فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

راشد سليمان الفهدي*
جامعة السلطان قابوس،
سلطنة عمان

حليس محمد العريمي
كلية العلوم التطبيقية بصور،
سلطنة عمان

راشد سيف المحرزي
جامعة السلطان قابوس،
سلطنة عمان

ناصر هلال الراسبي
وزارة التربية والتعليم،
سلطنة عمان

استلم بتاريخ: ٢٠١٢\٢\٣ عدل بتاريخ: ٢٠١٢\١٠\١٣ قبل بتاريخ: ٢٠١٢\١١\٧

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في سلطنة عمان. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ٤٩ عبارة موزعة على خمسة محاور هي: تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والوسائل والأنشطة المدرسية، وتنفيذ وتقييم وتطوير المناهج الدراسية، وتقييم عمليتي التعليم والتعلم، والإنماء المهني للمعلمين. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في جميع محافظات السلطنة التعليمية، حيث بلغ عددهم ٥٩٢ معلما ومعلمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاشراف التربوي بسلطنة عمان حصل على درجة عالية من الفعالية في محوري تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والوسائل والأنشطة المدرسية، بينما حصل على درجة متوسطة للفعالية في باقي المحاور الثلاثة. وتم وضع توصيات في ضوء النتائج.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، الفاعلية، المعلمون، سلطنة عمان.

Effectiveness of Educational Supervision in Sultanate of Oman as Perceived by Teachers

Rashid S. Al Fahdi*
Sultan Qaboos University,
Oman

Helis M. Al Oriami
Applied Science College-Sur,
Oman

Rashid S. Al Mehrzi
Sultan Qaboos University,
Oman

Naser H. Al Rasbi
Ministry Of Education,
Oman

The study aimed at identifying the effectiveness of educational supervision in public schools in the Sultanate of Oman. To achieve the aim of the study, a questionnaire was designed consisting of 49 items distributed into five domains. The domains are: enhancement of instructional and learning processes; school's activities and media; implementation, assessment, and development of curriculum; assessment of instructional and learning process; and teachers' professional development. The validity and reliability of the questionnaire were examined. The sample of the study consisted of 592 male and female teachers. The results showed that educational supervision in Oman had high effectiveness on enhancement of instructional and learning processes, school's activities and media, whereas, it had medium effectiveness on the other three domains. Based on the results, few recommendations have been suggested.

Keywords: educational supervision, effectiveness, teachers, Sultanate of Oman.

*rsh77@squ.edu.om

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

والإشراف التربوي عملية إنسانية شاملة لعناصر التربية طلاباً، ومعلمين، وإداريين وفنيين، وهو متعدد الأغراض كطرائق التدريس والمنهاج والتقويم، والأجهزة والمعدات، والوقت والأنشطة الصفية واللاصفية، والجو النفسي الاجتماعي داخل الصف وخارجه (العوران،٢٠١٠). ويحتل الإشراف التربوي مكانه عالية في النظام التعليمي، فهو القناة التي تصل الجهات الرسمية بالميدان، ومن المهام الرئيسة للإشراف التربوي وضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ ومتابعة نجاحها، كما إنه يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية من اجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة (السعود، ١٩٩١). وينظر إلى الإشراف التربوي على أنه وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم؛ حيث يعمل على رفع كفاية المعلم المهنية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل المشكلات التي تعترضه بوصفه احد العناصر الأساسية في الموقف التعليمي التعلمي، ويتم ذلك من خلال تزويده بالخبرات التربوية اللازمة والعمل على تبادلها عن طريق عقد الندوات والمشاغل وإجراء البحوث وتوفير التسهيلات اللازمة (لهلوب،٢٠١٠).

ويرى جليكمان وزملاؤه المشار إليهم في الضويلع (١٤٠٩هـ) أنه لا يمكن تصور مدارس فاعلة بدون نظام إشراف متكامل تعتمد عليه المؤسسة التعليمية في متابعة تنفيذ البرامج التعليمية، كما أن المدارس الفاعلة لا تأتي مصادفة، وأن الإشراف هو القوة التي تشكل المدرسة في وحدة منتجة، ولهذا لا يمكن ضمان الجودة والالتزام بالنوعية والدعم المهني والمساءلة عن الإخفاق بدون وجود إشراف تربوي فاعل، كما أن هناك مبررات تحتم وجود إشراف تربوي فاعل، منها – على سبيل المثال لا الحصر- يمثل أحد مصادر المعرفة التي يستقي منها المدرسون معلوماتهم لانه يتسم بالتحديث والتطوير المستمر.

ويؤكد الزعبي (١٩٩٤) بأن الإشراف التربوي الفعال هو الذي لا يقتصر على متابعة الأهداف وتنفيذها فحسب، وإنما يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للعملية التربوية، ويستبق الأحداث والمشكلات لمعالجة آثارها السلبية، مستعينا بالنظم والقواعد والتخطيط المسبق لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة لجميع أطراف العملية الإشرافية، ولذا فإن الإشراف التربوي الفعال هو الذي يعمل على التوفيق بين حاجات المؤسسة التعليمية، وحاجات المعلمين، ويستمد خصائصه من مختلف الاتجاهات والنماذج الإشرافية المعاصرة.

والإشراف التربوي الفاعل هو الأداة المحركة والمنظمة لما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف وخارجها، من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي يعمل على تنفيذها، ولهذا يعد المشرف التربوي قائداً تربوياً لما يقوم به من عملية اتصال متعددة الأغراض تهدف في مجملها إلى تطوير العملية التعليمية، بل التربوية بأكملها، وتؤكد لهلوب (٢٠١٠، ص.٢٠) أن على المشرف التربوي "إذا واكب التطور التربوي وأهتم به واستقر في فكره وأسلوبه أن ينقل هذا الأسلوب إلى المعلمين وأن يحقق المردود التربوي كاملا، فالاهتمام بالمشرف التربوي نابع من دوره في تطوير العملية التعليمية وتوجيه المعلمين وإرشادهم". كما يؤكد كل من عربي Aggarwal (1995) وعربي Dunkin (1981) على أن الإنماء المهني للمعلمين والدور الذي يقوم به المشرف التربوي له أثر كبير في ترسيخ معلوماتهم، وتوسيع معارفهم وطاقاتهم التعليمية، ويعمل على رفع مستواهم الثقافي، ويحسن مواهبهم وميولهم الخاصة، ويساعدهم في مواجهة المواقف الجديدة بسهولة ويسر، من خلال تطوير كفاياتهم التخصصية والمهنية، وثقتهم بأنفسهم، وتقييم أعمالهم والمواقف التي تواجههم.

إضافة إلى دور المشرف في الإنماء المهني للمعلم فإنه يقوم بعدة أدوار منها ما يتعلق بالمنهاج المدرسي، والتقويم، وتوظيف الوسائل والأنشطة، والتي تعمل على تحسين أداء المعلم في غرفة الصف وخارجها، فالمشرف التربوي له دور كبير في عملية تطوير المنهاج المدرسي، فعلى سبيل المثال لا الحصر يقوم بدور المحلل والناقد مستكشفا مواطن القوة ليؤكد عليها، ومواطن الضعف ليساعد في تصحيحها وتطويرها، وأما عملية التقويم فتعد من الأدوار الرئيسية للمشرف الفعال حيث أن هذه العملية تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين، وتساعد في صنع القرارات التي تستند على أسس علمية موضوعية، ويرى طافش (٢٠٠٤) أن المشرف يعنى بعملية التقويم ويتعاون في توضيح أنواعها وأساليب بنائها، وتحليل نتائجها وتفسيرها، ويساعد في تحديد إجراءاتها الكفيلة بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وفي سلطنة عمان وضعت وزارة التربية والتعليم الخطط لتطوير التعليم في نهاية القرن الماضي من ضمنها تطوير منظومة الإشراف التربوي وذلك من أجل

الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال تطوير أداء المعلمين. فقد استحدثت وظائف إشرافيه جديدة كالمعلم الأول، وطورت مهام وأدوار الوظائف الإشرافية القائمة وأخضعتهم للتدريب من أجل تطوير معارفهم ومهاراتهم، كما وفرت الوزارة الوسائل والتجهيزات التي تساعد المشرف على أداء عمله بفاعلية أكبر، و تقوم دائرة الإشراف التربوي بتقديم الدعم الفني للمشرفين ومتابعة أدائهم في المحافظات التعليمية ، وتذليل الصعوبات التي قد تعترضهم.

كما أنيط بكل فئة من فئات المنظومة الإشرافية مهام محددة؛ حيث يوجد لكل مادة دراسية مشرف عام على مستوى الوزارة يقوم بالإشراف علي المشرفين الأوائل والمشرفين بالمحافظات التعليمية، ومن أهم مهامه مراجعة الآليات المتبعة في الإشراف واقتراح التعديلات المناسبة، وتقديم المقترحات لتنفيذ خطط تطبيق المناهج حسب ما هو مخطط لها، والمشاركة في إعداد الدراسات والبحوث لتحقيق ذلك، وتقديم الإرشاد المهني للمشرفين والمعلمين وتحديد احتياجاتهم التدريبية لرفع أدائهم، ودراسة تقارير المشرفين الأوائل ومشرفي المادة وإفادتهم بالتغذية الراجعة أولاً بأول، واطلاعهم على كافة المستجدات والتجديدات التربوية للنهوض بالعملية التعليمية من كافة جوانبها، تعاد صياغتها اخي العزيز ما واضحه

كما يوجد بكل محافظة تعليمية مشرفون أوائل يتولون مسؤولية تقديم الدعم والمساندة للمشرفين والمعلمين الأوائل، ومن مهامهم: الإشراف على أداء مشرفي المادة والمعلمين الأوائل ومتابعة أدائهم، وإنمائهم مهنيا واطلاعهم على المستجدات التربوية، والتعاون مع مشرفي المادة والمعلمين الأوائل وفريق التدريب في وضع الخطط اللازمة لتدريب المعلمين الأوائل والمعلمين، والمشاركة في تنفيذها وتقييمها، والإشراف على نواتج عمليات التعلم والتعليم، بالإضافة إلى ذلك يوجد في كل محافظة تعليمية مشرفو مواد / مجال يتولون مسؤولية تقديم الدعم والمساندة للمعلمين الأوائل والمعلمين في المدارس من خلال تشخيص احتياجاتهم وتقديم برامج تدريبية نوعية لهم ورعاية نموهم المهني، من خلال تقويم نواتج عمليات التعليم والتعلم ووضع خطط لتحسين أدائهم بالتنسيق مع المشرف الأول، وفيما يخص أدوار المعلمين الأوائل، فقد تم توسيع مهامهم وصلاحياتهم لتشمل الإشراف على زملائهم المعلمين، وذلك من منطلق أن المعلم يتصل بشكل مباشر بزملائه المعلمين، ويمكنه بسهولة أن يقدم لهم الدعم والمساعدة لتنمية قدراتهم المهنية.

ومن بين الاستراتيجيات التي تتبناها وزارة التربية والتعليم إعداد الحقائب التدريبية للمشرفين والمعلمين الجدد والتي تهدف إلى تزويدهم بالمستجدات التربوية وإكسابهم الكفايات الأساسية لممارسة مهامهم، وتعريف المشرفين والمعلمين الأوائل بأساليب الإشراف التربوي وأنواعه، وتنمية قدرات المشرفين الجدد على توظيف الأساليب الإشرافية توظيفا فاعلا. كما أن اللقاءات التربوية التي تنظمها الوزارة سنويا من الاستراتيجيات التي تعمل على تبادل الخبرات وعرض التجارب بين القائمين على العملية الإشرافية، كما قامت الوزارة بإعداد دليل إشرافي يسترشد به المختصون في ممارسة العملية الإشرافية على مستوى الوزارة والميدان التربوي، وقد تضمن الدليل تعريفا للإشراف التربوي، ومراحل تطوره بالسلطنة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ثم أنماطه وأساليبه، والمهام والكفايات الخاصة بكل فئة إشرافيه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم من أن نظام التعليم الأساسي الذي بدأ تطبيقه في السلطنة منذ العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩م قد طور من مهام وأدوار المشرف التربوي، إلاّ أنه من الملاحظ لمختلف الأوساط التربوية المتابعة لسير العملية التعليمية في السلطنة بأن المشرفين لا زالوا يمارسون الطريقة التقليدية أثناء تنفيذ الإشراف التربوي، والاعتماد بشكل كبير على الزيارات الصفية؛ الأمر الذي أثّر على فاعلية الإشراف في تطوير عمل المعلم ومن ثم تطوير العملية التعليمية بأكملها، وما يؤكد استمرارية الأسلوب التقليدي في عمل المشرف التربوي ما خلصت إليه دراسة التوبي (٢٠٠٥) من أن المشرفين التربويين لم يتمكنوا من الكفايات الأدائية بدرجة كبيرة، كما توصلت دراسة العامري (٢٠٠٨) إلى أن هناك صعوبات كبيرة تحد من ممارسة المشرف التربوي لمهامه، وتتركز هذه الصعوبات في توظيف التقنيات والوسائل التربوية والمنهاج المدرسي، ووجود قصور في أداء المشرفين التربويين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقويم، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المعلمين حول فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان تعزى لاختلاف جنسهم، ومحافظتهم التعليمية، وسنوات خبرتهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على درجة فاعلية الإشراف التربوي بالمحافظات التعليمية بالسلطنة من وجهة نظر المعلمين.

٢. الكشف عن الفروق بين استجابات المعلمين وفقا لجنسهم، ومحافظتهم التعليمية، وخبرتهم.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة :

١- تقديم مقترحات للقائمين على العملية الإشرافية بالسلطنة تساعد في تحسين أداء المشرفين.

٢- تساعد الفئات الإشرافية في معرفة وفهم أدوارهم الحقيقية كمشرفين، لدفعهم نحو التعاون فيما بينهم لتحسين أداء المعلمين والعملية التعليمية بشكل عام.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية : المعلمين والمعلمات في جميع محافظات التعليمية بالسلطنة في كل المراحل الدراسية.
- الحدود المكانية : جميع المحافظات التعليمية بالسلطنة.
- الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م.
- الحدود الموضوعية : فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة في المحاور الأتية: تحسين عمليتي التعليم والتعلم، الوسائل والأنشطة المدرسية، تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية، تقييم عمليتي التعليم والتعلم، الإنماء المهني للمعلمين.

مصطلحات الدراسة:

الفاعلية: المستوى الكيفي والكمي للممارسات التي تؤثر في الفئات المستهدفة بقصد إكسابهم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة (حسّان، ١٩٨٩).

الإشراف التربوي: عرّف السعود (٢٠٠٧، ص.٦٧) الإشراف التربوي بأنه "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية-التعليمة."

الإشراف التربوي الفاعل: هو الإشراف التربوي الذي يعمل على التوفيق بين حاجات المؤسسة التعليمية، وحاجات المعلمين، ويستمد خصائصه من الاتجاهات والنماذج الإشرافية المعاصرة في ضوء الهدف الذي يسعى إليه الإشراف في الواقع الميداني (الزعبي، ١٩٩٤).

فاعلية الإشراف التربوي: تتمثل في المستوى الكيفي والكمي للأنشطة الإشرافية التي تتعاون فيها جميع الأطراف المعنية بالإشراف من أجل تطوير مهارات المعلم التعليمية في كافة جوانبها، مستخدمين الوسائل والأساليب الحديثة، وتعرف فاعلية الإشراف التربوي إجرائيا بانها الدرجة التي يستجيب بها المعلم على عبارات الاستبيان المستخدم في الدراسة حول دور الإشراف التربوي الممارس في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الجوانب الخمسة المرتبطة بتحسين العملية التعليمية والمتمثلة في: تحسين عمليتي التعليم والتعلم، الوسائل والأنشطة التعليمية، تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية، تقييم التعليم والتعلم، والإنماء المهني للمعلمين.

الدراسات السابقة:

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة موضوع فاعلية الإشراف التربوي، وقد تم عرض الدراسات السابقة وفقا للتسلسل الزمني بدء بالأحدث، حيث قام الطويسي والطعاني (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى استقصاء مدى فاعلية مشرفي التربية المهنية في ممارسة مهارات الإشراف الإكلينيكي من وجهة نظر معلمي التربية المهنية ومدى تأثير متغيرات الخبرة والتخصص والمؤهل في محافظة الكرك بالأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من ١١٥ معلما للتربية المهنية بمديريات محافظة الكرك - الأردن، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت من ٤٤ فقرة موزعة على ستة مجالات هي: قبل حضور الموقف التعليمي، والتخطيط لحضور الموقف التعليمي، وحضور المواقف التعليمية/التعلمية، وتحليل المواقف التعليمية، والتقويم والتخطيط المستقبلي، والعلاقات الإنسانية، وكشفت النتائج عن حصول ثلاثة مجالات على درجة ممارسة عالية تمثلت في العلاقات الإنسانية، وحضور المواقف التعليمية/التعلمية، وتحليل المواقف التعليمية، بينما حصلت بقية المجالات على درجة ممارسة متوسطة، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات العينة تعزى لأي من المتغيرات: الخبرة، والتخصص، والمؤهل. وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة النهج الإشرافي الحديث القائم على تعميق مفهوم الإشراف الإكلينيكي، وأوصت بعقد برامج تدريبية للمشرفين التربويين في الإشراف الإكلينيكي.

وقام العوران (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى معرفة فاعلية الإشراف التربوي ومشكلاته من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في الأردن، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة والتي شملت محورين أحدهما لمجالات فاعلية الإشراف التربوي: أهداف الإشراف، تنظيم الإشراف، وظائف الإشراف، أساليب الإشراف، أساليب التقويم؛ والآخر لمشكلات الإشراف التربوي: المشكلات الاقتصادية، المشكلات الإدارية، المشكلات الفنية، المشكلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة

من ٦٣ مشرفا ومشرفة و١٦٣ مديرا ومديرة، وبينت نتائج الدراسة أن استجابات المبحوثين كان مرتفعا في جميع مجالات فاعلية الإشراف مما يدل على رضا أفراد عينة الدراسة على فاعلية الإشراف التربوي. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك المشرفين للمشكلات التي تقلل من فاعلية الإشراف كان متوسطا، في حين كان هذا المستوى عند المديرين مرتفعا.

وأجرى موسولا (Moswela, 2010) دراسة هدفت إلى قياس تأثير المشرف التربوي على المعلمين في المدارس الثانوية ببتسوانا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم الاستبانة في دراسته وطبقها على ٢٥ مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج تأثير المشرف التربوي في الخوف والعدوانية في نفوس المعلمين، كما أظهرت قلة فاعلية المشرف وغيابها في بعض الأحيان، وأوصت الدراسة بإعادة توصيف عمل المشرفين بما يتناسب ورسالته السامية، كما أوصت بقيام مدير المدرسة بمساعدة المشرف والمعلم للوصول إلى تفاهم يعود نفعه للطلاب والعمل داخل المدرسة.

وفي دراسة لهلوب (٢٠١٠) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية الإشراف التربوي في المدارس الأردنية، حيث استخدمت المقابلة كوسيلة لجمع البيانات، ووجهت سبعة أسئلة تتعلق بإسهام الإشراف في تنمية كفاية المعلمين في التخطيط للتدريس، وتنمية المهارة الذاتية عند المعلمين في تحليل سلوكهم التعليمي الذاتي، وتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا في التدريس، وتنمية مهارات إدارة الصف، وتنمية مهارات المعلم في التقويم، ومساعدة المعلم على تنويع أساليبه التدريسية، وتنمية شخصيات المعلمين. وكانت عينة الدراسة (٤٢) معلما ومعلمة، وبينت النتائج عدم فاعلية الإشراف في جميع المحاور عدا محور مساعدة المعلم على تنويع أساليبه التدريسية.

أما دراسة القرني (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى التعرف على درجة أداء المشرفات التربويات بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية في مجالي التخطيط والمتابعة الميدانية، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٤٠) مديرة ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من ٥١) عبارة موزعة على ستة محاور هي :التخطيط، والمناهج، والعلاقات الإنسانية، والنمو المهني للمعلمات والمديرات، وإدارة الصف، والتقويم. وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء المشرفات التربويات كان متوسطا في محاور التخطيط، والتقويم، والعلاقات الإنسانية، والنمو المهني للمعلمات والمديرات. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات العينة تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح فئة المديرات، في حين لم تكن هناك أية دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات التخطيط، ومتابعة تخطيط المعلمات الفصلي واليومي، والمتابعة اليومية للمشرفات التربويات.

وقام ابو رزق (Aburezeq, 2006) بدراسة هدفت إلى معرفة رؤية معلمي اللغة العربية في الأردن حول الإشراف التربوي الذي يحصلون عليه، وتركزت الدراسة على الإجابة عن السؤالين التاليين: ١- ما رؤية معلمي اللغة العربية الأردنيين حول أدوار وأنماط الإشراف التربوي؟ ٢- كيف تؤثر أنماط الإشراف على سلوكيات التدريس في الغرفة الصفية؟. تم تحليل وثائق وزارة التربية والتعليم الأردنية وإجراء مقابلات شبه مقننة لعدد ٢٠ معلما ومعلمة في اللغة العربية عبر الهاتف، وتوصلت الدراسة إلى ست نتائج هامة وهي: أولا: اتفاق جميع المعلمين على أن مشرفيهم ركزوا بصورة أساسية على تصيد أخطائهم وتقييمهم أكثر من محاولة تطوير مهاراتهم التدريسية، ثانيا: لم تكن هناك فائدة كبيرة من عملية الإشراف بل بالعكس كانت عامل ضغط عليهم، ثالثا: رغبة المعلمين في أن تساعدهم عملية الإشراف في تحسين تدريسهم لجميع فروع اللغة العربية، رابعا: عدم تطابق الإشراف مع الظروف الواقعية للمدارس والغرف الصفية حيث يغلب على عملية الإشراف الجانب النظري أكثر من التطبيق العملي، خامسا: هناك تفاعل بين الجنس والمستوى الأكاديمي وسنوات الخبرة لكل من المعلمين والمشرفين، سادسا: كان للاختلاف بين الجنس والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة تأثير على العلاقة بين المعلم والمشرف.

وقام الغنميين (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية المشرفات التربويات في تطوير الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى قياس تأثير الجنس والخبرة والمؤهل في ذلك الدور، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت من ثماني مجالات هي: التخطيط، والمناهج والكتاب المدرسي، والتقويم والاختبارات، والنمو الأكاديمي، وتوجيه الطلاب وإرشادهم، والوسائل التعليمية، وإدارة الصف، والانتماء للمهنة، وخلصت الدراسة إلى تدني مستوى أداء المشرفين التربويين في جميع المجالات، وأوصت بضرورة إعادة تأهيل المشرفين التربويين من خلال دورات تدريبية لتحسين أدائهم، كما أوصت بزيادة عددهم بما يتناسب مع أعداد المعلمين.

وقام الحماد (٢٠٠٠) بدراسة هدفت التعرف على معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتطبيقها على عينة من المشرفين بلغ عددهم ٤٨ مشرفا تربويا من خمسة مراكز إشرافية، وكانت أهم النتائج: ازدحام الصفوف الدراسية بالطلاب، وكثرة عدد المدارس التي

يجب على المشرف زيارتها، وكثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها المشرف، وقلة الدورات التدريبية التي يخضع لها المشرف، وقلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف، وعدم مساواة المشرفين بالمعلمين في الإجازات، ووجود المجاملات الشخصية في عملية الإشراف.

أجرى ساديجول (Sadegul, 1997) دراسة هدفت إلى تقصي توقعات معلمي المدرسة الإعدادية الأتراك حول الإشراف الصفي بواسطة المشرفين التربويين في المرحلة الإعدادية، وعلاقة ذلك بجنس وخبرة ومؤهل المعلمين، وعدد مرات التوجيه. فقد أشارت النتائج إلى إحساس المعلمين بأن المشرفين كانوا أكثر اهتماما بالضبط الشديد، والاستقصاء، والتقييم، والتفتيش، من التوجيه والإرشاد والتطوير. كذلك أشارت النتائج إلى أن المشرفين لا يتبعون تعليمات الإشراف بل يشرفون بالطريقة التي يحبذونها. وقد استنتج الباحث بأن زيارة واحدة للمعلم من قبل المشرف لا تكفي لتقييم أو إرشاد المعلم، وبالتالي فإن نظام تقييم ومتابعة المعلم يحتاج إلى تطوير.

وقام ثابت (١٩٩٤) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فاعلية الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس. واستخدم الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتم تطبيقها على عينة من ٣١ مشرفا تربويا و١١ مدير مدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يحملون اتجاهات سلبية نحو الإشراف التربوي، كما أظهرت ضعف المشرفين في امتلاك مهارات التواصل مع المعلمين، وضعف الخبرة في التخطيط وتحليل المواقف التعليمية، وعدم اقتناع المعلمين بتوجيهات المشرف والشعور بعدم جدواها، وشعورهم باستخدام المشرف لأسلوب التفتيش، وعدم كفاية تقرير الزيارة الصفية.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن جميعها هدفت للكشف عن فاعلية الإشراف في تطوير أداء المعلمين بالمدارس، كما أن أغلبها استخدم الاستبانة أداة لتحقيق هذا الهدف وكانت المحاور متشابهة في كثير منها، ويتضح أيضا تنوع عينة الدراسة بين المعلمين والمشرفين والمديرين. وقد استفادت الدراسة الحالية في بناء الأداة وتحديد محاورها، كما استفادت من تحديد العينة التي طبقت عليها الأداة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي الذي يعنى بوصف الظاهرة المدروسة وعلاقتها بالظواهر المحيطة بها، والذي يعد أنسب منهج للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال وصف درجة فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بجميع محافظات السلطنة في مختلف المراحل الدراسية، وحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للعام ٢٠٠٨م، حيث بلغ عدد المعلمين ٤١٩٨٨، وجدول ١ يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمحافظة.

جدول ١

توزيع مجتمع المعلمين حسب الجنس والمحافظة

المحافظة	المعلمين	
	ذكور	إناث
مسقط	٢٣٩١	٤٠٢٢
شمال الباطنة	٣٢٩٩	٤٨١٦
جنوب الباطنة	٢٠٠٤	٣١٦٢
الداخلية	٢٣٠٣	٣٥٩٣
جنوب الشرقية	١٣٤٣	٢٢٠٩
شمال الشرقية	١٣٤٦	١٩٥٧
البريمي	٤٠٥	٦٤١
الظاهرة	١٢٢٩	١٧٦٦
ظفار	١٩٣٩	٢٣٣٢
الوسطى	٤١٧	٢٦٥
مسندم	٢١٩	٣٣٠
المجموع	١٦٨٩٥	٢٥٠٩٣

المصدر: وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨)

عينة الدراسة:

جدول ٢

توزيع عينة المعلمين حسب الجنس والمحافظة

المحافظة	المعلمين	
	ذكور	إناث
مسقط	٣٥	٦٣
شمال الباطنة	٥٠	٧٥
جنوب الباطنة	٢٥	٤٨
الداخلية	٣٠	٥٩
جنوب الشرقية	٢٠	٢٧
شمال الشرقية	٢٠	٢٣
البريمي	٥	١٠
الظاهرة	١٣	٢٣
ظفار	٢٣	٢٣
الوسطى	٥	٥
مسندم	٤	٦
المجموع	٢٣٠	٣٦٢

تم اختيار عينة الدراسة من الجنسين بجميع المحافظات بالسلطنة بمعدل ٢% من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار

٨٢٠ معلما ومعلمة. وتم توزيع ٨٢٠ استبانة على عينة الدراسة عن طريق مكاتب الإشراف التربوي بالمحافظات. وقد تم استرجاع ٦٠٠ استبانة استبعدت منها ٨ استبانات لعدم اكتمال بيانات المستجيبين أو لعدم اكتمال الاستجابات. وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٥٩٢ فقط وهو عدد مناسب للتحليل الإحصائي. وجدول ٢ يوضح توزيع عينة الدراسة الفعلية حسب الجنس المحافظة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة والتي تهدف إلى التعرف على فاعلية الإشراف التربوي، ومدى الاستفادة منه من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من ٤٩ عبارة موزعة على خمسة محاور هي: محور تحسين عمليتي التعليم والتعلم (١٣ عبارة)، محور الوسائل والأنشطة المدرسية (٨ عبارات)، محور تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية (٥ عبارات)، محور تقييم عمليتي التعليم والتعلم (٩ عبارات)، محور الإنماء المهني للمعلمين (١٤ عبارة).

صدق الأداة: لقياس الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة والخبراء بجامعة السلطان قابوس، والكليات التطبيقية بالمحافظات، ووزارة التربية والتعليم، وتم تعديل الاستبانة في ضوء مقترحاتهم.

ثبات الأداة: تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات استجابة أفراد عينة الدراسة وذلك على جميع استجابات عينة الدراسة، وجدول ٣ يبين ذلك.

جدول ٣

معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور فاعلية الإشراف التربوي

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	تحسين عمليتي التعليم والتعلم.	١٣	٠,٩٦
٢	الوسائل والأنشطة التعليمية.	٨	٠,٩٣
٣	تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية.	٥	٠,٨٩
٤	تقييم التعليم والتعلم.	٩	٠,٩٤
٥	الإنماء المهني للمعلمين.	١٤	٠,٩٧
	الدرجة الكلية	٤٩	٠,٩٨

يتضح من جدول ٣ أن معامل ثبات الاستقرار الداخلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة عالي، مما يدل على أن الأداة مناسبة للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، واختبار ت (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) واختبار شيفيه للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة ومناقشتها

سوف يتم عرض نتائج الدراسة وفقا لأسئلتها، وذلك باستخدام المعيار المبين في جدول ٤ للحكم على درجة فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر العينة.

جدول ٤

معيار الحكم على استجابات المعلمين حول فاعلية الإشراف التربوي

مدى المتوسط الحسابي	درجة الفاعلية
٤,٢ – ٥	كبيرة جدا
٣,٤ – أقل من ٤,٢	كبيرة
٢,٦ – أقل من ٣,٤	متوسطة
١,٨ – أقل من ٢,٦	قليلة
١- أقل من ١,٨	قليلة جدا

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الإشراف التربوي في محاور الاستبانة الخمسة وفي عبارات كل محور، وجدول ٥ وحتى جدول ١٠ توضح ذلك.

تشير النتائج في جدول ٥ إلى أن مستوى فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة كبير في محورين هما: تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والذي حصل على متوسط استجابة بلغ ٣,٤٨، ومحور الوسائل التعليمية بمتوسط حسابي بلغ ٣,٣٩؛ في حين تراوحت المتوسطات الحسابية في بقية المحاور ما بين ٣,٣٧ – ٣,٣٢، حيث جاء في المرتبة الثالثة محور تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية بمتوسط حسابي بلغ ٣,٣٧، بينما احتل محور الإنماء المهني للمعلمين المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٣,٣٦، وجاء محور تقييم عمليتي التعليم والتعلم في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط ٣,٣٢.

جدول ٥

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المعلمين في محاور فاعلية الإشراف التربوي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
تحسين عمليتي التعليم والتعلم	٣,٤٨	٠,٨٦	كبيرة
الوسائل التعليمية والأنشطة المدرسية	٣,٤	٠,٩٠	كبيرة
تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية	٣,٣٧	٠,٨١	متوسطة
الإنماء المهني للمعلمين	٣,٦٠	٠,٩٥	متوسطة
تقييم عمليتي التعليم والتعلم	٣,٣٢	٠,٩٢	متوسطة

ويعزو الباحثون حصول محور تحسين عمليتي التعليم والتعلم على استجابة كبيرة إلى كون عملية

الإشراف بأكملها تهدف إلى تحسين تعلم الطلاب ومهارات المعلم في التدريس؛ فالمشرف التربوي يقوم بعملية الإشراف بهدف التأكد من أن المعلم يمارس عملية التدريس بفاعلية من أجل تطوير معارف ومهارات الطالب. كما أن حصول محور الوسائل التعليمية على استجابة كبيرة مرده إلى الارتباط الوثيق بين عملية التعليم واستخدام الوسائل التعليمية كأسلوب توضيحي وجاذب للطالب في ذات الوقت.

يتضح من جدول ٦ حصول تسع عبارات على استجابة كبيرة وأربع عبارات على استجابة متوسطة، حيث جاءت عبارة "عمل على تهيئة مناخ تعاوني بين معلمي المادة الواحدة لتبادل الخبرات والمعارف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٧٨، وعبارة تمكين الإشراف المعلمين من توظيف طرق حديثة في التدريس كالتعلم التعاوني، وحل المشكلات، والتعلم بالاستكشاف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٦٣، بينما أحتلت عبارة انتقاله بالعملية التعليمية من التعليم المعتمد على المعلم إلى التعليم المتمحور حول الطالب المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٥٩, أما بالنسبة للعبارات الأقل استجابة فكانت "مكّن المعلمين من استخدام الأسلوب العلمي في حل الصعوبات التي تواجههم في عمليتي التعليم والتعلم" بمتوسط حسابي بلغ ٣,٢٨، وعبارة " طور قدرة المعلمين على إجراء التجارب العلمية" بمتوسط حسابي ٣,١٧. ويعزى حصول العبارات التسع على استجابات عالية كونها تركز على ممارسات تتوافق مع توجهات نظام التعليم الأساسي بالسلطنة فالعمل التعاوني يتوافق مع نظام تقسيم المعلمين وفقا لمجالاتهم مع وجود معلم أول لكل مجال يعمل على تنسيق وتطوير العمل, وتوظيف طرق حديثة في التدريس مما تؤكد عليه اللوائح سواء لوائح النظام التعليمي بصفة عامة أو لوائح الإشراف على وجه الخصوص. وأما التعليم المتمحور حول الطالب فيمثل النقلة النوعية التي يسعى إليها النظام التعليمي في السلطنة فنظام التلقين أصبح من الماضي وحل محله نشاط الطالب داخل غرفة الصف، وبقية الفقرات التي حصلت على استجابات كبيرة معظمها يركز على طرائق التدريس وجميعها يصب في نطاق التفاعل بين المعلم والطلاب وهو ما تم توضيحه تحت التعليم المتمحور حول الطالب.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة ماسويلا (Maswela, 2010) التي أشارت إلى قلة فاعلية المشرف وغيابها في بعض الأحيان، واختلفت مع دراسة لهلوب (٢٠١٠) التي أشارت عدم فاعلية الإشراف في التخطيط للتدريس ولكنها اتفقت معها في فاعلته في تنويع أساليب التدريس، كما تختلف مع نتائج دراسة أبو رزق (Aburezeq, 2006) التي أشارت إلى تركيز المشرف على تصيد الأخطاء أكثر من تطوير مهارات التدريس عند المعلمين وأن عملية الإشراف كانت عامل ضغط على المعلمين. واختلفت أيضا مع نتائج دراسة ساديجل (Sadegul, 1997) ودراسة ثابت (١٩٩٤) اللتين أشارتا إلى اهتمام المشرفين بالضبط الشديد والتقييم والتفتيش أكثر من الإرشاد والتطوير.

جدول ٦

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المعلمين في محور تحسين عمليتي التعليم والتعلم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١. عمل على تهيئة مناخ تعاوني بين معلمي المادة الواحدة لتبادل الخبرات والمعارف	٣,٧٨	٠,٩٩	كبيرة
٢. مكن المعلمين من توظيف طرق حديثة في التدريس (التعلم التعاوني، وحل المشكلات، والتعلم بالاستكشاف)	٣,٦٣	١,١٠	كبيرة
٣. انتقل بالعملية التعليمية من التعليم المعتمد على المعلم إلى التعليم المتمحور حول الطالب	٣,٦٠	١,٠٨	كبيرة
٤. مكن المعلمين من اختيار طرق التدريس المناسبة لمحتوى المنهج	٣,٥٩	١,١٠	كبيرة
٥. نمى مهارات المعلمين في مجال تدريس محتوى المواد الدراسية بفعالية	٣,٥٣	١,٠٨	كبيرة
٦. نمى قدرة المعلمين على تحسين أدائهم ذاتيا	٣,٥١	١,٠٩	كبيرة
٧. حسن من قدرة المعلمين على توظيف طرائق تدريس مختلفة لتنمية جوانب التفكير لدى الطلاب	٣,٤٧	١,٠٦	كبيرة
٨.نمى قدرة المعلمين على ربط المعارف والمهارات بالجوانب الحياتية للطالب	٣,٤٧	١,٠٧	كبيرة
٩. طور قدرة المعلمين على توظيف مراحل التقويم المستمر (الأولي، والبنائي، والتصحيحي، والختامي) في عمليتي التعليم والتعلم	٣,٤٣	١,١٢	كبيرة
١٠. نمى قدرة المعلمين على إعداد الخطط المناسبة لتحسين مستوى تحصيل الطلاب	٣,٣٨	١,٠٨	متوسطة
١١. حسن من معارف المعلمين على اكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الطلاب	٣,٣٦	١,٠٣	متوسطة
١٢. مكن المعلمين من استخدام الأسلوب العلمي في حل الصعوبات التي تواجههم في عمليتي التعليم والتعلم	٣,٢٨	١,٠٥	متوسطة
١٣. طور قدرة المعلمين على إجراء التجارب العلمية	٣,١٨	١,٠٨	متوسطة

جدول ٧

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المعلمين في محور الوسائل والأنشطة المدرسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١. مكن المعلمين من توظيف المواد والأدوات والأجهزة المدرسية في تعليم وتعلم الطلاب	٣,٥٠	١,١١	كبيرة
٢. نمى قدرة المعلمين على توظيف إمكانيات البيئة في عمليتي التعليم والتعلم	٣,٤٨	١,٠٥	كبيرة
٣. نمى قدرة المعلمين على تحديد احتياجات تنفيذ المنهاج من المواد والأدوات والوسائل	٣,٤٥	١,٠٨	كبيرة
٤. طور قدرة المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في التعليم والتعلم	٣,٤٥	١,١٢	كبيرة
٥. نمى قدرة المعلمين على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية	٣,٤٢	١,١٠	كبيرة
٦. مكن المعلمين من تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة للوحدات الدراسية	٣,٣٩	١,٠٨	متوسطة
٧. مكن أمين المختبر من الاستخدام الأمثل للمواد والأدوات والأجهزة في التجارب العلمية	٣,٣١	١,١٥	متوسطة
٨. أسهم في توفير الوسائل والمواد والأجهزة الضرورية لتنفيذ المنهج	٣,٢١	١,١٣	متوسطة

جدول ٨

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المعلمين في محور تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١. نمى قدرة المعلمين على إعداد الخطط في تحسين المناهج الدراسية	٣,٤٩	١,١٤	كبيرة
٢. ى قدرة المعلمين على تحليل محتوى المقررات الدراسية وا ٍبراز المفاهيم والحقائق والمبادئ العلمية	٣,٤٨	١,٠٨	كبيرة
٣. مكن المعلمين من تحقيق أهداف العملية التعليمية	٣,٤٦	١,١٢	كبيرة
٤. وظف أراء وأفكار المعلمين في تحسين المناهج الدراسية	٣,٢١	١,٢١	متوسطة
٥. ساهم في إعداد وتطوير المناهج والكتب والأدلة المدرسية	٣,١٦	١,١٥	متوسطة

يتضح من جدول ٧ حصول خمس عبارات على استجابة كبيرة كان أعلاها " مكن المعلمين من توظيف المواد والأدوات والأجهزة المدرسية في تعليم وتعلم الطلاب" بمتوسط حسابي ٣,٥٠، وكان أدناها عبارة" نمى قدرة المعلمين على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية" بمتوسط حسابي ٣,٤١, أما بقية العبارات فقد حصلت على استجابات متوسطة حيث جاءت عبارة " مكن المعلمين من تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة للوحدات الدراسية" بمتوسط حسابي ٣,٣٨ في حين جاءت عبارة " أسهم في توفير الوسائل والمواد والأجهزة الضرورية لتنفيذ المنهج" الأقل استجابة بمتوسط حسابي ٣,٢١. ويعزو الباحثون حصول عبارة "مكن المعلمين من توظيف المواد والأدوات والأجهزة المدرسية في تعليم وتعلم الطلاب" على أعلى الاستجابات كون توظيف هذه المواد والأدوات من مستلزمات تنفيذ المنهاج التي تعمل على توضيح الأنشطة والتدريبات المصاحبة للمنهاج. وأما حصول عبارة " أسهم في توفير الوسائل والمواد والأجهزة الضرورية لتنفيذ المنهج " على أقل الاستجابات فيعود إلى شعور المشرف بأن ذلك يتم بصورة مركزية أي من الوزارة وليس من قبل المشرف نفسه. وتختلف مع دراسة لهلوب (٢٠١٠) التي بينت عدم فاعلية الإشراف في تنمية مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا في التدريس.

من جدول ٨ يتضح أن عبارة " تنمية قدرة المعلمين على إعداد الخطط في تحسين المناهج الدراسية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٤٩. بينما احتلت عبارة "تنميته قدرة المعلمين على تحليل محتوى المقررات الدراسية وإبراز المفاهيم والحقائق والمبادئ العامة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٤٨. و جاءت عبارة "مكن المعلمين من تحقيق أهداف العملية التعليمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٤٦, في حين جاءت عبارة "وظف أراء وأفكار المعلمين في تحسين المناهج الدراسية" وعبارة "ساهم في إعداد وتطوير المناهج والكتب والأدلة المدرسية" في المراتب الأخيرة بمتوسطات حسابية ٣,٢١ و٣,١٦ على الترتيب. ويعزى حصول العبارة المتعلقة بالخطط على أعلى الاستجابات إلى إيمان المشرفين بأهمية التخطيط في العمل، والذي يرسخ مبدأ أن ما يبنى على خطط واضحة سينفذ بطريقة فاعلة. واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة ثابت (١٩٩٤) التي أشارت إلى ضعف الخبرة عند بعض المشرفين في مجال التخطيط وتحليل المواقف التعليمية.

تشير النتائج في جدول ٩ إلى حصول عبارة واحدة فقط على استجابة كبيرة هي "عمل على تقويم محاور العملية التعليمية (المعلم، الطالب، المنهاج)" بمتوسط حسابي ٣,٤٣. بينما جاءت بقية العبارات بمستوى متوسط من الاستجابات كانت أقلها في العبارتين التاليتين: "ساهم في تحديد الصعوبات التي تواجه

المعلمين" بمتوسط حسابي ٣,٢٢، وعبارة" أوجد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية" بمتوسط حسابي ٣,٠١. ويعزو الباحثون حصول عبارة واحدة فقط على استجابة عالية وحصول بقية العبارات إلى استجابات متوسطة إلى كون هذه العبارة تشير إلى ما يلمسه المعلمون من عمل المشرف وهو تقويم العملية التعليمية فقط ولا يتعدى ذلك تطوير مهارات المعلمين في التدريس أو توظيف نتائج التقويم في حل المشكلات التي تعترضهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرني (٢٠٠٧) التي أشارت إلى حصول محور التقويم على استجابة متوسطة. كما تتفق مع دراسة الغنمين (٢٠٠٤) التي أشارت إلى تدني فاعلية الإشراف في مجال التقويم. وتختلف مع دراسة لهلوب (٢٠١٠) التي بينت عدم فاعلية الإشراف في تنمية مهارات المعلمين في التقويم.

تشير نتائج جدول ١٠ إلى حصول خمس عبارات على استجابة كبيرة حيث احتلت المرتبة الأولى عبارة " عمل على مواكبة التحديث والتطوير المستمر في متطلبات العملية التعليمية في برامج الإنماء المهني للمعلمين "بمتوسط حسابي بلغ ٣,٤٨ ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة " حسن توظيف المعلمين للأساليب وطرق التدريس المناسبة للموقف التعليمي" وعبارة " مكن المعلمين من توظيف التقانات الحديثة في تحقيق الأهداف التعليمية للمنهاج "بمتوسط حسابي ٣,٤٧ لكل منهما. بينما حصلت تسع عبارات على استجابات متوسطة تراوحت بين ٣,٣٩ – ٣,١٤. كان أقلها لعبارة " استخدم أدوات مختلفة لمعرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء المعلمين".

جدول ٩

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المعلمين في محور تقييم عمليتي التعليم والتعلم

العبارات	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١. عمل على تقويم محاور العملية التعليمية (المعلم، الطالب، المنهاج)	٣,٤٣	١,٠٢	كبيرة
٢. ساعد في إعطاء بيانات ومعلومات دقيقة عن مستوى أداء المعلمين	٣,٣٧	١,٠٦	متوسطة
٣. وظف الأدوات والأساليب المتنوعة والمقننة في تقييمه للعملية التعليمية	٣,٣٤	١,٠٥	متوسطة
٤. ساعد في إعطاء بيانات ومعلومات دقيقة عن مستوى تحصيل الطلاب	٣,٢٨	١,١٢	متوسطة
٥. ساعدت نتائج تقييم الإشراف المسئولين في وضع خطط متابعة المدارس	٣,٢٨	١,٠٥	متوسطة
٦. وفر تقارير للمعنيين بالتعليم عن مستوى الأداء العام للمدارس	٣,٢٧	١,٠٩	متوسطة
٧. دم تغذية راجعة دقيقة لمطوري المناهج عن مستوى البرامج المطبقة	٣,٢٦	١,١٠	متوسطة
٨. ساهم في تحديد الصعوبات التي تواجه المعلمين	٣,٢٢	١,١٢	متوسطة
٩. أوجد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية	٣,٠٢	١,١١	متوسطة

جدول ١٠

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات المعلمين في محور الإنماء المهني للمعلمين

العبارات	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١. عمل على مواكبة التحديث والتطوير المستمر في متطلبات العملية التعليمية في رامج الإنماء المهني للمعلمين	٣,٤٨	١,٠٧	كبيرة
٢. حسن توظيف المعلمين للأساليب وطرق التدريس المناسبة للموقف التعليمي	٣,٤٧	١,٠٢	كبيرة
٣. مكن المعلمين من توظيف التقانات الحديثة في تحقيق الأهداف التعليمية للمنهاج	٣,٤٧	١,١٣	كبيرة
٤. عزز الجوانب الإيجابية في الأداء لدى المعلمين	٣,٤٦	١,١١	كبيرة
٥. نمى عند المعلمين مهارات وكفايات مهنية	٣,٤٢	١,٠٧	كبيرة
٦. ستخدم المشاغل والورش والدورات،. الخ في إنماء المعلمين مهنيا	٣,٤٠	١,٢٣	متوسطة
٧. استخدم أدوات وأساليب مناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	٣,٣٥	١,٠٨	متوسطة
٨. مكن المعلمين من التأقلم مع المهنة والبيئة المحيطة	٣,٣١	١,١٠	متوسطة
٩. نمى قدرة المعلمين على فهم البرامج المستحدثة وتطبيقاتها	٣,٣١	١,١١	متوسطة
١٠. عمل على تلافي أوجه القصور عند المعلمين قبل وأثناء التحاقهم بالمهنة	٣,٢١	١,١٠	متوسطة
١١. تولى رعاية المعلمين الجدد بكل فاعلية	٣,١٩	١,٢٥	متوسطة
١٢. عمل على تلبية احتياجات كل الفئات والمستويات من المعلمين في المدرسة	٣,١٩	١,١٠	متوسطة
١٣. حث مع المعلمين وا إداري المدرسة الوسائل التي تكفل نموهم	٣,١٦	١,١٣	متوسطة
١٤. ستخدم أدوات مختلفة لمعرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء المعلمين	٣,١٥	١,١٤	متوسطة

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى قصور في خبرة المشرفين فيما يتعلق بجوانب بتنمية المعلمين الجدد وتحديد احتياجات المعلمين من التدريب وكذلك معالجة جوانب القصور في فهم المعلمين للبرامج المستحدثة من قبل الوزارة. في حين أنصب اهتمامهم على تطوير طرق التدريس واستخدام التقانة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرني (٢٠٠٧) التي أشارت إلى حصول محور النمو المهني للمعلمات والمديرات على استجابة متوسطة. كما تتفق مع دراسة الغنميين (٢٠٠٤) التي أشارت إلى تدني فاعلية الإشراف في مجال التدريب والنمو المهني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ≤ ٠,٠٥ بين المتوسطات الحسابية لمحاور درجة فاعلية الإشراف التربوي تعزى لاختلاف جنسهم ومحافظتهم وسنوات خبرتهم؟ فقد تم حساب اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس واختبار التباين الأحادي واختبار شيفيه لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقا للمحافظة وسنوات الخبرة. كما في جدول ١١ وحتى جدول ١٥. علما بأنه تم دمج بعض المحافظات؛ إما لقربها من بعض مثل شمال وجنوب الباطنة وشمال وجنوب الشرقية والبريمي والظاهرة. أو لصغر حجم العينة بها مثل ظفار والوسطى.

يوضح جدول ١١ أن هناك فروقا دالة إحصائيا في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الإشراف في جميع المحاور وكانت جميعها لصالح الإناث. ويعزو الباحثون ظهور النتيجة لصالح الإناث؛ كون المشرفات الإناث أكثر اهتماما وتركيزا على تحسين أداء المعلمات.

يتضح من جدول ١٢ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في جميع المحاور المتعلقة بفاعلية الإشراف التربوي حسب المحافظة. مما يشير إلى أن هناك تفاوتا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه. كما هو موضح في جدول ١٣.

جدول ١١

اختبار "ت"للفروق بين تقديرات المعلمين في محاور فاعلية الإشراف التربوي حسب الجنس

المحور	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت*
تحسين عمليتي التعليم والتعلم	إناث	٣٦١	٣,٦٠	٠,٨٥	٤,٥٨
	ذكور	٢٢٨	٣,٢٨	٠,٨٤	
الوسائل والأنشطة التعليمية	إناث	٣٦١	٣,٥٣	٠,٨٨	٤,٧١
	ذكور	٢٢٨	٣,١٨	٠,٨٩	
تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية	إناث	٣٦١	٣,٥٠	٠,٩٢	٤,٨١
	ذكور	٢٢٨	٣,١٢	٠,٩٥	
تقييم عمليتي التعليم والتعلم	إناث	٣٥٧	٣,٣٧	٠,٨٦	٣,٣٩
	ذكور	٢٢٨	٣,١٢	٠,٨٨	
الإنماء المهني للمعلمين	إناث	٣٥٨	٣,٤٤	٠,٨٩	٤,٠٩
	ذكور	٢٢٨	٣,١٣	٠,٩٥	
جميع المحاور	إناث	٣٦١	٣,٤٩	٠,٧٩	٤,٧٠
	ذكور	٢٢٨	٣,١٧	٠,٨١	

* كل قيم "ت" دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥

جدول ١٢

تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات المعلمين في محاور فاعلية الإشراف التربوي حسب المحافظة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف*
تحسين عمليتي التعليم والتعلم	بين المجموعات	٢٣,٩٥	٥	٤,٧٩	٦,٧٩
	داخل المجموعات	٤٠٩,٢٤	٥٨٠	٠,٧١	
الوسائل والأنشطة التعليمية	بين المجموعات	٣٧,١١	٥	٧,٤٢	٩,٨٤
	داخل المجموعات	٤٣٧,٦٩	٥٨٠	٠,٧٦	
تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية	بين المجموعات	١٨,٧٩	٥	٣,٧٦	٤,٣٠
	داخل المجموعات	٥٠٧,٣٠	٥٨٠	٠,٨٨	
تقييم عمليتي التعليم والتعلم	بين المجموعات	١٠,٣٩	٥	٢,٠٨	٢,٧٥
	داخل المجموعات	٤٣٥,٧٠	٥٧٦	٠,٧٦	
الإنماء المهني للمعلمين	بين المجموعات	١٨,٢٢٤	٥	٣,٦٥	٤,٤١
	داخل المجموعات	٤٧٧,٢٢	٥٧٧	٠,٨٣	
جميع المحاور	بين المجموعات	٢٠,١٣	٥	٤,٠٦	٦,٣٦
	داخل المجموعات	٣٦٦,٨٣	٥٨٠	٠,٦٣	

*كل قيم "ف" دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥

جدول ١٣

اختبار شيفيه للفروق في محاور فاعلية الإشراف التربوي حسب المحافظة

المحور	المحافظة، المتوسط	ظفار والوسطى	الظاهرة	الشرقية	الباطنة	الداخلية
تحسين عمليتي التعليم والتعلم	مسقط، ٣,٢٨			*		
	الشرقية، ٣,٨٦				*	
الوسائل والأنشطة التعليمية	مسقط، ٣,١٤			*		
	الشرقية، ٣,٨٤				*	*
تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية	مسقط، ٣,١٥			*		
تقييم عمليتي التعليم والتعلم	مسقط، ٣,١٥			*		
	الشرقية، ٣,٥٠					
الإنماء المهني للمعلمين	مسقط، ٣,١١			*		
	الشرقية، ٣,٦١				*	
جميع المحاور	مسقط، ٣,١٧			*		
	الشرقية، ٣,٧٠				*	

* دال إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥

جدول ١٤

تحليل التباين الأحادي في محاور فاعلية الإشراف التربوي حسب سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
تحسين عمليتي التعليم والتعلم	بين المجموعات	١٩,٣٧	٢	٩,٦٩	*١٣,٧٦
	داخل المجموعات	٤٠٣,٤١	٥٧٣	٠,٧٠	
الوسائل والأنشطة التعليمية	بين المجموعات	٢٠,٩١	٢	١٠,٤٦	*١٣,٤٨
	داخل المجموعات	٤٤٤,٣٧	٥٧٣	٠,٧٨	
تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية	بين المجموعات	٣٢,٢٧	٢	١٦,١٣	*١٨,٩٩
	داخل المجموعات	٤٨٦,٩٦	٥٧٣	٠,٨٥	
تقييم عمليتي التعليم والتعلم	بين المجموعات	١٨,٣٦	٢	٩,١٨	*١٢,٤٦
	داخل المجموعات	٤١٩,٣٨	٥٦٩	٠,٧٤	
الإنماء المهني للمعلمين	بين المجموعات	٢٦,٧٦	٢	١٣,٣٨	*١٦,٦٣
	داخل المجموعات	٤٥٨,٥٨	٥٧٠	٠,٨١	
جميع المحاور	بين المجموعات	٢٢,٤٢	٢	١١,٢١	*١٨,٠٩
	داخل المجموعات	٣٥٥,٠٨	٥٧٣	٠,٦٢	

* دال إحصائيا عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول ١٣ أن الفروق في محور تحسين عمليتي التعليم والتعلم ومحور الإنماء المهني للمعلمين ومجموع المحاور كان بين محافظة الشرقية من جهة ومحافظة مسقط ومحافظة الباطنة من جهة ثانية لصالح محافظة الشرقية. أما محور الوسائل والأنشطة التعليمية فكانت الفروق بين محافظة الشرقية من جهة ومحافظة مسقط ومحافظة الباطنة ومحافظة الداخلية من جهة ثانية لصالح محافظة الشرقية. وفي محور تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية ومحور تقييم عمليتي التعليم والتعلم كانت الفروق بين محافظة الشرقية ومحافظة مسقط لصالح محافظة الشرقية. وهذه النتيجة تدل على اهتمام كبير من قبل مشرفي محافظة الشرقية بتحسين أداء المعلمين

يوضح جدول ١٤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في جميع المحاور المتعلقة بفاعلية الإشراف التربوي حسب الخبرة ، مما يدل على أن هناك اختلافا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، كما موضح في جدول ١٥. ويتضح من جدول ١٥ أن الفروق بين الفئة ١١ سنة فأكثر من جهة، وبين الفئتين ١-٥ سنوات و٦-١٠سنوات من جهة ثانية، وكانت جميعها لصالح الفئة ١١ سنة فأكثر في جميع المحاور. وهذه النتيجة تدل على شعور هذه الفئة بالاستفادة من المشرف أكثر من أقرانهم من الفئات. ولعل طول الخبرة أكسب هذه الفئة مهارات يسهل تطويرها من قبل المشرفين كما يسهل اكتسابها من المعلمين أنفسهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطوسي والطعاني (٢٠١٠) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للخبرة ، كما تتفق مع دراسة القرني (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن الفروق كانت لصالح ذات الخبرة الطويلة.

جدول ١٥

اختبار شيفيه للفروق في محاور فاعلية الإشراف التربوي حسب سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	٦-١٠	١١ فأكثر
تحسين عمليتي التعليم والتعلم	١-٥ (٣,٣٤)		*
	٦-١٠ (٣,٤٠)		*
	١١ فأكثر (٣,٧٨)		
الوسائل والأنشطة التعليمية	١-٥ (٣,٢٨)		*
	٦-١٠ (٣,٣٠)		*
	١١ فأكثر (٣,٧٢)		
تقييم وتطوير وتنفيذ المناهج الدراسية	١-٥ (٣,٢٠)		*
	٦-١٠ (٣,٢٣)		*
	١١ فأكثر (٣,٧٥)		
تقييم عمليتي التعليم والتعلم	١-٥ (٣,١٦)		*
	٦-١٠ (٣,١٦)		*
	١١ فأكثر (٣,٥٧)		
الإنماء المهني للمعلمين	١-٥ (٣,١٧)		*
	٦-١٠ (٣,٢٢)		*
	١١ فأكثر (٣,٦٨)		
جميع المحاور	١-٥ (٣,٢٣)		*
	٦-١٠ (٣,٢٧)		*
	١١ فأكثر (٣,٧٠)		

* دال إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ , الأرقام بين القوسين تمثل المتوسط الحسابي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- استخدام المشرفين التربويين لأساليب متنوعة وفاعلة من أجل تنمية قدرات المعلمين على إعداد الخطط المناسبة لتحسين مستوى تحصيل الطلاب من خلال:
  - أ. تنمية قدرة المعلمين على تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة للوحدات الدراسية.
  - ب. إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية.
  - ج. توفير الوسائل والمواد والأجهزة الضرورية لتنفيذ المنهج.
  - د. توظيف آراء وأفكار المعلمين في تحسين المناهج الدراسية.
  - ه. إعداد وتطوير المناهج والكتب والأدلة المدرسية.
- استخدام الاشراف التربوي لأدوات وطرق تساعد في تحديد الصعوبات التي تواجه المعلمين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية من أجل تمكين المعلمين من التأقلم مع المهنة والبيئة المحيطة، وتنمية قدراتهم على فهم البرامج المستحدثة في الميدان وطرق تطبيقاتها.
- تنمية معارف ومهارات المعلمين في اكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الطلاب.
- توجيه الإشراف التربوي للعمل على تدريب المعلمين على استخدام الأسلوب العلمي وإجراء البحوث العلمية في حل الصعوبات التي تواجههم في عمليتي التعليم والتعلم.
- تفعيل دور الاشراف التربوي في عملية تقييم العملية التعليمية من حيث إعطاء بيانات ومعلومات دقيقة عن مستوى أداء المعلمين، توظيف الأدوات والأساليب المتنوعة والمقننة في تقييمه للعملية التعليمية، إعطاء بيانات ومعلومات دقيقة عن مستوى تحصيل الطلاب، توفير تقارير للمعنيين بالتعليم عن مستوى الأداء العام للمدارس، تقديم تغذية راجعة دقيقة لمطوري المناهج عن مستوى البرامج المطبقة.

المراجع

المراجع العربية:

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

ثابت، صباح (١٩٩٤). **الاشراف التربوي الفعال**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي لنواب مدير التربية والتعليم ورؤساء مراكز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية، غزة، ١٦-١٩ مارس.

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

حسان، حسن محمد (١٩٨٩). مدى فعالية الممارسات التربوية لأعضاء هيئة التدريس كما يدركها التلاميذ بجامعة أم القرى، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، **٢ (١٢)**، ٣٨٠ -٤١٤.

الحماد، سعاد إبراهيم (٢٠٠٠). **معوقات فاعلية الاشراف التربوي بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الريسي، نوال سعيد (٢٠٠٩). **الكفايات التخطيطية اللازمة للمشرفين التربويين في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة.

الزعبي، فتحي إبراهيم (١٩٩٤). **تصورات المعلمين للنمط الاشرافي الفعال في مدارس محافظة إربد**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

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

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

الضويلع ، سالم (١٤١٠هـ). **دراسة تقويمية لأساليب الإشراف التربوي المطبقة في المرحلتين المتوسطة والثانوية في منطقة النماص التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين**، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

طافش، محمود (٢٠٠٤). **الإبداع في الاشراف التربوي والادارة المدرسية**، عمّان: دار الفرقان.

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

الطويسي، أحمد عيسى والطعاني، حسن أحمد (٢٠١٠). دراسة تقويمية لمدى فاعلية مشرفي التربية المهنية في ممارسة الإشراف الإكلينيكي من وجهة نظر معلمي التربية المهنية في محافظة الكرك/الأردن. **المجلة التربوية، جامعة الكويت، (٩٥)**، ٤٥٥-٤٩٦.

العامري، علي محمد (٢٠٠٨). **تصور مقترح للمهام الفنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة.

العوران، إبراهيم (٢٠١٠). **الإشراف التربوي ومشكلاته- دراسة ميدانية تقويمية**. عمّان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الغنميين، زياد (٢٠٠٤). **درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن كما يدركها المعلمون أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

القرني، نورة عوض (٢٠٠٧). **فعالية أداء المشرفات التربويات بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

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

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). **الكتاب الإحصائي السنوي**، مسقط.

المراجع الاجنبية:

Aburezeq, I. M. (2006). *Effects of supervision on classroom: Perspectives of Arabic teachers on Jordan*. (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Washington, USA.

Aggarwal, J. (1984). Differentiated supervision Alexandria. ASCD.

Dunkin, G. D. (1981). *International encyclopedia of teacher education*. New York: Pergamon, p.731.

Moswela, B. (2010). Instructional supervision in Botswana secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership, 38* (1), 71-87.

Sadegul, A. (1997). *Teachers and the role of the inspectors in centralized Turkish Primary schools*. Paper presented at the 51st Annual Conference National Council of Professors of Educational Administration, Vail, Colorado, August, 12-16.