي.	٤,٦٧٠	٠,٦٤٧	عالية جدا	٤
٤٠	يركز المشرف على كيفية إثارتي لدافعية التعلم للطلبة.	٤,٦٦٥	٠,٦٥٥	عالية جدا	٥
٤١	يتابع المشرف كيفية توظيفيي للغة العربية السليمة في العملية التدريسية	٤,٦٠٧	٠,٧٢٦	عالية جدا	٦
٤٤	يتابع المشرف توظيفي لمصادر التعلم والمختبرات وتقنيات التعليم.	٤,٥٦٨	٠,٦٨٣	عالية جدا	٧
	المتوسط العام لمرحلة أثناء الزيارة الاشرافية	**٤,٦٥٤**	**٠,٥٤٧**	عالية جدا	

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل فقرات المرحلة الثانية "أثناء الزيارة الاشرافية" للإشراف التربوي المدمج؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء لهذه المرحلة جاءت عالية جدا بمتوسط حسابي (٤,٦٥٤) وانحراف معياري (٠,٥٤٧) ، وجاءت جميع فقرات هذه المرحلة بمستوى أداء عالي جدا؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٥٦٨- ٤,٧٠٤)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٦٠٨ - ٠,٧٢٦)، كما نالت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على: "يركز المشرف على مدى تمكني من تفعيل استراتيجيات التدريس المختلفة" على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي جدا، وبلغ المتوسط الحسابي (٤,٧٠٤)، والانحراف المعياري (٠,٦٠٨)، في حين حصلت الفقرة رقم (٤٤) والتي تنص على: "يتابع المشرف توظيفي لمصادر التعلم والمختبرات وتقنيات التعليم"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٥٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٨٣). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Mallon, 2002) في أهمية رفع مستوى عملية التدريب للمعلمين من قبل المشرفين التربويين من خلال استخدام التقنيات الحديثة والحاسب الآلي والإنترنت.

وربما تعزو هذه النتيجة إلى الاهتمام الأكبر من قبل المشرف، وكذلك جميع عناصر العملية التعليمية بالتدريس واستراتيجياته، كما أن هناك توجهات من قبل وزارة التربية والتعليم نحو تحسين الإشراف التربوي، واتباع الأساليب الاشرافية الحديثة، ووضع مجموعة من الإجراءات والآليات للعملية الاشرافية، ولكن هناك تراجع في ترتيب الاهتمام بتوظيف مصادر التعلم والمختبرات والتقنيات؛ حيث جاءت في المرتبة الأخيرة، وذلك نتيجة لضعف البنية التحتية في بعض مدارس السلطنة ولكنها جاءت بدرجة عالية جدا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مزيد والعاجز (٢٠١٧) ودراسة حسنين (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير كانت كبيرة، ومع دراسة (Wong & et. al, 2018) في الاهتمام بالزيارات الميدانية للمعلمين في قاعات الدروس للوقوف على مستوى أدائهم بصورة حقيقية من خلال بطاقات ملاحظة مُصممة لهذا الغرض، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Al Nazer & Mohammad, 2013) التي أشارت إلى أن الممارسات الاشرافية لدى المشرفين التربويين كانت متوسطة، كذلك دراسة الدجاني (٢٠١٣) التي أشارت إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الإشراف التشاركي كانت متوسطة.

٣- مرحلة ما بعد الزيارة الإشرافية

جدول١٢: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليًا لفقرات مرحلة ما بعد الزيارة الاشرافية

رقم الفقرة	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
٥٢	يرسل لي المشرف النشرات التوجيهية والقراءات الموجه التي تناسب احتياجاتي التدريبية وتنمي مهاراتي.	٤,١٥٨	١,١١٦	عالية	١
٤٧	يرسل لي المشرف المستجدات التربوية إلكترونيا.	٤,٠٠٠	١,١٨٥	عالية	٢
٥٨	أتبادل الآراء والأفكار والخبرات في مجال التخصص عبر شبكات التواصل الاجتماعي مع المشرفين والمعلمين والمختصين.	٣,٨٤٧	١,١٥٤	عالية	٣
٥٣	أرسل إلكترونيا بعض أعمالي كأوراق العمل والاختبارات وغيرها للمشرف من أجل متابعتها.	٣,٥٧٥	١,٢٨٢	عالية	٤

٥٧	أتعاون مع المشرف وزملائي في القيام بالمشروعات والأنشطة التربوية والمبادرات إلكترونيا	٣,٥٦٨	١,٢٦٢	عالية	٥
٥٥	يساعدني المشرف في استخدم بعض البرامج الإلكترونية في تحليل استجابات الطلبة في الأنشطة والأسئلة والاختبارات.	٣,٥٦٦	١,٢٤٦	عالية	٦
٥٤	يساعدني المشرف على الالتحاق بالدورات الإلكترونية لاكتساب مهارات جديدة	٣,٥٥٥	١,٢٤٦	عالية	٧
٥١	يُنشئ المشرف حساباً على شبكات التواصل الاجتماعي لتفعيل التواصل والاتصال الإشرافي مع المعلمين.	٣,٥٣٨	١,٣٩٧	عالية	٨
٥٦	أشارك مناقشة القضايا التربوية والممارسات التعليمية عبر منتديات إلكترونية (مجموعات) أنشأها المشرف.	٣,٢٠٧	١,٣٤٧	متوسطة	٩
٤٨	أرسل نماذج من أعمال طلابي وأنشطتهم إلكترونيا إلى المشرف.	٣,١١٥	١,٢٢٩	متوسطة	١٠
٤٦	أجري المداولة الإشرافية مع المشرف إلكترونياً	٣,٠٦٠	١,٣٠٣	متوسطة	١١
٤٩	أقوم مع المشرف إلكترونيا بوضع خطة إجرائية لتنميتي مهنياً.	٣,٠٥٨	١,٢٦٨	متوسطة	١٢
٥٠	أرسل مقاطع من عرض الموقف الصفي إلى المشرف ليحللها ويرسل لي التغذية الراجعة إلكترونيا.	٢,٩٣١	١,٢٦٧	متوسطة	١٣
	المتوسط العام لمرحلة بعد الزيارة الاشرافية	**٣,٤٧٥**	**٠,٩٥٩**	**عالية**	

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل فقرات المرحلة الثالثة "بعد الزيارة الاشرافية" للإشراف التربوي المدمج؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء لهذه المرحلة جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٧٥) وانحراف معياري (٠,٩٥٩)، وتراوحت فقرات هذه المرحلة بين المستوى العالي والمتوسط؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٩٣١- ٤,١٥٨)، والانحرافات المعيارية بين (١,١١٦- ١,٣٩٧)، كما نالت الفقرة رقم (٥٢) والتي تنص على: "يرسل لي المشرف النشرات التوجيهية والقراءات الموجه التي تناسب احتياجاتي التدريبية وتنمي مهاراتي"، على الرتبة الأولى، وبمستوى أداء عالي، وبلغ المتوسط الحسابي (٤,١٥٨)، والانحراف المعياري (١,١١٦)، في حين حصلت الفقرة رقم (٥٠) والتي تنص على: "أرسل مقاطع من عرض الموقف الصفي إلى المشرف ليحللها ويرسل لي التغذية الراجعة إلكترونيا"، على الرتبة الأخيرة بمستوى أداء متوسط، بمتوسط حسابي (٢,٩٣١)، وانحراف معياري (١,٢٦٧).

ويعزى حصول فقرة "يرسل لي المشرف النشرات التوجيهية والقراءات الموجه التي تناسب احتياجاتي التدريبية وتنمي مهاراتي"، على الرتبة الأولى لتوظيف بعض تطبيقات الإشراف الإلكتروني بالسلطنة كالبريد الإلكتروني، وتطبيق الواتسب في التواصل بين المعلم والمشرف، واستخدام البوابة التعليمية ونظام المؤشرات التربوية، ويعزى حصول فقرة "أرسل مقاطع من عرض الموقف الصفي إلى المشرف ليحللها ويرسل لي التغذية الراجعة إلكترونيا"، على المرتبة الأخيرة لأسباب منها ضعف الشبكة الإلكترونية، وضعف مهارات توظيف التقنية مع بعض المعلمين والمشرفين، وقلة الدافعية عند بعض المعلمين في تحسين أدائهم المهني. كما اشارت دراسة الكندي (٢٠١٨) إلى أن قطاع الاشراف التربوي بالسلطنة مازال حديث العهد بالمتابعة الاشرافية الالكترونية، كما أن الوزارة قد قامت بتعميم النشرة الخاصة بالمتابعة الالكترونية ولم يعقب ذلك أي تدريب كاف أو توعية إعلامية تزيد من وضوح الفكرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، الوظيفة، سنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدة كما يلي:

أ- بالنسبة للنوع الاجتماعي (ذكور-إناث)

لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكور- إناث) على استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني ودرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار ت t- test، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول ١٣: الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقا للنوع الاجتماعي باستخدام اختبار(ت)

المحاور	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة إحصائيا
الأداء المهني	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	ذكر	51	4.328	0.413	-2.794	0.005	دالة إحصائيا
		أنثى	486	4.472	0.343			
	الأداء المرتبط بالتدريس	ذكر	51	4.416	0.371	-1.967	0.050	دالة إحصائيا
		أنثى	486	4.524	0.373			
	الأداء المرتبط بالإنماء المهني	ذكر	51	4.086	0.475	-1.076	0.282	غير دالة إحصائيا
		أنثى	486	4.171	0.540			
	الأداء المهني ككل	ذكر	51	4.277	0.377	-2.088	0.037	دالة إحصائيا
		أنثى	486	4.389	0.364			
الإشراف التربوي المدمج	قبل الزيارة الاشرافية	ذكر	51	3.667	0.871	-1.623	0.105	غير دالة إحصائيا
		أنثى	486	3.855	0.778			
	أثناء الزيارة الاشرافية	ذكر	51	4.437	0.634	-2.996	0.003	دالة إحصائيا
		أنثى	486	4.676	0.533			
	بعد الزيارة الاشرافية	ذكر	51	3.593	0.995	0.919	0.358	غير دالة إحصائيا
		أنثى	486	3.463	0.956			
	الإشراف التربوي المدمج ككل	ذكر	51	3.899	0.724	-.096	0.274	غير دالة إحصائيا
		أنثى	486	3.998	0.603			

يلاحظ من نتائج الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده ماعدا بعد الأداء المرتبط بالإنماء المهني، فلا توجد فروق بين استجابات العينة وفقا للنوع الاجتماعي، وأن الفروق كانت لصالح الإناث؛ حيث إن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور، وقد يرجع ذلك إلى حرص المعلمات بشكل أكبر على تحسين أداء أدوارهن المهنية خاصة فيما يرتبط بأدائهم التدريسي، وفيما يرتبط بالإدارة المدرسية، كما قد يرجع إلى الاهتمام الكبير للإناث، والرغبة في التميز في رفع مستوى أدائهن، وأن الاناث أكثر دافعية للإنجاز والتفاعل والتنافس من الذكور (الدفاعي وآخرون، ٢٠١٩)، بينما لا توجد فروق في الانماء المهني، وربما يعزو ذلك إلى توحيد البرامج الإنمائية المقدمة للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهاجري والحراحشة (٢٠١٦) في وجود فروق بين الجنسين في الأداء المهني للمعلمين لصالح الإناث، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة غيضان والجرادات (٢٠١٦) ودراسة الدفاعي وآخرون (٢٠١٩) في عدم وجود فروق بين الجنسين في الأداء المهني للمعلمين.

بينما في محور الإشراف التربوي المدمج، فقد ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الإشراف التربوي المدمج ككل، وجميع مراحله ماعدا مرحلة "أثناء الزيارة الاشرافية"؛ وكانت الفروق لصالح الإناث؛ حيث إن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور، وقد يرجع ذلك إلى أن المشرفيين يعملون بوزارة التربية والتعليم وفق أنظمة ومرجعية موحدة للجنسين، كما يمارس كلا من الجنسين نفس المهام والأدوار، كما أن هناك تشابه في الظروف والامكانيات المتوفرة لدى مدارس الذكور والاناث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عيادة وعبابنة(٢٠١٦) ودراسة مزيد والعاجز (٢٠١٧) ودراسة حمدان والعاجز (٢٠١٥)، ودراسة الوردية(٢٠١٧) ودراسة شلدان والقدرة (٢٠١٧) ودراسة الدفاعي وآخرون (٢٠١٦)؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة مسمح (٢٠١٦)؛ حيث أشارت إلى وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للتفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وكذلك دراسة حسنين (٢٠١٥) وجدت أيضا فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما أظهرت كلا من دراسة العظامات(٢٠٢٠) ودراسة السوالمه والقطيش (٢٠١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة المشرفين للإشراف الإلكتروني تعزي لأثر الجنس لصالح الذكور.

ب- بالنسبة للوظيفة (معلم – معلم أول)

لمعرفة أثر متغير الوظيفة (معلم- معلم أول) على استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني ودرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار ت t- test ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول١٤: الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقا للوظيفة باستخدام اختبار (ت)

المحاور	الأبعاد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة إحصائيا
الأداء المهني	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	معلم	465	4.447	0.345	-1.869	0.062	غير دالة إحصائيا
		معلم أول	72	4.530	0.389			
	الأداء المرتبط بالتدريس	معلم	465	4.512	0.376	-0.298	0.766	غير دالة إحصائيا
		معلم أول	72	4.526	0.357			
	الأداء المرتبط بالإنماء المهني	معلم	465	4.152	0.545	-1.139	0.255	غير دالة إحصائيا
		معلم أول	72	4.229	0.461			
	الأداء المهني ككل	معلم	465	4.370	0.366	-1.254	0.210	غير دالة إحصائيا
		معلم أول	72	4.428	0.363			
الإشراف التربوي المدمج	قبل الزيارة الاشرافية	معلم	465	3.781	0.784	-4.233	0.000	دالة إحصائيا
		معلم أول	72	4.197	0.723			
	أثناء الزيارة الاشرافية	معلم	465	4.673	0.505	2.139	0.033	دالة إحصائيا
		معلم أول	72	4.526	0.754			
	بعد الزيارة الاشرافية	معلم	465	3.456	0.975	-1.200	0.231	غير دالة إحصائيا
		معلم أول	72	3.602	0.847			
	الإشراف التربوي المدمج ككل	معلم	465	3.970	0.617	-1.774	0.077	غير دالة إحصائيا
		معلم أول	72	4.108	0.599			

يلاحظ من نتائج الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده وفقا للوظيفة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم قبل الخدمة، وأثناء الخدمة بتقديم برامج الإنماء المهني التربوية والعلمية، كما يرجع إلى اهتمام المعلمين بتحسين أدائهم بشكل مستمر، وربما يفسر أيضا في ضوء أن كلا من المعلم والمعلم الأول يعملان وفق قوانين ونظم عمل موحدة.

بينما في محور الإشراف التربوي المدمج، فقد ظهر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مرحلتين من مراحل الإشراف التربوي المدمج وهما قبل الزيارة الاشرافية، وأثناء الزيارة الاشرافية، وكانت الفروق لصالح المعلم الأول في مرحلة قبل الزيارة الاشرافية، بينما كانت لصالح المعلم في مرحلة أثناء الزيارة الاشرافية؛ ويعزى ذلك للتواصل المستمر قبل الزيارة الاشرافية بين المشرف والمعلم الأول، بينما التواصل أقل بين المشرف والمعلم لوجود المعلم الأول، واستخدام بعض المشرفين أسلوب الزيارات المفاجئة عند بعض المعلمين. واتفقت دراسة الهاجري (٢٠١٨) مع هذه النتيجة، ويعزي ذلك إلى نقص الثقة بين المعلم والمشرف، وربما يعود إلى أن المشرفين التربويين لا يزالون يقلدون من سبقهم من المشرفين في أسلوب تصيد الأخطاء من خلال الزيارات المفاجئة.

ج- بالنسبة لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥-١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين ANOVA لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المهني، وممارسة الإشراف التربوي المدمج وفقا لاختلاف سنوات الخبرة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول ١٥: الفروق بين متوسطات الاستجابة وفقا لسنوات الخبرة

المحاور	الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الأداء المهني	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.545	2	0.273	2.209	0.111	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	65.943	534	0.123			
		التباين الكلي	66.488	536				
	الأداء المرتبط بالتدريس	بين المجموعات	1.555	2	0.777	5.671	0.004	دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	73.193	534	0.137			
		التباين الكلي	74.748	536				
	الأداء المرتبط بالإنماء المهني	بين المجموعات	0.864	2	0.432	1.515	0.221	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	152.272	534	0.285			
		التباين الكلي	153.136	536				
	الأداء المهني ككل	بين المجموعات	0.807	2	0.404	3.034	0.049	دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	71.040	534	0.133			
		التباين الكلي	71.848	536				
الإشراف التربوي المدمج	قبل الزيارة الاشرافية	بين المجموعات	5.630	2	2.815	4.590	0.011	دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	327.520	534	0.613			
		التباين الكلي	333.150	536				
	أثناء الزيارة الاشرافية	بين المجموعات	0.496	2	0.248	0.829	0.437	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	159.773	534	0.299			
		التباين الكلي	160.269	536				
	بعد الزيارة الاشرافية	بين المجموعات	3.778	2	1.889	2.061	0.128	غير دالة إحصائيا

	داخل المجموعات	489.446	534	0.917			
	التباين الكلي	493.224	536				
الإشراف التربوي المدمج ككل	بين المجموعات	2.800	2	1.400	3.731	0.025	دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	200.399	534	0.375			
	التباين الكلي	203.199	536				

يتضح من نتائج الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الكلي للأداء المهني، وللبعد المرتبط بالأداء المرتبط بالتدريس، وهناك فروق أيضا بين استجابات العينة نحو الإشراف التربوي المدمج ككل، ومرحلة قبل الزيارة الاشرافية، وفقا لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة غيضان والجرادات (٢٠١٦)، ودراسة الهاجري والحراحشة (٢٠١٦)؛ التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد ما عدا بعد الإنماء المهني، ولمعرفة لصالح أي سنوات خبرة استخدمت الدراسة اختبار شيفيه الموضح في الجدول رقم (١٦).

جدول١٦: اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لسنوات الخبرة

الأبعاد	المتوسط	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
الأداء المرتبط بالتدريس	4.392	أقل من ٥ سنوات		*	*
	4.545	من ٥-١٠ سنوات	*		
	4.534	أكثر من ١٠ سنوات	*		
الأداء المهني ككل	4.301	أقل من ٥ سنوات		*	
	4.424	من ٥-١٠ سنوات	*		
	4.379	أكثر من ١٠ سنوات			
قبل الزيارة الاشرافية	3.814	أقل من ٥ سنوات			
	4.009	من ٥-١٠ سنوات			*
	3.767	أكثر من ١٠ سنوات		*	
الإشراف التربوي المدمج ككل	3.972	أقل من ٥ سنوات			
	4.109	من ٥-١٠ سنوات			*
	3.939	أكثر من ١٠ سنوات		*	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفروق لبعد الأداء المرتبط بالتدريس حسب سنوات الخبرة، تكون بين أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات، وبين أصحاب الخبرة من ٥-١٠ سنوات لصالح الخبرة الأعلى، وكذلك الأكثر من ١٠ سنوات لصالح الخبرة الأعلى؛ حيث بلغ متوسط حسابي أكبر، كما أن هناك فروق بين أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات وأصحاب الخبرة ما بين ٥-١٠ سنوات في الأداء المهني ككل لصالح الفئة ذوي الخبرة من ٥-١٠ سنوات، وقد يرجع ذلك إلى أن سنوات الخدمة للمعلمين ذات تأثير كبير على أدائهم المهني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠١٦)

كما أن هناك فروق بين الأفراد ذوي الخبرة من (٥-١٠) سنوات وبين الفئة الأكثر من ١٠ سنوات في مرحلة قبل الزيارة الاشرافية، والإشراف التربوي المدمج ككل لصالح الفئة من (٥-١٠) سنوات، وربما يرجع ذلك إلى أن الفئة التي تكون في سنوات الخبرة من (٥-١٠) سنوات تكون في مرحلة النمو والنضج، ومن ثم تحتاج إلى استخدام أساليب إشرافية تحسن من أدائهم مثل الاشراف المدمج، إضافة إلى أن أصحاب هذه السنوات من الخبرة يخضعون إلى برامج تدريبية في استخدام التكنولوجيا، وتفعيلها بالعملية التعليمية، وهذا ما اشارت اليه دراسة الدفاعي وآخرون (٢٠١٩). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مزيد والعاجز (٢٠١٧)، ولكنها تختلف مع دراسة كنيد (٢٠١٥)، ودراسة حمدان والعاجز (٢٠١٥) التي أثبتت غياب الفروق في تطبيق الأساليب الاشرافية باستخدام المدونات تبعا لسنوات الخبرة، وكذلك دراسة السوالمه والقطيش (٢٠١٥) التي اثبت عدم وجود فروق تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة على استخدام المشرفين للأنترنت.

د- بالنسبة للمؤهل (دبلوم- بكالوريوس- ماجستير)

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين ANOVA، كما بالجدول التالي:

جدول (١٧): الفروق بين متوسطات الاستجابة وفقا للمؤهل

المحاور	الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الأداء المهني	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.305	2	0.153	1.232	0.292	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	66.183	534	0.124			
		التباين الكلي	66.488	536				
	الأداء المرتبط بالتدريس	بين المجموعات	0.431	2	0.215	1.548	0.214	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	74.317	534	0.139			
		التباين الكلي	74.748	536				
	الأداء المرتبط بالإنماء المهني	بين المجموعات	0.136	2	0.068	0.238	0.788	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	153.000	534	0.287			
		التباين الكلي	153.136	536				
	الأداء المهني ككل	بين المجموعات	0.184	2	0.092	0.687	0.503	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	71.663	534	0.134			
		التباين الكلي	71.848	536				
الإشراف التربوي المدمج	قبل الزيارة الاشرافية	بين المجموعات	2.068	2	1.034	1.668	0.190	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	331.082	534	0.620			
		التباين الكلي	333.150	536				

أثناء الزيارة الاشرافية	بين المجموعات	1.087	2	0.544	1.824	0.162	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	159.182	534	0.298			
	التباين الكلي	160.269	536				
بعد الزيارة الاشرافية	بين المجموعات	0.763	2	0.381	0.414	0.661	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	492.461	534	0.922			
	التباين الكلي	493.224	536				
الإشراف التربوي المدمج ككل	بين المجموعات	0.598	2	0.299	0.788	0.455	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	202.602	534	0.379			
	التباين الكلي	203.199	536				

يتضح من نتائج الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محوري الدراسة وجميع أبعادهم الفرعية وفقا لمتغير المؤهل، وربما يعزو ذلك إلى أن الأساليب التي يستخدمها المشرفون التربويون موجهه لجميع المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم، وتتفق هذه النتيجة مع كلا من دراسة غيضان والجرادات (٢٠١٦)، ودراسة شلدان والقدرة (٢٠١٧)، ودراسة مزيد والعاجز (٢٠١٧)، ودراسة حسنين (٢٠١٥)، ودراسة مسمح (٢٠١٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للتفكير الإبداعي تعزى للمؤهل، بينما تختلف مع دراسة الهاجري والحراحشة (٢٠١٦)؛ حيث وجدت فروق في مجال الأداء التعليمي لصالح مؤهل البكالوريوس، وكذلك دراسة العرفج والعجمي وعبد الله (٢٠١٩) التي اشارت إلى وجود فروق بين استجابات المشرفات حول معوقات الاشراف الالكتروني وفق المؤهل العلمي.

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس

والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.5) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج ومستوى الأداء المهني للمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإشراف التربوي المدمج ومستوى الأداء المهني للمعلمين، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول ١٨: *معاملات الارتباط بين الأداء المهني للمعلمين والإشراف التربوي المدمج*

أبعاد الأداء المهني / الإشراف التربوي المدمج	الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية	الأداء المرتبط بالتدريس	الأداء المرتبط بالإنماء المهني	الأداء المهني ككل
مرحلة ما قبل الزيارة الاشرافية	0.534**	0.454**	0.550**	0.593**
مرحلة أثناء الزيارة الإشرافية	0.286**	0.300**	0.259**	0.320**
مرحلة ما بعد الزيارة الإشرافية	0.428**	0.378**	0.533**	0.525**
الإشراف التربوي المدمج ككل	0.534**	0.479**	0.588*	0.620**

يتضح من الجدول رقم (١٨) وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج ككل وبين الأداء المهني ككل؛ حيث كانت قيمة (ر= ٠,٦٢٠)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، كما أن كل مراحل الإشراف التربوي المدمج ترتبط أيضا إيجابيا بالأداء المهني للمعلم ككل، وكذلك بجميع أبعاده.

وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة الإشراف التربوي المدمج تساهم في تحسين الأداء المهني للمعلم، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها الإشراف التربوي المدمج يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في الإشراف واشراك المعلم في العملية الاشرافية بهدف تحسين العملية التعليمية من خلال تقديم الدعم، والمساندة للمعلم؛ لتحسين مستوى أدائه المهني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قرساس (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الإشراف الديمقراطي والأداء المهني للمعلمين في كل جوانب العملية التعليمية من خلال المواظبة والانضباط في العمل وتحضير الدروس وتنفيذها، وكذلك دراسة الهاجري والحراحشة (٢٠١٦) ودراسة الغامدي(٢٠١١)، التي أكدت على أن التطبيقات الحاسوبية الأكثر ملائمة لأداء المشرف التربوي لمعظم مهامه هي: الوورد، والمنتديات الحوارية، الأكر وباد، الكتاب الإلكتروني، البليشر، الإكسل، المجموعات البريدية، وبرنامج المشرف، البالتوك، الماسنجر، والتي تساعد في تحسين أداء المعلم.

وكذلك دراسة كاربون ورجبسبي (Carboni & Riggsbee, 2007) ودراسة (Arnauld, 2016) التي أشارت إلى أن الإشراف باستخدام التطبيقات الالكترونية يساعد في توجيه المعلمين، وتحسين طرق تدريبهم، وكذلك التفاعل الاجتماعي مع أولياء الأمور، كما أشارت الديحاني والخزي والجدي (٢٠١٦) إلى أن الإشراف الإلكتروني يساعد في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، كذلك أثبتت دراسة (zhang, lupine, Beckman and wei, 2011) أن القيادة التبادلية التي يعتمد عليها الاشراف المدمج تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المهني. وكذلك دراسة الدفاعي وآخرون (٢٠١٩) التي أثبتت أن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى فاعلية الإشراف الالكتروني في تدريس الدراسات الاجتماعية والكفاءة الذاتية لدى المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

والذي ينص على: ما التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج في المدارس العمانية؟ وسبل مواجهتها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء مقابلات مع عدد (١٥) مشرف تربوي، وقد تم تحليل مضمون المقابلات، وقد كانت نتائج تحليل مضمون هذه المقابلات أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الاشراف

التربوي المدمج في المدارس العمانية ما يلي:

١- **التحديات المادية وضعف البنية التحتية والتكنولوجية؛** حيث أشار (م ٧) أن المعوق الرئيسي هو الدعم اللوجستي (التجهيزات التي تمكن من تفعيل الخدمة)، كما أضاف (م١٣) الكلفة المادية في توفير الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال، بينما أشار كل من (م٢، م٣، م٤، م٥، م٦، م٧، م٩، م١٠، م١١) إلى تحدي ضعف شبكة الانترنت، وبرر ذلك (م٢) بقوله "فهذه التطبيقات الإلكترونية تحتاج سرعة في الشبكة العنكبوتية، وضمان استمراريتها وعدم انقطاعها؛ لتحقيق أهداف الإشراف التربوي المدمج. وأضاف (م٤) ضعف شبكة الإنترنت، وارتفاع أسعار الإنترنت، وعدم وجود تواصل مباشر بين المشرف والمعلم إلكترونيا. وذكر (م٦) أن الانترنت غير متوافر في عدد من المناطق النائية والمدارس إلى الآن، كما أشار (م٩) إلى عدة معوقات المادية منها قلة البرامج والأجهزة الالكترونية، قلة توفير الإمكانيات، وعدم توفير حواسيب لوحية مع شرائح اتصال بالأنترنت، وعدم توفر الإمكانات في بعض الحالات لتطبيق البث المباشر.

٢- **ضعف الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على تطبيق الاشراف المدمج،** وقلة إقامة دورات تدريبية متخصصة في الإشراف التربوي المدمج؛ لتدريب الكوادر البشرية (المشرفين والمعلمين) على تطبيقه، وعلى استخدام الأجهزة الإلكترونية وعلى توظيف تطبيقاته؛ حيث أشار(م٩) بقوله "قلة كفاية التدريب الإلكتروني لدى المشرفين"، أما (م٦) فقد ذكر :عدم وضوح الفكرة عند البعض، وعدم اقتناع البعض أيضا، ولذلك يجب توضيحها وبيان أهميتها، وأشار (م٩) إلى قلة توافر الدعم الفني، وقلة توافر الإمكانات البشرية (قلة الخبرة بالتقانة، الاتصال)، وعدم كفاية بعض الموارد البشرية، وقلة تمكن بعض المعلمين من استخدام التقانة الحديثة.

٣- **كثرة الأعباء الفنية والإدارية على المشرفين والمعلمين،** وهذا ما أشار إليه (م٩)، (م١١) كثرة الأعباء الفنية والإدارية على المشرف والمعلم. كما أشار (م١٠) إلى زيادة نصاب المشرفين التربويين من المدارس والمعلمين، وقلة الوقت لتنفيذ الإشراف التربوي المدمج، وأضاف (م٩) قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين، وضعف التنسيق بين الجهات الإشرافية، وقلة توافر الخصوصية عند التنفيذ، وضعف العمل بروح الفريق بين الجهات المعنية، وأشار(م١٤) إلى وجود مشاريع كثيرة مطبقة في الحقل التربوي تتنافى مع هذا المشروع، كما لا يوجد فترة زمنية كثيرة للعام الدراسي لتطبيق هذا النوع من الإشراف.

٤- **ضعف الدافعية والرغبة في تحسين الأداء لدى المعلمين والمشرفين،** كما أشار (م١) إلى أن أحد تحديات تطبيق الإشراف التربوي المدمج قد يكون ثقة المعلم في المشاركة في هذا النمط من الإشراف والشفافية في تعلم الجديد وتحسين الأداء السابق، وأضاف (م٨) " التمسك بالطرق التقليدية من قبل المشرفين، وقلة الدافعية من قبل بعض المشرفين، كما أنه في بعض المناطق لا تتوفر وسائل التواصل الحديثة بدرجة مرضية، مما يعيق ممارسة الإشراف التربوي المدمج"، والنمط التقليدي لدى بعض العاملين وعدم الرغبة في التجديد.

وقد اتفقت مع هذه النتيجة عدة دراسات، فقد اتفقت مع دراسة سفر (٢٠٠٨) التي أكدت على وجود معوقات مادية لتنفيذ الإشراف التربوي عن بعد من وجهة نظر المشرفات التربويات منها سوء البنية التحتية الإلكترونية لإدارات الإشراف التربوي والمدارس، كما أكدت على وجود معوقات بشرية مثل: ضعف الثقافة الحاسوبية والإنترنت، والتدريب الكافي لاستخدامه لدى المشرفات والمديرات والمعلمات، وكثرة الأعباء الإدارية والفنية على المشرفات التربويات.

كما اتفقت مع دراسة العرفج والعجمي وعبد الله (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن المشرفيين التربويين يواجهون صعوبات من الناحية الإدارية تتمثل في عدم تهيئة المناخ العام في المدارس ليتلاءم مع الإشراف التربوي، وعدم وجود دورات مستمرة للمشرفيين التربويين حول الإشراف الإلكتروني، بالإضافة إلى معاناة المشرفين من معوقات في الناحية الفنية والتقنية، كالبطء في شبكة الانترنت، وضعف في البنية التحتية للاتصالات. واتفقت أيضا مع دراسة الشنيفي (٢٠١٢) التي أكدت أن درجة المعوقات الإدارية والتقنية والفنية والبشرية من المعوقات التي تعترض استخدام الإشراف الإلكتروني في الأعمال الإشرافية كانت بدرجة عالية، كما ظهرت معوقات استخدام التطبيقات الإلكترونية في العمليات الإشرافية بدرجة مرتفعة في دراسة الديحاني والخزي والجدي (٢٠١٦).

مما سبق نستنتج أن هناك تحديات كثيرة تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج ودوره في تحسين الأداء المهني للمعلمين، منها ما يتعلق بالكوادر البشرية كالرغبة في التجديد، وامتلاك مهارات تطبيق التقنية، ومعرفتهم بهذا النموذج من الإشراف، وكثرة الأعباء المنوطة بهم ومنها، وقلة تواجد الدعم الفني، وما يتعلق بالتجهيزات المادية، كضعف شبكة الانترنت، وارتفاع أسعار أجهزة الحاسوب، عدم توافرها أحيانا.

أما فيما يتعلق بسبل مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج في المدارس العمانية، فقد تباينت الإجراءات التي ذكرها المشرفون التربويون ومن أهمها ما يلي:

١- **نشر ثقافة الاشراف التربوي المدمج وتوضيح أهميته للمعلمين؛** حيث أشار (م١) إلى غرس الثقة في المعلم من خلال الاجتماع الفردي والتواصل الإلكتروني، وتوضيح الهدف من هذا النمط من الإشراف، كما أشار (م٢) إلى "أهمية نشر ثقافة الإشراف التربوي المدمج، وتعزيزها من قبل متخذي القرار في العلمية التعليمية على وجه العموم ومن المعنيين بالعملية الاشرافية (معلمين ومشرفين) من جهة أخرى"

٢- **توفير البنية التحتية التكنولوجية،** فقد أشار (م٢) إلى استخدام تقنية **G5** وأجهزة تتوافق معها، واتفق كل من (م٤، م٥، م٦، م١٢) على توفير شبكة إنترنت قوية للمشرفين في مكاتبهم، والمعلمين في مدارسهم، نظرا لعدم وجودها في بعض مدارسنا، كذلك توفير شرائح اتصال بالأنترنت للمشرفين، وأشار كل من (م٥، م٧، م١٠، م١٢) إلى تزويد الكوادر بأجهزة حديثه، وتوفير المعينات من كاميرات وشاشات وقاعات مناسبة سواء للتدريس أو للمشرفين وتدريب المشرفين على استخدامها. كذلك توفير الأجهزة الإلكترونية لجميع المشرفين التربويين والمعلمين، وتوفير حواسيب لوحية.

٣- **إقامة دورات تدريبيه للكوادر البشرية وبالأخص المشرفين،** وتوضيح أهمية الإشراف التربوي المدمج لهم في تحقيق الأهداف في زمن قياسي؛ حيث أشار كل من (م٥، م٦، م٧، م٩) إلى تدريب المشرفين على استخدام كاميرات وشاشات القاعات، وخصص (م٩) التدريب بقوله "تقديم ورش وبرامج تدريبية في أسلوب الإشراف التربوي المدمج". وأشار (م٨) إلى تمكين المشرفين تقنياً وإلزامهم بالتجديد والتحسين، وذكر (م٩) زيادة مهارات المشرفين في مجال التقانة، والحد من إلزام المشرفين بالعمل وفق شروط الزيارات الميدانية المعمول بها حاليا.

٤- **تخفيف الأعباء الإدارية على كلا من المعلمين والمشرفين؛** حيث ذكر (م١٠) تقليل نصاب المشرفين التربويين، كما (م ١١) فذكر تخفيف الأعباء عن المعلمين والمشرفين، أما (م ١٤) فأشار إلى تقليل

المشاريع المطبقة ودراستها في مدى جدواها، وزيادة الفترة الزمنية للأيام التعلم، وأخيرًا ذكر (م١٥) إلزام المعلم على متابعة تقارير الزيارات الاشرافية (التوصيات) والعمل بها.

ويتفق ما توصلت إليه المقابلات من سبل لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج في المدارس العمانية مع ما اوصت به العديد من الدراسات، فقد أوصت دراسة الشهري (٢٠١٨) بالعمل على تطبيق الإشراف التربوي المدمج، والعمل على تحقيق المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية والمادية، ضرورة العمل على توظيف شبكات التواصل الاجتماعي، كما أوصت دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) إلى توفير الميزانية اللازمة لدعم البنية التحتية الخاصة بالإشراف التربوي الإلكتروني. كما أشارت دراسة القثامي (٢٠١٧) إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات التنفيذية والخطوات العملية لتطبيق الإشراف التربوي المدمج. كما نادت دراسة الكندي (٢٠١٨) بضرورة توفير أجهزة الحواسيب المناسبة والمحدثة لفئات المشرفين التربويين، وتنظيم الدورات والملتقيات للمشرفين التربويين؛ لتعميق ثقافة المتابعة الإشرافية، وإدراج بعض الملفات المحوسبة لسجلات المشرفين والمعلمين الأوائل.

يلاحظ مما سبق أن هناك إجراءات يمكننا القيام بها لمواجهة التحديات التي تقف أمام تطبيق الإشراف التربوي المدمج وهي: نشر ثقافة ماهية الإشراف التربوي المدمج للمشرفين والمعلمين، إقامة الورش التدريبية لتدريب المشرفين على ممارسته، تقليل الأعباء الإدارية على المشرف التربوي، وتقليل عدد المشرفين الذين يشرف عليهم، توفير متطلباته المادية (شبكة إنترنت، أجهزة)، تهيئة مكاتب المشرفين ومدارس المعلمين لتكون بيئة داعمة لتطبيقه.

ملخص نتائج الدراسة

- أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة (الأداء المرتبط بالإدارة المدرسية، الأداء المرتبط بالتدريس، الأداء المرتبط بالإنماء المهني) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان عالي جدا، كما جاء الأداء المرتبط بالتدريس في المرتبة الأولى بمستوى أداء عالي جدا.
- أن تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة (قبل الزيارة الاشرافية- أثناء الزيارة الاشرافية- بعد الزيارة الاشرافية) بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان عالية، وجاءت مرحلة أثناء الزيارة بالمرتبة الأولى بمستوى عالي جدا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده ماعدا ما بعد الأداء المرتبط بالإنماء المهني، فلا توجد فروق بين استجابات العينة وفقا للنوع الاجتماعي، وأن الفروق كانت لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الاشراف التربوي المدمج ككل وجميع مراحله ماعدا مرحلة أثناء الزيارة الاشرافية لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده وفقا للوظيفة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مرحلتين من مراحل الاشراف التربوي المدمج وهما: قبل الزيارة الاشرافية وكانت الفروق لصالح المعلم الأول، ومرحلة أثناء الزيارة الاشرافية، وكانت الفروق لصالح المعلم.

- أن الفروق في بعد الأداء المرتبط بالتدريس حسب سنوات الخبرة، تكون بين أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات وبين أصحاب الخبرة من ٥-١٠ سنوات لصالح الخبرة الأعلى، وكذلك الأكثر من ١٠ سنوات لصالح الخبرة الأعلى؛ حيث بلغ متوسط حسابي أكبر، كما أن هناك فروق بين أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات وأصحاب الخبرة ما بين ٥-١٠ سنوات في الأداء المهني ككل لصالح الفئة ذوي الخبرة من ٥-١٠ سنوات.
- توجد فروق بين الأفراد ذوي الخبرة من (٥-١٠) سنوات وبين الفئة الأكثر من ١٠ سنوات في مرحلة قبل الزيارة الاشرافية، والإشراف التربوي المدمج لصالح الفئة من (٥-١٠) سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محوري الدراسة وجميع أبعادهم الفرعية وفقا لمتغير المؤهل.
- وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج ككل وبين الأداء المهني ككل؛ حيث كانت قيمة (ر= ٠,٦٢٠) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، كما إن كل مراحل الإشراف التربوي المدمج ترتبط أيضا إيجابيا بالأداء المهني للمعلم ككل وكذلك بجميع أبعاده.
- أن هناك تحديات كثيرة تواجه تطبيق الإشراف التربوي المدمج منها تحديات مادية تتمثل في سوء البنية التحتية الإلكترونية لإدارات الإشراف التربوي والمدارس، كضعف شبكة الانترنت، وارتفاع أسعار أجهزة الحاسوب، عدم توافرها أحيانا، ومنها تحديات تتعلق بالكوادر البشرية كالرغبة في التجديد، وامتلاك مهارات تطبيق التقنية، ومعرفتهم بهذا النموذج من الإشراف، كثرة الأعباء المنوطة بهم، وقلة تواجد الدعم الفني، وضعف الثقافة الحاسوبية والإنترنت والتدريب الكافي لاستخدامه.
- أن هناك إجراءات يمكننا القيام بها لمواجهة التحديات التي تقف أمام تطبيق الإشراف التربوي المدمج وهي: نشر ثقافة ماهية الإشراف التربوي المدمج للمشرفين والمعلمين، إقامة الورش التدريبية لتدريب المشرفين على ممارسته، تقليل الأعباء الإدارية على المشرف التربوي، وتقليل عدد المشرفين الذين يشرف عليهم، توفير متطلباته المادية (شبكة إنترنت، أجهزة)، وتهيئة مكاتب المشرفين ومدارس المعلمين لتكون بيئة داعمة لتطبيقه.

الإجراءات المقترحة

في ضوء الأسس النظرية للإشراف التربوي المدمج ودوره في تحسين الأداء المهني للمعلم، وكذلك ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ميدانية، يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى الإجابة عن السؤال السابع، والذي يسعى للتوصل لعدد من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج، والتي تتمثل فيما يلي:

١. **التوسع في الاهتمام بنشر ثقافة الإشراف التربوي المدمج ودوره في تحسين الأداء المهني للمعلمين** بين كافة المستفيدين سواء المعلمين والمشرفين، وذلك من خلال تفعيل دور الإعلام التربوي، وتنظيم المؤتمرات والندوات والملتقيات وتوزيع النشرات للمشرفين التربويين؛ لتعميق ثقافة الإشراف المدمج، وإعداد دليل توضيحي إرشادي يوضح مراحل تطبيق الإشراف المدمج، ويتم توزيعه إلكترونيا إلى جميع المشرفين، متضمنا مهام المشرف التربوي، والخطوات الإجرائية لتنفيذ مراحل الإشراف المدمج، وطرح الإشراف المدمج وشرح فوائده لكافة المعنيين.

٢. **توفير البنية التحتية:** من خلال تهيئة المدارس، ومكاتب الإشراف التربوي للعمل الإشرافي الإلكتروني، وذلك عن طريق الربط الإلكتروني بين المدارس وإدارة الإشراف التربوي، وتوفير أجهزة الحواسيب المناسبة والحديثة للمشرفين، وتوقيع اتفاقيات تمويل مع شركات داعمة لشراء الأجهزة والبرمجيات والاتصال بالإنترنت في كافة المدارس ومديريات التعليم، وزيادة الدعم المادي المقدم من قبل الوزارة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سواء لدفع فواتير الانترنت أو لشراء البرامج التدريبية المحوسبة، أو لدفع رسوم الاشتراك؛ وذلك من أجل تفعيل التواصل الإلكتروني بين الأطراف التعليمية وتحديد المتطلبات والاحتياجات الفعلية اللازمة بطريقة أسرع وأسهل وأكثر تنظيما.

٣. **توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على تطبيق الاشراف التربوي المدمج،** عن طريق عقد دورات وورش تدريبية للمعلمين والمشرفين على توظيف التطبيقات التقنية الحديثة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للنهوض بالعملية الإشرافية، كذلك تنمية مهاراتهم في توظيف الشبكة العنكبوتية والحاسب الآلي في تصميم وتوزيع النشرات التربوية الرقمية، وصقل مهارة اللغة الإنجليزية لديهم للاستفادة من المواقع الأجنبية، وتدريب المشرفين على توظيف مجتمعات التعلم في تحسين وتنمية الأساليب الإشرافية من خلال التزويد بالمواقع الإلكترونية التي تهتم بتوصيات المؤتمرات والندوات في مجال التخصص، والمجالات التربوية.

٤. **توفير البيئة التنظيمية الداعمة،** وذلك من خلال وضع استراتيجية لتطبيق الإشراف التربوي المدمج؛ مما يسهم في تحقيق الوعي الكامل لضرورة وأهمية استخدام الإشراف المدمج، إلى جانب الدعم والتعاون من قبل الجميع بدء من الإدارة العليا، مرورا بالمشرفين التربويين وصولا للمعلمين، كما يجب توافر وتكامل العناصر اللازمة للإشراف في تأهيل طاقم الدعم الفني للعمل على دعم أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت وصيانتها بشكل سريع ومستمر، كذلك تفعيل خط ساخن أو بريد إلكتروني خاص بالرد على الاستفسارات حول الصعوبات التي تحد من توظيف التكنولوجيا بالإشراف التربوي، وتبني قوانين وأنظمة رسمية تدعم استخدام خدمات الانترنت في الإشراف المدمج، وتفعيل التواصل الإلكتروني بين المشرف والمعلم قبل الزيارة الصفية ينظم عملية الإشراف التربوي ويساعد المعلم بالاستفادة من خبرة المشرف في العملية التعليمية ويوفر الجهد والوقت وبعد الزيارة الإشرافية يضمن استمرارية الإشراف، وإعطاءه التغذية الراجعة المطلوبة.

٥. **إنشاء مواقع إلكترونية متخصصة للإشراف التربوي المدمج عبر الشبكة العنكبوتية:** لتفعيل النشرات التربوية، والأدلة التربوية، والدروس التطبيقية، والتدريب، ولمعرفة المستجدات التربوية والاستفادة منها أيضا، بحيث تكون هذه المواقع مدعومة من وزارة التربية والتعليم لأجل إتاحة كافة الخدمات فيها.

٦. **ترقية التواصل التقني**: من خلال إدراج حوارات حية مرئية مزودة بوسائل الشرح، وفتح نوافذ تواصل نشطة، كالتطبيقات المتزامنة مثل تطبيق زووم (Zoom)، ومايكروسفت تيم (Microsoft Team)، وجوجل تيم (Google Meet)، وتوظيفها في تبادل الآراء والأفكار والخبرات والاطلاع على الموضوعات المتجددة والمستجدات التربوية في مجال التخصص مع المعلمين.

٧. **التوسع في استخدام تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في مدارس السلطنة،** وذاك باستكمال توفير تقنيات الانترنت في الإشراف التربوي وتصميم برمجيات في الإشراف المدمج تناسب البيئة العمانية. واستحداث برامج تدريبية تهدف إلى رفع قدرات المشرفين التربويين في استخدام البيانات الرقمية (المؤشرات التربوية في البوابة التعليمية) ورفع معارفهم وتقوية جانب التعلم الذاتي والبحثي

لديه؛ لتجويد ممارساتهم الإشرافية، وإنتاج تطبيقات للهواتف الذكية لخدمة الإشراف المدمج. وتحويل بعض أساليب الإشراف التربوي من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني: مثل اللقاءات التربوية، والقراءات الموجه والنشرات التربوية، والمداولات الإشرافية لإعطاء التغذية الراجعة الإلكترونية للمعلم بمدى مناسبة أسلوب وطريقة تدريس المعلم للطلاب بعد الزيارة الصفية، يسهم في تحسين الأداء المهني للمعلم.

٨. **استثمار البنية التحتية لتقنية المعلومات المتوفرة** واستثمار أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعّال في المدرسة والمديريات التعليمية، وذلك من خلال نشر تجارب المعلمين الناجحة إلكترونيا، من خلال المواقع الإلكترونية(موقع وزارة التربية والتعليم)، والمدونات التعليمية أو قنوات اليوتيوب، وتنظيم ندوات تربوية عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل الواتسب، المجموعات البريدية، برامج المحاثة، والمنصات التعليمية، ومؤتمرات الفيديو؛ بهدف توفير فرص تفاعل المعلمين مع قضايا تربوية تتم مناقشتها وإثراؤها، وإعداد دروس توضيحية لمواقف تعليمية ونشرها عبر المواقع التربوية. وتطوير نوافذ البوابة التعليمية المتعلقة بالإشراف من خلال إدراج بعض الملفات المحوسبة لسجلات المشرف والمعلم الأول والمعلم، وملفات الإنجاز، وتفعيل حساب البريد الإلكتروني الخاص بالمنتسبين لوزارة التربية والتعليم بشكل مستمر ومثمر.

المراجع

أولا: مراجع باللغة العربية

ابن عميران، سالم. (٢٠١٥). لغة التدريس بين الفصحى والعامية .الوعي الإسلامي: وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية، س٥٢، ع٦٠٢، ٥٤ .56 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/673617

أبو شرخ، نادر (٢٠١٠). *تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي على شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين* (رسالة ماجستير، فلسطين).

أبو علام، رجاء محمود (٢٠١٣). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. الأردن: دار المسيرة.

أبو عيادة، هبة توفيق، وعبابة، صالح أحمد (٢٠١٦). فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عَمّان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٢* (١)، ١٧- ٣٠.

الأسطل، عبد الهادي (٢٠١٦). *دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة* [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى].قاعدة معلومات دار المنظومة.

أمبوسعيدي، عبد الله والفهدي، راشد والبلوشي، على والهاشمي، عبد الله والرواحي، ناصر(٢٠١٨). صورة المعلم العماني لدى فئات من المجتمع: دراسة وصفية تحليلية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٢). ٢٩٩-٢٨٢.

البادى، بدر بن حمد بن حميد، أبو سريع، أسامة سعد، وأبو هلال، ماهر محمد .(2014) *تطوير أدوات لتقويم فاعلية أداء معلم الدراسات الاجتماعية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان* (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/959128

تمام، تمام عبد العليم. (٢٠١٧). الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل .*المجلة العلمية لكلية الآداب: جامعة أسيوط - كلية الآداب، عدد خاص* ، ٢١ .40 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/991816

الحارثية، إيمان بنت سليمان بن عامر .(2016) *التمكين النفسي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته في الثقة بالمشرف التربوي في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/946041

الحجرية، نعمة بنت حمد، والفهدي، راشد بن سليمان، والموسوي، علي بن شرف (٢٠١٤). *المتطلبات اللازمة لتطبيق الإشراف الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس

الحربي، سعيد صلاح حمدي (٢٠١٦). درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة .*المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*، ٥(٦)، ١١٢-١٣٣. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/844589

الحريري، رافدة (٢٠١٠). *طرق التدريس بين التقليد والتجديد*: دار الفكر للنشر.

حسنين، محمد (٢٠١٥). *درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الحفظي، هاني (٢٠١٢). *أبرز سلبيات وإيجابيات الإشراف الإلكتروني*، دراسة مقدمة لإدارة الخدمات التعليمية بيتبع، الإشراف التربوي- شعبة الصفوف الأولية.

حمدان، محمد محمد حسين، والعاجز، فؤاد علي مصطفى (2015) .درجة توافر متطلبات تطبيق الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية بمحافظات غزة و سبل تطويرها)رسالة ماجستير غير منشورة .(الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/695449

حمودة، سليمة، وعايش، صباح (٢٠١٨، أبريل ٣-٤). *روحانية مكان العمل والمرونة النفسية وعلاقتهما بالأداء الوظيفي لدى المعلم. آفاق مستقبلية للتربية والتعليم في ظل عالم متغير*، بحث مقدم في المؤتمر السابع لكلية الآداب/ جامعة الزيتونة الأردنية.

خلف الله، محمود ابراهيم عواد (٢٠١٤). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية _ جامعة الأقصى .مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية: جامعة الأقصى، مج١٨، ع٢ ، ٢٨٧ .315 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/751535

خليف، نبيل (٢٠٠٧). *نموذج مقترح لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدارسات العليا.

داود، عبد العزيز أحمد محمد، الرشيدى، نايف مبارك مسيعيد، ورسمي، محمد حسن (٢٠١٨). دور الشبكة العنكبوتية في تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية .*مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية*، مج٦، ع١٢، ١٣٠ .140 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/945354

الدجاني، لينا (٢٠١٣). *درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الاشراف التشاركي في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى فعالية المعلمين من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

درة، عبد الباري؛ والصباغ، زهير (٢٠٠٨). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي*: دار وائل للنشر.

الدعيلج، إبراهيم (٢٠١٥). *التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري*: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

الدفاعي، عيسى بن محمد بن سالم، السفاسفة، عبد الرحمن إبراهيم محمد، جاسم، محمود خالد، والناصري، زايد بن خليفة بن مبارك. (٢٠١٩). فاعلية الإشراف الإلكتروني في تدريس الدراسات الاجتماعية والكفاءة الذاتية للمعلمين الأوائل في سلطنة عمان .الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، س٢٠، ع١٤٧، ١٦٣ .230 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1030870

الديحاني، سلطان غالب، والخزي، فهد عبد الله، والجدي، عهود ياسر (٢٠١٦). دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام من وجهة نظر رؤساء الأقسام بدولة الكويت .*مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي*، *س٤٢، ع١٦٣* ، ٣٠٩ .346 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/772839 دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام من وجهة نظر رؤساء الأقسام بدولة الكويت، Journal of the Gulf & Arabian Peninsula Studies,42 (163), 24-346.

رسمي، محمد حسن؛ وصادق، فاطمة السيد، والصلال، سالم مبارك سلطان (٢٠١٨). تأثير البيئة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، *مجلة كلية التربية ببنها*، ١٦٦ (٦)، ٤٦١- ٤٩٠.

الزايدي، غادة بنت سليمان بن عواض (٢٠١٤). *إسهام مؤتمرات الويب في تحسين الأساليب الإشرافية لدى المشرفات التربويات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

الزدجالي، نجيب (٢٠١٠). *تحسين الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.

سفر، صالحة (٢٠٠٨). *الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه* [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى].

سلطان، سلوى عبد الأمير (٢٠١٧). *دور جودة الإشراف التربوي في تنمية المعلمين المهنية*: سلطنة عمان.

السوالمة، سالم معيوف سالم، والقطيش، حسين مشوح محمد (٢٠١٥). استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق .*دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج٤٢، ع١* ، ١٧١ .183 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/622649

شامي، صليحة (٢٠١٠). *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين*. دراسة حالة جامعة بومرداس[رسالة غير منشورة ماجستير، الجزائر].

شحاته، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. ص ٢٤٢.

الشريف، طلال (٢٠٠٤). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشكيلي، صبحا حمد (٢٠١٣). واقع التربية القيمية في منهج الدراسات الاجتماعية للحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين (*رسالة ماجستير غير منشورة*). كلية التربية. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

شلدان، فايز كمال، والقدرة، حامد نعيم (٢٠١٧). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة، مج٥، ع١٧، ١٨٩ - 207.مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/817719

الشنيفي، سعد (٢٠١٢). *أهمية الإشراف الإلكتروني ومعوقات استخدامه في التعليم العام بمحافظة القويعية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الشهري، زايد محمد (٢٠١٨). *متطلبات تطبيق الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة القويعية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق الأوسط، السعودية.

الشهومي، سعيد راشد (٢٠١٩). تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عمان. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (٣٥)*، ٢٤٤-٢٠٥.

الشوابكة، ملك (٢٠١٤). *تصور مقترح للإشراف التربوي الافتراضي في الأردن* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

شيخة، نادر (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية*. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الصاعدي، أحمد عيد (٢٠١٥). نموذج الإشراف العلمي أحد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي. *المعرفة*،(٢٣٩)، ٤٠-٤٩.

صالحة، مؤمن (٢٠١٥). *درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

صبار، حسام محمود (٢٠١٨). قلق المستقبل وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *مجلة الدراسات التاريخية والحضارية*، ١٠ (٣٥).

الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية: من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها .مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية: جامعة دمشق، ٢٧(١٠٢)، ٦١٠- ٦٥٢. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/107484

العاجز، فؤاد، والبناء، محمد (٢٠٠٩). *الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق*، ط٤. الجامعة الإسلامية.

العامري، علي بن محمد بن علي (٢٠٠٨). *تصور مقترح للمهام الفنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الدول العربية.

عبد الرحمن، إيمان جميل (٢٠١٩). درجة جاهزية وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ٢٧ (١) IUG Journal of Educational & Psychological Studies, 27*(1), 278–299. ٢٧٨- ٢٩٩.

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

العتيبي، ذياب سعد (٢٠١٨). العلاقات الإنسانية لدى قادة مداس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. *مجلة كلية التربية*، ٣٤(٢٣٠).

العجمي، سرور (٢٠٠٨). *درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

العرفج، عبير محمد؛ والعجمي، سارة علي؛ وعبد الله، فاطمة (٢٠١٩). معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات التربويات في منطقة الرياض، *مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام عبد العزيز، الرياض. ٤(٢)*، ١٢٧-٣٢٠.

العظامات، محمد حامد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة المشرفين التربويين في مدينة تربية الزرقاء الأولى للإشراف الإلكتروني ومعوقاته ومتطلبات تحسينه من وجهه نظرهم. *مجلة العلوم التربوية النفسية ٤ (٩)*، ١-٢٠.

العنزي، مرضي بن مهنا حطاب، والمسعد، أحمد بن زيد (٢٠١٣). كفايات الإشراف الإلكتروني اللازمة للمشرف التربوي ودرجة توافرها. *التربية (جامعة الأزهر)*، ١٥٦ (١)، ٥٠١- ٥٤٦.

عواد، عدنان سليمان (٢٠٠٨). درجة ممارسة القادة الإداريين للسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان: الأردن.

عيسان، صالحة عبد الله، والعاني، وجيهة ثابت (٢٠٠٧). *دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان*، *مجلة رسالة الخليج*، ٢٨ (١٠٦)، ١٥-٤٣.

الغامدي، تركي بن صالح (٢٠١١). *فاعلية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي*،] رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة أم درمان الإسلامية.

الغول، نادية فتحي عبد الجليل (٢٠١٨). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة*[رسالة ماجستير غير منشورة] . *الجامعة الإسلامية*.

غيضان، دعاء إبراهيم محمد، والجرادات، محمود خالد محمد (٢٠١٦). *درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء*] رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الهاشمية. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/817780

الفارسي، حكم بن سالم بن حكم (٢٠٠٩). *تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة السلطان قابوس.

فيله، فاروق؛ وعبد المجيد السيد (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القاسم، رشا (٢٠١٣). *واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجه نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية* [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة أم القرى.

القاسم، محمود عبد الكريم (٢٠٠٥). أثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد ٤٥. ص ص ٤٥٥- ٤٧٦.

القثامي، محمد بن دسمان شداد، والمالكي، عبد الرحمن بن عبد الله بن محمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي .*مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ع ٢١٥ ، ١٢٩ - 159.مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/980476

القثامي، محمد، محمد بن دسمان شداد (٢٠١٧). *تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي* [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة أم القرى.

القحطاني، خلود محمد (٢٠١٩). واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨(١٢)*، ٨١- ١٠٣.

قرساس، الحسين (٢٠١٧). السلوك الإشرافي للمشرف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلم المدرسة الابتدائية .*دراسات: جامعة عمار ثلجي بالأغواط*، ٥٧، ١٠٦ – ١١٩. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/834130

قرساس، الحسين. (٢٠١٩). دور مفتش التربية في تنمية الأداء الوظيفي للمعلم .مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، ع٥٣ ، ١١٥ .133 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/994512

القمشوعية، سامية بنت مطر (٢٠١١). *مستوى تفعيل المشرفين التربويين لأدوارهم في نظام تحسين الأداء المدرسي بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة السلطان قابوس.

كامل، جمال محمد (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتهما بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. *مجلة كلية رياض الأطفال، ع* (١٢)، ١٩٨- ٢٩٧.

الكلباني، يونس حمدان (٢٠١٦). *مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.

الكندي، أفلح أحمد (٢٠١٨). *أثر المتابعة الإشرافية الإلكترونية على أداء المعلم الأول وصعوباتها من وجهة نظر المشرفين التربويين* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة تونس.

كنيد، مايسة (٢٠١٥، مارس ٢-٥). *دور المدونات في تطبيق الأساليب الإشرافية لدى المشرفات التربويات، ورقة علمية قدمت في مؤتمر الدولي الرابع للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد مبتكر لمستقبل واعد*، الرياض.

كوفان، عبد الرحمن بن عبد الله بن عوض (٢٠١٨). *صعوبات ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية في محافظة ظفار بسلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المحاسنة، إبراهيم (٢٠١٣). *إدارة وتقويم الأداء الوظيفي بين النظري والتطبيق*: دار جرير للنشر والتوزيع.

محمود، ماهر السعيد، منصور، نشأت محمد أحمد، محروس، يحيي فكري، والحسيني، أحمد السيد علي. (٢٠١٨). قياس الأداء الوظيفى للأخصائيين الرياضيين بجامعة دمياط .*المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة: جامعة المنصورة - كلية التربية الرياضية، ع٣٢* ، ١١٩ .135 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/957520

المرصد العربي للتربية (٢٠١١). *تحليل نتائج التقييمات الدولية لتقييم التحصيل التربوي (IEA)* . تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

مزيد، صابرين سلمان أحمد، والعاجز، فؤاد علي مصطفى (2017) .*درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/875314

مسمح، وليد (٢٠١٦). *درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

المعايطة، عبد العزيز عطا الله؛ والراجحي، شريفة عبد الله زاهر. (٢٠١٦٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية- الأردن، ١٧* (١).

المعبدي، سليمان (٢٠١١). الإشراف الإلكتروني في التعليم العام: الواقع والمأمول(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

المعمري، سيف بن ناصر، الحامدي، ماجد بن علي، والمسروري، فهد بن سالم بن سيف. (٢٠١٤). درجة الصعوبات التي تواجه معلمي الدراسات الإجتماعية في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان .*مستقبل التربية العربية: المركز العربى للتعليم والتنمية، مج٢١، ع٩٠*، ١٢٩ - 178.مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/704570

المغذوي، حامد عايض (٢٠٠٩). *فاعلية الإشراف التربوي الإلكتروني في أداء معلمي الرياضيات* [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أم القرى.

المقطرن، سوزان حسن (٢٠١٦). *الإشراف التربوي (أهميته- أهدافه- كفاياته- مهارات المشرف التربوي)*: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

الهاجري، ميثا طلق، والحراحشة، محمد عبود. (٢٠١٦). *درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجهراء في دولة الكويت* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/855180

الهاشمي، عبد الله والبلوشي، على والفهدي، راشد وأمبوسعيدي، عبد الله والرواحي، ناصر (٢٠١٨). صورة المعلم العماني لدى طلبته من حيث السمات الشخصية والكفايات المهنية. رسالة التربية وعلم النفس، ٦٠، ١-١٥.

الهجران، عبد الله .(٢٠٠٥). *نماذج حديثة وتطبيقات في الإشراف التربوي* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الأردن.

الهنائي، عبد العزيز محمد سيف (٢٠١٧). *متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع في سلطنة عمان من جهة*

نظر مشرفي ومعلمي الفنون التشكيلية[رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة السلطان قابوس.

الوردية، سميرة، حمد، ناصر (٢٠١٧). درجة توفر كفايات تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين بمحافظة الداخلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). التعليم في سلطنة عمان، المضي قدما في تحقيق الجودة. مسقط. المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). التقرير الوطني حول إطار تحليل / تشخيص نوعية التعليم العام. مسقط: اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). *دليل شغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية*. مسقط سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٩). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية*. مسقط: دائرة الإحصاء والمؤشرات.

ثانيًا: ترجمة المراجع العربية:

Abandonment, Abdullah. (2005). Modern forms and applications in educational supervision (unpublished doctoral thesis). Jordan University.

Abdul Rahman, Iman Jameel (2019). The degree of readiness of the Jordanian Ministry of Education to implement the e-educational supervision. Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies 27 (1). 278- 299.

Abu Allam, Raja Mahmoud (2013). Quantitative, Qualitative and Mixed Research Methods. Jordan: Dar Al-Masirah.

Abu Eiada, Heba Tawfiq, and Ababa, Saleh Ahmed (2016). The effectiveness of using internet technologies in educational supervision in private schools in Amman. Jordanian Journal of Educational Sciences, 12 (1), 17-30.

Abu Sharkh, Nader (2010). Evaluating the impact of incentives on the level of job performance on the Palestine Telecommunications Company from the employees' point of view (Master thesis, Palestine).

Al Agiz, Fouad, and Al-Banna, Muhammad (2009). Classroom Management between Theory and Practice, 4th floor. Islamic University.

Al -Astal, Abd al-Hadi (2016). The role of the leadership elite in raising the efficiency of performance among workers in higher education institutions in the governorates of Gaza [Master Thesis, Al-Aqsa University]. House of Information System.

Al Azamat, Muhammad Hamid. (2020). The degree to which educational supervisors in the first Zarqa Education City practice electronic supervision, its obstacles and requirements for improving it from their perspective. Journal of Educational Psychological Sciences 4 (9), 1-20.

Al Badi, Badr bin Hamad bin Humaid, Abu Sari, Osama Saad, Abu Hilal, Maher Muhammad. (2014). Developing tools to evaluate the effectiveness of the performance of a social studies teacher in Al Dhahirah Governorate, Sultanate of Oman (unpublished Master Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/959128

AL Defaai, Issa bin Muhammad bin Salem, Al-Safsafa, Abdul Rahman Ibrahim Muhammad, Jassim, Mahmoud Khaled, and Al-Nasiri, Zayed bin Khalifa bin Mubarak. (2019). the effectiveness of electronic supervision in teaching social studies and self-efficacy for the first teachers in the Sultanate of Oman. Culture and Development: Culture for Development Association, Q20, p. 147, 163 - 230. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1030870

Al Ghoul, Nadia Fathi Abdel Jalil (2018). The degree of creative leadership practice among the principals of UNRWA schools and its relationship to the job performance of teachers in Gaza Governorate [unpublished master thesis]. Islamic University.

Al Hinai, Abdul Aziz Muhammad Saif (2017). Requirements for applying the diverse supervision in the Sultanate of Oman from the point of view of supervisors and teachers of plastic arts [unpublished Master Thesis]. Sultan Qaboos university.

Al Sarayrah, Khaled Ahmed (2011). The job performance of faculty members in the official Jordanian universities: from the viewpoint of department heads in them. Damascus University Journal for Educational and Psychological Sciences: University of Damascus, 27 (102), 610-652. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/107484

Al-Ajami, Sorour (2008). The degree to which high school principals in the State of Kuwait accept educational accountability and its relationship to the degree of their application to it [unpublished Master Thesis]. Amman Arab University for Graduate Studies.

Al-Amiri, Ali bin Muhammad bin Ali (2008). A proposed vision for the technical tasks of educational supervisors in the Sultanate of Oman in light of contemporary global trends [unpublished Master Thesis]. League of Arab States.

Al-Anzi, Mardi bin Muhanna Hattab, and Al-Masaad, Ahmed bin Zaid (2013). E-supervision competencies necessary for the educational supervisor and the degree of availability. Education (Al-Azhar University), 156 (1), 501- 546.

Al-Arfaj, Abeer Muhammad; Al-Ajmi, Sarah Ali; Abdullah, Fatima (2019). Obstacles to applying electronic supervision from the point of view of educational supervisors in the Riyadh region, Journal of Educational Sciences, Prince Sattam Abdulaziz University, Riyadh. 4 (2), 127-320.

Al-Daihani, Sultan Ghaleb, Al-Khuzi, Fahd Abdullah, Al-Jaddi, Ohoud Yasser (2016). The role of electronic supervision in achieving professional development for teachers in general education schools from the viewpoint of department heads in the State of

Kuwait. Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies: Kuwait University - Scientific Publishing Council, Q. 42, p. 163, 309 - 346. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/772839

Al-Dajani, Lina (2013). The degree of educational supervisors' practice of participatory supervisory behavior in Amman Governorate and its relationship to the level of effectiveness of teachers from their point of view (unpublished Master Thesis). Middle East University, Amman.

Al-Duaij, Ibrahim (2015). Educational, educational and administrative planning and supervision: the methodological house for publication and distribution.

Al-Farsi, Hakam bin Salem bin Hakam (2009). Activating communication between the principal and the educational supervisor of basic education schools in the Sultanate of Oman [unpublished master's thesis]. Sultan Qaboos university.

Al-Ghamdi, Turki bin Saleh (2011). The effectiveness of using electronic applications in educational supervision, [unpublished Master Thesis]. Omdurman Islamic University.

Al-Hafithi, Hani (2012). The most prominent pros and cons of electronic supervision, a study presented to the Department of Educational Services, Betab, Educational Supervision - Division of Elementary Classes.

Al-Hajri, Mitha Talaq, and Al-Harahisha, Muhammad Aboud. (2016). The degree of participatory supervision practice among school principals and its relationship to improving the job performance of teachers in the Jahra Governorate in the State of Kuwait [Unpublished Master Thesis]. Al Al-Bayt University. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/855180

Al-Harbi, Saeed Salah Hamdi (2016). The degree of availability of the principles of total quality in the model for evaluating the job performance of teachers from the viewpoint of principals of secondary schools in Jeddah. Specialized International Educational Journal: Dar Semat for Studies and Research, 5 (6), 112-133. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/844589

Al-Hariri, Rafida (2010). Teaching methods between tradition and innovation: Dar Al Fikr for publication.

Al-Harithiya, Iman bint Sulayman bin Amer (2016). Psychological empowerment of basic education teachers and its relationship to trust in the educational supervisor in the Sultanate of Oman (unpublished master's thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/946041

Al-Hashemi, Abdullah and Al-Balushi, Ali and Al-Fahdi, Rashid and Ambosaidi, Abdullah and Al-Rawahi, Nasser (2018). The image of the Omani teacher upon his students in terms of personal characteristics and professional competencies. Education and Psychology Thesis, 60, 1-15.

Al-Hijaria, Nima bint Hamad, Al-Fahdi, Rashid bin Sulaiman, Al-Musawi, Ali bin Sharaf (2014). The requirements for implementing electronic supervision in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman [unpublished Master Thesis]. Sultan Qaboos university

Al-Kalbani, Younis Hamdan (2016). The extent of educational supervisors' practice of some types of educational supervision in basic education schools in Al-Wusta Governorate, Sultanate of Oman [Unpublished Master Thesis]. University of Nizwa.

Al-Kindi, Aflah Ahmad (2018). The impact of electronic supervisory follow-up on the performance of the first teacher and its difficulties from the point of view of educational supervisors [unpublished doctoral thesis]. University of Tunis.

Al-Maabdi, Solomon (2011). Electronic Supervision in Public Education: Reality and Expectation (Unpublished Master Thesis). Umm Al Qura University.

Al-Ma'aitah, Abd al-Aziz Atallah; And Al-Rajhi, Sherifa Abdullah Zahir. (2016-2017). The degree to which principals of post-basic education schools practice the skills of job performance evaluation from the viewpoint of teachers in Al-Dakhiliya Governorate, Sultanate of Oman. Zarqa Journal for Research and Humanities Studies - Jordan, 17 (1).

Al-Maamari, Saif bin Nasser, Al-Hamedi, Majid bin Ali, Al-Masrouri, Fahd bin Salem bin Saif. (2014). The degree of difficulties facing teachers of social studies in the post-basic education stage in the Sultanate of Oman. The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development, vol. 21, p. 90, 129-188. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/704570

Al-Maqtran, Susan Hassan (2016). Educational Supervision (its importance - its goals - its competencies - the skills of the educational supervisor): The Scientific Hurricane House for Publishing and Distribution.

Al-Mughawi, Hamed Ayed (2009). The effectiveness of e-educational supervision in the performance of mathematics teachers [Unpublished Master Thesis] Umm Al-Qura University.

Al-Otaibi, Thiab Saad (2018). Human relations among the leaders of the schools in Taif Governorate and their relationship to the job performance of teachers. Journal of the College of Education, 34 (230).

Al-Qahtani, Kholoud Mohamed (2019). The reality of the use of electronic supervision in secondary schools from the point of view of teachers in Riyadh, the international specialized educational journal, 8 (12), 81-103.

Al-Qasim, Mahmoud Abdel Karim (2005). The Impact of Leadership Patterns of Principals and Principals of Governmental Schools in the Nablus Education Directorate on the Job Satisfaction of Teachers Working with them from the Teachers and Female

Teachers' Point of View, Journal of the Federation of Arab Universities. Issue 45. pp. 455--456.

Al-Qasim, Rasha (2013). The reality of the use of electronic supervision in government schools from the viewpoint of educational supervisors in the northern West Bank [unpublished Master's thesis]. Umm Al Qura University.

Al-Qathami, Muhammad bin Dasman Shaddad, and Al-Maliki, Abdul Rahman bin Abdullah bin Muhammad. (2019). A proposed scenario for applying the integrated supervision model in light of the recent trends of educational supervision. Reading and Knowledge Magazine: Ain Shams University - Faculty of Education - Egyptian Association for Reading and Knowledge, p. 215, 129 - 159. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/980476

Al-Qathami, Muhammad, Muhammad bin Dasman Shaddad (2017). A proposed scenario for applying the integrated educational supervision model in light of the recent trends of educational supervision [unpublished master thesis]. Umm Al Qura University.

Al-Qushmeya, Samia Bint Matar (2011). The level of educational supervisors' activation of their roles in the school performance improvement system in the Sultanate of Oman [Unpublished Master Thesis]. Sultan Qaboos university.

Al-Saedi, Ahmed Eid (2015). The scientific supervision model is one of the recent trends in educational supervision. Knowledge, (239), 40-49.

Al-Sawalmeh, Salem Mayouf Salem, and Al-Qutaish, Hussain Mashuh Muhammad (2015). The use of the educational supervisors for the Internet in electronic supervision in the directorates of education in Al-Mafraq Governorate. Studies - Educational Sciences: University of Jordan - Deanship of Scientific Research, vol. 42, No. 1, 171-183. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/622649

Al-Shanafi, Saad (2012). The importance of electronic supervision and obstacles to its use in public education in Al-Quwai'iya governorate [unpublished master's thesis]. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.

Al-Sharif, Talal (2004). Leadership patterns and their relationship to job performance from the viewpoint of workers in the Emirate of Makkah [Unpublished Master Thesis]. Naif Arab University for Security Sciences.

Al-Shawabkeh, Malk (2014). A proposed scenario for virtual educational supervision in Jordan [unpublished doctoral thesis]. University of Jordan.

Al-Shehri, Zayed Muhammad (2018). Requirements for applying the integrated educational supervision from the point of view of educational supervisors in Al-Quwai'iya Governorate, (unpublished Master Thesis), Middle East College, Saudi Arabia.

Al-Shukaili, Sobha Hamad (2013). The reality of value education in the curriculum of social studies for the second cycle of basic education in the Sultanate of Oman from the viewpoint of teachers (unpublished Master Thesis). Faculty of Education. Sultan Qaboos university. Sultanate of Oman.

Al-Zadjali, Naguib (2010). Improving educational supervision in the light of the entrance to total quality management in the Sultanate of Oman [unpublished master thesis]. University of Nizwa.

Al-Zaidi, Ghada bint Sulayman bin Awad (2014). The contribution of web conferences in improving the supervisory methods of female educational supervisors [unpublished Master thesis]. Umm Al Qura University.

Ambosaidi, Abdullah and Al-Fahdi, Rashid and Al-Balushi, Ali and Al-Hashemi, Abdullah and Al-Rawahi, Nasser (2018). The image of the Omani teacher in groups of society: an analytical descriptive study. Journal of Educational and Psychological Studies, 12 (2). 299-282.

Arab Observatory of Education (2011). Analysis of the results of the International Educational Achievement Assessment (IEA). Tunisia: Arab Organization for Education, Culture and Science.

Awad, Adnan Suleiman (2008). The degree to which administrative leaders exercise bureaucratic administrative behavior and its relationship to the effectiveness of the job performance of department heads in education directorates in Jordan. Amman Arab University for Graduate Studies. Oman Jourdan.

Dawood, Abdel Aziz Ahmed Mohamed, Al-Rashidi, Nayef Mubarak Mesaieed, and Rasmi, Mohamed Hassan (2018). The role of the Web in activating educational supervision methods. Educational Knowledge Magazine: The Egyptian Association for the Foundations of Education, Vol. 6, No. 12, 130 - 140. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/945354

Dora, Abdul Bari; Al-Sabbagh, Zuhair (2008). Human Resources Management in the Twenty-first Century: A Systematic Approach: Wael Publishing House.

Eisan, Salha Abdullah, Al-Ani, and Wajiha Thabet (2007). The role of the educational supervisor and the obstacles to its performance from the point of view of the supervisors themselves in light of some variables in the Sultanate of Oman, Risala Al Khaleej Magazine, 28 (106), 15-43

Ghidan, Doaa Ibrahim Mohamed, and Jaradat, Mahmoud Khaled Mohamed (2016). The degree to which high school principals apply supervisory competencies and their relationship to the level of job performance of teachers in Zarqa Governorate [unpublished Master Thesis] The Hashemite University. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/817780

Grassas, Al-Hussein (2017). Supervisory behavior of the educational supervisor and its relationship to the job performance of a primary school teacher. Studies: Ammar Thalji University in Laghouat, 57, 106-119. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/834130

Grassas, Hussein. (2019). The role of the education inspector in developing a teacher's job performance. Jill Journal for Humanities and Social Sciences: Jill Center for Scientific Research, No. 53, 115-133. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/994512

Hamdan, Mohamed Mohamed Hussein, and AL Agiz, Fouad Ali Mustafa. (2015). The degree of availability of the requirements for the application of electronic supervision in government schools in the governorates of Gaza and ways to develop it (unpublished master's thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/695449

Hammouda, Salima, and Aaish, Sabah (2018, April 3-4). Workplace spirituality, psychological flexibility, and their relationship to teacher performance. Future prospects for education in a changing world, research presented at the seventh conference of the Faculty of Arts / Al-Zaytoonah University of Jordan.

Hassanein, Muhammad (2015). The degree of educational supervisors' practice of managing change and its relationship to the level of performance of their teachers in middle schools in Gaza governorates (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.

Ibn Omairan, Salem. (2015). the language of instruction between standard and colloquial. Islamic Consciousness: Ministry of Endowments and Islamic Affairs, Q 52, N.602, 54-56. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/673617

Kamel, Gamal Mohamed (2018). Creative leadership of kindergarten principals and their relationship to the level of female teachers 'job performance. Kindergarten College Journal, p. (12), 198-297.

Kenned, Maysa (2015, March 2-5). The role of blogs in the application of supervisory methods for female educational supervisors, a scientific paper presented at the Fourth International Conference on e-learning and distance education innovative for a promising future, Riyadh.

Khalaf Allah, Mahmoud Ibrahim Awad (2014). A proposed concept for applying the electronic educational supervision to the student's teachers in the College of Education _ Al-Aqsa University. Al-Aqsa University Journal - Humanities Series: Al-Aqsa University, vol. 18, No. 2, 287 - 315. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/751535

Khalif, Nabil (2007). A suggested model for improving the job performance of teachers of basic education schools in the United Arab Emirates. Unpublished doctoral thesis. Amman Arab University for Higher Studies

Kovan, Abdul Rahman bin Abdullah bin Awad (2018). Difficulties educational supervisors practice their technical duties in the Dhofar Governorate, Sultanate of Oman (unpublished Master Thesis). Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

Mahasneh, Ibrahim (2013). Management and evaluation of job performance between theory and practice: Jarir House for Publishing and Distribution.

Mahmoud, Maher Al-Saeed, Mansour, Nashat Muhammad Ahmed, Mahrous, Yahya Fekry, and Al-Hussaini, Ahmed Al-Sayed Ali. (2018). Measuring the job performance of sports specialists at Damietta University. Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences: Mansoura University - College of Physical Education, p. 32, 119 - 135. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/957520

Mazid, Sabreen Salman Ahmed, and Al Agiz, Fouad Ali Mustafa. (2017) The degree of secondary school supervisors' practice in Gaza governorates of their duties and their relationship to the level of job performance of their teachers [Unpublished Master Thesis]. Islamic University. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/875314

McMah, Walid (2016). The degree of educational supervisors' practice in the Gaza governorates of creative thinking and its relationship to the level of teacher performance (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.

Ministry of Education (2012). Education in the Sultanate of Oman, moving forward with quality. Muscat. The author.

Ministry of Education (2013). National report on the framework for analyzing / diagnosing the quality of public education. Muscat: Oman National Committee for Education, Culture and Science.

Ministry of Education (2015). Guide to filling educational supervision and school administration positions. Muscat, Sultanate of Oman.

Obaidat, Touqan and Abu Al-Semid, Suhaila (2007). Modern strategies in educational supervision: House of thought.

Philae, Farouk; and Abdul Majeed Al-Sayed (2005). Organizational behavior in the management of educational institutions. Al Masirah House for Publishing and Distribution.

Rasmi, Mohamed Hassan; And Sadiq, Fatima Al-Sayed, and Al-Salal, Salem Mubarak Sultan (2018). The effect of the organizational environment on the performance of

employees of the educational institution, Journal of the Faculty of Education, Benha, 166 (6), 461-490.

Sabar, Hossam Mahmoud (2018). Future anxiety and its relationship to the job performance of primary school teachers. Journal of Historical and Cultural Studies, 10 (35).

Safar, Salha (2008). Distance educational supervision between importance and practice and obstacles to its use [Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University].

Salha, Moamen (2015). The degree of roaming by the UNRWA school administration principals and the effect of its application on the job performance of teachers from their point of view (unpublished master thesis). Islamic University of Gaza.

Shahoumy, Saeed Rashid (2019). Evaluating the job performance of teachers in the United States of America and the possibility of benefiting from it in the Sultanate of Oman. Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, p (35), 244-205.

Shami, Saliha (2010). The organizational climate and its impact on the job performance of workers. Boumerdes University case study [unpublished MA thesis, Algeria].

Shehata, Hassan and Al-Najjar, Zainab (2003). Dictionary of Educational and Psychological Terms, Egyptian Lebanese House, Cairo. P. 242.

Sheikha, Nader (2010). Human resources management, theoretical framework and practical cases. Al-Safa House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Sheldan, Fayez Kamal, Al Qudra, Hamed Naeem (2017). The degree to which primary school supervisors practice the primary methods of educational supervision in light of contemporary trends and ways to develop them. Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies: Al-Quds Open University, Vol. 5, No. 17, 189-207. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/817719

Sultan, Salwa Abdul Amir (2017). The role of quality educational supervision in developing professional teachers: Sultanate of Oman.

Tamam, Tammam Abdel Alim. (2017). Workers performance: a vision from the work sociology perspective. Scientific Journal of the Faculty of Arts: Assiut University - Faculty of Arts, special issue, 21 - 40. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/991816

The Ministry of Education. (2019). Educational Statistics Annual Book. Muscat: Statistics and Indicators Department

Wardiya, Samira, Hamad, Nasser (2017). The degree of availability of the competencies of the application of electronic supervision to the educational supervisors in Al Dakhiliya Governorate (unpublished Master Thesis). Sultan Qaboos university.

ثالثا: مراجع باللغة الانجليزية

Al Nazer, M & Mohammad, Gh (2013). Supervising Practices of Education Supervisors and Their Relationship With The Attitudes Of High Basic Stage Teachers Towards The Profession In The Capital Amman Governorate From Their Point of View. *International Journal of Humanities and Social Science, 3*(20), 223-243.

Arnauld, E. M. (2016). *Virtual supervising: Perceptions of interaction and feedback during student teaching* (Order No. 10100453). Available from Pro Quest Dissertations & Theses Global. (1784283970).

Carboni, L & Riggsbee, J. (2007). We needed support and it out there: Building an Online Learning Community with Cooperating Teacher. Electronic Journal for the Integration of Technology in Education, 6,109- 121.

Collis, B., and Moonen, J., (2008). Web 2.0 tools and processes in higher education: Quality perspectives. *Educational Media International. 45*(2), 93-106.

Creswell, J.W.(2015). A Concise introduction to mixed methods research. Los Angeles: SAGE.

David . F. (2001). Strategic management: concept & cases. prentice Hall: new jersey.

Donnelly, R. & Fitzmaurice, M. (2013) *Development of a Model for Blended Postgraduate Research Supervision in Irish Higher Education*. In C. O'Farrell & A. Farrell(eds.) Emerging Issues in Higher Education III, From Capacity Building to Sustainability, Dublin, Educational Developers in Ireland Network (EDIN). On line http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent. Cgi? Article=1005& context=1tcbk, Retervaled10/10/2019.

Farley, G. (2010). Instructional Supervision: *A Descriptive Study Focusing on the Observation and Evaluation of Teachers in Cyber schools, Unpublished Dissertation*, Indiana University of Pennsylvania.

Freddy, A.; Eka A. & jumahir, M. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, work Engagement and teachers Performance: Test of model. International Journal of Education and Research, (1), 1-14.

Gadzirayi, C., Muropa B., Mutandwa E. (2015) Effectiveness of the Blended Supervision Model: A Case Study of Student Teachers Learning to Teach in High Schools in Zimbabwe. *Zimbabwe Journal of Educational Research:* 25(2): 371- 382.

Jaffurs, Alexander C.(2017). Teacher perceptions of Teacher Evaluation Using the Teacher penance Assessment system and Factors that contribute to Teacher Quality. Professional Growth and Instructional Improvement Over, UN Published Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate School, Universality of Maryland, USA.

Mallon, J. F. (2002). *Working Towards Effective Practices in Distance Career Counseling. ERIC Digest.* Greensboro, NC: ERIC Counseling and Student Services Clearinghouse. (ERIC ED470597).

Nelson, J, A., Nichter, M.,& Henriksen, R.(2010). On-line supervision and face-to-face supervision in the counseling internship: An exploratory study of similarities and differences. Retrieved from htt:// counselingoutfitters.com/ vistas10/ Article_ 46.pdf.25/8/2019.

Schwartz, Bechet, B. (2014). Virtual supervision of Teacher Candidates: A Case Study, The International Journal of Learning: Annual Review, 21 on line at http:// ijlar. Cgpublisher. Com/ product/ pub.287/ prod.21.

Shean, Carolyn & Catherine, Babiane, (2001). The Electronic Enhancement of Supervision Project (EESP): In: Growing Partnerships for Rural Special Education. *Conference Proceeding(San Diego,* CA, March29-31), see RC022965.

Wong, Tracy K. Y., Tao, X. and Konishi, Chiaki. (2018). Teacher support in learning Instrumental and appraisal support in relation to math achievement, Issues in Educational Research, 28(1), 202- 219.

Zhang, Xiao- Feng & Ng- Ho-Mning (2015). An effective model of teacher appraisal Evidence from secondary schools in shanghai, China, Educational Management Administration & Leadership, 45(2), 196- 218.

Zhang, Y., Lupine, J., Buckman and Wei, F. (2011). It is not fair or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor- job performance relationships. Academy of Management Journal, 57(3), 675- 697.

Improving Teachers' Professional Performance in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman in Light of the Blended Educational Supervision

Dr. Nesreen S. M. Salah El-Din

Assistant professor of educational administration- College of Education, Ain Shams university

Abstract

The study aimed to determine the level of teachers' Professional performance, the level of practice of blended educational supervision in basic education schools in Oman, and determine the correlation between the averages of the degrees of the estimates of the study sample to the degree of practice blended educational supervision and the level of teachers' Professional performance and identify the challenges facing the application of integrated educational supervision and ways to meet them.

To achieve the aims of the study, a mixed methodology was used. Where two tools were employed: a questionnaire on the quantitative study sample consisting of (537) teachers, and the interview was used on the qualitative study sample consisting of (15) supervisors, and the results showed that estimating the level of Professional performance for teachers with its three dimensions came with a very high degree, the assessment of the level of blended educational supervision practice in its three phases came with a high degree and the study also showed a positive correlation between the practice of blended educational supervision as a whole, and between the Professional performance as a whole. the blended educational supervision faces challenges, including those related to human cadres, the lack of technical support, and lack of physical equipment. Moreover, the most important ways to meet these challenges are to provide qualified human cadres to implement the integrated educational supervision, and the presence of an electronic infrastructure.

Keywords: Professional *Performance, Blended Supervision, Electronic Supervision, Supervisory Visit*