



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في

مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان

**The Range of Practising the Educational Supervisors for  
Some Types of Educational Supervision in Basic  
Education Schools in AL-Wusta Governorate in Sultanate  
of Oman**

رسالة ماجستير مقدمة من :

يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص " الإدارة التعليمية "

إشراف

د . حسام الدين السيد محمد

أ . د . عبدالمجيد بنجلالي

د. عبدالعزيز المعاينة

2016 م

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالب: يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني

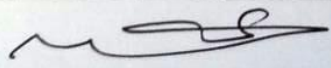
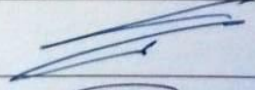
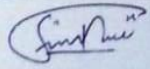
التخصص: الإدارة التعليمية

العام الجامعي: 2016/2015

- عنوان الرسالة : " مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان "

- تاريخ المناقشة : 2 فبراير 2016م

توقيع لجنة المناقشة

| اسم المناقش              | التوقيع                                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| د. علي خميس علي          |  |
| د. محمد سليمان الجرايدة  |  |
| د. راشد بن سليمان الفهدي |  |

## إهداء

إلى : والدي رحمة الله تعالى عليه وغمد ثراه الجنة.

إلى : والدتي الغالية صاحبة الفضل في تربيتي وتعليمي أطل الله في عمرها.

إلى : زوجتي العزيزة أم معاذ.

إلى : إخواني وأخواتي الذين غمروني بمحبتهم الصادقة.

إلى: أصحابي وزملائي الذين قدموا لي المشورة النافعة.

إلى : الأساتذة الأفاضل الذين أخذت من نبعمهم الصافي كل ما هو مفيد.

إلى : كل طالب علم تعب لينال أرقى الشهادات .

إلى : الباحثين عن المعرفة بلا حدود.

إلى : كل من مد لي يد العون والمساعدة .

إلى : جميع هؤلاء أهدي هذا الجهد العلمي .

الباحث

يونس الكلباني

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، أحمده حمدا يوافي جزيل نعمائه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين وبعد،،،

فإنني وبعد أن أعانني الله العلي القدير بواسع قدرته وفيض رحمته على إتمام هذا الجهد العلمي، يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل، وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين كانت لجهودهم الكبيرة عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة بهذه الصورة. وأخص بالشكر العميق إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسام الدين السيد محمد رئيس لجنة الإشراف على هذه الرسالة، لما قدمه من أراء قيمة ومقترحات بناءة ومفيدة، وتوجيهات سديدة، ورعاية موصولة لهذه الرسالة حتى نهايتها ، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور عبدالعزيز المعايطة والدكتور عبدالمجيد بنجلالي عضوي لجنة الإشراف على الرسالة لما قدماه لي من توجيهه وجهود طيبة ومساهمة دائمة في سير الدراسة.

وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأساتذة المحكمين من جامعة نزوى وجامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم وكلية صور فجزاهم الله عني خير الجزاء ، كما أشكر الأفاضل المسؤولين بوزارة التربية والتعليم وإدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى لتسهيلهم مهمة جمع البيانات ومساعدتي في الحصول على المعلومات ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الدكتور الفاضل بطي الشكلي لمعاونته لي في الترجمة والفاضل ناصر الكلباني لمعاونته لي في تنسيق الرسالة ، كما أشكر الأستاذ الفاضل فهد الكلباني والأستاذة منى العلوية لمعاونتهما لي في جمع المراجع والاستبانات والأستاذ طارق طلعت والأستاذ محمود العمروسي والأستاذة إيمان الفليتي لما قدموه لي من جهد في تنسيق الرسالة ، وأخيرا لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة من قريب أو بعيد، وجزاهم الله عني خيرا .

الباحث

يونس الكلباني

## ملخص الرسالة

مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي  
بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان

إعداد: يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني

لجنة الإشراف

د . حسام الدين السيد محمد

أ . د . عبدالمجيد بنجلالي

د.عبدالعزيز المعايطة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان ، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل الدراسي، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي ، كما تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من 261 من المعلمين في محافظة الوسطى.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: أن ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة بشكل عام بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري قدره (0.391). وجاء " الإشراف الوقائي " في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط (2.55) وانحراف معياري (0.323)، " يليه نمط " الإشراف العلاجي " بمتوسط بلغ (2.48) وانحراف معياري (0.398) ، يليه نمط " الإشراف بالأهداف " بمتوسط بلغ (2.46) وانحراف معياري (0.437) ، يليه نمط " الإشراف الإلكتروني " بمتوسط بلغ (2.45) وانحراف معياري (0.387) ، كما جاء في المرتبة الخامسة نمط " الإشراف التطويري " بمتوسط بلغ (2.40) وانحراف معياري (0.473) ، يليه نمط " الإشراف التنوعي " بمتوسط بلغ (2.39) وانحراف معياري (0.444) ، يليه نمط " الإشراف التشاركي " بمتوسط (2.37) وانحراف معياري (0.361) وجاء في الترتيب الأخير نمط " الإشراف الإبداعي " حيث بلغ المتوسط (2.34) وانحراف معياري (0.573) .

كما كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع في الأنماط (الإشراف العلاجي، الإشراف التطويري ، الإشراف التمايزي، الإشراف التشاركي) وفي بقية الأنماط لا تختلف درجة

ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع، ولا تختلف باختلاف المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: زيادة اهتمام المسؤولين بالإشراف التربوي وتعزيز دوره وتأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه وتنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن تكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

# **Abstract**

## **The Range of Practising the Educational Supervisors for Some Types of Educational Supervision in Basic Education Schools in AL-Wusta Governorate in Sultanate of Oman**

The study aimed to know the range of practising the Educational supervisors for some types of educational supervision in Basic Education Schools in Al- Wusta Governorate in Sultanate of Oman and identifying the range of having differences which have a statistical significance at the level of ( $\alpha=0.05$ ) in the responses of a sample of individuals of the study according to the changes of gender, experience and the academic qualification. To achieve these aims, I used the descriptive way and the questionnaire in collecting the data and information and applied it on a sample of 261 teachers in Al-Wusta Governorate.

The study found out several results and the most important are the following : The practice of educational supervisors for some types of Educational supervision in the basic education schools in Al- Wusta governorate in Sultanate of Oman which was to a great extent in general a mathematical average of (2.43) and a standard deviation of (0.391)." The protective supervision " came in the first rank where the average was (2.55) and a standard deviation of (0.323) followed by the type of " Remedial supervision " with an average of (2.48) and a standard deviation of (0.398 ) followed by the type of " supervision by goals " at an average of (2.46) and a standard deviation of (0.437) followed by the " Electronic supervision " at the average of (2.45) and a standard deviation of (0.387). In the fifth rank came the type of " developmental supervision " at the average of (2.40) and a standard deviation of (0.473) followed by the type of " diversified supervision " at the average of (2.39) and a standard deviation of (0.444). This was followed by the type of " participatory supervision " at the average of (2.37) and a standard deviation of (0.361). In the last rank came the type of " creative supervision " at the average of (2.34) and a standard deviation of (0.573).

The study also found out that there are some statistical differences in the range of practising the educational supervisors for some types of the Educational supervision from the individuals' point of view of the study sample according to the kind of the patterns of (Remedial supervision), (Developmental supervision), (Creative supervision) and (Participatory supervision) but I found out that in the rest of the types, there was no difference in the range of practising the educational supervisors for some types of the Educational supervision from the individuals' point of view of the study sample according to the gender and it doesn't differ by the difference of the educational qualification and the years of experience.

The study recommended several recommendations and the most important of them are: increasing the interest of the responsible people for the educational supervision and strengthening its role and qualifying the educational supervisors for getting scientific degrees such as Masters and doctorates and the educational supervisors should vary the supervision styles and not depending on one style in the supervision on condition that varying these styles should be according to the nature of the aims which we want to achieve.

## جدول المحتويات

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| أ  | الإهداء                                                      |
| ب  | الشكر والتقدير                                               |
| ج  | الملخص                                                       |
| هـ | Abstract                                                     |
| ح  | فهرس الجداول                                                 |
| ط  | فهرس الأشكال                                                 |
| ي  | فهرس الملاحق                                                 |
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                            |
| 2  | مقدمة                                                        |
| 3  | مشكلة الدراسة وأسئلتها                                       |
| 4  | أهداف الدراسة                                                |
| 4  | أهمية الدراسة                                                |
| 5  | حدود الدراسة                                                 |
| 5  | مصطلحات الدراسة                                              |
| 7  | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة        |
| 8  | المقدمة                                                      |
| 8  | المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة                         |
| 57 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة                             |
| 57 | أولاً: الدراسات العربية                                      |
| 70 | ثانياً: الدراسات الأجنبية                                    |
| 75 | التعليق العام على الدراسات السابقة                           |
| 76 | أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 78 | الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات                            |
| 79 | المقدمة                                                      |
| 79 | أولاً: منهج الدراسة                                          |



|            |                                               |
|------------|-----------------------------------------------|
| 79         | ثانياً: مجتمع الدراسة                         |
| 80         | ثالثاً: عينة الدراسة                          |
| 81         | رابعاً: أداة الدراسة                          |
| 81         | خامساً: خطوات بناء الاستبانة                  |
| 83         | سادساً: صدق الاستبانة                         |
| 85         | المعالجات الإحصائية                           |
| <b>87</b>  | <b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>           |
| 88         | نتائج أسئلة الدراسة                           |
| 88         | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول                |
| 100        | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني               |
| <b>105</b> | <b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b> |
| 106        | أولاً: مناقشة نتائج الدراسة                   |
| 106        | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول         |
| 113        | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني        |
| 115        | ثانياً: التوصيات والبحوث المقترحة             |
| 115        | أ – التوصيات:                                 |
| 116        | ب – الدراسات المقترحة:                        |
| <b>117</b> | <b>قائمة المراجع</b>                          |
| 117        | أولاً: المراجع العربية:                       |
| 126        | ثانياً: المراجع الأجنبية:                     |
| <b>127</b> | <b>الملاحق</b>                                |

## فهرس الجداول

|     |                                                                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 80  | جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات (النوع، الولاية التعليمية) للعام الدراسي 2013/2014م لمحافظة الوسطى.              |
| 80  | جدول (2) أعداد استبانات الدراسة لفئة المعلمين والمعلمات                                                                             |
| 82  | جدول (3) عدد فقرات استبانة فعالية بعض الأنماط الإشرافية حسب الأنماط                                                                 |
| 83  | جدول (4) التدرج الثلاثي لاستجابات عينة لدراسة ( بالنسبة للمعلمين )                                                                  |
| 84  | جدول (5) الصدق البنائي لأنماط الاستبانة                                                                                             |
| 85  | جدول (6) معامل كرونباخ الفا لكل نمط من أنماط الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل                                                          |
| 88  | جدول (7) معيار الحكم على النتائج                                                                                                    |
| 88  | جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الممارسة لأنماط الإشراف                                                    |
| 88  | جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الأول " <u>الإشراف العيادي</u> "      |
| 90  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 90  | جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الثاني " <u>الإشراف بالأهداف</u> "   |
| 91  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 91  | جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الثالث " <u>الإشراف التمايزي</u> "   |
| 92  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 92  | جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الرابع " <u>الإشراف التطويري</u> "   |
| 93  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 93  | جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الخامس " <u>الإشراف الإبداعي</u> "   |
| 95  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 95  | جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط السادس " <u>الإشراف الوقائي</u> "    |
| 96  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 96  | جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط السابع " <u>الإشراف الإلكتروني</u> " |
| 97  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 97  | جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الثامن " <u>الإشراف التشاركي</u> "   |
| 98  | مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية                                                                                               |
| 100 | جدول (17) اختبار (ت) للعينات المستقلة بين أنماط الإشراف التربوي والنوع                                                              |
| 102 | جدول (18) اختبار (ت) للعينات المستقلة بين أنماط الإشراف التربوي والمؤهل العلمي                                                      |
| 103 | جدول (19) اختبار أنوفا (ANOVA) بين أنماط الإشراف التربوي وسنوات الخبرة                                                              |

## فهرس الأشكال

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 28 | شكل (1) كيفية تنفيذ الإشراف بالأهداف |
| 33 | شكل (2) أساليب الإشراف التنوعي       |
| 35 | شكل ( 3 ) الإشراف التطويري           |
| 36 | شكل ( 4 ) مراحل الإشراف التطويري     |

## فهرس الملاحق

|     |                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------|
| 128 | ملحق ( 1 ) أداة الدراسة في صورتها الأولى                |
| 136 | ملحق ( 2 ) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة |
| 137 | ملحق ( 3 ) أداة الدراسة في صورتها النهائية              |
| 146 | ملحق ( 4 ) تسهيل مهمة باحث                              |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

يُعد الإشراف التربوي من أهم عناصر العملية التربوية والتعليمية، حيث يقع عليه دور كبير في تحسين جميع عناصر العملية التعليمية وتطويرها، بل إن المهمة الأولى والأساسية للإشراف التربوي هي تطوير قدرات المعلم وتنميتها، وتحسين مستوى أدائه، ومساعدته في حل المشكلات التي تواجهه، وتزويده بالخبرات اللازمة، وكذلك اكتشاف قدرات المعلم ومواهبه وتهيئة الفرصة المناسبة لإظهار تلك القدرات والمواهب التي يتمتع بها في مختلف المجالات، وتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية والرفقي بها.

ويُعد الإشراف التربوي "مفتاح التقدم في العملية التعليمية وعليه تتوقف ممارسات المعلمين فإذا كانت أسس إعداد المعلم سليمة ومناسبة ، فلا يمكن الاستغناء عن الإشراف كعملية مساعدة للمعلم حيث له التأثير الكبير في تحسين أساليب التعليم مما يحقق الأهداف التربوية ". (حسين وعوض الله، 2006، 11)

كما يُجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم والعمل على تطويرها في كافة مجالاتها. (عطوي، 2004).

ويكتسب الإشراف التربوي للمعلمين أهمية خاصة ، وذلك لأن المواقف التي يواجهها المعلم والمادة التي يتعامل معها متغيرة باستمرار في ضوء تطور العلم والحياة في كل يوم فالمعلم الذي نعهده لمهنة التدريس يحتاج إلى من يوجهه ، ويرشده ويشرف عليه ؛ حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ، ويزيد خبرة بمهنة التدريس ، وحتى يستطيع تحقيق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها ، بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة ، فالمعلم يحتاج إلى الإشراف التربوي كي يلم بأساليب التدريس الحسنة بين الناس. (عبدالهادي، 2002) .

كما يُعد الإشراف التربوي "منظومة متكاملة من العمليات التي تسعى عبر تكاملها إلى تحقيق هدف عام واحد يتمثل في تجويد العملية التعليمية التعلمية ، وبعبارة أخرى يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين البيئة الصفية وتفعيل كل ما من شأنه تحقيق الفائدة للطلبة ، وذلك لتحسين مخرجات النظام التربوي من الناحية النوعية وفي سعي الإشراف التربوي لتحقيق هذا

الهدف لابد من تضافر الجهود للإحاطة بالأركان الأساسية للنظام التربوي المتمثلة بالطالب والمعلم والمنهاج " إذ يقع ضمن مسؤوليات الإشراف التربوي المساهمة في تناول السلوكيات التعليمية للطلبة والبيئة الصفية التي يتلقون فيها تعليمهم". (مريزيق ،2008،19)

كما يعتبر الإشراف التربوي " أحد العناصر المهمة في منظومة التربية فتنفيذ السياسة يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها ، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة ، كما يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها " .

(حسين وعوض الله ،2006،11)

وأشار الأسدي وبرايم" (2007،14) أن الإشراف التربوي أخذ "أبعادا جديدة واستحدثت وسائله وأساليبه لكي يواكب التطور الحاصل في العملية التربوية ، فالمشرف التربوي في ظل هذا التطور ينبغي أن يعتمد الأسس السليمة للإدارة العلمية ، وأن يؤمن بقدرة العاملين معه وأثر التعامل الديمقراطي على مخرجات العملية التربوية بجوانبها المتعددة ، ويمد لهم يد العون لتنمية قدراتهم لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة ، فعلم الإدارة علم تطبيقي وعلم أخلاقي ، وعلى المشرف التربوي أن يدرك الجانبين الأساسيين للإدارة وهما العلم والفن .

ولكي يحقق الإشراف التربوي أهدافه وأدواره المتميزة في العملية التعليمية فإنه "يعتمد على أنواع متعددة يستخدمها المشرف بحسب طبيعة الموقف الإشرافي، وطبيعة خبرته وشخصيته وقدراته ومهارته ، وبحسب طبيعة المعلم الذي يُشرف عليه ، مثل الإشراف البنائي، والإشراف العيادي، والإشراف بالأهداف، والإشراف التطويري، والإشراف التنوعي، والإشراف الإلكتروني". (القرزعي،2012،75)

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة وتوصياتها إلى وجود عديد من السلبيات وأوجه القصور في ممارسة أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، فقد أشارت دراسة العوفي (2000) أنه توجد بعض المشكلات التي تواجه عملية الإشراف التربوي بالسلطنة وتحد من فاعليته ومن تحقيق الأهداف التربوية منها : عدم تطوير الأساليب الإشرافية وضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين التربويين ، كما أشارت دراسة السالمية (2010)

ضرورة العمل على اطلاع المعلمين على الخطة الإشرافية وأهدافها وأساليب تنفيذها وأن يضع المشرف التربوي خطة بالتعاون مع المعلمين بحيث تكون شاملة لجميع أنماط الإشراف التربوي. كما أشارت دراسة العزري (2009) إلى ضرورة العمل على رفع كفاءة المشرفين التربويين وذلك بإقامة عدد من المشاغل والدورات لتعريفه بالأنماط المتعلقة بالإشراف التربوي ، كما أشارت دراسة العلوية (2014) بضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالتنوير المكثف للمعلمين الجدد والمعلمين الذين لديهم قصور في أدائهم التدريسي .

### وفى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل الدراسي؟

### أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.
2. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل الدراسي.

### أهمية الدراسة :

يمكن أن تفيد الدراسة الجهات الآتية:

- 1- المشرفين التربويين حيث تمكنهم في التعرف على أنماط متعددة للإشراف التربوي يمكن أن يستخدموها في المواقف الإشرافية المختلفة بما تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى المعلمين .
- 2- المعلمين حيث يتعرفون على أهم أنماط الإشراف التربوي التي يمكن أن تحقق لهم تنمية مهنية فعالة في مجال التدريس.



3- السلطات التعليمية في وزارة التربية والمديريات التعليمية حيث تساعدهم في تصميم برامج تدريبية للمديرين تعتمد على أساليب الإشراف المتنوعة.

### **حدود الدراسة :**

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

#### **الحدود الموضوعية:**

اقتصرت على الإشراف التربوي من حيث المفهوم والأساليب والأنماط والصعوبات والمشكلات.

#### **الحدود البشرية:**

اقتصرت على معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

#### **الحدود الزمانية: العام الدراسي 2013م/ 2014م.**

#### **الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.**

### **مصطلحات الدراسة :**

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

#### **الإشراف التربوي:**

عرف طافش (2002، 23) الإشراف التربوي بأنه "مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ؛ لينتمكوا من تنفيذ المناهج المقررة ، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة ، بهدف إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم ؛ فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم ، والدفاع عن وطنهم" . كما عرفه الأسدي وابراهيم (2007، 15) بأنه " عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب ، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم" .

وعرفته عيسان وآخرون (2013، 322) بأنه "نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة".

وبالإضافة إلى ذلك يُعرف بأنه "مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمات والمعلمين على النمو المهني في مجال التدريس مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم". (زايد، 2008، 93).

كما يعرف بأنه "عملية توجيه وتقويم العملية التعليمية بقصد تزويد التلاميذ بخدمات أفضل". (العرنوسي وآخرون، 2013، 128).

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يعرف الباحث الإشراف التربوي إجرائياً بأنه : عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تتضمن مجموعة من الأنماط الإشرافية التي يقوم بها مشرفون تربويون مختصون كالإشراف العيادي والإشراف بالأهداف والتنوعي والتطويري والوقائي والإلكتروني والتشاركي وذلك لمساعدة المعلمين على النمو المهني والتنمية المهنية المستمرة في مجال التدريس بهدف تحسين العملية التعليمية بمدارس محافظة الوسطى بسلطنة عمان وتوفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

#### المقدمة :

تناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين، الأول الإطار النظري للدراسة ويتضمن الإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر، وواقع لإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، والثاني الدراسات السابقة وذلك على النحو الآتي:

#### المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة:

تضمن هذا المبحث مجالين، الأول الإشراف التربوي، والثاني واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، وفيما يلي تناول هذين المجالين بالتفصيل على النحو الآتي:

#### المجال الأول: الإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر:

وتضمن هذا المجال المحاور الآتية :

#### المحور الأول: الإشراف التربوي :

لقد تطور الإشراف التربوي تطوراً ملموساً، من خلال البحوث والدراسات التربوية التي تناولت جميع جوانبه، ورغم الاختلاف بين التعريفات الواردة في أدبيات الدراسة، إلا أنها توضح دور المشرف التربوي في تحسين عملية التعليم، حيث يكاد يتفق التربويون على اعتباره هدف الإشراف الأساسي.

ونظراً لأهمية دور الإشراف التربوي في العملية التربوية، فقد اختلفت آراء المربين حول تحديد ماهيته، لاختلاف نظرتهم إليه وفهمهم وإلمامهم بجوانبه المختلفة، مما أدى إلى خضوع العملية الإشرافية لمراجعات مستمرة في ضوء التحديث التربوي والمتغيرات في المجتمع الإنساني ونورد بعضاً من هذه التعريفات منها:

يرى هارولد سبيرز أن الإشراف : يهدف إلى دراسة الظروف التي تحيط بكل من المعلمين وتعلم التلاميذ (طافش، 2004، 72) .

كما يرى (الطعاني، 2005، 17) أن الإشراف التربوي تطور جنباً إلى جنب مع تطور نظريات الإدارة ، مثل المدرسة السلوكية الاجتماعية ونظرية النظم ، وقد اعتبر النظام التربوي

من الأنظمة الاجتماعية الهامة حيث أن اهتمام النظام التربوي هو بناء إنسان صالح قادر على المساهمة الفاعلة في بناء وتقدم مجتمعه ، هذا النظام بجميع عناصره من طلبة ، وهيئة تدريسية وإداريين ، وأبنية ، ووسائل تعليمية ومناهج ، فالنظام التربوي شأنه شأن النظم الاجتماعية الأخرى .

ويرى هارولد آدم أن الإشراف التربوي هو خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم (طافش، 2004، 73) .

كما يُعرف الإشراف التربوي أنه : عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة ، تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف ، وتقييمها ، للعمل على تحسينها و تنظيمها ، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم (الدويك، وآخرون، 80) .

فقد عرف الإشراف التربوي بأنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم (عطوي، 2008، 231).

كما عرفه (سلامة وعوض الله، 2006، 15-16) بأنه نشاط علمي منظم تقوم به جهات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف يهدف إلى تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعد على تحسين أدائهم .

ويتضح من التعريفات المختلفة لمفهوم الإشراف التربوي بأن الإشراف هو عمل قيادي ، والمشرف هو قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية ويعمل على تطويرها ، لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها ؛ والتي تعينه على إدراك مهمته وتساعد على القيام بها على أكمل وجه .

فمفهوم الإشراف التربوي لم يكن منعزلاً عن محيط التربية العامة الذي نعيش فيه ، ولذا لا ينبغي النظر بازدراء إلى المراحل السابقة لأنها في الغالب في وقتها كانت هي الأفضل والأنسب ، وبين الماضي القريب الذي بدأ في العام المنصرم حيث أضيئت فيه شمعة تعليم الفتاة في العالم وبين الحاضر على أنه سلسلة مترابطة من التطورات التي تتابعت وتناسقت على أسس تربوية سليمة .

ويرى الباحث أن ظهور الكثير من التعريفات والآراء المختلفة حول مفهوم الإشراف التربوي هو تحسين العملية ، وهذا ما يتفق عليه التربويون على أن الهدف الأساسي هو تحسين عمليتي التربية والتعليم، إلا أنهم يختلفون في تحديد الأساليب التي يجب اتباعها لتحقيق هذا الهدف ويتضح لي أنه بالرغم من وجود بعض الاختلاف فيما بينها، إلا أن هناك خطوطاً عريضة وقواسم مشتركة متفق عليها أهمها : تحسين العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها، والعمل على تطويرها ، والتأكيد على تدريب المعلمين ، وتطوير مهاراتهم ، باعتبارهم ركيزة أساسية في العملية التربوية ؛ إذ بنجاحهم تنجح العملية التعليمية ، وبالتالي يرتفع المستوى التعليمي لدى التلاميذ ، كما أن نجاح العملية الإشرافية مرهون بقيام المشرف التربوي بالتخطيط الدقيق، والتنفيذ السليم، والمتابعة المستمرة، ومن ثم القيام بعملية التقويم من أجل تقديم تغذية راجعة هدفها الأساسي التحسين والتطوير للعملية التربوية من جميع جوانبها ، وأيضاً التأكيد على أن الإشراف التربوي عملية فنية، إبداعية، ابتكارية، يقوم بها من لديه كفاءات وقدرات عالية تؤهله للقيام بها على أحسن وجه ، كما أن الجانبين القيادي والإنساني ضرورتان ملحتان، ومطلبان مهمان بجنب توافرها لدى المشرف التربوي لما لهما من أثر كبير في نجاح العملية الإشرافية.

#### **المحور الثاني : وظائف الإشراف التربوي :**

لم يعد دور المشرف التربوي مقتصرًا على ما يجري داخل الصف بل أصبح يهتم بالموقف التعليمي من جميع جوانبه ، مما أدى إلى تنوع وتعدد المهام والوظائف المنوطة بالمشرف التربوي ويكمن إجمالها فيما يلي :

**1 - وظائف إدارية :** وتتمثل في النشاطات والفعاليات التي يقوم بها المشرف التربوي والمتعلقة بتقويم أداء المدرسة بشكل فعال من خلال تسيير أعمالها وتنظيم علاقاتها وتهيئة الجو المناسب فيها من حيث : متابعة أداء الإدارة المدرسية وملاكها وشواغرها والمستويات العلمية والمهنية فيها ، ومتابعة الخطط السنوية واليومية للمعلمين ، وتوزيع العمل ، وقبول التلاميذ حسب التعليمات وتوزيعهم(علي،2006،113) .

**2 - وظائف تنشيطية :** وفيها حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي ، والمشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم ، ومساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتحسين طبيعة عملهم وأهدافه مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى بعض ، والمساعدة أيضاً على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية وطريقة الاستفادة منها ، والمشاركة الفعالة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة ، ومتابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس (صليو،2005،42) .

**3 - وظائف تدريبية :** ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الورش الدراسية وحلقات البحث والنشرات (عبدالحى، 2013، 53) .

**4 - وظائف بحثية :** حيث الإحساس بالمشكلات التي تعوق العملية التربوية ، والسعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض لبحثها ودراستها ، وتكوين فريق بحث في كل مدرسة أو مركز لدراسة مشكلات المادة والطلاب واقتراح حلول واقعية لها (صليو، 2005، 43) .

**5 - وظائف تنظيمية :** حيث تشمل تنظيم قنوات الاتصال بين أجهزة الإشراف والهيئات التدريسية والإدارية والخدمات المساعدة والتجهيز والصياغة والموارد ، بالإضافة إلى كل ما يمت بصلة بالعملية التربوية (سلامة وعوض الله، 2006، 26) .

**6 - الانتقال بالعملية التربوية:** إذا لا معنى للتعليم إن لم تتضح آثاره في التعلم، فلا يكون نقلا للمعارف بل يصبح وسطا لاكتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها والتصرف فيها. وهذا يؤكد صعوبة مهمة المشرف التربوي في متابعته لأعمال المعلمين. إذا لا تكفي زيارة المفتش للمعلم في جولة خاطفة وتقييم ثمرات عمله كما تعكسها إجابات الطلبة على الأسئلة الموجهة لهم بخصوص المادة الدراسية، كما لا تكفي مراقبة الموجه لحصة صفية حتى يتعرف على كفاية المعلم في التعليم وإدراكه لأغراضه وممارسته لأساليبه العلمية في إثارة اهتمام التلاميذ بالتعلم ومراعاة قدراتهم وحاجاتهم واستعداداتهم، بل يحتاج أن يكون اتصاله بالطلبة أوسع، وتفاعله مع المعلم أكثر قوة (الإبراهيم، 2002، 75).

**7 - الانتقال من تقييم معلومات إلى بناء نظام قيمي لديه:** وهذا يتطلب أن يكون المشرف التربوي على وعى كامل بهذا الميدان ليساعد المعلمين على تجاوز المشكلات التي يواجهونها في عملهم حين يركزون على مخاطبة عقول الطلاب ويتجاهلون جوانب حياتهم الوجدانية والاجتماعية والحس الحركية (زيادة، 2014).

**8 - الانتقال من تقييم المعلم إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة:** فالمبادئ التربوية الأساسية تنتظر إلى التربية باعتبارها عملية متكاملة، ولذلك فإن الفصل بين مهمات المشرفين التربويين المتخصصين بموضوعات الدراسة المختلفة يؤكد الابتعاد عن الالتفات إلى أحوال المدرسة والجوانب الإدارية فيها، وهى عوامل هامة في نجاح العمل التعليمي التعليمي أو في فشله. (سلامة، 2006، 64).

**9 - المشرف التربوي كقائد تربوي :** من وظائف الإشراف التربوي تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي ، أن هذه الوظيفة للمشرف التربوي تتحقق من خلال دوره في العمل التربوي كموجه ، ومرشد ، ومستشار ، وخبير ، إنه بكلمة واحدة القائد الرئيسي للمنهاج ولعملية التعليم أو التدريس (رداح الخطيب وأحمد الخطيب، 1987، 135) .

**10 - الانتقال من دراسة المدرسة إلى نظام التعليمي وعلاقاته بالنظم المجتمعية الأخرى:** فالمعلم في المدرسة لا ينطلق في عمله من فراغ، وإنما من نظام تعليمي عام يتصل بأنظمة المجتمع الأخرى سياسية واقتصادية ودينية واجتماعية عامة. ولا يمكن للمشرف التربوي أن يقدم مساندة للعمل التعليمي وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي بشكل عام وأنظمة المجتمع الأخرى (السعود، 2002، 56).

**11 - معاونة المعلم على:** فهم فلسفة النظام التعليمي وأهدافه. وكذلك وضع الخطط المناسبة للعمل واختيار أساليب تحقيق الأهداف وفهم خصائص الطلاب واكتساب القدرة على التعامل الفعال معهم وفهم ومتابعة الخبرات المتميزة في المدارس الأخرى والاستفادة منها في تحسين أدائه التدريسي. (الزكري، 2004، 78)، (السعود، 2002، 61).

**12 \_ وظائف تقويمية ومنها:** قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها ، وتعرف مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها. واكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها. (Carl, 1990).

**13 \_ وظائف تحليلية ومنها:** تحليل المناهج الدراسية ، وتحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها. (عبد الحي، 2013، 54).

**14 \_ وظائف ابتكاريه ومنها:** ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية ووضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب ، وتعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صلاحيتها. (صليو، 2005، 44).

**المحور الثالث: خصائص الإشراف التربوي وأهدافه :**

**أولا : خصائص الإشراف التربوي**

يتميز الإشراف التربوي بالعديد من الخصائص منها : أن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي من أجل



النهوض بالعمليتين التربوية والتعليمية ، وذلك من خلال توجيه المعلم إلى أفضل الطرق التدريسية التي تلائم مادة تخصصه ، ومن ثم تدريبه عليها تدريباً عملياً موظفاً أكثر التقنيات ملائمة لطبيعة المادة ولموضوع الدراسة وذلك بعد تبصيره بالأسس السليمة التي تمكنه من اشتقاق وصياغة الأهداف السلوكية القابلة للملاحظة والقياس (طافش، 77، 2004) ، وأيضاً الإشراف التربوي عملية قيادية تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها (إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب، 2003، 35) .

كما أن الإشراف التربوي عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم (إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب، 2003، 35) ، وأيضاً أنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير المواقف والحاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدم العلمي. (الخطيب ، 2001، 105) .

كما أنه عملية تعاونية في مراحلها المختلفة (من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتقييم ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر، مما يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول المناسبة ، وأيضاً أنه عملية تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي، بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة والإرشاد في العمل، والجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء ، كما أن الإشراف التربوي الفعال هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للعاملين التربويين ، والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية ، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم ، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية ، وزيادة مردودها وإنتاجيتها ، كما أن الإشراف التربوي المتطور ينبغي أن يكون شاملاً في أهدافه وأساليبه ، فيكون تشخيصياً علاجياً ووقائياً حافظاً وبنائياً تطويرياً ، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها ، ويسعى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها (الشهري، 2006، 11) .

وأيضاً أنه عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشرف وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة، بل يتم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق ( العمرى، 2000، 31) ، كما أنه عملية تعتمد على الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية، وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية.(العاجز، 1997، 2) ، وأيضاً أنه عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها، فتقبل المعلم الضعيف أو المتنمر، كما تقبل المعلم

المبدع والنشيط ، كما أنه عملية تهدف إلى بناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.(الشهري،2006،36) ، كما أن الإشراف التربوي يتميز بصفتي الإيجابية والعمق اللذين يعتمدان على أنموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم والذي يؤدي الى تغيير سلوك المعلمين التعليمي الصفي (الطعاني،2005،36) .

ويرى الباحث أن الاشراف التربوي لابد أن يقوم على جميع هذه الخصائص وأن تكون هنالك علاقة بين جميع الأطراف مبنية على أساس الاحترام والعلاقات الإنسانية وتقبل الفروق الفردية فيما بينهم وتشجيع الآراء وتأكيد العمل الجماعي للارتقاء والتحسين في العملية التعليمية التعليمية .

### ثانياً : أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف بصورة عامة إلى تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئات التعليمية وتقويم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحسين نوعيتها . في ضوء الأهداف التي تضمنتها سياسة التعليم ، وفيما يأتي أبرز أهداف الإشراف التربوي التي يتفق عليها كلا من (سحر باداود،2009،55) ، (سلامة حسين وعوض سليمان،2006،21) : رصد الواقع التربوي ، وتحليله ، ومعرفة الظروف المحيطة به ، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية ، وأيضاً تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها ، وأيضاً التخطيط لتحسين موقف التعليم لصالح التلميذ كمحور للعملية التعليمية التعليمية ، وكذلك تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها ، و إبراز دورها في المدرسة والمجتمع وأيضاً التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم ، والتدريب ، والكتب،و المناهج ، وطرائق التدريس ، ووسائل التدريس المعنية ، وكذلك العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم ، تساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية ، وأيضاً العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان ، وأيضاً تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية ، وكذلك النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية ، وأيضاً إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً ، وفنياً، ومادياً ، ومالياً ، حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد ، وأيضاً تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع،

للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ وكذلك تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين .

ويرى الباحث بأنه وسيلة مهمة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية خاصة وأهداف التربية عامة .

#### المحور الرابع: وظائف المشرف التربوي ومهامه :

إن الوظيفة الأساسية للإشراف هو تحسين موقف التعلم عند الأطفال فإذا كان هناك شخص يقوم بوظيفة الإشراف ، ولا يسهم في العمل على أن يؤتي التعلم في الفصل ثماراً أفضل فإن وجود مثل هذا الشخص في تلك الوظيفة لا يجدي نفعاً ، والتنظيم ، والإعداد ، والعلاقات بين أعضاء هيئة المدرسة ، ورفاهية المعلم ، كل هذه إن هي إلا وسائل لتحسين فرص التعلم عند الأطفال ، والإشراف هو نشاط ذو غاية ، يوجد من أجل معاونة المعلمين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل ، والمعلمون جميعاً لديهم من الجهد مقدار أكبر من ذلك الذي يبذلونه ، وهناك عوامل كثيرة تحول بين المعلمين وبين الانتفاع بمهاراتهم وقدراتهم ، وهذه العوامل هي الافتقار إلى الإلهام أو التجارب السابقة وضغط المجتمع ، والافتقار إلى التكيف في العلاقات الإنسانية ، وضعف إدارة المستخدمين ، وعدم القدرة على تقويم عملهم ، ووظيفة المشرف في المدرسة هي معاونة المعلمين على بذل الجهد كاملاً ( Kimball Wiles , 2005 , 35 ).

ومن هذه الوظائف أن يدرك المشرف حاجات الإشراف والإمكانات المتاحة له والواجبات المطلوبة منه وهذا يقتضي أن تتوافر فيه صفات خاصة ، تتعلق بشخصه وباستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الجماعة وكفايته للقيام بعمل قيادي ودور متميز ، كما أن من مهامه أن يكون له قدرة على العمل المستمر ؛ لمساعدة المعلمين في النمو المهني بإبراز قدراتهم ورعاية ميولهم ومساعدتهم في فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها وفي وضع المناهج والبرامج التي تنبع من حاجات التلاميذ أفراد وجماعة واستمالة المعلمين وترغيبهم في التعرف على أحدث طرق التدريس ، كما أن من مهام المشرف أن يكون قادراً على استخدام الأساليب الديمقراطية في كل ما يقوم به من عمل مع غيره وأن يكون مخلصاً صريحاً صادقاً ذا روح طيبة ميالة للمودة محباً للفكاهة والمرح متمتعاً بشخصية ديناميكية جذابة متصفاً ببعد النظر والاعتماد على النفس والقدرة على الابتكار ويسعى دائماً للنمو والتجديد والتطور في مجال عمله ليكون بالتالي ذا فاعلية تربوية حقة تؤدي إلى تحسين المواقف التعليمية التعليمية ودورة العمل المدرسي (الطعاني، 2005، 22-23) .

ومن الأمور المهمة في نجاح العملية الإشرافية تحديد وظائف المشرف التربوي ومهامه وتوصيفها توصيفا دقيقا، حتى يستطيع المشرف التربوي تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الإشراف التربوي بدرجة عالية من النجاح ؛ لذا تناول التربويون هذا الجانب المهم، وحاول العديد منهم تحديد الوظائف والمهام التي يقوم بها المشرف التربوي، ومن تلك الوظائف ما ذكره كل من: مكتب التربية العربي لدول الخليج (1985، 71) ، الدويك (2009) ، يذكر منها الباحث ما يتعلق بدراسته ، وهى على النحو التالي :

توضيح أهداف التربية والأهداف السلوكية للمعلمين وترشيد تنوع طرق التدريس بحسب الموضوعات ، وتقديم دروس نموذجية في مجال اختصاصه يحضرها المعلمون ، وتدريب المعلمين على استخدام الأساليب التربوية الحديثة وتنظيم العملية التعليمية وتقييم الأداء التعليمي وتعليم المعلمين كيف يعلمون ويتدربون على تحليل عملية التعليم وإجراء البحوث والدراسات العملية التجريبية التربوية ، وحفز المعلمين على ذلك كأساس لتحسين ممارستهم التعليمية وتحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي. (الدويك، 2009، 99). والعمل على غرس القيم الأخلاقية والمبادئ الإسلامية والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالمعلمين الجدد وتهيئتهم لعملية التدريس وإعداد المواد التعليمية من المراجع والدوريات حول المواضيع المختلفة ، لإثراء المنهج والإشراف على الموقف التعليمي التعليمي وتنظيمه. (الأغا، 2008، 150).

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن المشرف التربوي يقوم بالعديد من الوظائف، والمهام الإشرافية، خلال تنفيذه لفعاليات وبرامج آلية الإشراف التربوي، ومن ذلك :

التخطيط الجيد للموضوعات والبرامج المقدمة في الآلية، واختيار الأساليب الإشرافية المناسبة في تنفيذها حسب الاحتياجات التدريبية للمعلمين والتنسيق بين المعلمين من مدارس مختلفة يشرف عليها، من أجل تنفيذ برامج الزيارات المتبادلة، وإقامة الدروس النموذجية لنقل الخبرات والاستفادة منها وتدريب المعلمين على أداء بعض مهارات التدريس، عن طريق التعليم المصغر. (فؤاد العاجز، 1998) ، وتقديم المساعدة للمعلمين لاستخدام الأساليب الحديثة في التدريس، وتنويعها حسب عناصر الدرس واستخدام أسلوب القراءات الموجهة عن طريق المصادر المختلفة، من مراجع ودوريات، وصحف، ونشرات تربوية، ومقالات منشورة عبر شبكة الإنترنت، تساهم في تطوير المعلمين علميا وتربوياً وعقد المشاغل التربوية المساهمة في توضيح الأهداف، وصياغتها وربطها بمحتوى المقرر الدراسي ، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، والبناء الجيد للاختبارات التحصيلية. (البابطين، 2002، 81)، وإعدادها يفرض الحاجة

إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (Silva& Dana, 2001).

وهذا يؤكد على أن نظام الإشراف التربوي في مفهومه الحديث وفلسفته اتجه إلى أسلوب تهيئة جو أفضل للتعليم والتعلم، حيث إن سياسة الإشراف التربوي الحديثة تنظر إلى العملية التعليمية على أنها ليست عملية تأتي من الأعلى إلى الأسفل، وإنما هي حركة ذات اتجاهين متبادلين، فالمشرف التربوي أو المدير شريك للمعلم يعمل معه ولا يفتش عن سلبياته ويوجهه ويرشده، ولا يسعى الكشف عن أخطائه، إذا كانت هذه السياسة تنظر إلى وظيفة المشرف على أنها ليست وظيفة فوقية أو تسلطية، وإنما هي وظيفة قيادية، وأن المشرف التربوي هو قائد ورائد تربوي يؤمن فكريا وعملا بالديمقراطية ومبادئها، أو ينظر إلى المعلم على أنه زميل له في المهنة، ويتعاون معه على حل المشكلات ويبني علاقاته معه على أساس من التقاهم والاحترام، ويشجعه على الابتكار والتجديد، ويهيئ له الفرص والمجالات الكافية للنمو المهني في ظل المهارات والمفاهيم المفقودة ( زكري، 2008، 50-57) حيث أن المشرف التربوي يوفر للمعلمين أو يتعاون معهم في إنتاج أو تعديل برامج تدريبية أو نماذج توثيقية للبرامج التي يعدونها ، كما أنه ينظم مع المعلمين محتوى البرامج بحيث تدور مواقفهم التعليمية حول تعلم وتعليم المهارات والمفاهيم المفقودة أو التي تحتاج إلى دعم وتعزيز ، وأيضاً يبني البرامج مع المعلمين بحيث تركز المواقف التدريبية الأولى على دور أكثر إيجابيه للمعلم، ثم تتناقص بشكل تدريجي بحيث يتحول إلى مرشد يساعد الطلاب . (وزارة التربية والتعليم المدينة المنورة ، 2009، 11) .

ويرى الباحث أنه يفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزمه الموقف الإشرافي بكل أبعاده فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخرى .

## المحور الخامس : أنماط الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي عملية تحليلية نقدية للمواقف التربوية ترتبط بواقع العملية التربوية في المدرسة ، ومدى مناسبة الوسائل والأدوات والتجهيزات في المدرسة وصلاحيات المباني العملية لتحقيق الأهداف المحددة ، لذا تتنوع الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية الإشراف، ويرجع هذا التنوع إلى مجموعة من العوامل مثل:

طبيعة الهدف الإشرافي وطبيعة حاجات المعلمين المهنية والشخصية وطبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة داخل المدرسة وخارجها وكفايات المشرف التربوي وإمكاناته. (مصطفى، 2007، 91) .

وفيما يلي بعض أنواع الإشراف التربوي ، وهي :

### أولاً : الإشراف العيادي ( العلاجي ، الإكلينيكي ) :

تحيل كلمة العيادي في القاموس على دلالة لها بعد طبي (إكلينيكي)، فهي تمكن من القيام بملاحظة حالة معينة بغية تشخيص أسباب القصور وعدم التوازن فيها واقتراح خطة علاجية ملائمة، فالطبيب يقوم خلال فحص إكلينيكي بفحص الحالة ويشخص، ثم يصف العلاج المناسب. ويعني مصطلح ( إكلينيكي ) : التقويم، والتحليل، ومعالجة حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة، وقد جاءت تسميته أيضا الإشراف الصفي نسبة إلى الصف الذي هو المكان الأصلي للتدريس. (الشهري، 2006، 16) .

كما أن الإشراف العيادي يُعد نمطا إشرافيا تم تطويره في السبعينيات من القرن العشرين بنشاط من موريس كوجان بجامعة هارفارد ، وكان كوجان يركز على تحليل عمليات التعليم والتعلم والتفاعل بين المعلم والمتعلم داخل غرفة الصف إذ اعتقد أن وظيفة المشرف الأساسية ليست في إعداد المعلم قبل الالتحاق بالمهنة فهذه المهمة تترك لكليات التربية ومعاهدها أمام دور المشرف فينحصر في فحص العملية التعليمية داخل غرفة الصف تماما ، بمعنى أن يكون منهج المشرف علميا تحليليا يساعد على اكتشاف العلاقات السببية أو الارتباطات من أي نوع كانت بين أساليب المعلمين واستراتيجياتهم ونتائج عملية التعليم كما تظهر صورة التغيرات في سلوك الطلبة . (العرنوسي وآخرون، 2013، 133) .

ويعرفه البستان وآخرون (2013، 346) بأنه: أسلوب إشرافي متبع من قبل المشرفين التربويين لمراقبة أداء المعلم وتقويمه .

ويستخدم هذا النمط في تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، ويهدف إلى معالجة نواحي القصور لدى المعلم عن طريق زيادة التفاعل بينه وبين المشرف وإشراكه في عمليات الموقف التدريبي لتحسين أدائه وهذه المشاركة العملية تهيئه لتقبل دور المشرف ، ويتواجد بينهما جو من الثقة التي من شأنها أن تجعل المعلم يطمئن للمشرف فيصارحه بالصعوبات التي تواجهه في عمله ، ويطلب مساعدته للتخلص منها فيتحسن موقفه الصفي نتيجة للتغذية الراجعة التي يحصل عليها . (طافش محمود، 2004، 81) .

كما يؤكد الإشراف الإكلينيكي على العلاقات القوية والطيبة بين المشرف والمعلم في جو يسوده الاحترام المتبادل والزمالة والصداقة ، وليس علاقة رئيس بمرؤوس ، ولعل هذا ما يعطي الإشراف الإكلينيكي تلك المكانة المتميزة بين أساليب الإشراف التربوي ، ويتجه الإشراف الإكلينيكي نحو تحليل عمل المعلم وعمل الطالب ؛ بغية إثارة الرغبة في التطور والتغيير لدى المعلمين ؛ لتحسين أنماط سلوكهم التعليمي ، كما يتناول الإشراف الإكلينيكي سلوك المعلمين التعليمي ومواقفهم الصفية بشكل مباشر من خلال مساعدتهم على إدراك سلوكهم بتعمق في ضوء الأهداف التعليمية التي يقررونها ، وإثارة الدافعية لديهم لاقتراح أساليب تدريسية جديدة ذات أثر أفضل في الوصول الى الأهداف المرجوة . (مريزيق، 2008، 77) .

#### أهدافه :

يسعى الإشراف الإكلينيكي الى تحقيق مجموعة من الأهداف هي : إقامة علاقة جيدة بين كل من المشرفين والهيئة التعليمية في المدرسة ، والأداء الفعال داخل الصف ، ومساعدة المعلم على تلافي أي قصور ، ورفع مستوى التحصيل للطلاب ، وتفعيل الزيارات الميدانية للمشرفين التربويين ، وتطوير الأداء تنبعا للتغيرات المجتمعية والتربوية ، وتقويم وقياس مدى إنجاز الطلاب للأهداف الموضوعية في الخطط الدراسية ، وبيان الأنماط البارزة في السلوك التعليمي الصفي . (حسين سلامة وعوض الله، 2006، 76) .

#### أهميته :

يُعد استخدام أسلوب الإشراف الإكلينيكي ضرورة تربوية تطويرية ملحة تفرضها عدة مبررات رئيسة هي : ضعف برامج التدريب قبل الخدمة. وضعف الممارسات التعليمية الصفية

للمعلمين المبتدئين بشكل عام ، وكذلك كثرة التجديدات والمستحدثات التربوية وتنوعها، وأيضاً عدم توافر النظام الإشرافي الفعال والقادر على استيعابها، وكذلك تدريب المعلمين على امتلاك الكفاءات الأدائية المرتبطة بها. (الخطيب وآخرون، 1996، 164) .

### خطواته :

التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والمشاركين الآخرين للوحدة التدريسية، ومشاهدة الحصة وتسجيلها عن طريق الصورة أو الصوت أو الكتابة ، وتحليل الحصة تحليلًا موضوعيًا شاملاً من قبل المشرف التربوي ومن قبل المشاركين على حد سواء، وتقويمها لمعرفة نقاط القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف للتركيز عليها في التخطيط الجيد ومن ثم العمل على تحقيقها.

### مميزاته ومزاياه :

هو أسلوب يثق بالمعلم ، ويهتم بتنمية وتطوير كفاياته في التدريس الصفّي ، ويُشرك المعلم في التخطيط وفي عملية التحليل والتقويم ، كما أنه يشارك المعلم في تحديد أسلوبه لجعله أكثر التزاماً بتعديل سلوكه التعليمي ، كما أن المعلم يتلقى تغذية راجعة تنعكس إيجاباً على تطوير عمله وأساليبه المستقبلية ، كما أن المشرف يهتم بتقويم الموقف الصفّي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته . (عبدالهادي، 2008، 44) .

### ويؤخذ على الإشراف الإكلينيكي ما يلي :

يشير عطوي (2004، 249) أن ما يؤخذ على الإشراف العيادي أنه إشراف صفّي والمواقف الصفّية هي جزء من المواقف التعليمية التي تتأثر بأمور أخرى مثل الامتحانات والبيئة المحلية وخبرات الطلاب السابقة وبذلك يهمل هذا الأسلوب من أساليب الإشراف التربوية المواقف المعقدة الأخرى غير موقف التعلم الصفّي وأيضاً المشرف الإكلينيكي هو مشرف مؤهل في تحليل عملية التعلم مما يجعل العلاقة بين المشرف والمعلم علاقة مدرب مع متدرب وأيضاً المشرف لا يقدم توجيهها حقيقياً للمعلم بل يزوره ويخطط للدرس معه ثم يبدأ عملية الملاحظة والتحليل، فالمعلم يتلقى مساعدة محدودة في تصحيح بعض ممارساته فلا تؤدي إلى تعليم متطور بل إلى تصحيح للمواقف السلبية .



## منطلقات الإشراف العيادي:

يقول أنصار هذا النموذج إنه إذا كان تحسين التعليم في غرفة الصف هو الهدف النهائي للإشراف التربوي، فيجب أن يقضي المشرف جل وقته للعمل مع المعلمين لمواجهة المشكلات التي يحدونها خاصة المشكلات التي تتعلق بحجرة الدراسة. (الدايني، 2004، 89) .

ينطلق الإشراف العيادي من الاعتقاد بأن التعليم سلوك ونتيجة، وهذا يعني أن الأداء التعليمي غير منفصل عن آثاره.

" إن التركيز على ما يجري في غرفة الصف هو ما يميز الإشراف العيادي من الإشراف العام الذي يرتبط بالعمليات الإشرافية التي تأخذ مجراها أساساً خارج المدرسة مثل تطوير ومراجعة المناهج وإعداد البرامج والمواد التعليمية وتقييم البرنامج التعليمي بشكل عام ولا تهتم بما يجري في غرفة الدرس إلا بمقدار ارتباطها بتلك العمليات، في المقابل يركز الإشراف العيادي على تحسين أداء المعلم في حجرة الصف أساساً ويهتم بالمعلومات التي يستقيها من المعلم بهدف تطوير أدائه المهني ليصبح قادراً على التحليل الذاتي لعمله، ومستعد لقبول المساعدة من الآخرين وقادراً على الإشراف الذاتي " . (العجيلي، 2005، 142 - 145) .

## مراحل الإشراف العيادي :

يتكون الإشراف العيادي من حلقة دائرية متصلة ومستمرة التفاعل تسمى بدائرة الإشراف العيادي وتتضمن عدداً من المراحل الأساسية وكل مرحلة تتضمن عدداً من الخطوات الأساسية والإخلال بأي منها يؤثر سلباً في سير العملية الإشرافية وهذه المراحل هي :

1 - المرحلة الأولى : تكوين العلاقة بين المشرف والمعلم . إن نجاح هذه المرحلة يتطلب من المعلم أن يتحمل مع المشرف المسؤولية في جميع الخطوات والأنشطة ومنها بناء علاقة تركز على الثقة والدعم المتبادلين بين المشرف والمعلم وجعل المعلم في دور المشرف والمعلم معاً .

2 - المرحلة الثانية : التخطيط مع المعلم قبل الزيارة الصفية . ويتضمن التخطيط تحديد الأهداف واستراتيجيات التعليم والمواد المستعملة والمراجع وسبل تحقيق الأهداف والاستعداد للتغذية الراجعة والتقييم .

3 - المرحلة الثالثة : تخطيط استراتيجية الملاحظة . يخطط المعلم والمشرف ويناقشا معا نوع ومقدار المعلومات التي سيتم جمعها خلال فترة الملاحظة والطرق التي سيجري اتباعها في جمع المعلومات .

4 - المرحلة الرابعة : التدريس في الصف . يلاحظ المشرف التعليم في الصف ، فيشمل ما يقوله المعلم وما يفعله ، وكيف يستجيب الطلاب .

5 - المرحلة الخامسة : تحليل عمليات التعليم والتعلم . يقوم المعلم والمشرف بتحليل أحداث الصف ويشمل تحديد نماذج من سلوك المعلم والأحداث المهمة في الصف والمواصفات الواسعة لسلوك المعلم وتوضيح هذا السلوك .

6 - المرحلة السادسة : تخطيط إستراتيجية الاجتماع . يحضر المشرف الاجتماع بعد انتهاء الحصة لوضع الاهداف التجريبية ويفضل ألا يكون الاجتماع عاجلا ويتم خلال الدوام الرسمي .

7 - المرحلة السابعة : الاجتماع بعد الحصة . هو لقاء بين المعلم والمشرف لتبادل المعلومات حول ما كان ينوي به المعلم القيام في الدرس .

8 - المرحلة الثامنة : استئناف التخطيط . إن الناتج العام للمراحل المبسطة من الإشراف العلاجي هو الاتفاق على أنواع التغيرات التي تم تطبيقها في سلوك المعلم داخل غرفة الصف . (إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب، 2003، 184) .

**ثانيا: الإشراف بالأهداف:**

**مفهومه:**

يشير نبهان (2007، 49) الى أن الإشراف بالأهداف هو " أن يحدد كل من الرئيس والمرؤوس الأهداف معا ، ويتم تحديد أنماط المسؤولية لكل شخص سواء كان المعلم أو المشرف أو المدير ، بحيث تؤخذ هذه الأهداف كمعايير للحكم على أداء المعلم " .

ويعمل الإشراف بالأهداف على تحسين العملية التعليمية والتعلمية ووضع أهداف معينة وواضحة مأخوذة من الهدف الرئيسي لعملية الإشراف التربوي ومن الأهداف تحسين وتطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس والتحصيل الدراسي للتلاميذ وسد احتياجات المدرسة وتحسين عملية التفاعل بين المعلم والتلاميذ.

## فوائد الإشراف بالأهداف :

يعرف المعلم من خلاله أهدافه تماما ويعرف مسؤوليته في مدى تحقيق هذه الأهداف مما يزيل كثيرا من سوء الفهم في العلاقة مع المشرف التربوي أو مع مدير المدرسة ، ويعرف مدير المدرسة أيضا دوره في عملية الإشراف وينظم علاقته مع المشرف والمعلم على هذا الأساس وأيضا يشارك كل من المعلم والمدير في تحديد الأهداف وهذا يزيد من التزامهم لتحقيقها ويعطي المعلم الحرية في تقويم نشاطه تقويما ذاتيا في ضوء ما يحققه من أهداف ، وأيضا يشعر المعلم من خلاله بالأمن لأنه سيقوم بموجب الأهداف التي شارك في وضعها . (عبدالهادي،2006،45) .

ويلقى نمط الإشراف بالأهداف قبولا لدى المعلمين وذلك لأنهم يشاركون في التخطيط في كل مرحلة من مراحله فيقومون بتحقيق الأهداف بحماس وفاعلية .

والمشرف التربوي الذي يؤمن بالإشراف بالأهداف يجب أن يحدد أهدافه في كل مجال من المجالات السابقة بالمشاركة مع المعلمين ، لأنهم حسب مبادئ الإشراف بالأهداف معنيون بتحقيقها ، والمشاركة بين المشرف والمعلم تؤدي الى زيادة حماس المعلمين لها ، والعمل على تحقيقها بفاعلية . (العبيدي،2010،215) .

## فلسفة الإشراف بالأهداف :

تقوم الفلسفة الأساسية للإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها ، أغراضها وأهدافها ، ثم تطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف ، من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي ستسهم في تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة وتحدد الوسائل التقويمية لمعرفة مدى تحقيق الأهداف ودور كل عامل في بلوغ أهدافه الخاصة ، أو أهداف المؤسسة ككل ، على أن يتم ذلك في جو متفتح ، متسم بالحرية والراحة . (حسين وعوض الله،2006،67-68) .

## خطوات الإشراف بالأهداف :

يمكن تلخيص مراحل تنفيذ هذا النمط الإشرافي بالخطوات الآتية :

تحديد الأهداف المراد تحقيقها في المجال موضوع التدريب ، وتحديد الأساليب والوسائل المعينة على تحقيق الأهداف ، وتحديد معايير تقيس الأهداف المتحققة لتقويمها ، وأيضا اختيار

استراتيجية تحقيق الأهداف ، وتوزيع الأدوار على فريق المعلمين المشاركين في العملية ، وتقويم الأداء وتقويم النتائج . (طافش،2004،82) .

### **إيجابيات الإشراف بالأهداف :**

من الإيجابيات المميزة لهذا النمط الإشرافي ما يلي :

إن الإشراف بالأهداف يثير قابلية المعلمين للعمل فيقبلون عليه بحماس ، ويشعرون بانتمائهم لهذه العمليات ، لأنهم مشاركون فيها عمليا ، ويسود العمل جو من التفاهم والتواصل والانفتاح والثقة ، ويساعد على تنمية مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم لدى المعلمين ، ويساعد أيضا في تحقيق الأهداف الرئيسة للإشراف التربوي المتمثلة في تحسين نواتج التعليم ، وأيضا يوحد جهود المشرفين والمعلمين وينظمها بفاعلية عالية .

ويحقق هذا النمط من الإشراف الفائدة المرجوة منه ، إذا كان المشرف التربوي الممارس له ، والمطبق لخطواته ، مؤهلا تأهيلا كافيا لممارسة التدريب من خلاله ، وعارفا لمراحله وعملياته المتكاملة ، وإذا كان عدد المعلمين المشاركين في البرنامج محدود وفي نطاق قدرته على متابعتهم . (طافش،2004،82).

### **مبادئ الإشراف بالأهداف :**

إذا كان هدف الإشراف التربوي العام هو تحسين العملية التعليمية فإنه يتم عن طريق اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف والمبادئ التي تحكمها وتميزها عن أي أسلوب آخر ومنها :

تحديد وصياغة الأهداف في صورة وصف للنتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وبطريقة تشاركية بين الرؤساء والمرووسين ، وتخطيط الوحدات التعليمية ، وتحديد المعايير والمقاييس المناسبة ، وأيضا رسم الأهداف وصياغتها من قبل الإدارة التعليمية وفرضها على المعلمين عن طريق المشرفين ، وقياس نجاح المعلم وقدرته على تحقيقها ، والتي غالبا ما يتم رفضها من قبل المعلمين الذين يرون أنها نوع من التفتيش ، وتحديد الأساليب والوسائل والإجراءات التي يجب الاعتماد عليها من أجل التقدم نحو الأهداف المحددة في شكل نتائج ، والرقابة الذاتية من قبل المعلمين والمديرين لتحقيق الأهداف التعليمية التي تم تحديدها ، وإعداد الوسائل اللازمة للتقويم المرحلي والتعرف على مدى التقدم في كل مرحلة من مراحل العمل نحو

بلوغ الأهداف ، ومراجعة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً بشكل نتائج العمل ، ووضع نظام يتضمن قواعد مستمرة للمتابعة والتقييم للتعرف على إيجابيات وسلبيات العمل أولاً بأول خلال الفترة الزمنية المحددة ، واتخاذ القرارات اللازمة في ضوء النتائج التي يتم الحصول عليها لتحديد الأعمال في الفترة التالية والإجراءات اللازمة ، ويسعى الإشراف التربوي إلى إمداد المعلمين والمديرين بالخبرات الحديثة والممارسات الفعالة في تحديد وتحقيق أهداف التعليم والتعلم .(حسين وعوض الله،2006،68) .

ويعد نمط الإشراف بالأهداف امتداداً طبيعياً للإدارة بالأهداف، حيث دأبت المؤسسات التربوية على الاستفادة مما لدى المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية، وغيرها من أفكار واتجاهات مفيدة، وتوظيفها في خدمة أهداف التربية والتعليم من مثل استفادتها من الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وإدارة الجودة الشاملة ومهارات التعليم الأساسية . ( الحاسوب، تنمية التفكير، عمليات الاتصال).

ويساعد الإشراف بالأهداف على زيادة فعالية تنفيذ الخطط ومتابعتها فهو يركز اهتمام العاملين على الأعمال التي تساهم فعلاً في بلوغ الأهداف المحددة مما يؤدي إلى عدم ضياع الجهد والوقت في أعمال غير مفيدة.

كما يساعد في تقييم الأداء وتحديد المسؤولية وتحقيق فعالية الرقابة، فالمعلمون يكونون مسؤولين عن تحقيق أهداف معينة والوصول إلى نتائج محددة ضمن إطار زمني واضح، وبالتالي يمكن تقييم أدائهم بنسبة ما يسهمون به في تحقيق هذه الأهداف والنتائج.

ويفصل البعض مزايا الإشراف بالأهداف وفق الآتي : مزايا الإشراف بالأهداف بالنسبة للمدرسة مزايا الإشراف بالأهداف بالنسبة للمشرفين، مزايا الإشراف بالأهداف بالنسبة للمعلمين مزايا الإشراف بالأهداف بالنسبة للمدرسة :

#### أ - ينتج عن تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف مزايا عديدة للمدرسة من أهمها :

يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء . ومعرفة جميع أعمال المدرسة ومتابعتها في ضوء الأهداف المحددة ، وبيان الأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إلى معايير الإنجاز المطلوبة مما يساعد المدرسة على تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم أو نقلهم إلى أعمال أخرى أو الاستغناء عنهم ، كما تؤدي المشاركة في تحديد الأهداف إلى انخفاض معدل دوران العمل ومعدل الغياب وانخفاض الشكوى ، وأيضاً تؤدي المشاركة في تحديد الأهداف إلى ارتفاع الروح المعنوية

وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي وزيادة درجة الرضا الوظيفي ، كما يؤدي إلى العدالة في توزيع الحوافز حيث أن ما يتقاضاه أي فرد يكون بناء على النتائج التي يحققها ، وتزويد المدرسة بأسس موضوعية لتقييم الأداء . (الشاعر، 2006، 68).

#### ب - مزايا الإشراف بالأهداف بالنسبة للمشرفين:

ومن أهمها ما يأتي:

يمكن من تحقيق الاتصال الفعال بصورة أفضل نظراً لأن المشرف والمعلم قد اتفقا على النتائج المتوقعة في العمل ، ويؤدي إلى توفير الوقت للقيام بعمليات الإدارة نفسها بسبب تشجيع تفويض السلطة للمعلمين في بعض المهام نظراً لتحديدتها ، كما يساعد المشرف التربوي على حسن التقدير لاستغلال الموارد المتاحة في ضوء ما هو مطلوب منه وعمل ما هو ضروري لإنجاز أهداف المدرسة ، ويؤدي إلى تركيز المشرفين التربويين على النتائج بدلاً من التركيز على الأنشطة كنشاط ، كما يؤدي إلى اكتشاف المعلمين الجديرين بالترقي نظراً لتوفير البيانات المحددة بكل عمل. (ديراني، 1990، 65- 68) .

#### ج - مزايا الإشراف بالأهداف بالنسبة للمعلمين:

ومن أبرزها ما يأتي:

يقوى الشعور بالانتماء للمدرسة لدى المعلمين نظراً لمشاركتهم في تحديد الأهداف ، ويشجع المعلم على تطوير نفسه من خلال تحليله لنقاط قوته وضعفه، ومن ثم يتعرف على ما يجب عليه أن يفعله ، ويدرك المعلم مدى تقدمه في العمل فترفع روحه المعنوية ، كما يكون الإشراف بالأهداف لدى المعلم فكرة موضوعية عما يستحقه من حوافز بناءً على أهدافه الفعلية. (مصطفى، 2007، 15) .

#### سليبيات نموذج الإشراف بالأهداف:

لعل من أبرز سلبيات نموذج الإشراف بالأهداف ما يأتي : (الإدارة العامة للإشراف التربوي، 2009، 19) .

صعوبة توفير أنظمة مساندة يتطلبها استخدام نموذج الإشراف بالأهداف كوجود نظام معلومات متطور ونظام رقابة وتقييم فعال ومعايير دقيقة لقياس مدى تحقق الأهداف. وتلك الأنظمة

المساندة لا تكون في الغالب متوفرة في الدول النامية بدرجة متطورة ، والتركيز على أهداف قصيرة المدى ونسيان الأهداف بعيدة المدى التي يتطلبها التخطيط السليم، والميل إلى تحقيق نتائج سريعة على حساب نتائج كبيرة مهمة ، وإنفاق الوقت الكثير في العمليات التي يتطلبها نموذج الإشراف بالأهداف والاهتمام بملء النماذج وتعبئة الاستبيانات وتحرير الصفحات دون أن يكون لذلك كله مردود واضح على المؤسسة التربوية وإنجاز نتائج ملموسة ، والمقاومة الشديدة التي يتعرض لها إدخال نموذج الإشراف بالأهداف وتطبيقه في بداية المطاف، إذ أن استخدام هذا الأسلوب يعتبر محاولة لأحداث تغيير في الأساليب الإدارية القديمة، وفي ذلك تحد كبير للمشرفين والمعلمين لأنه يتطلب منهم تغيير أنماط تفكيرهم وسلوكهم وأساليبهم في العمل وهذا بالطبع يحتاج إلى طاقة فكرية ونفسية كبيرة تمكنهم من التأقلم مع الجديد والتعود عليه ، وصعوبة تحديد أهداف بعض الأنشطة والبرامج بوضوح وبشكل كمي، وصعوبة تحديد معايير دقيقة لقياسها وتقييم مدى إنجازها وهذه ظاهرة شائعة في العديد من الأجهزة الحكومية والمؤسسات التي تقدم خدمات مثل التعليم والصحة ، والمبالغة في التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة يؤدي إلى إهمال الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، مما ينعكس بصورة سلبية على فعالية المؤسسة التربوية في المدى الطويل ، والميل إلى الاهتمام بالبرامج أكثر من الاهتمام بالمعلم الذي هو جوهر العملية التربوية وإغفال حاجاته وأهدافه في سبيل أهداف المؤسسة التربوية وحاجاتها.

### صعوبات تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف:

رغم أن نموذج الإشراف بالأهداف يُعد من المداخل المفيدة في الإشراف التربوي إلا أن تطبيقه يواجه بعض الصعوبات ومنها :

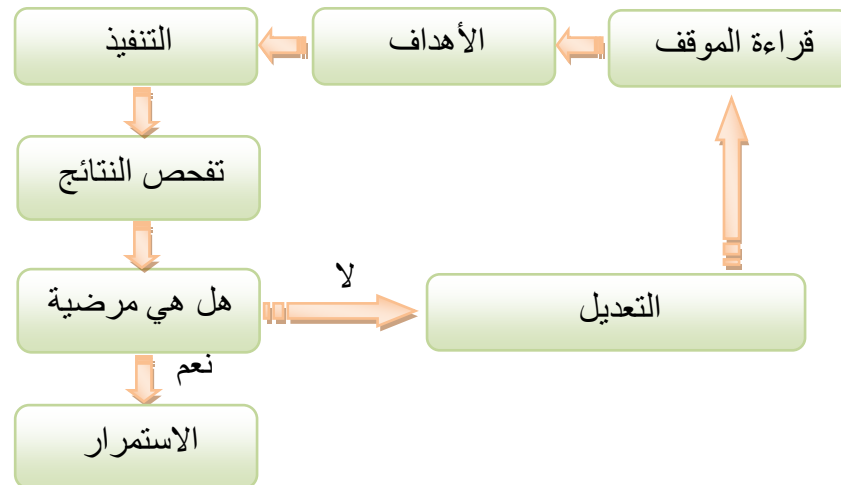
يتطلب الإشراف بالأهداف وضع أهداف قد تكون أعلى أو أقل من الإمكانيات المتاحة.

وكذلك صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية ويتطلب الإشراف بالأهداف وضع أهداف واضحة لسهولة قياسها، وهذا الشرط يصعب تحقيقه ويحتاج تحقيق الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظراً لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات ويحتاج تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف إلى مهارة إدارية عالية لوضع الأهداف بالتفاعل بين المشرف والمعلم، وقد لا تتوفر هذه المهارة لدى البعض. (صالحه، 2010، 75).

وعدم رغبة بعض المعلمين في المشاركة عند وضع الأهداف ومقاومة بعض المشرفين لنموذج الإشراف بالأهداف وإهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف،

وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته وصياغة الأهداف أحياناً بطريقة براقة تظهر محاسن الإشراف وتخفي مساوئه وصعوبة تطبيق القياس الكمي على بعض الأهداف، مثل إجراء البحوث على سبيل المثال. (السعيد، 1995، 115) .

ويبين الشكل (1) كيفية تنفيذ عملية الإشراف بالأهداف كما هو موضح أدناه .



شكل (1) كيفية تنفيذ الإشراف بالأهداف

المصدر: ( عبد الهادي ، 2002 ) .

يتضح من الشكل (1) نموذج لكيفية تنفيذ عملية في الإشراف بالأهداف، حيث أننا نقوم بوضع الهدف أولاً ثم ننفذه ونفحص النتائج هل هي جيدة أم تحتاج للتعديل ثم بعد ذلك نقوم بقراءة الموقف إن لم يكن به تعديل، والشكل الموضح أعلاه يوضح ذلك .

ثالثاً: الإشراف التنوعي ( التمايزي ) :

يرجع تطوير هذا النمط إلى آلان جلاتثورن (Glatthorn)، ويقوم على فرضية وهي: " بما أن المعلمين مختلفون فلا بد من تنوع الإشراف عليهم فهو يعطي المعلم ثلاثة أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطويري إلا أن الفارق بينهما، أن الإشراف التنوعي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسباً له في حين إن الإشراف التطويري يعطي هذا الحق للمشرف التربوي " (Glatthorn, 1997, P.50.) .



وقبل الدخول في تفاصيل هذا النموذج ينبغي التنبيه إلى أن كلمة "مشرف" هنا تشمل كل من يمارس العمل الإشرافي، مثل مدير المدرسة أو زميل، ولا يقتصر على من يشغل مسمى المشرف التربوي.

### خيارات الإشراف التنوعي:

#### أولاً: التنمية المكثفة:

وهو أسلوب مشابه للإشراف الصفّي (الإكلينيكي) إلا أنه يختلف عنه من ثلاثة وجوه :

يركز الإشراف الصفّي على طريقة التدريس بينما أسلوب التنمية المكثفة ينظر إلى نتائج التعلم ، كما يطبق الإشراف الصفّي - غالباً - مع جميع المعلمين مما يُفقد أهميته، في حين أن أسلوب التنمية المكثفة يطبق مع من يحتاج، ويعتمد الإشراف الصفّي على نوع واحد من الملاحظة في حين أن أسلوب التنمية المكثفة يستفيد من أدوات متعددة . (زايد، 2008، 109) .

ويؤكد جلاتثورن الوارد في عبدالحّي (2013، 37-38) على ثلاث خصائص للتنمية المكثفة هي أهمية الفصل بين أسلوب التنمية المكثفة وبين التقويم لأن النمو يحتاج إلى علاقة حميمة ونوع من التجاوب والانفتاح ، ويجب أن يقوم المعلم شخص آخر غير المشرف الذي شارك معه في الأسلوب الإشرافي ، كما يجب أن تكون العلاقة بين الطرفين -المشرف والمعلم- علاقة أخوية تعاونية.

وأورد صليوو (2005، 116-117) ثمانية مكونات لأسلوب التنمية المكثفة هي :

- اللقاء التمهيدي : ويفضل أن يكون في أول العام الدراسي بحيث يبحث المشرف مع المعلم الأوضاع العامة ويحسس المشرف ما قد يحتاج إلى علاج ويحاول توجيه العلاقة بينهما وجهة إيجابية .

- لقاء قبل المقابلة الصفية : وهو لقاء يتم فيه مراجعة خطة المعلم للدرس المراد ملاحظته وتحدد فيه أهداف الملاحظة الصفية.

- الملاحظة الصفية التشخيصية : حيث يقوم المشرف بجمع المعلومات المتعلقة بالجوانب ذات العلاقة بالأمر المراد ملاحظته لتشخيص احتياجات المعلم.

- تحليل الملاحظة التشخيصية : وفيها يقوم المعلم والمشرف التربوي جميعاً أو على انفراد بتحليل المعلومات التي تم جمعها في الملاحظة ومن ثم تحدد النقاط التي تدور حولها النشاطات التنموية .

- لقاء المراجعة التحليلي : وفيه يتم تحليل خطوات الدرس وبيان أهميته لنمو المعلم .

- حلقة التدريب : وهو لقاء يعطي فيه المشرف نوع التدريب والمتابعة لمهارات سبق تحديدها أثناء العملية التشخيصية وتتكون حلقة التدريب تلك من الخطوات التالية : التزويد بالمعلومات الأساسية لتلك المهارة وشرح تلك المهارة وعرض المهارة عملياً ، وتمكين المعلم من التدريب الذاتي عملياً وبطريقة موجهة مع إعطاء معلومات راجعة عن وضعه وتمكين المعلم من التدريب المستقل مع إعطاء معلومات راجعة عن وضعه .

- الملاحظة المركزة : وفيها يركز المشرف على ملاحظة تلك المهارة المحددة وجمع معلومات عنها.

- لقاء المراجعة التحليلي المركز : وفيه تتم مراجعة وتحليل نتائج الملاحظة المركزة.

ويلاحظ أن هذه الخطوات معقدة نوعاً ما وتستهلك الوقت، إلا أن جلاتثورن يعتذر عن هذا بأن هذه الطريقة سوف تطبق مع فئة قليلة من المعلمين.

### ثانياً: النمو المهني التعاوني

الخيار الثاني من خيارات الإشراف التنوعي هو النمو المهني التعاوني وهو رعاية عملية نمو المعلمين من خلال تعاون منظم بين الزملاء .

وينكر جلاتثورن الوارد في الخوالدة (2011، 141) أن ثلاثة مسوغات لطرح النمو المهني التعاوني في الإشراف التنوعي :

**الوضع التنظيمي للمدرسة :** فالعمل الجماعي التعاوني بين المعلمين له أثر على المدرسة أكبر من العمل الفردي ، كما أن له أثراً في تقوية الروابط بين المعلمين وكذلك فيه ربط بين تطور المدرسة ونمو المعلمين وينظر إلى نمو المعلمين على أنه وسيلة لا غاية فهو وسيلة إلى تحسين التعلم من خلال تحسين التعليم.

**وضع المشرف :** هذا الأسلوب الإشرافي يبين دور المشرف المساند ويمكنه من التوسع في دائرة عمله.

**وضع المعلم :** وهذا الأسلوب يجعل المعلم يستشعر مسؤوليته عن تنمية نفسه وأنه ينتمي إلى مهنة منظمة ومقننة ونامية كما أنه يخفف من العزلة التي يعيش فيها المعلمون غالبا ويمكنهم من التفاعل مع زملائهم والاستفادة منهم.

ومن صور النمو المهني التعاوني كما يراها جلاتثورن (Glatthorn,1997,P.59) و(دياب،2001،60) ما يلي :

**التدريب بإشراف الزملاء (تدريب الأقران) :** وهو أكثر صور النمو المهني التعاوني حيث تقوم مجموعة من الزملاء بملاحظة بعضهم بعضا في أثناء التدريس ومناقشة الجوانب السلبية واقتراح حلول لها والتدريب على تطبيقها وتتم في هذا الأسلوب تقريبا خطوات النمو المكثف نفسها لكنها بين الزملاء دون تدخل مباشرة من المشرف التربوي وتشير كثير من الدراسات إلى أن هناك أثرا كبيرا لهذا النوع من التدريب على نمو المعلم واكتسابه لمهارات تدريسية جديدة كما أنه يقوم الاتصال بين الزملاء ويشجعهم على التجريب وتحسين أساليب محددة في طرق التدريس .

**اللقاءات التربوية :** وهي نقاشات منظمة حول موضوعات مهنية وتربوية وعلمية لرفع المستوى العلمي للمعلمين ويجب أن تكون هذه اللقاءات منظمة حتى لا تتحول إلى كلمات لا هدف منها.

**تطوير المنهج :** مع أن المنهج معد مسبقا إلا أن تطبيق المعلمين له يتفاوت ويبقى تطبيق المعلم للمنهج أثر كبير في أن يؤتي المنهج ثماره فيعمل المعلمون بشكل جماعي أو على شكل فرق لوضع خطة لتطبيق المنهج وتعديل ما يمكن تعديله أو سد بعض الثغرات التي تكون في المنهج كذلك البحث عن السبيل الأنسب لتنفيذ المنهج وتطبيقه وحل ما قد يعترض المعلمين من مشكلات في ذلك أيضا عمل تقويم للمنهج وما يتبع ذلك من اقتراحات للتطوير .

**البحوث الميدانية:** البحوث الميدانية وهي البحوث التي يقوم بها المعلمون وتتعلق بأمر من الأمور التربوية العلمية وهذا النوع من البحوث يساهم في دعم العمل الجماعي بين المعلمين يساعد على تطوير التدريس ورفع مستواهم التربوي والعلمي والمهني.

ويمكن لكل مدرسة على مايراه جلاتثورن أن تصوغ ما يناسبها من صور النمو المهني التعاوني ويؤكد جلاتثورن (Glatthorn,1997,P.59) على أن هذا الخيار لا يؤدي ثماره المرجوة إلا بتوافر الشروط التالية:وجود الجو التربوي العام الذي يدعم العملية ومشاركة القاعدة وهم المعلمون ودعم القمة وهم المسؤولون ولزوم البساطة والبعد عن التكلفة والرسوميات المبالغ فيها وإيجاد التدريب اللازم ومكافأة المشاركين .

### ثالثاً: النمو الذاتي:

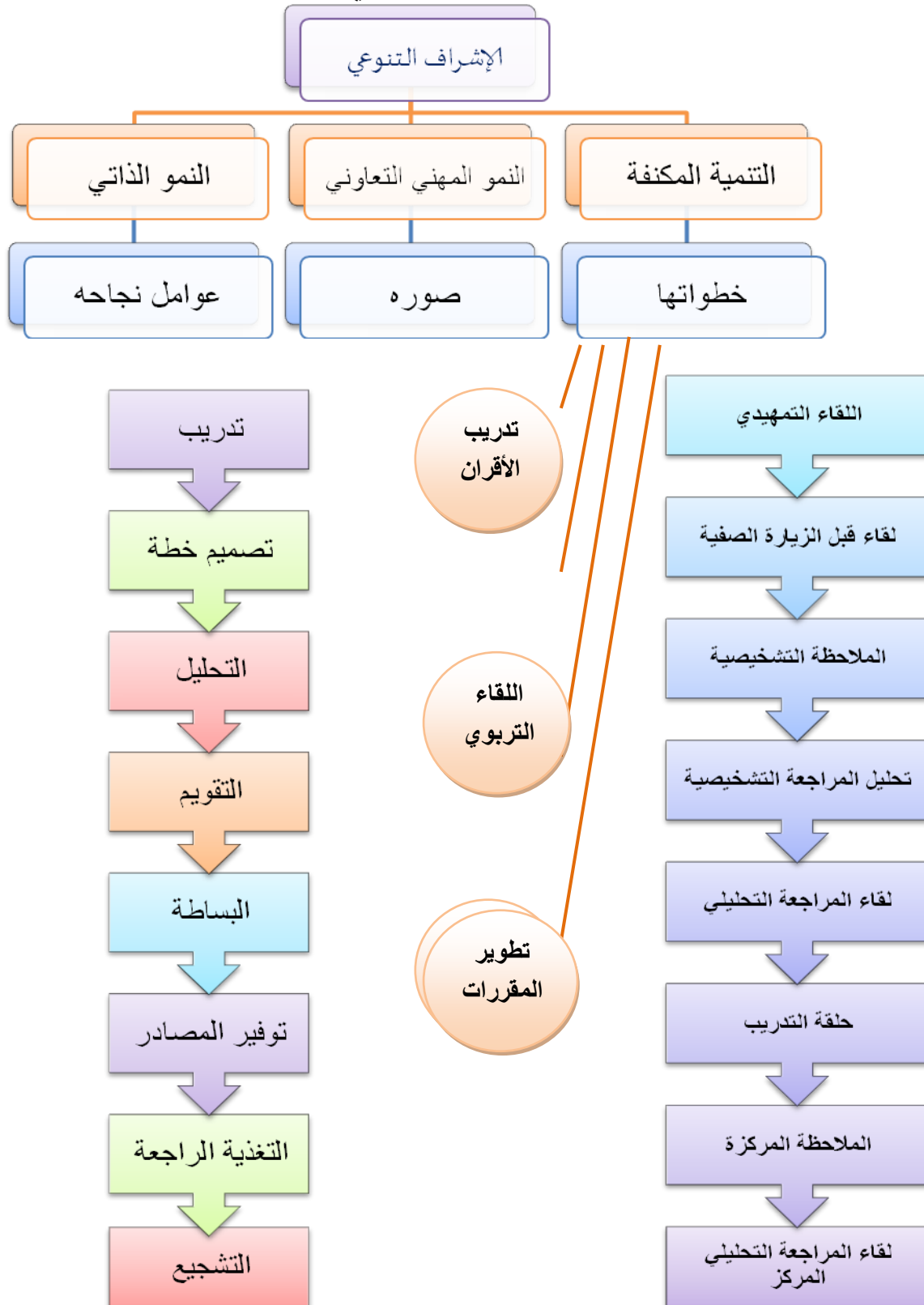
الخيار الثالث من خيارات الإشراف المتنوع هو النمو الذاتي وهو عملية نمو مهنية تربوية يعمل فيها المعلم منفرداً لتنمية نفسه وهذه الطريقة يفضلها المعلمون المهرة وذوو الخبرة ففي هذا الخيار يكون نمو المعلم نابعا من جهده الذاتي وإن كان سيحتاج من وقت لآخر إلى الاتصال بالمشرف التربوي. (أبوقمر، 2007، 96) .

يقوم المعلم بوضع هدف أو أكثر من أهداف النمو لمدة سنة ويضع خطة لتحقيق هذا الهدف أو الأهداف ثم ينفذ الخطة وفي النهاية يعطي تقريراً عن نموه. ودور المشرف هنا هو المساندة وليس التدخل المباشر. ولنجاح عملية النمو الذاتي ينبغي مراعاة النقاط التالية:

إعطاء التدريب الكافي لمهارات الإشراف الذاتي مثل: وضع صياغة الأهداف، فقد وجدت بعض الدراسات أن المعلمين يعانون من مصاعب في وضع الأهداف وتصميم خطط واقعية وفاعلة لتحقيق الأهداف وتحليل تسجيلات المعلم نفسه حيث إن كثيرا من المعلمين يجدون صعوبة في ملاحظة أنفسهم وتحليل ما يرونه مسجلا أمامهم من سلوكيات التدريس وتقويم التقدم والنمو وإبعاد البرنامج عن التعقيد مثل الإكثار من الأهداف أو اللقاءات الإعدادية أو الأعمال الكتابية وتوفير المصادر اللازمة (أبوملوح والعمرى، 2002، 35) .

وإيجاد وسائل للحصول على معلومات راجعة عن التنفيذ فمن أهم عيوب هذا الأسلوب عدم وجود تلك الوسائل فالمعلم يعمل لوحده وليس لديه من يزوده بتلك المعلومات وتشجيع المعلمين على العمليات التي تركز على التفكير والتأمل في عمل المعلم نفسه ووضع ملف تراكمي لأداء المعلم يساعد على هذا. ويلاحظ الإشراف المتنوع يسعى إلى الاستفادة من أساليب الإشراف الأخرى وتطويعها لتناسب أكبر قدر من المعلمين كما أنه يحاول تزويد المعلمين بأكثر عدد من عمليات الإشراف وأنشطته ليتمكن كل معلم من اختيار ما يناسبه ويحقق نموه العلمي والمهني. (الإدارة العامة للإشراف التربوي، 2009، 27-28) .

ويبين الشكل (2) الأساليب الإشرافية المتنوعة التي يمر بها هذا النمط من الإشراف



شكل ( 2 ) أساليب الإشراف التنوعي

المصدر: ( أبو الملوح ، والعمرى ، 2002 ) .

يتضح من الشكل (2) أن الإشراف التنوعي به أساليب مختلفة فهو يشمل التنمية المكثفة والنمو المهني التعاوني والنمو الذاتي وكل قسم منها ينقسم بدوره إلى أقسام فمن خطوات التنمية المكثفة تدريب الأقران واللقاء التربوي والبحوث والمقررات وغيرها والنمو المهني يحتاج لصورة واضحة والنمو الذاتي يحتاج لعوامل ناجحة كما هو موضح بالشكل أعلاه .

#### رابعاً: الإشراف التطويري:

يعود ظهوره الى الدكتور ( كارل جلتمان ) والفرضية الأساسية فيه هي أن المعلمين راشدون ، وأنه يجب على الإشراف الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطويرية التي يمرون بها ، فعلى المشرف التربوي أن يعرف ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين وفكرة الإشراف التطويري هي أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على أداء المشرف وتعامله مع المعلم . (صليوو،2005،110) .

#### أهداف الإشراف التطويري :

هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى الإشراف التطويري لتحقيقها وهي :

تنويع الأساليب الإشرافية تبعاً للاحتياجات الفردية لكلاً من المعلم والمدير ، وتشجيع وتنمية روح الابتكار والتجديد بما يتناسب مع العصر ، واستثمار الطاقات البشرية وإتاحة الفرصة لها لإطلاق طاقاتها وقدرتها لتطوير العملية التعليمية ، واحترام شخصية المعلم والمدير واحترام قدراته الخاصة ومساعدته في تقييم ذاته ، وتكوين علاقات حسنة ومستمرة بين المشرف التربوي والهيئة التعليمية ، وتقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال إنتاجية قياداتها من معلمين ومديرين .(حسين وعوض الله،2006،72) .

#### الأسس الفكرية للإشراف التطويري :

ينطلق الإشراف التطويري من النظر إلى المعلمين كأفراد ناضجين على مستويات مختلفة من النمو والتطور ، كما يضع هدفاً نهائياً له وهو تمكين المعلمين من الإمساك بأيديهم بزمam تطورهم المهني وتحسين أدائهم ، ولتحقيق هذا الغرض يجب أن يكون المشرفون على علم بمراحل النمو التي يمر بها البالغون ، ومراحل النمو المهني التي يمر بها المعلمون وأن يستخدموا الأساليب الإشرافية المناسبة لتلك المراحل ، ولهذا الغرض اعتمد منظور الإشراف التطويري على كم وافر من النظريات ونتائج الدراسات المتعلقة

بالتعلم والتفكير وبنمو البالغين وبمراحل النمو المهني للمعلمين .(عطاري وآخرون، 2005، 147-148) .

الإشراف التطويري هو أحد أنواع الإشراف التربوي الحديثة التي تهتم بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين من خلال انتقاء أحد الأنماط الإشرافية التي يتضمنها هذا النمط من الإشراف تقدم بحسب خصائص المعلم وهذه الأنماط هي كالاتي ( المباشر، الغير مباشر، التشاركي) .

ونبين ذلك من خلال الشكل التالي :



### شكل (3) الإشراف التطويري

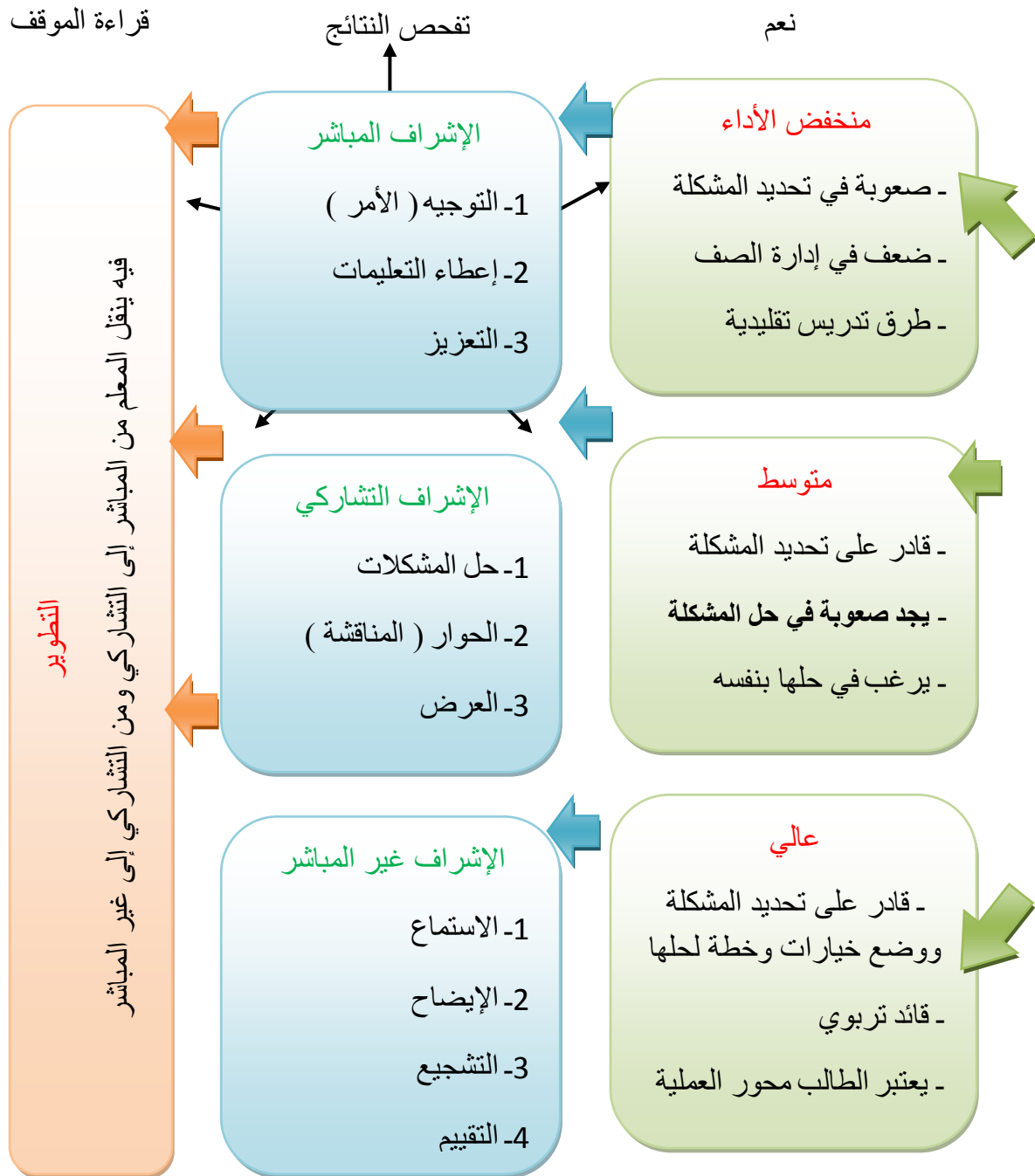
المصدر: (الزعيبي ، 1994) .

يتضح من الشكل (3) أن الإشراف التطويري يتضمن ثلاثة أنماط من إشراف وهي المباشر والغير مباشر والتشاركي ويبين الشكل أعلاه أن الإشراف المباشر يركز على وضع الأسس التي ينبغي للمعلم أن يسير عليها لتحقيق أهدافه، أما الإشراف التشاركي فهنا تكون عملية تشاركيه بين المشرف والمعلم وذلك لوضع خطة للسير إليها في عمليتي التعلم والتعليم، كما أن الإشراف الغير المباشر يقوم على مبدأ الخبرات الخاصة بالمتعلم كما هو موضح في الشكل السابق .

## مراحل الإشراف التطويري :

و يمر الإشراف التطويري بعدد من المراحل وكل مرحلة من هذه المراحل تمر بعدد من الخطوات وذلك لقياسها والوصول إلى إشراف تطويري ممتاز ، وسوف نوضح ذلك عن طريق احد الأشكال التالية :

## رسم توضيحي لمراحل الإشراف التطويري:



### شكل (4) مراحل الإشراف التطويري

**Source:** (CarL,1998).



ويُلاحظ من الشكل (4) أن الإشراف التطويري يمر بعدد من المراحل وهذه المراحل لا بد أن تكون مرتبة فأول مرحلة هي عملية التشخيص حيث إننا نقوم بداية بجمع المعلومات الأولية وهنا تنقسم عملية التشخيص إلى درجات مختلفة (منخفضة، متوسطة، عالية) ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التطبيق حيث أنه يتم اختيار نمط إشرافي معين كما هو موضح في الشكل أعلاه، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التطوير وهنا نقوم باختيار النمط المناسب لكي نقوم بعملية التطوير ونعني بذلك الارتقاء والتدرج بسلوك المدرس من " النمط المباشر إلى النمط التشاركي " إلى النمط غير المباشر.

### مميزات الإشراف التربوي التطويري:

من أهم مميزات الإشراف التطويري مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين بحيث أنه لا يجب على كل المعلمين الخضوع لعملية إشراف واحدة ، إلا أنه في الوقت نفسه يحتم على المشرف إلزام المعلم بأسلوب معين من الإشراف ، بالإضافة إلى أن وضعه في فئة الإشراف المباشر قد تجعله يظهر أمام بقية زملائه على أنه أقل ذكاء أو نضجا منه. (نبهان، 2007، 66) .

يهتم الإشراف التطويري بمراعاة الفروق الفردية لدى العاملين في الميدان التربوي من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة، ويؤكد الإشراف التربوي التطويري على دوره في تطوير وتنمية طاقات العاملين في الميدان التربوي وقدراتهم، ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية، كما يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على احتياجات العاملين في الميدان التربوي الشخصية والمهنية الفعلية. (المقيد، 2006، 95)

وينحو الإشراف التربوي التطويري نحواً علمياً باستخدام مراحل واضحة ومرتبطة منطقياً تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف التربوي، ويشجع الإشراف التربوي التطويري مناخاً مؤسسياً سليماً وصحيحاً، نتيجة لتأكيد على تطوير قدرات العامل في الميدان التربوي وإمكاناته، وتجنب تصيد أخطائه وقدراته ويوفر الإشراف التربوي التطويري اختبارات علمية لتشخيص قدرات العامل في الميدان التربوي وسبل تطويرها بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية. (أبوسلطان، 2007، 4) .

### التحديات التي تواجه الإشراف التربوي التطويري :

اختيار المشرف التربوي التطويري للأسلوب الإشرافي المناسب للعامل في الميدان التربوي يؤثر

سلباً على علاقة الزمالة والتعاون بينه وبين المشرف التربوي ، فينظر لها على أنها علاقة رئيس ومرؤوس ، كما أنه يرى البعض أن تحديد الأسلوب الإشرافي بناءً على مستوى التفكير - فقط - غير كافٍ ، فيرون إضافة متغير الدافعية للعمل ، وكذلك تطبيق هذا الأسلوب يتطلب تقليل نصاب المشرف التربوي من العاملين في الميدان التربوي ، مما يترتب عليه زيادة كبيرة في أعداد المشرفين التربويين. مما يشكل أعباءً مالية على ميزانية التعليم ، وأيضاً الإشراف التربوي التطويري يتطلب تطبيقه ميدانياً عدداً كبيراً من الذين يتسمون بتفكير تجريدي عالي، وقد يصعب توفير مثل هذا العدد ، وكذلك يتطلب لتطبيق هذا الأسلوب تهيئة الميدان، وتدريباً مكثفاً لجميع المشرفين التربويين، مما يترتب عليه صعوبات إدارية وفنية ومالية . (الباطين،2004) .

#### خامساً: الإشراف الإبداعي :

هو عملية بناءة لا يحدد فيها برنامج التعليم ، ولا يقرر من الجهات العليا ولا يقوم فيها تطوير برنامج الإشراف على جهد فردي بل يقوم على جهد تعاوني تستخدم فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتميز .(الأفندي،1983،36) .

والمشرف المبدع لا يتقيد بالحرفيات ، ولا يفرض أفكاره وأدائه على زملائه العاملين ولا يجبرهم على الإيمان بها واتباعها ، وإنما هو الذي يستفيد مما يفعله الآخرون ، ويأخذ منه العبرة في الكثير من الأحيان ، وهو الذي يعمل في صفوف المعلمين ، ولا يحرص على تصدرهم دائماً . (العبيدي،2010،204) .

يعتمد الإشراف الإبداعي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب ذات علاقة في الصفوف أو تنظيم مواقف التعليم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها ، وهكذا يعمل المشرف التربوي على تشجيع هذا النوع من المبادرات من جانب المعلمين ويعمل على تعزيزها وتوجيهها بمكافآت تقدم علنياً لكل انجاز متميز كما يقدم المؤازرة للتجديد النافع بالتنويه والتشجيع للمعلمين الآخرين للأخذ به.(العرنوسي،2013،130) .

كما أن الإشراف الإبداعي يتسم بحرصه على إتاحة الفرصة للمعلم كي ينمو مهنياً بتحفيظه على الابتكار والإبداع والتجديد ، ذلك بواسطة تنمية قدراته ومهاراته وتوجيهه توجيهاً سليماً ، ويكون المشرف التربوي دائماً على الاطلاع والتتقيب عن كل ما هو مستحدث في مجال التربية

الواسع ، ويقوم بالاستفادة مما يطلع عليه بعرضه على المعلمين وإثراء حصيلتهم .(زايد،2008، 114) .

وبالنظر إلى تطبيق هذا النمط من الإشراف فهو يدفع المشرف التربوي إلى بذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية وإلى أن يتصف ببعض الصفات الشخصية مثل مرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته، والتواضع، والاستفادة من تجارب الآخرين وفهم الناس والإيمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية، كما أن المشرف المبدع لا يتقيد بالحرفيات ولا يكون انتهازياً ويعمل مع المعلمين وبالمعلمين، يساعد في الكشف عن قدراتهم ويستخرج جهودهم الخلاقة لتوجيهها إلى تحقيق الأهداف التربوية ولا يفرض آرائه على معلمين لاتباعها ويستفيد مما يفعله الآخرون ويأخذ منه العبر في أحيان كثيرة .

وهذا النمط من الإشراف يعتمد على النشاط الجمعي وهو نادر التنفيذ، حيث لا يقتصر على إنتاج الأحسن، بل يتطلب من المشرف أن يشحذ الهمة، ويحرك ما عنده من قدرات خلاقة لإخراج أحسن ما يمكن إخراجها في مجال العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين ، وبينهم وبين الأقران معاً.

والمشرف التربوي المبدع هو الذي يعمل على اكتشاف قدرات المعلمين واستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المنشودة ويعمل على ترقية أعمالهم ويعد نفسه واحداً منهم لا متصديراً لهم دائماً ، كما أن المشرف المبدع يغذي في المعلمين نشاطهم الإبداعي والقدرة على قيادة أنفسهم بأنفسهم، ويأخذ بأيديهم للاعتماد على قدراتهم وإمكاناتهم الذاتية، ويساعدهم على النمو المهني والشخصي.

### صفات المشرف المبدع :

ولكي يكون المشرف التربوي مبدعاً عليه أن يتصف بصفات أهمها:

مرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته المهنية ، والتواضع ، والرغبة في التعلم من الآخرين ، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ، وفهم الناس ، والإيمان بقدراتهم ، والرؤية الواضحة للأهداف التربوية في أي طريق توصل إليه سواء رسمها هو أم رسمها غيره . (الدويك وآخرون 97)، والبعد عن الفوقية والاستعلاء .

والإشراف الإبداعي يعمل على تحرير العقل والإرادة واطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم الى أقصى حد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية .

#### سادسا: الإشراف الوقائي :

مهمة المشرف التربوي هي أن يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيها والتقليل من آثارها الحادة وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده على تقويم ومواجهة هذه الصعوبات ، وتماشيا مع هذا المنطلق نجد الإشراف الوقائي يتخذ من التدابير ما يكفل تحقيق أغراضه كالا اجتماع بالمعلمين في بداية العام الدراسي لمناقشة المناهج والكتاب المدرسي ودليل المعلم وتقديم الدروس التطبيقية وتوزيع النشرات التوضيحية والمداولات الفردية مع بعض المعلمين الذين يحتاجون مساعدة خاصة . (العرونسي وآخرون، 2013، 132) .

والإشراف الوقائي يعصم المعلم من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه متاعب ، لم يعد نفسه لملاقاتها ، ولم يستطع أن يتكهن بأنها توشك أن تحدث ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير الطلاب واحترامهم إياه وعلى مواصلة النمو في المهنة ومواجهة مواقف جديدة وهو أكثر شجاعة وأقدر على التحكم فيها (الأفندي، 40) .

يستفيد من هذا النمط المشرفون التربويون الذين تربوا في الميدان التربوي كمعلمين متميزين واكتسبوا خبرات طويلة متنوعة تساعدهم على توقع الصعوبات التي قد تواجه المعلمين المستجدين ، فيعمل المشرف المبدع معهم على اجتنبها بتوظيف أساليب تناسب المواقف المتوقع حصول مشاكل فيها ، فيتمكن المعلم من التغلب عليها في حال وقوعها . (طافش، 2004، 86) .

والإشراف الوقائي يتسم بغرس الثقة في نفوس المعلمين والاحتفاظ بتقدير التلاميذ لهم والمشرف هنا دوره هو منع وقوع المعلم في الخطأ ذلك بالحذر ووضع البدائل الممكنة وحسن التصرف . (زايد، 2008، 113) .

وخير ما يفعله المشرف التربوي ، هو أن يعمل على أن تستقر في نفس المعلم بعض المبادئ ، يؤمن بها ويثق فيها ، وعن طريقها يستطيع أن يعمل على توقي المتاعب ، وتجنب الوقوع فيها ، في أي موقف يمكن أن ينذر بأن المتاعب وشيكة الحدوث . (البستان وآخرون، 2013، 345) .

إن الخبرات التي اكتسبها المشرف التربوي أثناء اشتغاله بمهنة التدريس ، وأثناء الزيارات التي يقوم بها للمعلمين ، وإطلاعه على أساليب التدريس التي يقومون بها تمكنه من التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المعلم الجديد عندما يزاول مهنته ، ومحاولة التقليل من آثارها الضارة ، وتقديم سبل المساعدة للمعلم ليقوي نفسه ، ويستطيع فيما بعد التصدي لهذه المشاكل والتغلب عليها ، وبذلك يحمي المشرف المعلم من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ . (العبيدي،2010،203) .

وقد يستطيع المشرف بخبرته أن يدرك الأسباب الكامنة وراء المتاعب التي يعاني منها المعلم عند زيارته له في صفه وهنا عليه أن يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف واضعاً في اعتباره شخصية المعلم ومدى قوته وثقته بنفسه . (الخطيب وآخرون،1987،253) .

لابد من الإشارة الى أن خير ما يفعله المشرف التربوي هو العمل على أن تستقر في نفوس المعلمين بعض المبادئ عن إيمان وثقة لكي يتلافوا الوقوع في بعض المتاعب ، وأن يتحقق الأمن النفسي للمعلمين وأن تقوم بينه وبينهم جسور من الثقة والمحبة بحيث تزول الشكوك وتترسخ الطمأنينة في نفوسهم (الدويك وآخرون،95-96) .

والمشرف التربوي اللبق يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف واضعاً في اعتباره مختلف الظروف المحيطة بالعملية الإشرافية فيشارك مع المعلمين في مناقشات ومقترحات وتصورات وافتراسات تؤدي إلى تصور لما يمكن أن يحدث في المستقبل من متاعب ومحاولة تلافيها قبل الوقوع فيها.

والإشراف الوقائي يعطي المعلم القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ له واحترامهم إياه من خلال إحساسهم ببعد نظره ومواجهته للمواقف الجديدة بشجاعة وبقدرة على التحكم فيها. إن هذا الأسلوب يعمل على تجنب أفراد الفئة المستهدفة أية صعوبات أو عثرات قد تعترض أدائهم لأعمالهم ومهامهم المتصلة بتنظيم التعلم أو التعليم أو الإدارة أو التقويم .

#### أهدافه:

يهدف الإشراف الوقائي إلى التنبؤ بالصعوبات والعوائق التي تؤدي إلى إزعاج المعلم وقلقه وجلب المتاعب له لذلك فإن على المشرف التربوي أن يتنبأ بهذه الصعوبات والعراقيل وأن يعمل على تلافيها والتقليل من آثارها، وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده في تقويم نفسه وأن يضع مع

المعلم خطة لمواجهة المواقف والتغلب عليها قبل حدوثها مع إيمانه بحكمة المعلمين وحسن تصرفهم . (الديرأوى، 2008، 23)

المشرف التربوي من خلال الإشراف الوقائي رجل اكتسب خبرة حية من ممارسته للتعليم مسبقا وقيامه بزيارة المعلمين ووقوفه على أساليب تدريسهم، لذا فهو قادر على ان يتنبأ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المعلم الجديد، وقد يستطيع بخبرته هذه أن يدرك الأسباب الكامنة وراء المتاعب التي يعاني منها المعلم عند زيارته له في صفه، وهنا عليه أن يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف، واضعا في اعتباره شخصية المدرس ومدى قوته وثقته بنفسه.

### سابعا: الإشراف الإلكتروني :

هو نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسعة التي تناسب ظروف المشرفين التربويين فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط . (خلف الله، 2014، 288) .

وإذا كان التعليم الإلكتروني : هو طريقة للتعلم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب آلي وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث ومكتبات إلكترونية ، وكذلك بوابات الإنترنت سواء عن بعد أو في الفصل الدراسي ، المهم هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة، فإن إسقاط التعريف السابق على الإشراف الإلكتروني يفضي إلى التالي :

الإشراف الإلكتروني : هو نمط للإشراف باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث ومكتبات إلكترونية وكذلك بوابات الإنترنت سواء عن بعد ، أو في مكتب التربية والتعليم ، أوفي المدرسة ، أو الفصل الدراسي، وهو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال وتبادل المعلومات والخبرات للمعلم والمشرف بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة .(الغامدي، 2010، 2) .

ويرى آخرون أن الإشراف الإلكتروني هو ذلك النمط من الإشراف الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المشرفين والمعلمين، وبين المشرفين والمؤسسة التعليمية، فالإشراف يكون بشكل حقيقي وليس افتراضياً .(الشمراي، 2008) .

لماذا نسعى إلى تطبيق الإشراف الإلكتروني ؟

(1) المطلب الوطني: تسعى حكومة سلطنة عمان إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية، وإدخال التقنية في جميع العمليات الإدارية والفنية في الوزارات والأجهزة الحكومية كافة ، ولا شك أن تطبيق الإشراف الإلكتروني يصب في هذا التوجه السامي.

(2) المطلب التربوي : التجديد والتطوير في مجالات التربية أمراً حتمياً وليس خياراً استشراف المستقبل من خلال تغيير طريقة التفكير، واتباع أساليب جديدة تفتح أفقاً واسعة للتعلم الذاتي.

(3) المطلب التقني : يمتاز وقتنا المعاصر بأنه عصر التقنية، وعصر الفضائيات، وعصر التعلم عن بُعد، وعصر الحاسوب، كما تنامت وسائل الاتصال في هذا العصر تنامياً عجيباً، فأصبح العالم كأنه قرية صغيرة .

(4) المطلب الإداري : إن تطبيق الإشراف الإلكتروني يعالج كثيراً من المشكلات التي تواجه كثيراً من المشرفين، ومنها: نقص أعداد المشرفين التربويين في مقابل زيادة أعداد المعلمين بُعد بعض المدارس عن إدارات التربية والتعليم ومكاتب التربية والتعليم.

#### ثامنا: الإشراف التشاركي:

هو ذلك الإشراف الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين تربويين ، ومعلمين ، وتلاميذ ، فالسلوك الإشرافي هنا نظام مستقل وكذلك السلوك التعليمي للمعلمين ، والسلوك التعليمي للمعلم . (العبيدي، 2010، 212) .

يتميز هذا النمط من الإشراف بروح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم والقدرة الزائدة للمشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين ودعم قيامهم وتبنيها ، ويركز هذا الإشراف على تحقيق أهدافه المتمثلة في تحسين نوعية التعليم في المدارس وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف . (عبدالهادي، 2006، 45) .

كما يعتمد الإشراف التشاركي على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ في تحقيق أهدافه، ويقوم هذا الأسلوب على نظرية النظم التي تتألف العملية الإشرافية فيها من عدة أنظمة جزئية مستقلة، مثل السلوك الإشرافي للمشرفين والسلوك التعليمي للمعلمين، والسلوك التعليمي للتلاميذ، ولأغراض زيادة فاعلية الإشراف التربوي لابد أن يكون كل نظام من هذه الأنظمة مفتوحاً على الأنظمة الأخرى . (الدجاني، 2013، 22) .

ولما كان الطالب في إطار هذا الأسلوب هو محور العمل فإن العمل الإشرافي من جانب المشكلات والتعرف على أسبابها وبناء البرنامج العلاجي المناسب، وهنا تتاح الفرصة للمعلم للاشتراك في أعمال الفكر والنقد من خلال الحوار المهني المركز مع المشرف التربوي.

### مجالات الإشراف التشاركي :

1 - مجال التخطيط : ويقوم على إعداد خطته الفصلية أو السنوية والتعاون مع المعلمين في إعداد خططهم التدريسية ومذكرات تحضير الدروس ، وإعداد خطط تطويرية ومتابعتها وتقييمها لغايات التطوير الذاتي للمدرسة في ضوء إمكاناتها المادية والبشرية ، والمساعدة في تقديم التسهيلات التي تحقق أهداف الخطة ضمن إمكانات المدرسة ذاتها .

2 - مجال التنمية المهنية للمعلمين : ويقوم بالكشف عن احتياجات المعلمين المهنية والأكاديمية بأساليب متنوعة مثل استبانة تعمم لهذه الغاية لقاءات وحوارات مباشرة مع المعلمين وزيارات صفية للمعلمين بصحبة مدير المدرسة أو معلمي المبحث نفسه وتحديد الاحتياجات المهنية والأكاديمية وتصنيفها واختيار أفضل الأساليب لتلبيتها .

3 - مجال القياس والاختبارات المدرسية : ويقوم على التعاون مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب الاختبارات التحصيلية ، وتحليل نتائج الاختبارات الفصلية والسنوية ووضع الخطط العلاجية في ضوء ذلك .

4 - مجال الأنشطة التربوية وتفعيل دور التسهيلات المدرسية المساندة : ويقوم على التعاون مع مدير المدرسة في مجال متابعة تنفيذ الأنشطة التعليمية المرافقة وتقديم التسهيلات واقتراح البدائل المناسبة ومساندة المعلم في هذا المجال ، كما تقوم على التعاون مع أمين المكتبة وفني المختبر والمرشد التربوي في المدرسة وتقديم المشورة التربوية والتسهيلات الممكنة لتحقيق دورا أكثر فاعلية لهذه المرافق . (عطوي، 2004، 151-152) .

### ويؤكد الإشراف التشاركي على المبادئ التالية:

أ . أن الهدف الأساسي للإشراف التربوي هو سلوك التلميذ، فالمشرف التربوي الذي يعمل ضمن هذا المنحنى يؤمن بأن أهدافه الإشرافية ونشاطاته وأدواته التي يستخدمها يجب أن تركز في سبيل تحسين تعلم التلميذ باعتباره محور العملية التربوية برمتها.



ب . أن أسلوب المعلم هو الأساس لخدمة سلوك التلاميذ، ومن أجل ذلك فإن هذا السلوك التعليمي يحتاج إلى زيادة فعاليته وأثره في تطوير سلوك التلاميذ، ويتطلب ذلك التخطيط الفعال من جانب المعلمين لتجديد الأهداف السلوكية التي يرغب المعلم في أن يبلغها للتلاميذ في إطار الأهداف العامة للتربية، وكفاية المعلم في صياغة الأهداف السلوكية التي تحدد بوضوح الخطط التعليمية المناسبة، تصبح في ضوء هذا الإطار من مسؤولية المشرف التربوي أو مدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، ولا تقف كفايات المعلم التعليمية عند تحديد الأهداف التعليمية التي يجب أن يبلغها التلاميذ، بل يجب أن تشمل كذلك على قدرته على تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم التعرف على مدى بلوغهم تلك الأهداف، وهذا يتمثل في كفاية المعلم في تقويم تحصيل تلاميذه ووصف ما هم فيه من قوة وضعف.

ج . يعتمد الإشراف التشاركي على الموارد البشرية، سواء أكانت التلاميذ أو المعلمين أو المشرفين التربويين أو الإداريين، وهذه الموارد يجب أن تتفاعل مع بعضها بعضاً على نحو إيجابي واعتبار جميع الأطراف شركاء في الهدف، وهذه سمة هامة للإشراف التشاركي .

د . يتحتم على نظام الإشراف التشاركي الاستمرار في دراسة الحاجات المرتبطة بالسلوك الإنساني، وكذلك دراسة الامكانيات المادية والموارد البشرية المتوفرة والتي تقيد في تلبية حاجات هذا النظام وبلورة استراتيجيته لاستخدام تلك المصادر.(مصلح ،2011، 98- 102) .

وفى إطار الإشراف التشاركي فإن المعلم ينبغي أن يمتلك الأساس المعرفي الذي يتوفر له من خلال قابليته للتعلم وحب المعرفة وتطبيق ما تعلمه داخل الفصول الدراسية، ومعنى ذلك أن ما يتم تكوينه من مفاهيم في عقل المعلم واكتسابه لخبرات وافية حول عملية التدريس وتطوير أداء التلاميذ ليس مجرداً ولكنه يتحول من خلال الإشراف التشاركي إلى مفاهيم ومبادئ تربوية من خلال التفكير الناقد عند التطبيق والحوار المهني المركز بين الأطراف المشاركة ، وعلاوة على ذلك فإن المشرف التربوي الذي يعمل في إطار هذا النمط من الإشراف لابد أن يمتلك عدة كفاءات .

#### كفاءات الإشراف التشاركي :

كفاءة القيادة : فهو قائد تربوي عليه أن يكون قادراً على تشخيص المواقف ، وتحديد حجم المشكلة وإصدار القرار المناسب بناء على تقدير المواقف الخاصة بكل من المعلم والمتعلم ، وكفاءة الإرشاد : فهو مطالب بالكشف عن كل ما هو غامض وعن تفسير الظواهر، ونقل هذه الصورة إلى المعلمين المشتغلين معه حتى تتوفر الفرصة المناسبة لتفاعل جيد بين المعلم

والمتعلم ، وكفاءة الدراسة التحليلية للمناهج التي يقوم بالإشراف عليها : فهو معلم للمعلم، فكثيراً ما يجد المعلم صعوبة بدرجة أو بأخرى في تنفيذ المناهج، وبالتالي فهو يتوقع من المشرف أن يقدم له الحلول التي تساعد في مواجهة تلك المشكلات . (الدجاني، 2011) ، وكفاءة التدريس : كثيراً ما يشعر المشرف التربوي بالحاجة إلى تقديم المثال والنموذج للمعلم ، ومن هنا فهم يتوقعون منه أن يقوم بالتدريس لفترة معينة ، وكفاءة الحوار مع المعلمين : للاتفاق على معايير الحكم على الطلاب لتجديد مختلف المستويات التي تصل إليها كل منهم ، وكفاءة تحديد مسؤوليات وسلطة المعلم : فالمعلم سلطات ليست مطلقة ولكنها في إطار الإشراف التشاركي سلطات متفق عليها لوظائف وأعمال محددة تحكم التفاعلات اليومية بينه وبين الطلاب ، والحرص على تشجيع المناخ الصحي المشجع للمعلم، حيث أن ذلك يزيد من مستوى الدافعية لدى المعلم، مما يجعل البرنامج الإشراف التشاركي مفيداً وعملياً . (مريزق، 2006) .

وفى إطار تمكن المشرف والمعلم والقدرة الزائدة للمشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين، ودعم قيمهم، وتأمين الثقة والتقدير المتبادل معهم كمعيار في تقييم هذا الأسلوب في الإشراف التربوي، حيث نجد أنه يحتوي عليها جميعاً، ويركز عليها في تحقيق أهدافه والتمثلة في تحسين نوعية التعليم في مدارس سلطنة عمان، وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف.

ويرى المعاينة ( 2007 ) أنه من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة إذ أنه لا بد من تطوير أداء المعلم وتحسين المنهج حتى يحدث تطوير في التعليم ، كما ينبغي الاهتمام بإدارة وتنظيم التعليم لتحقيق هدف التطوير وقد بين المؤلف هنا تعريف إدارة الجودة الشاملة ، وقبل ذلك بدأ بإيضاح مفهوم الجودة بشكل عام ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض المعد له .

## المجال الثاني: واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

ويتضمن هذا المجال المحاور الآتية:

### أولاً: مفهوم الإشراف التربوي بسلطنة عمان :

العملية التعليمية في سلطنة عمان شهدت تغيراً ملموساً حيث أصبح الطالب محور العملية التعليمية، وبرز دور الإشراف التربوي مسجلاً نضجاً أكثر في مفهومه، فبعد أن كان تقتنشا يتصيد الأخطاء، وتوجيهها قائماً على نزعة فوقية ، أصبح في معظم الأقطار العربية إشرافاً تعاونياً شورياً بدرجة مقبولة ، وسعت وزارة التربية والتعليم لمواكبة هذا التطور بخطى تتواءم مع السياسات والبرامج التنموية في البلاد، ويأتي تغيير مسمى "التوجيه الفني " إلى مسمى "الإشراف التربوي"، واستحداث دائرة تعنى بالإشراف التربوي على مستوى الوزارة كخطوتين رائدتين لتطوير الإشراف التربوي بالسلطنة، وتمكينه من أن يؤدي دوره القيادي ويحقق غرضه الأساسي في تطوير مدخلات العملية التربوية و تحسين مخرجاتها، وإحداث الأثر المنشود المتمثل في تربية الإنسان العصري، القادر على خدمة مجتمعه، وعلى مواكبة الحياة العصرية في القرن الحادي والعشرين، عصر العلم والإبداع والتقنية .

كما أن الإشراف التربوي يركز على تقويم المواقف التعليمية التعليمية بمجملها، ولا يركز على شخص أو مجموعة أشخاص، كما يسعى إلى تحسين الموقف التعليمي التعليمي على أسس تعتمد على البحث العلمي ، فمفهوم الإشراف الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية في السلطنة عملية تعاونية منظمة ومتكاملة، هدفها مساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة تؤدي إلى تحقيق النمو المتكامل، وتسهم في بناء قاعدة علمية قوية عن طريق تحسين نوعية النواتج التربوية، وهذه العملية تشكل نظاماً مترابطاً له مدخلاته وعملياته وثمراته .

توجد العديد من التعريفات لمفهوم الإشراف التربوي والتي يمكن تلخيصها في التعريف التالي وهو أنه عملية فنية قيادية تعاونية تشاركية تهدف بشكل أساسي إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية ومكوناتها الأساسية " المعلم ، الطالب ، المنهج ، طرق التدريس ، الوسائل التعليمية ، أساليب التقويم ، والبيئة الصفية ، بشرط توفير الكوادر البشرية المؤهلة والإمكانات المادية المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تنعكس على تحسين عملية التعلم ورفع التحصيل الدراسي .(وزارة التربية والتعليم، 2013، 53) .

يعرف الإشراف التربوي بأنه عملية تعاونية طرفها الرئيسان المشرف والمعلم، وتهدف إلى تبادل المشورة مع المعلم ليساعد الطلاب على تحقيق الأهداف ، فالمشرف في ظل ذلك قائد تربوي يهتم بنمو المعلم وتطوره ومساعدته على حل مشكلاته ؛ ولذا فقد تطورت أهداف الإشراف التربوي ، وتنوعت مهام المشرفين التربويين، وتعددت أساليب إعدادهم وتدريبهم وانتقائهم ، ونتج عن ذلك تطور في الأساليب الإشرافية المستخدمة لتقويم العملية التعليمية. (دليل الإشراف التربوي، 2005) .

#### ثانياً: تطور الإشراف التربوي في سلطنة عمان :

يُنظر إلى الإشراف التربوي في سلطنة عمان على أنه من أهم جوانب العمل التربوي ، فقد حظى باهتمام كبير في ظل رؤية تطوير التعليم المدرسي بالسلطنة ، فقد شهد الإشراف التربوي تطوراً ملحوظاً في هيكله وأساليبه وطرقه ومهامه ، فقد بذلت وزارة التربية والتعليم جهداً كبيراً لتطوير الإشراف التربوي وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات التربوية منذ بداية السبعينات ، فقد مر الإشراف التربوي في سلطنة عمان بثلاثة مراحل انتقالية متعاقبة ، بدءاً بمرحلة التفتيش ( 1971 – 1985 ) ، ثم مرحلة التوجيه ( 1986 – 1995 ) ، ثم مرحلة الإشراف التربوي ( 1996 – حتى الآن ) . (عطاري وآخرون، 2005، العويسي، 2011) .

فكان الإشراف التربوي يتم عن طريق التفتيش ، والبحث عن أخطاء المعلم وتصيدها ، من خلال مراقبة أداء المعلمين ، والقيام بتدريب غير المؤهلين منهم على كيفية إعداد الدروس وتنفيذ المنهج وإعداد الإختبارات ، وملاحظة مدى التزام هؤلاء المعلمين بتنفيذ التعليمات والإرشادات التي تصدر من الوزارة فيما يتعلق بكل مادة دراسية على حده ، ورفع التقارير الدورية والسنوية ، وكانت الزيارات الصفية هي الأسلوب الأكثر استخداماً لمتابعة المعلم من قبل الموجهين الوافدين ثم انتقل الإشراف من التفتيش إلى التوجيه ، بعد استكمال تعمين المرحلة الابتدائية ، واعتماد المعايير الأولية لاختيار المعلمين العمانيين في وظيفة التوجيه التربوي وركزت في تلك الفترة على تطوير المنهج المدرسي ، ورعاية النمو المهني للمعلم ، وكذلك تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، وانقسم التوجيه في هذه المرحلة إلى قسمين : الموجه التربوي لمعلمي المرحلة الابتدائية للصفوف من ( 1 – 4 ) ، وموجه المادة لمعلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية . (القمشوعي، 2011) .

ووصولاً إلى آخر مراحل التطوير وهي مرحلة الإشراف التربوي ، وهي مرحلة قائمة إلى يومنا هذا واتسمت بتطور ملحوظ ، فقد بدأت هذه المرحلة بصور الهيكل التنظيمي الجديد

لوزارة التربية والتعليم وتطوير نظامها التعليمي الى نظام التعليم الأساسي ، الذي بدأ تطبيقه في بداية العام الدراسي 98 / 1999 م ، والذي تم بموجبه استحداث مسمى المعلم الأول بمدارس التعليم الأساسي ، ليأخذ بعض أدوار المشرف التربوي ، واستحداث دائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتعليم ، بموجب القرار الوزاري رقم ( 63 / 2003 م ) ، ثم استحداث المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة ، والتي جمعت بين الإشراف الإداري والإشراف الفني بمستوياته ( التربوي والمدرسي ) وتطوير الأداء المدرسي ، والتدريب والتنمية المهنية ، مما يعزز التكامل في جهود العملية الإشرافية لتطوير أداء المعلمين ، والتركيز على جودة المخرجات التعليمية ، بتبنيها رؤية جديدة للإشراف التربوي تعتمد على تطوير النمو المعرفي والمهني ، والخبرات والمهارات لدى المعلمين .(دائرة الإشراف التربوي،2005،وزارة التربية والتعليم،2010 أ ) .

ومن ناحية أخرى تم تغيير مسمى دائرة الإشراف التربوي في المحافظات التعليمية إلى دائرة تنمية الموارد البشرية ، حيث تم دمج مجموعة من الأقسام ، منها : قسم العلوم الإنسانية ( الثقافة الإسلامية ، اللغة العربية ، اللغة الإنجليزية ، الدراسات الاجتماعية ، المهارات الحياتية ، المجال الأول للحلقة الأولى ) ، وقسم العلوم التطبيقية ( الرياضيات ، العلوم بفروعها المختلفة ، المختبرات ، المجال الثاني للحلقة الأولى ) ، وقسم المهارات الفردية ( الفنون التشكيلية ، الرياضة المدرسية ، المهارات الموسيقية ) ، وقسم تطوير الأداء المدرسي ، وقسم التدريب والإينماء المهني .(الفضلي،2009) .

يتبين مما سبق أن مفهوم الإشراف التربوي قد تغير من المفهوم الضيق التقليدي القائم على التفتيش ، إلى أن أصبحت المؤسسات التربوية في السلطنة تنظر إليه على أنه " عملية تعاونية منظمة ومتكاملة ، هدفها مساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة تؤدي إلى تحقيق النمو المتكامل ، وتسهم في بناء قاعدة علمية قوية ، وذلك عن طريق تحسين نوعية النواتج التربوية ، فهي تشكل نظاما مترابطا ، له مدخلاته وعملياته وثمراته ( مخرجاته ) " . (دائرة الإشراف التربوي،2005،9) .

من خلال ما سبق من عرض لتطور الإشراف التربوي في سلطنة عمان ، يمكن القول أن عمليات المراجعة والتقييم المستمر لمنظومة الإشراف التربوي من قبل وزارة التربية والتعليم أدت إلى تطوير مدخلات العملية التعليمية التعلمية وتحسين مخرجاتها ، وبالتالي إحداث نقلة نوعية في أدوار القائمين على العملية الإشرافية بحيث تركز على تقويم المواقف التعليمية التعليمية بمجملها وليس على الشخص نفسه .

### ثالثاً: أسس الإشراف التربوي بسلطنة عمان :

للإشراف التربوي مجموعة من الأسس التي يقوم عليها ومن بينها :

التعاون الإيجابي الديمقراطي القائم على قناعة أعضاء الفريق الواحد بأهمية العمل الذي يسعون لإنجازه ، والمنهجية العلمية في التفكير من خلال توظيف الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات بأدوات الأسلوب العلمي لتذليلها وتخطيها وفق خطوات محددة ومتعارف عليها ، والتجريب العلمي وهو دعوة المشرفين التربويين والمعلمين إلى تجريب أساليب وطرق جديدة في العمل للوصول إلى نتائج تتسم بالتجديد والابتكار ، وأيضاً التفكير الجماعي والتفكير التعاوني يضاعف القدرة على حل المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولاً وثباتاً ، والمرونة وملائمة الظروف المتغيرة ، بحيث يضطر المشرف أحياناً إجراء تعديلات في خطته لمعالجة موقف طارئ ، والتجديد والابتكار من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية وتطوير المناهج التعليمية وطرق تدريسها والوسائل المعينة للتعليم العصري وأساليب توظيفها من خلال البحث المتواصل والتجريب العلمي المنظم للوصول إلى تعليم مثمر واستشراف المستقبل من خلال خبرة المشرف في الحياة يمكنه الإبداع عبر دراسته العلمية للماضي والحاضر والقدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها ، الى جانب التواصل والاستمرارية حيث التنمية تحتاج الى تطوير العملية التعليمية والتعلمية وتجديدهما باستمرار والنجاح يقود إلى نجاح آخر ويستمر العمل والنشاط لتحقيق الأهداف ، والشمولية فعلى المشرف أن يراعي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي لتلبية جميع حاجات المجتمع ، والنقد والنقد الذاتي ، فعلى المشرف أن يعمل بمبدأ النقد والنقد الذاتي ، ويدرب فريق العمل الذي يعمل معه على تقبله كما هو يتقبلهم والنقد في الاتجاهين يجب أن يكون نقداً علمياً منزهاً عن الأهواء الشخصية ومبنياً على الحرية التامة ، والمشرف المبدع قدوة لمعلميه يقوم نفسه بنفسه ويتسع صدره لملاحظات الآخرين . (وزارة التربية والتعليم، 2013، 35) .

### رابعاً: أهداف الإشراف التربوي بسلطنة عمان:

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين العملية التعليمية من خلال الاهتمام بتطوير جميع عناصرها، وتحسين كافة الظروف المرتبطة بها ومن أهداف الإشراف التربوي في سلطنة عمان ما يلي ذكره :

الإسهام في وضع السياسات التربوية واستراتيجيات التعليم اللازمة لتحقيق التطوير التربوي المنشود ، وتحقيق مبدأ تبادل الخبرات، والتجارب الناجحة بين هيئات التدريس المختلفة، لتحقيق التنمية المستمرة لجميع كفايات المهنة ، وتحقيق النمو المهني والنفسي للمعلمين، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتوجيههم للقيام بأعمالهم بكل فاعلية ، وتعزيز التعاون، وتحقيق التوازن في توزيع المعلمين في المدارس.

ومساعدة المعلمين على التخطيط الناجح للبرامج التربوية والثقافية والاجتماعية، والتي تعمل على إيجاد جو اجتماعي دراسي ملئ بالحيوية والنشاط. والعمل على تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية، على اعتبار أن المدرسة وحدة بناء أساسية في المجتمع ، والعمل على رفع المعنويات ودرجة الرضا النفسي لدى المعلمين، من خلال بناء علاقات مبنية على الاحترام بين المشرف والمعلم ، وإثراء الحقل التربوي بالقيادات التربوية، وتوجيه النظام التربوي نحو التوافق مع التعلم المستمر ، وتنمية العلاقات الإنسانية من خلال تبادل الزيارات في مختلف المناسبات بين أطراف العملية التربوية في المدرسة لما لذلك من أثر طيب في تحسين الأداء ، وترغيب المعلم الجديد في مهنته عن طريق إعطائه الثقة والدعم من قبل المشرف، وتوفير المحبة والاحترام لهم ، واكساب المعلمين أنماطاً جديدة من التعليم، لمسايرة النظريات التربوية المعاصرة مثل: تنمية التفكير، وحل المشكلات، والعصف الذهني، وغيرها ، والتعرف على المشكلات المتعلقة بالعلمية التعليمية، وإيجاد الحلول الناجحة لها حسب المواقف والمتطلبات. وتحسين المستوى الأكاديمي، والأداء المهني للمعلمين عن طريق الدورات المتخصصة، وإقامة ورش العمل ، وتطوير المناهج الدراسية ، ومجال تطبيقاتها العملية نظراً للتغير السريع في العصر الذي نعيشه وخاصة في مجال الأساليب التعليمية والإشرافية ، وتهيئة الفرص وتنويع المجالات التي تتحقق من خلالها التنمية المتكاملة للتلميذ . (وزارة التربية والتعليم، 2005، 14) .

#### خامساً: أساليب الإشراف التربوي في سلطنة عمان:

تؤكد المفاهيم الحديثة للإشراف التربوي على ضرورة استخدام أساليب إشراف متنوعة ؛ لمساعدة المعلمين على النمو، فالإشراف لا يعني زيارة يقوم بها مشرف إلى معلم، بل هو عملية شاملة تتضمن كافة الأساليب التي تشجع المعلمين على تبادل الخبرة، وتحفزهم على دراسة مشكلاتهم والبحث عن حلول لها في المواقف التعليمية التي يواجهها المعلم نفسه، أو زملاؤه الآخرون وهناك العديد من الأساليب الإشرافية المعروفة التي ينبغي على المشرف التربوي إستخدامها في تنفيذ مهامه الإشرافية وعدم الإقتصار على الزيارة الصفية باعتبارها أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً واستخداماً في الحقل التربوي ومن هذه الأساليب : الزيارات الصفية

وتبادل الزيارات بين المعلمين ، والنشرات والقراءات ، وعمل المشاغل التربوية ، والندوات ، والمحاضرات ، والتعليم المصغر ، وتبادل الخبرات ، والدروس التطبيقية ، والاجتماعات ، وأسلوب الإشراف عن طريق الاجتماعات ، والبحوث الإجرائية ، والمقابلات الفردية . (دائرة الإشراف التربوي ، 2013، 53) .

ويتضح مما سبق عرضه أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان قد وضعت 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 أضيفت وظائف إشرافية جديدة كالمعلم الأول، وطورت مهام وأدوار الوظائف الإشرافية القائمة، إلا أن الإشراف التربوي لم يوظف الإمكانيات البشرية والمادية بالطريقة التي يؤمل أن تحسن من تنفيذ البرامج التعليمية من خلال مساعدة المعلمين والطلاب على تحسين أساليب التعليم والتعلم عندهم وتوظيف الوسائل والتجهيزات والمواد المتاحة من قبل الوزارة والمتوفرة في البيئة المحيطة بالطريقة العلمية.

رغم التطورات التي طرأت على الإشراف التربوي في سلطنة عمان مفهوما وأهدافا ومهاماً وتجهيزات وكوادر بشرية، إلا أن هناك مؤشرات على أن الإشراف التربوي لم يؤد الدور المتوقع منه خاصة في الممارسة الإشرافية؛ لأنه لم يوظف الأساليب والأدوات المتنوعة في الإشراف على المعلمين لتمكينهم من القيام بمهامهم بصورة فاعلة في عمليتي التعليم والتعلم. (الدويك، 2009، 23) .

كما أن المهام والأدوار للفئات الإشرافية (معلم أول - مشرف مادة - مشرف مادة أول - مشرف تربوي عام) فيها الكثير من التداخل مما يعكس عدم الوضوح عندهم، مما أدى إلى عدم ممارستهم لأدوارهم بالصورة المطلوبة ، وقد أكدت بعض الدراسات العمانية وجود مثل هذا القصور كدراسة العوفي (2000) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة المشرفين لمهامهم من وجهة نظر المعلمين جاءت أقل من المتوسط، أيضاً أشارت نتائج دراسة العاني وعيسان (2007) أن أقل المتوسطات الحسابية في استجابة عينة الدراسة سجلت في محوري المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي ومعوقات تطويره.

كما قام عدد من الباحثين من سلطنة عمان وهم: ( د. ناصر الراسبي، د. حليس العريمي، د. راشد الغافري، د. راشد المحرزي) بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من المشرفين التربويين ومديري المدارس ومساعدتهم الملتحقين ببرنامجي دبلوم الإشراف التربوي وبكالوريوس



الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس والبالغ عددهم (110) و قد تم طرح عشرة أسئلة عليهم ونتج عن هذه الأسئلة ما يلي:

يواجه المشرف التربوي صعوبات تحد من عمله، فقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي عالي (2.66) وانحراف معياري (498.4) وقد أوردت عينة الدراسة العديد من هذه الصعوبات من أهمها مايلي :

ارتفاع نسبة عدد المعلمين إلى المشرف الواحد ، وكثرة أعداد المدارس التي يقوم المشرف بالإشراف فيها تعدد الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي ، وعدم استقرار المشرف التربوي في المدارس التي يشرف فيها لفترة كافية ، وبُعد المسافات بين المدارس التي يمارس المشرف عمله فيها الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت ، وكثرة البرامج التعليمية التي يطلب من المشرف تقييم تنفيذها في الميدان ، وعدم الأخذ بمقترحات المشرفين التربويين من قبل دوائر تنمية الموارد البشرية في المناطق التعليمية ، وكثرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها المشرف من قبل رؤسائه وقلة الأدوات والمواد والتجهيزات اللازمة في المدارس التي تساعد المشرف التربوي على إنماء المعلمين مهنيا .

اتفقت معظم العينة على أن المشرف التربوي لا يتم اختياره وفق أسس علمية تراعي المؤهل والخبرة والسمات الشخصية، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط قدره 1.98 ، أي أن استجاباتهم غلب عليها طابع النفي، وهذا يدل على أن اختيار المشرفين التربويين لا يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعية من قبل وزارة التربية والتعليم .

وعند سؤال عينة الدراسة عما إذا كان المشرف يمارس عمله بأساليب متنوعة وبطريقة صحيحة، كانت استجاباتهم في أغلبها " إلى حد ما" بمتوسط حسابي 2.02 ، أي أن المشرف لا يؤدي عمله كما ينبغي ، وينطبق الشيء نفسه على تأهيل المشرف قبل قيامه بعمله بمتوسط حسابي 2.04 .

وبالنسبة لإسهام المشرف التربوي في عملية تقييم برامج التطوير التربوي المطبقة في الميدان، أجاب المبحوثون بأنه يساهم بدرجة عالية وهذا يؤثر على ممارسة المشرف لمهامه الرئيسية وعلى رأسها تحسين أداء المعلم الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الطالب .

كما قام أحد الباحثين بإجراء مقابلة مقننة مع مدير دائرة الإشراف التربوي بديوان عام وزارة التربية والتعليم والمشرف العام لمواد العلوم والمشرف العام لمواد العلوم الإنسانية، وأظهرت نتائج المقابلة أن الإشراف التربوي بالسلطنة يواجه الصعوبات التالية :

كثرة اللجان التي يشترك فيها المشرف التربوي من قبل المديرية في المنطقة كلجان المتابعة ولجان الامتحانات، وهي طارئة على الخطط الموضوعية لتنفيذ مهامه مما تحدث إشكالية لديه وتضارب الممارسة بين المشرف الأول ومشرف المادة في تنفيذ المهام. حيث أن المشرف الأول يقوم بالزيارات الصفية، أي يقوم بعمل المشرف التربوي، بينما المفترض منه الاهتمام بتحسين ممارسة المشرف لمهامه وتذليل الصعوبات التي تواجه المعلم الأول ومعلم المادة وتحسين تنفيذ البرامج التعليمية ، وعدم إعطاء المعلم الأول الصلاحية في ممارسة مهامه الإشرافية نتيجة سيطرة المشرف التربوي والمشرف الأول ، وكثرة البرامج والمشاريع التي يتابعها المشرف التربوي في المدارس ومعظمها تنفذ من قبل الوزارة ، وضعف التواصل والتنسيق في الإعداد والتنفيذ والمتابعة للمشاريع التطويرية بين مديريات المناطق والوزارة ودوائر الإشراف، مما يترتب عليه عدم إلمام المعنيين في دوائر الإشراف بهذه البرامج والمشاريع المنفذة من قبل المديريات ، وقلة توافر وسائل النقل اللازمة لنقل المشرفين إلى المدارس التي يشرفون عليها ، وعدم توافر مكاتب مناسبة للمشرفين في مديريات المناطق لتبادل الآراء ووضع الخطط وإعداد التقارير الفردية والجماعية ، وعدم وجود جهة معنية تعنى بتصميم نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجها الميدان تأخذ بوجهة نظر نتائج الإشراف التربوي في الميدان ، وصعوبة التواصل بين أقسام الإشراف التربوي بمديريات التربية في المناطق وأقسام الإشراف التربوي بدوائر الإشراف لعدم توفر وسائل اتصال.

وننتج عن الإجابة عن السؤال المهم وهو: ما واقع الممارسة الإشرافية للمشرفين في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين أنفسهم والمعلمين؟ بعد أن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على جميع أنماط الدراسة وعلى كل الفقرات لكل نمط على حده.

أشارت النتائج التي تقيد دراستنا إلى أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية بلغ 3.65 أي في المستوى المتوسط وانحراف معياري قليل بلغ 0.55. الأمر الذي يشر إلى تقارب استجابات عينة الدراسة في مستوى ممارسة المشرفين للمجالات. كما أشارت النتائج إلى حصول مجال الزيارات المدرسية ومجال ممارسات المشرف للواجبات والمسؤوليات على متوسطات كبيرة بلغت 3.97 و 3.88 على الترتيب وانحرافات معيارية قليلة

نسبياً بلغت 64. و 73. على التوالي ، في حين حصل مجال نصاب المشرف من المدارس على أقل متوسط حسابي بلغ 3.18 وانحراف معياري صغير بلغ 55. .

وتشير نتائج هذا المجال أن ممارسات المشرفين على مستوى مدارس السلطنة متشابهة ويغلب عليها التركيز على الجوانب الإدارية في العملية الإشرافية أكثر من الجوانب الفنية ، وأن تنفيذ دورات وورش تدريبية متنوعة للمعلمين على مستوى المناطق وتنفيذ دروس توضيحية نموذجية للمعلمين حصلتا على أدنى الاستجابات رغم أنهما في صميم العمل الفني للمشرف.

كذلك أشارت النتيجة إلى أن المشرف يمارس عمله بصورة راضٍ عنها فهو يشرف على مادة تخصصه فقط وعلى مرحلة تعليمية واحدة وفي منطقة يراعى فيها التوزيع الجغرافي، كما أن المعلم الأول باعتباره مشرفاً مقيماً فنصابه مناسب لعمله. ولكن ما يعاني منه المشرفون هو زيادة نصابهم من المعلمين والمعلمين الأوائل والذي قد يكون سببه نقص المشرفين في المناطق التعليمية. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2008) .

#### سادساً: التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في سلطنة عمان فهي كالتالي:

يوجد عديد من التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في سلطنة عمان مثل قلة عدد مشرفي المواد / المجال في بعض المناطق مما ترتب على ذلك قلة عدد زيارات المشرف التربوي للمعلم ، وعدم أخذ دائرة التخطيط و المعلومات التربوية بالظروف الجغرافية للمناطق عند توزيع نصاب المشرف من المعلمين ، وتفاوت نصاب المشرف من المعلمين بين ( 30 - 75 ) في المناطق التعليمية ، وتباعد المسافة بين المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي في القرى و الولايات البعيدة، مما تطلب مبيته خارج مسكنة، و الذي أثر على فاعلية الإشراف و زيادة الأعباء المالية على الوزارة ، وضياح وقت المشرف في متابعة الأعمال الكتابية المكلف بها المعلم، وتعدد البرامج التطويرية التي يشرف عليها المشرف ( برنامج التنمية المعرفية، المنهج التكاملية اختبار تيمس، مشروع المواطنة، التدقيق والرصد) ، وضعف تجاوب المسؤولين في المناطق التعليمية مع نتائج الإشراف التربوي ، وعدم تعيين معلم أول في بعض مدارس المناطق التعليمية نظراً لعدم اكتمال نصاب تلك المدارس من المعلمين في المجال /أو المادة ، ومعظم المعلمين الأوائل لم يتم تثبيتهم في المناطق التعليمية لعدم توفر درجات أو لعدم انطباق الشروط عند بعضهم ، وقلة فرص تدريب وتأهيل المعلمين الأوائل والمشرفين قبل ممارستهم لأدوارهم الإشرافية ، وزيادة العبء التدريسي للمعلم الأول ، مع تكليفه بأعمال كتابية أخرى حدث من دوره الإشرافي ، ونقل المعلمين من بعض المناطق إلى مناطقهم الأصلية بصفة

مستمرة ، مما أثر على فاعلية الإشراف التربوي من خلال فقدان معلمين تم تدريبهم وعدم استقرار الطالب نفسيا واجتماعيا، وتكرار إعادة التدريب للمعلمين الجدد ، وعدم الانسجام بين الإعداد الأكاديمي للمعلمين و التطور المعرفي في مناهج وزارة التربية و التعليم ، وأثر على فاعلية التعليم ، وأصبح تحدي للإشراف ، وعدم توافر التجهيزات والأماكن المناسبة في المدارس التي تساعد المشرف على القيام بتنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين ، وعدم وضوح استمارة تقييم أداء المعلم و المعلم الأول .( وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، 2008 ) .

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث من الدراسة عرضا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أمكن الحصول عليها ، حيث تم تصنيفها الى دراسات عربية وأخرى أجنبية وتم عرضها وفقا للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

### أولاً: الدراسات العربية :

أجرى **المطرفي (1995)** دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون والتي يفضلها المعلمون في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، والتعرف على الصعوبات التي تحول دون ممارسة الأنماط الإشرافية والتنوع في استخدامها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق استبانة قام بإعدادها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (131) معلما و(51) مشرفا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المعلمين يفضلون ممارسة الإشراف البنائي ثم الوقائي ثم التصحيحي فالإبداعي وأخيرا العيادي ، كما أن الإشراف التصحيحي يمارس بنسبة عالية والإشراف الإبداعي والوقائي يمارسان بدرجة متوسطة أما البنائي والعيادي يمارسان بدرجة ضعيفة وقد أوصى الباحث بضرورة التركيز على ممارسة الأنماط الإشرافية التي يفضلها المعلمون وهى (البنائي والوقائي والإبداعي ) لأن لها علاقة كبيرة بنموهم المهني .

كما جاءت دراسة **العوفي (2000)** للوقوف على تحليل الواقع الحالي للإشراف التربوي للتعليم العام في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ، والتعرف على اختلاف رؤية ممارسة هذا الواقع باختلاف المستوى الوظيفي والخبرة العملية لأفراد العينة ككل واختلاف جنس المعلمين ومؤهلهم العلمي والمرحلة التعليمية التي ينتمون إليها ، كما هدفت الى التوصل لتطوير الجوانب المختلفة للإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة وقد تألفت عينة الدراسة من (508) فردا موزعين على فئتين : فئة المشرفين التربويين وعددهم (238) ، وفئة المعلمين وعددهم (270) ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة قام الباحث ببنائها ، وقد تكونت الاستبانة من (60) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي ( تنظيم ، ووظائف ، وأساليب الإشراف التربوي ) ، وقد أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة أنشطة الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان كما يراها المشرفون تزيد عن المتوسط في جميع مجالاته الثلاثة كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات

والمقترحات لتطوير واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية ، والاتجاهات الفكرية للإشراف التربوي .

أما دراسة زامل (2000) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين ، كما هدفت أيضا إلى التعرف على دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة داخل الوظيفة وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري ومديرات المدارس الأساسية لوكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم ( 19 ) مشرفا ومشرفة ( 96 ) مديرا ومديرة موزعين على ثلاث مناطق تعليمية هي : القدس ، الخليل ، نابلس ، وكانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبانة اشتملت على ( 68 ) فقرة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك درجة عالية لمجال مدخلات نظام الإشراف التربوي ، ودرجة متوسطة لمجال عمليات نظام الإشراف التربوي ، بينما مجال المخرجات في نظام الإشراف التربوي بدرجة عالية ، أما الدرجة الكلية لواقع الإشراف التربوي من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته كانت عالية ، أيضا وجود اختلاف استجابة أفراد المجتمع على استبانة واقع الإشراف التربوي بين الذكور والإناث يعزى لصالح الإناث .

كما قام السلمي (2001) بدراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الإشراف التربوي ومهامه في الفكر الإداري المعاصر ، وكذلك التعرف على أهداف ومهام وأنماط الإشراف بمراكز الإشراف التربوي في مدينة جدة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بإعداد استبانة ثم طبقها على (175) مشرف تربوي الذي يمثل مجتمع الدراسة وقد كان الأسلوب الإحصائي المستخدم اختبار T - TEST ، المتوسطات الحسابية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن نمط الإشراف الإبداعي لا يزال مفهوما نظريا يحتاج إلى برامج تدريبية لتطبيقه في الواقع الفعلي وقد أوصى الباحث بتبني نمط الإشراف الإبداعي الذي يحقق المبادأة والمبادرة للمشرف التربوي في استخدام الأساليب الإشرافية تتلائم مع متغيرات الفكر الإداري المعاصر .

وسعت دراسة كساب (2003) إلى التعرف على الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة ، واتبع الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (71) مشرفا ومشرفة و (737) معلما ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة شملت على (6) مجالات هي : التخطيط، المناهج والكتاب

المدرسي، النمو المهني للمعلمين، حاجات الطلبة، المجال النفسي والاجتماعي، الاختبارات والتقويم، لكل مجال (16) فقرة ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: احتل المجال النفسي والاجتماعي المرتبة الأولى بين مجالات الاستبانة الست من وجهة نظر الطرفين المشرفين والمعلمين ، كما احتل مجال النمو المهني المرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمين والمرتبة الثالثة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما احتل مجال الاختبارات والتقويم المرتبة الثانية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمرتبة الثالثة من وجهة نظر المعلمين ، ووجود اتفاق في ترتيب مجالات الاستبانة الباقية فقد احتل مجال التخطيط المرتبة الرابعة ومجال المناهج والكتاب المدرسي المرتبة الخامسة ومجال حاجات الطلبة المرتبة السادسة ووجود فروق لصالح عينة المشرفين حول الدور المتوقع والواقعي لصالح منطقة الشمال التعليمية ولصالح الإناث ولصالح حملة الدبلوم العام ولصالح المرحلة الأساسية ولصالح المباحث الأدبية، ولا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية .

أجرت المدلل (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم وتقديم تصور مقترح لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، تكونت عينة الدراسة من (141) مشرفاً ومشرفة، وأعدت استبانة كأداة للدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: -أن أكثر المعوقات من وجهة نظر المشرفين التربويين هي: المعوق الاقتصادي (71%) المعوق الإداري (70%) المعوق المهني (67%) المعوق الاجتماعي (65%) ، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصى الباحثة بما يلي : العمل الجاد في التغلب على معوقات عمل الإشراف التربوي بكل الإمكانيات المتاحة، ليرتفع مستوى أدائهم مما ينعكس إيجاباً على مستوى التعليم في بلادنا.

كما جاءت دراسة البنا (2003) بهدف التعرف على الدور المهني الذي يجب أن يمارسه المشرف التربوي لتحسين العملية التعليمية من خلال وجهة نظر المعلمين الذين يشرف عليهم في مدارس محافظة غزة، والكشف عن أثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي للمعلم، سنوات المشرف التربوي لهذا الدور واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتألفت عينة الدراسة من (422) معلماً ومعلمة - بنسبة (15%) من المجتمع الأصلي ، أداة الدراسة : استبانة مكونة من (88) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: دور المشرف التربوي تجاه المعلم ، دور المشرف التربوي تجاه المتعلم (الطالب) ، دور المشرف التربوي تجاه المنهاج، دور المشرف التربوي تجاه بيئة التعلم، دور المشرف التربوي المصادر المادية ، دور المشرف التربوي تجاه البيئة المحلية

(المجتمع المحلي) ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أن المشرف التربوي يمارس دوره المهني بدرجة عالية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة المشرف التربوي لدوره المهني تعزى لمتغير الجنس .

كما قدم **اليحمدي (2005)** دراسة هدفت إلى مدى فاعلية أساليب الإشراف المطبقة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ، وبيان مدى اختلاف استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة باختلاف المؤهل العلمي والجنس والمسمى الوظيفي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (260) معلما ومعلمة و34 مشرفا تربويا ومشرفة وقام الباحث بعمل استبانة تكونت من (39) فقرة موزعة على (11) مجالا ، وأظهرت النتائج أن فاعلية الأساليب الإشرافية المطبقة في سلطنة عمان كانت متوسطة من وجهة نظر كل من المعلمين والمشرفين ، كما أظهرت النتائج أيضا على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أساليب الإشراف التربوي المطبقة في سلطنة عمان ومتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي ، في حين لم يكن لمتغير الجنس أي فروق ذات دلالة إحصائية ، وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها ضرورة تنويع المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية التي يستخدمونها .

وجاءت دراسة **المقيد (2006)** لتهدف إلى بيان مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمديرين وتوضيح الاختلاف والاتفاق من وجهة نظرهم والكشف عن أثر الجنس ، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في متوسط تقديرات المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين بوكالة الغوث بغزة وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس بوكالة الغوث بغزة ذكورا وإناثا ، وقد استخدم الباحث استبانة تكونت من (60) فقرة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكان من أبرز نتائج دراسته مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان عاليا ، كما احتل مبدأ التحسين المستمر والتميز المرتبة الأولى ، بينما احتل مبدأ التركيز على جودة أداء المعلمين المرتبة الخامسة في تقديرات أفراد العينة كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة .

كما قام **صيام (2007)** بدراسة هدفت إلى التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة ، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين ، وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين



بالمدارس الثانوية في محافظة غزة وفقا للمتغيرات ( الجنس ، المؤهل ، سنوات الخدمة التخصص ) ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (226) معلما ومعلمة ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها : أن ممارسة المعلمين لمهارات التخطيط للعملية التعليمية داخل الفصول متوسطة ، وأنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير كل من الجنس ، المؤهل ، والتخصص ، في مجال التخطيط ، وتنفيذ التدريس ، والإدارة الصفية والتقويم ، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنظام الإشراف التربوي وتنمية قدرات المعلمين وتشجيع المعلمين على التخطيط لوضع برامج لعلاج مواضع القصور عند الطلبة .

في حين أن دراسة العكر (2008) هدفت إلى التعرف إلى واقع دور الإشراف على حل المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، وبيان أثر الجنس ، والمؤهل العلمي الخدمة الإدارية على هذه الممارسات ، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج أداة الدراسة التي تضمنت سبعة مجالات إشرافية منها مجال المعلم والنمو المهني ، وتألفت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملا الذي تكون من (24) معلمة ومن (110) معلما ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها: لم تظهر الدراسة أثرا لمتغير الجنس على الممارسات الإشرافية الفنية التي يمارسها التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظات غزة كما لم تظهر الدراسة أثرا للمؤهل العلمي على واقع الممارسات الإشرافية لمعلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية - أظهرت النتائج عدم وجود أثر كبير للخبرة الإدارية للمعلمين ولكن كان المتوسط الحسابي لجميع المجالات والمتوسط العام للممارسات الإشرافية الفنية لمعلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية أعلى لمن خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

وهدفت دراسة الزغبى (2008) إلى القيام بعمل نموذجاً مقترحاً للإشراف التربوي الداخلي المتنوع ، في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال التعرف على أنماط الإشراف التربوي الداخلي المتنوع وتحديد أعماله ومعرفة امكانياته ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وقد تم تصميم استبانة احتوت على ثلاثة محاور وقد بلغت عينة الدراسة (759) معلما و(150) مديرا و(131) مشرفا وقد جاءت نتائج هذه الدراسة عن وجود درجة عالية من الموافقة حول أهمية محاور الدراسة كما بينت الدراسة أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة ومتغير الوظيفة لصالح المعلم كما

تم وضع تصور مقترح للإشراف التربوي الداخلي المتنوع لتطبيقه على مدارس المملكة العربية السعودية .

كما سعت دراسة **الديراوي (2008)** إلى التعرف على دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة والوقوف على أثر كلا من الجنس والمنطقة التعليمية والمرحلة الدراسية ، على واقع الممارسات الإشرافية الوقائية من وجهة نظر عينة الدراسة والبالغ عددهم (293) معلم ومعلمة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي موظفا استبانة واحدة كأداة للدراسة مكونة من 51 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال التخطيط للدرس ، والإجراءات التعليمية التعليمية ، الضبط الصفّي ، والتقييم ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أن مجال الضبط الصفّي حصل على المرتبة الأولى في درجة الممارسات الإشرافية الوقائية إتجاه المعلمين الجدد يليه في المرتبة الثانية الإجراءات التعليمية التعليمية كما حصل مجال التقييم على المرتبة الثالثة وجاء في المرتبة الرابعة مجال التخطيط للدروس ، كما بينت الدراسة أنه في حالة التزام المشرفين التربويين بالإشراف الوقائي فإن ذلك سيزيد من عطاء وانتماء المعلمين الجدد لمهنة التعليم ، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي وأنواعه وأساليبه المستخدمة إتجاه المعلمين وخاصة الجدد منهم ، وضرورة تفعيل الإشراف الوقائي كبداية للممارسات الإشرافية تجاه المعلمين الجدد وتعيين مشرفين متخصصين مؤهلين للإشراف على المعلمين الجدد وضرورة نسج علاقات أخوة ومحبة وثقة بين المشرفين التربويين والمعلمين الجدد بهدف البعد عن التوتر .

بينما قدم **أبو شملة (2008)** دراسة هدفت إلى معرفة مدى قيام المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين حديثي التعيين في مدارس الغوث بغزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، وقد قام الباحث بتتبع الأدب التربوي والدراسات السابقة وإجراء دراسة استطلاعية تم من خلالها تحديد الأساليب الإشرافية الأكثر شيوعا واستخداما لدى مشرفي وكالة الغوث الدولية بغزة ، وقد قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (61) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : ( التخطيط ، تنفيذ الدروس ، الإدارة الصفية ، التقييم ) وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (275) معلما ومعلمة وقد جاءت نتائج الدراسة لتوضح فاعلية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث الدولية بغزة كما حصل مجال التخطيط على المركز الأول بوزن نسبي 76% كما خرج الباحث بتصور مقترح لتطوير الأساليب الإشرافية من خلال إعادة هيكلة مركز التطوير التربوي ، وتنمية القدرات المهنية للمشرفين

التربويين ، وقد أوصى الباحث بضرورة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية ، وعدم الاعتماد على الأسلوب الواحد في الإشراف وضرورة خضوع الأساليب إلى التقييم المستمر والتطوير وعقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة .

كما جاءت دراسة **الصائغ (2009)** بهدف التعرف على واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في أداء المهام الإشرافية للمشرفات التربويات في رياض الأطفال وتحديد المعوقات التي تواجه المشرفات التربويات أثناء استخدام الإشراف الإلكتروني ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت الدراسة من عينة بلغت (495) معلمة ومشرفة واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكان من أبرز نتائج الدراسة اتفاق عينة الدراسة على أهمية استخدام الإشراف الإلكتروني بدرجة عالية واتفاقها على تحديد ثماني عشر معوقا في طريق استخدام الإشراف الإلكتروني .

أما دراسة **الحلو (2009)** فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين وكذلك تحديد الفروق في درجة ممارسة المشرفين للأنماط الإشرافية تبعا لمتغيرات النوع ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة لدى المعلمين وقد طبقت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية من خلال استبانة على عينة قوامها (565) معلما ومعلمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الإحصائي المستخدم عبر اختبار  $T - TEST$  والمتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن درجة ممارسة المشرفين التربويين العامة للأنماط الإشرافية لدى أفراد العينة كانت متوسطة وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الأنماط الإشرافية .

في حين أن دراسة **العزري (2009)** هدفت إلى معرفة درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات التعليمية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالمنطقة الداخلية بسلطنة عمان ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (63) معلما ومعلمة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات التعليمية في مدارس ما بعد التعليم الأساسي بالمنطقة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات التعليمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس والخبرة ، وقد أوصى الباحث بالعمل على رفع كفاءة المشرفين التربويين وذلك بإقامة عدد من الدورات والمشاغل لتعريفهم بالمجالات المتعلقة بالإشراف التربوي والعمل على

تقليل الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي وضرورة تنويع المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية التي يستخدمونها وإيجاد آلية مناسبة لمتابعة وتقويم أداء المعلم .

كما سعت دراسة الموسوي (2009) لتوضح بيان تطبيق الإشراف التربوي المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية للبنات بالرياض وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداتين لجمع البيانات الأولى هي المقابلات مع عينة مكونة من (3) مديرات و(20) معلمة و(5) مشرفات ثم طبقت الاستبانة كأداة ثانية موزعة على أربعة محاور وقد توصلت الدراسة الى أن الإشراف التربوي المتنوع يساهم بدرجة عالية جدا في النمو المهني للمعلمات وأن من معوقات الإشراف التربوي المتنوع حاجته إلى وقت وجهد وزيادة المهام المدرسية على المشرفة والمديرة والمعلمة ، ومن أهم المقترحات في هذه الدراسة تفعيل الإشراف التربوي المتنوع وتكثيف الدورات التدريبية للمعلمات والإهتمام بتقليل الأعباء على المشرفات والمعلمات ، كما جاءت الدراسة لتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور آليات تطبيق الإشراف التربوي المتنوع ، ومحور معوقات تطبيق الإشراف التربوي المتنوع ، ومقترحات تفعيل تطبيقه تعزى لسنوات الخبرة ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في خطوات تطبيق النمو المهني الذاتي تعزى للوظيفة .

كما أجرى الجرجاوي والنخالة (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على واقع الإشراف التربوي ، وتكونت عينة الدراسة من ( 300 ) معلما ومعلمة و (90) مشرفا ومشرفة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة ، وكان ترتيب مجالات الاستبانة حسب الأهمية من وجهة نظر المعلمين كما يلي : التكيف الوظيفي ، المنهاج ، العلاقات الإنسانية ، طرق وأساليب التدريس ، التقويم ، حاجات التلاميذ ، ومن وجهة نظر المشرفين كالتالي : التقويم ، المنهاج ، التكيف الوظيفي ، حاجات التلاميذ ، طرق وأساليب التدريس ، العلاقات الإنسانية . كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمشرفين التربويين في استبانة واقع الإشراف التربوي تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا البكالوريوس والماجستير ولمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من ( 5 - 10 ) سنوات وقد أتت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من (495) مفردة تم اخضاعهم جميعا للفحص بواقع (450) معلمة و (45) مشرفة تربوية واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة

لجمع المعلومات ، وكان من أبرز النتائج اتفاق عينة الدراسة على أهمية استخدام الإشراف الإلكتروني بدرجة عالية ، واتفاقها على تحديد (18) معوقا في طريق استخدام الإشراف الإلكتروني .

وقد جاءت دراسة تيم (2009) بهدف التعرف على واقع الممارسات الإشرافية للمشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وقد تكونت عينة الدراسة من (391) معلما ومعلمة وقد صممت الاستبانة خاصة للممارسات الإشرافية واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة واستخرجت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية باستخدام اختبار الأنوفا ، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : أن واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية بشمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة وأن واقع الممارسات الإشرافية تختلف باختلاف المؤهل والمرحلة التعليمية .

بينما قام السالمي (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للإدارة بالأهداف في سلطنة عمان ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (59) فقرة تتدرج تحت أربعة محاور هي : (وضع الأهداف ، وضع خطة العمل ، المراجعة الدورية ، تقييم الانجاز السنوي ) وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات ووزعت على (409) مشرفا ومشرفة و(805) من المعلمين الأوائل ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية منها ما يلي : أن درجة ممارسة المشرفين التربويين بالإدارة بالأهداف في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة ، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع محاور لصالح ( أكثر من 10 سنوات ) ما عدا محور تقييم الإنجاز السنوي ، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها بالنسبة لمحور تقييم الإنجاز السنوي أن تعمل دائرة تنمية الدوائر البشرية بوزارة التربية والتعليم بتخفيف الأعباء الملقاة على المشرفين التربويين ، كما أن الباحث يوصي المشرفين التربويين بمختلف المناطق التعليمية بالسلطنة بضرورة العمل على اطلاع المعلمين على الخطة الإشرافية وأهدافها وأساليب تنفيذها .

أما دراسة الغامدي(2010) فقد هدفت إلى التعرف على أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني باستخدام نظم التعليم الإلكتروني ، والكشف عن مهام المشرف التربوي من وجهة نظر كل من المشرفين والمعلمين ، وتحديد متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في النظام التعليم السعودي ، كما تكون مجتمع الدراسة من(88) مشرفا تربويا و(58) معلما بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني (1430هـ) (2009م) ،

كما أستخدم الباحث استبانة تحددت محاورها في ضوء أسئلة الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني بإستخدام نظم التعليم الإلكتروني في تحقيق بعض المهام الإشرافية كانت بدرجة موافق بشدة وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام للنمط تساوي ( 4.30 ) ، كما أن من نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مواقف مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والمعلمين تجاه الإشراف الإلكتروني تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة - مجال الإشراف والتدريس ) ، كما أوصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لتذليل معوقات الإشراف التربوي الإلكتروني كما أشارت نتائج الدراسة إلى موقف المعلمين والمشرفين التربويين نحو الإشراف التربوي الإلكتروني بإستخدام نظم التعليم الإلكتروني مما تطلب ضرورة تهيئة المعلمين والمشرفين وتدريبهم في مجال الإشراف التربوي الإلكتروني بإستخدام نظم التعليم الإلكتروني .

أما عن دراسة باداود (2010) فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بإعداد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (182) معلمة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة والمتغيرات ( المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة ) ، كما أوضحت الدراسة أنه في أسلوب المداولة الإشرافية كانت درجة توفر قدرات الحرية والخيال والمرونة والطلاقة والأصالة والإفاضة بدرجة متوسطة فيما كانت قدرات الاحتفاظ بالإتجاه والحساسية للمشكلات كانت ضعيفة ، أما في أسلوب البحوث الإجرائية فقد كانت قدرات المرونة والأصالة والخيال متوسطة فيما كانت قدرات الحرية والطلاقة والإفاضة والحساسية للمشكلات ضعيفة .

بينما جاءت دراسة حلس(2010) لتهدف إلى تحديد واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين من وجهة نظرهم ، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس التابعة لوكالة الغوث والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في العام الدراسي 1997/96 البالغ عددهم (6948) معلما ومعلمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (688) معلما ومعلمة منهم (336) يعملون في مدارس وكالة الغوث و(352) يعملون في المدارس الحكومية واستخدم لهذا الغرض استبانة ومجالاتها هي: التنمية المهنية للمعلمين وتنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها ورعاية التلاميذ وتوظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعلمية، كما تضمنت بيانات بخصوص المعلم أو

المعلمة تتعلق بالجنس ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة ، ونوع المؤسسة ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أن الممارسات الأكثر شيوعا والتي من شأنها تنمية كفايات المعلمين هي عقد المشرف اجتماعات بعد الزيارات الصفية، وتشجيعهم على توظيف الوسائل التعليمية المناسبة وزيارة المعلمين في الفصل لمساعدتهم على تطوير طرائقهم وأساليبهم ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى نوع المؤسسة في مجال التنمية المهنية للمعلمين.

كما سعت دراسة بريك (2011) بهدف التعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج التربوية الإشرافية الحديثة ( الاكلينيكي ، التطوري ، المتنوع ، التأملي ، الإلكتروني ) بمنطقة جازان ، ومعرفة معوقات ممارسة تلك النماذج الإشرافية الحديثة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها وذلك من خلال استبانة متمثلة في عينة الدراسة بواقع (46) مشرفة تربوية ، و(21) مشرفة بمنطقة جازان ، (25) مشرفة بمركز أبي عريش - وأن المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج الإشرافية ( المتنوع ، التأملي ، التطوري ) ، كما كشفت عن بعض الممارسات النادرة ومنها مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات أثناء الممارسة الإشرافية للإشراف المتنوع ، إضافة إلى ذلك بينت الدراسة وجود معوقات تعيق ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية ، منها : كثرة الأعباء التربوية على المشرف التربوي ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة عينة الدراسة للنماذج الإشرافية الحديثة ومعوقات ممارسة تلك النماذج الإشرافية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة في التدريس .

قام الدعس (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس قطر وتحديد أهم الصعوبات التي تحد من فعالية الإشراف التربوي في هذه المرحلة. اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (239) معلمة، (91) مشرفة ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تأكيد المعلمات على أهمية دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية وذلك بتغذية غرفة الصف بجميع العوامل المؤثرة في العملية التعليمية ، وقلة اهتمام المشرف التربوي بمساعدتهن بإعداد الدروس المتعلقة بصياغة الأهداف.

أما دراسة فرج (2011) فقد هدفت إلى التعرف على درجة موافقة المشرف التربوي بليبيا على المجالات الإشرافية العشرة الواردة في هذه الدراسة وهي: مجال الشؤون الإدارية ، والمنهاج وطرائق التعليم ، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال أسس الاتصالات مع المعلمين، ومجال العلاقة الإيجابية داخل المدرسة، ومجال البيئة المدرسية، ومجال علاقة المدرسة بالبيئة المحلية

ومجال شؤون الطلبة ونشاطاتهم ، ومجال التقويم، وقد اشتمل كل مجال من هذه المجالات على عدد من أنماط السلوك الإشرافي التي يفترض في المشرف التربوي أن يمارسها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتألّفت عينة الدراسة من (48) فردا وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تنفيذ الزيارة الصفية متوسطة الأهمية والتطبيق وتقويم الزيارة الصفية عالي الأهمية ومتوسط التطبيق ، وأن أعلى المجالات التي يرى المعلمون أنهم يستفيدون منها في ممارساتهم التعليمية خلال الزيارات الإشرافية الصفية هي مجال الدافعية، ومجال تخطيط الدروس، وأدناها مجال النمو الأكاديمي، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وعدد الزيارات الإشرافية .

كما جاءت دراسة **الخوالدة (2011)** بهدف التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن ، وتكونت عينة الدراسة من ( 213 ) معلمة رياض أطفال من مديريات التعليم الخاص في محافظات عمان والمفرق وأربد وبناء استبانة تكونت من ( 36 ) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال جاءت متدنية على معظم المجالات وعلى المجالات مجتمعة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر المعلمات في دور المشرف التربوي تعزى للمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والموقع وبناءا على نتائج الدراسة تم تقديم توصيات خاصة لتحسين أداء المعلمات في تنمية مهارات الأطفال اللغوية .

أما دراسة **عطا الله (2011)** فقد هدفت دراسته إلى معرفة الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توفر الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء الزيارة الصفية من وجهة نظر المعلمين ، وهدفت أيضا إلى تحديد مدى توفر الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء القراءات الموجهة من وجهة نظر المعلمين ، وأيضاً إلى تحديد مدى توفر الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء الدورات التدريبية من وجهة نظر المعلمين ، كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة والتي تعزى للمتغيرات التالية : الجنس ، التخصص ، المرحلة التعليمية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة وأيضاً الكشف عن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون



تطبيقه لممارساته الإشرافية الإبداعية وأيضا اقتراح مجموعة من التوصيات لتحسين الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بإعداد استبانتين كأداتين لجمع المعلومات الأولى للمعلمين ، والثانية خاصة بالمشرفين وقد بلغت عينة الدراسة (450) معلما ومعلمة ، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية : أن الدرجة الكلية للممارسات الإبداعية لدى المشرف التربوي تقع عند وزن نسبي 79.7 % من وجهة نظر المعلمين ، كما جاءت المعوقات المادية التي تواجه المشرف التربوي في المرتبة الأولى يليها المعوقات الإدارية ثم الفنية وأخيرا معوقات التواصل والعلاقات الإنسانية ، كما جاءت الدراسة بتوصيات من أهمها : ضرورة تشجيع المشرفين على إعداد أبحاث تربوية وأوراق عمل من خلال المشاركة في مؤتمرات تربوية وضرورة زيادة عدد المشرفين التربويين حتى تتم عملية الإشراف التربوي بشكل أكثر فاعلية وضرورة اهتمام المشرفين التربويين بأسلوب القراءات الموجهة .

قدم البلوي (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني ودرجة معوقات استخدامه في الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات الرياضيات بمنطقة تبوك وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، كما تكونت عينة الدراسة من (271) مفردة وعدد (141) مشرفة تربوية و(130) معلمة رياضيات كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكان من أبرز نتائج الدراسة : أن أهمية الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة عالية وأن درجة معوقات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني كانت بدرجة عالية .

كما أجرى الحجري (2014) دراسة هدفت إلى بناء انموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته معتمدا على استبانة مكونة من ( 53 ) فقرة موزعة في ثمانية أنماط رئيسية وزعت على ( 1057 ) معلما أولا وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان كانت مرتفعة في كل المجالات باستثناء مجالي توجيه الطلاب وإرشادهم والنمو المهني والأكاديمي ، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بوضع خطة شاملة لعملية الإشراف التربوي وذلك من خلال تحسين معايير اختيار المشرف التربوي وزيادة أعداد المشرفين وتخفيف الأعباء الإدارية عن المشرفين ومساعدتهم في وضع خطط التطوير الخاصة بهم لتتكامل الخطط الإشرافية .

في حين أجرت العلوية (2014) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف التربوي المتنوع ، وذلك من خلال الكشف عن واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع بمدارس التعليم ما بعد الأساسي والصعوبات التي تواجه تطبيقه ، وكذلك الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات النوع ، والمسمى الوظيفي ، وسنوات الخبرة الوظيفية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على استبانة تضمنت (41) فقرة ، موزعة على أربعة محاور على عينة مكونة من (300) معلم ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : أن واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع بمدارس التعليم ما بعد الأساسي جاء بدرجة متوسطة في الأنماط الثلاثة وأن أقل أساليب الإشراف المتنوع ممارسة هو أسلوب التطوير المكثف وذلك بدرجة ضعيفة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع ، وسنوات الخبرة الوظيفية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح المعلمين الأوائل في جميع الأنماط ، وقد خلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في ضوء نموذج الإشراف المتنوع ، والذي تضمن مجموعة من الإجراءات منها ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بالتطوير المكثف للمعلمين الجدد والمعلمين اللذين لديهم قصور في أدائهم التدريسي ، وضرورة إشراك المعلمين في تحديد حاجاتهم المهنية والتخطيط لبرامج تطوير أدائهم .

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية :

وقد هدفت دراسة جونز ( Jones , 1990 ) إلى تحديد أثر نمط الإشراف العيادي ( الإكلينيكي ) على المعلمين الذين لم يسبق تدريبهم على مهارات التعلم ، وقد شملت عينة الدراسة (20) معلما في بوليفيا ، تم تقسيمهم إلى مجموعتين : تجريبية تلقت إشرافا إكلينيكا وضابطة تلقت إشرافا تقليديا ، وتم مقابلة معلمي المجموعتين قبل التجربة وبعدها واستخدم الباحث المنهج التجريبي ، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المجموعة التجريبية كانوا أكثر رضا عن الإشراف الذي تلقوه ، وأن ذلك النمط الإشرافي أسهم في تحسين مهاراتهم التدريسية .

أما دراسة لونسفورد ( Lunsford , 1990 ) هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين والمشرفين للعلاقة بينهم في ولاية جورجيا ، ولقد استخدم الباحث نموذج جديد لتقييم المدرس يشمل النموذج على أساليب هي : اجتماع سابق للمراقبة والملاحظة في الفصل، ثم اجتماع بعدي للملاحظة، وبعد ذلك إعداد خطة تطويرية وتحسين الأداء المهني، وتم ذلك من خلال

أسلوب تجريبي على عينة من المشرفين التربويين بلغت (7) مشرفين و(18) معلماً ، وأهم نتائج الدراسة : أشار المعلمون إلى احتياجاتهم للرعاية والإهتمام من قبل المديرين والمشرفين وضيق الوقت لدى المشرفين له تأثير على العلاقات بين المشرف والمعلم .

وجاءت دراسة كرومويل (Crimell , 1991) بهدف التعرف على مهارات الإشراف التربوي التي تتوفر مستقبلاً للنهوض بالعملية التعليمية التعليمية ، وقد أجريت هذه الدراسة في كلية التربية بجامعة شرق أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث كانت الأداة المستخدمة عبارة عن برنامج تدريبي للإشراف التربوي لمساعدة الجدد من المشرفين التربويين ، ولتنمية مهارات الإشراف الجيد ومن هذه المهارات التواصل وبناء تصورات ورؤى تربوية، والقيام بالملاحظات، والاجتماع بالمعلمين، والتعلم الذاتي، وقد خصص لكل واحدة من هذه المهارات (15) ساعة وباستخدام المناقشة والعمل بروح الفريق، ولعب الأدوار، حيث تم التركيز على فهم العلاقة بين تحسين عمل المدرسة والإصلاح التربوي ، وبرنامج تدريب المشرفين التربويين، وقد أظهرت النتائج بأن استخدام المهارات الإشرافية تشكل قاعدة لإعداد المشرفين التربويين بحيث يمتلكون مهارات إشرافية تزيد من فعاليتهم في العمل.

في حين أن دراسة روبرت (Roberts , 1993) هدفت إلى بيان عناصر الأساليب الخاصة المتأصلة في التواصل بين كل من المشرفين المستقبليين أو المشرفين الممارسين للمهنة والمعلمين من جهة أخرى خلال اللقاءات التربوية الناجحة وشملت عينة الدراسة المشرفين والمعلمين في مختلف المدارس العامة في الأجزاء الجنوبية الغربية والجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة، وتم تسجيل تحليلي ل (100) لقاء بعدي للزيارة بين المشرفين والمعلمين، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: هناك أربع استراتيجيات أساسية للسياسات الخاصة، تستطيع أن تعوق أو تسهل اللقاءات وهي: التوجهات الشخصية، الإنسجام الحواري، السلطة الرسمية، المتغيرات الوظيفية. ففي اللقاءات الناجحة يستخدم المشرفون والمعلمون التوجهات الشخصية والإنسجام الحواري ويوفر المشرفون بيئة غير تهديدية للمعلم ، وفي اللقاءات الأقل نجاحاً يستخدم المشرفون السلطة الرسمية والمتغيرات الوظيفية كجزء من سياساتهم الخاصة.

في حين أن دراسة كارمن (Carmen , 1995) هدفت إلى تحديد أثر استخدام برنامج لتدريب المعلمين على الإشراف التشاركي على زيادة مشاركتهم في العمل أثناء الخدمة وتقديم دعم حقيقي لتوقعات المعلمين ، واستخدم الباحث المنهج التجريبي ، حيث طبق برنامجه لمدة سنتين في مدينة أوهايو بأمريكا، وشملت عينة الدراسة (30) معلماً ثانوياً وخمس مشرفين جامعيين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: التواصل الجيد بين المشاركين قلل

المشاكل وزاد معنويات المشاركين ، وقلت الإنفرادية لدى المعلمين وزادت المشاركة والتعاون مع المشرفين ، ومخرجات عمليات الإشراف والتغذية الراجعة تفيد أنه من الممكن مشاركة المعلمين مع المشرفين في مجال الإشراف .

كما أجرى **جوردون (Gordon , 2000)** دراسة هدفت إلى معرفة أثر أسلوب الإشراف التطويري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات ، وقد تكونت عينة الدراسة من 16 مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على أسلوب الإشراف التربوي التطويري ، وكلف كل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاثة معلمين ، ومن ثم تحديد النمط الإشرافي المناسب لكل منهم ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية : كانت درجة إتفاق المشرفين التربويين باستخدام الإشراف التربوي التطويري كبيرة ، وحقق المعلمون والمتعلمات مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية ، كما استطاع المشرفون التربويون الذين استخدموا النمط الإشرافي المباشر ، والذين استخدموا النمط الإشرافي التشاركي والذين استخدموا النمط الإشرافي غير المباشر من النجاح في التعامل مع المعلمين والمعلمات الذين يتصفون بدرجة منخفضة من الإدراك ، ومتوسط الإدراك ، وعالية الإدراك على التوالي .

كما قام **أوفاندو ، هوكستين (Ovando & Huckestein , 2003)** بدراسة هدفت إلى بيان تصورات مشرفي المكتب المركزي بخصوص الممارسات الإشرافية الملحة داخل البيئة اللامركزية، وأدائهم لدورهم في المدارس النموذجية في المقاطعات بالإضافة إلى المساهمات التي يقدمونها لتحسين تقدم الطالب أكاديمياً واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما كما استخدمتا طريقة تحليل المضمون ، وتكونت عينة الدراسة من ( 59 ) مشرفاً ومشرفة في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس منهم (36) ذكراً و ( 23 ) أنثى، وقد أعد الباحثان استبانة لتحقيق غرض الدراسة تضمنت ( 12 ) بعداً للممارسات الإشرافية تضمن كل بعد ( 48 ) فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح، وهذه الاستبانة تم تطويرها من دراسة سابقة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان : أهمية قيام المشرف التربوي بأربع مهام رئيسية وهي النهوض بالهيئة التدريسية وتخطيط المناهج ودوره في تزويد المصادر التعليمية المختلفة وكونه عاملاً مهماً في تحسين أداء الطلبة عن طريق مساعدة المدرسة ومعلميها .

إضافة لذلك أظهر المستجيبون أربعة أدوار للمشرف وهي: المسهل، ومطور العاملين ومخطط المنهج ، ومزود بالمصادر، يساهم مشرفو المكتب المركزي في تقدم الطلاب بالعمل في مدى واسع من الأعمال التي تهدف لمساعدة المدارس والمعلمين منها : إدارة تنمية العاملين، وزيارة المدارس، وتخطيط الأنشطة.

كما قدم جونسون (Johnson , 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية المشرف التربوي في تطوير بعض الكفايات التدريسية المرتبطة بتحديد وصياغة الأهداف التدريسية ، وطرق معلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة ، والتعرف على الأساليب الإشرافية المستخدمة من قبل المشرفين التربويين في تطوير الكفايات ، وتكونت العينة من (200) معلم للعلوم في المرحلة المتوسطة بمدينة نيويورك ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك قصورا بفاعلية المشرف التربوي في تنمية وتطوير بعض الكفايات التدريسية وأن هناك كفايات تدريس تنال تطويرا بدرجة متوسطة منها كفاية استخدام الوسائل التعليمية وصياغة الأهداف السلوكية ومهارات تعزيز السلوك الإيجابي لدى الطلبة .

أجرى كابوسوزغلو و بالابان (Kapusuzoglu & Balaban , 2010) دراسة هدفت إلى تعرف أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريب المعلمين على وظائفهم التدريسية وذلك من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم ، وتكون مجتمع الدراسة من (297) معلما و(35) مشرفا يعملون في منطقتي بولو وديوز في تركيا ، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلما و(26) مشرفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وأجابوا على استبانة مكونة من (48) فقرة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين لم يتلقوا دعما كافيا من المشرفين بينما رأى المشرفون أنهم أدوا أدوارهم بشكل كبير جدا .

كما جاءت دراسة توماس فرانسيس (Thomas Francis , 2013) بهدف التعرف على مدى فهم المعلمين للعلاقة بين الزيارات الإشرافية المصغرة وأداء المعلم ، وأثر النمط الإشرافي غير التقليدي على الممارسات التربوية في تطوير العملية التعليمية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي عن طريق استطلاع للرأي على الإنترنت شمل (47) معلم ومعلمة ولقاءات فردية لثلاثة معلمين وثلاثة إداريين ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية : تم بناء علاقة أقوى بين المشرف والمعلم نتيجة الزيارات الإشرافية المتواصلة ، كما أظهرت الدراسة نجاحا في تطوير أداء المعلم واكتساب مهارات جديدة تساهم في تحسين العمل التربوي . وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها : تطوير جدول زمني وخطة واضحة من بداية العام الدراسي لتبادل الزيارات الإشرافية وتفعيل النمط الإشرافي غير التقليدي في المدارس .

سعت دراسة العبدالكريم (Alabdulkareem , 2014) إلى تقييم تجربة الإشراف المتنوع المطبقة في بعض مدارس المملكة العربية السعودية ، كوسيلة لتحسين القيادة المدرسية واعتمدت الدراسة على التحليل النوعي ، لتحديد نقاط القوة والضعف والمعوقات ، وذلك من خلال تحليل أربعة تقارير معدة من قبل الإدارات المطبقة للنموذج ، وشملت أيضا خمسة تقارير أعدها

المشرفون التربويون ، وتشمل بعض التقارير على استبانات لبعض المعلمين ومدراء المدارس المشاركين في التطبيق ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذا النموذج فعال ، ويساعد على تحسين التعليم والبيئة المدرسية ، من خلال تعزيز الحوارات المهنية داخل المدرسة وأنه يعزز من دور المشرف التربوي في الجانب التعليمي من الحياة اليومية في المدارس ، ويستطيع المشرف من خلال ذلك التركيز على عدد معين من المدارس ، كما يعزز القيادة التربوية المحفزة كما يساعد على تحقيق خصائص المدرسة الناجحة مثل : العمل التعاوني ، والزمالة ، والتطوير المهني داخل المدرسة وأظهرت الدراسة وجود بعض نقاط الضعف التي يمكن تعديلها من خلال التدريب والتعاون مع غيرهم من المتخصصين ، وأيضاً من خلال التخطيط الدقيق والتوجيه المناسب .

## التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت أنماط الإشراف التربوي تم الكشف عن الآتي :

أكدت الدراسات السابقة - سواء العربية أو الأجنبية على أهمية ممارسة أنماط الإشراف التربوي وضرورة التركيز والعمل الجاد في مختلف الأنماط الإشرافية وذلك لتطوير قدرات وتنمية مهارات المعلمين .

وكذلك تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها والأطر العامة لها حيث هدفت بعض الدراسات على التعرف على أهم معوقات الإشراف التربوي ، كدراسة المدلل (2003) ، وعلى بيان مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كدراسة المقيد (2006) ، وعلى معرفة مدى قيام المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين كدراسة أبو شملة (2009) ، ودراسة العزري (2009) ، وعلى التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين للإدارة بالأهداف كدراسة السالمي (2010) ، وعلى التعرف على مهارات الإشراف التربوي التي تتوفر مستقبلاً للنهوض بالعملية التعليمية كدراسة كرومويل (1991 ، Crimell) ، وإلى تقييم تجربة الإشراف المتنوع كدراسة العبدالكريم (2014 ، Abdulkareem) ، وإلى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية بالمدارس الثانوية كدراسة الحلو (2009) .

وأيضاً اقتصرت بعض الدراسات على دراسة نمط واحد من أنماط الإشراف التربوي كدراسة الزغبيني (2008) ، ودراسة الديراوي (2008) ، ودراسة الصائغ (2009) ، ودراسة السالمي (2010) ، ودراسة باداود (2010) ، ودراسة عطالله (2011) ، ودراسة جونز (1990 ، Jones) ، ودراسة جوردون (2000 ، Gordon) ، ودراسة العبدالكريم (2014 ، Abdulkareem) .

كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي ، باستثناء أربع دراسات ، ثلاثة منها اعتمدت على المنهج التجريبي ، وهى دراسة جونز (1990 ، Jones) ودراسة لونسفورد (1990 ، nsford) ودراسة كرومويل (1991 ، Crimell) أما الدراسة الرابعة فقد اعتمدت على المنهج النوعي كدراسة توماس فرانسيس (2013 ، Thomas Franis) .

تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة حيث أن معظمها استخدم الاستبانة كأداة للدراسة بينما استخدمت المقابلة والاستبانة معا كدراسة الموسي (2009) ، بينما اعتمدت

دراسات أخرى على برنامج تدريبي كدراسة كرومويل (1991 ، Crimell) ، والمراقبة والمشاهدة كدراسة لونسفورد (1990 ، Lunsford) ، وعلى تسجيل تحليلي كدراسة روبرت (1993 ، Roberts) .

تنوعت فئات العينات في الدراسات السابقة فتمثلت في المشرفين التربويين في دراسة السلمي (2001) ، ودراسة الزدجالي (2010) ، ودراسة بريك (2011) ، وفي المعلمين والمشرفين معا في دراسة العوفي (2000) ، ودراسة كساب (2003) ، ودراسة اليحمدي (2005) ، وفي المشرفين والمديرين في دراسة زامل (2000) ، ودراسة المقيد (2006) ، وفي المعلمين فقط في دراسة البنا (2003) ، ودراسة صيام (2007) ، ودراسة العزري (2009) ودراسة العلوية (2014) ، وفي المعلمين والمدراء في دراسة الزغبيني (2008) ، ودراسة الصائغ (2009) ، وفي المعلمين والمشرفين والمدراء كما في دراسة الموسي (2009) .

تعددت المتغيرات الديمغرافية في الدراسات السابقة وتضمنت متغيرات ( النوع ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ) كما في دراسة البنا (2003) ، والمقيد (2006) ، والحو (2009) ، ومتغيري ( المسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ) كما في دراسة اليحمدي (2005) ، ومتغيرات ( المنطقة التعليمية ، والمسمى الوظيفي ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ) كما في دراسة السالمي (2010) .

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أن هذه الدراسة تشمل ثمانية أنماط من أنماط الإشراف التربوي، ولم تقتصر الدراسة على جانب واحد من هذه الأنماط مثل كثير من الدراسات السابقة، وحيث أنه لا توجد دراسات سابقة لذلك، فإن الدراسة تنفرد بالتعرف على واقع تطبيق مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان ، وتختلف هذه الدراسة حيث أنها تعد النوع الأكثر استخداما في سلطنة عمان.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي بينما اختلفت مع دراسة جون (1990 ، Jones) ، ودراسة لونسفورد (1990 ، Lunsford) ودراسة كارمن (1995 ، Carmen) التي استخدمت المنهج التجريبي ، ودراسة توماس فرانسيس (2013 ، Thomas Francis) التي اعتمدت على المنهج النوعي .



اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة ، المتمثلة في المعلمين كما في دراسة الديراوي (2008) ودراسة الحجري (2014) ودراسة العزري (2009) ودراسة العلوية (2014) ، بينما اختلفت مع بعض الدراسات التي استخدمت المعلمين والمشرفين والمدراء عينة لها كما في دراسة زامل (2000) ، ودراسة المقيد (2006) ، ودراسة السلمي (2001) .

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المطرفي (1995) ، ودراسة الحلو (2009) ، ودراسة بريك (2011) في معرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي ، بينما اختلفت في بعض الدراسات التي هدفت على معرفة الدور الواقعي والمتوقع للمشرف التربوي والدور المهني الذي يمارسه المشرف التربوي كما في دراسة كساب (2003) ، ودراسة البنا (2003) ، وكذلك عمل نموذج مقترح كما في دراسة الزغيبي (2008) ، ومعرفة درجة فاعلية المشرف التربوي كما في دراسة العزري (2009) ، ومعرفة واقع الممارسات الإشرافية للمشرف التربوي كما في دراسة تيم (2009) .

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت أكثر من نوع في الإشراف التربوي كما في دراسة الحلو (2009) ودراسة بريك (2011) إلا أن الدراسة الحالية تختلف في أنها تقيس مدى ممارسة المشرفين التربويين لأنواع الإشراف التربوي حيث أن هذه الدراسة تنفرد بقياس ثمانية أنماط من أنماط الإشراف التربوي بخلاف الدراسات السابقة .

### أوجه الإفادة :

#### استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في الآتي :

قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعلمي المتضمن خلالها وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة ، وتضمن فقرات مستوحاة منها، مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو التعارض بينها ، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ستطبق على المعلمين والمعلمات لتحديد أي الأنماط أكثر استخداماً بينما الدراسات السابقة طبقت بعضها على مديرين ومديرات ومشرفين ومشرفات .

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### المقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أداة الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم للدراسة ، والذي يعرف بأنه : " طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس ، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها ويصفها ، ويحللها " . (الأغا ، 2002 ، 43) .

حيث تم التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان من خلال تطبيق أداة الدراسة وتحليل البيانات وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان للعام الدراسي 2013/2014م ، والبالغ عددهم (1132) معلماً ومعلمة ( إدارة التربية والتعليم محافظة الوسطى ، قسم التخطيط والإحصاء ) موزعين على تخصصات متعددة والجدول التالي يبين ذلك :

**جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات (النوع ، الولاية التعليمية)  
للعام الدراسي 2013 / 2014 م لمحافظة الوسطى**

| م | الولاية التعليمية | النوع |      | المجموع |
|---|-------------------|-------|------|---------|
|   |                   | ذكور  | اناث |         |
| 1 | ولاية هيما        | 64    | 103  | 167     |
| 2 | ولاية الجازر      | 139   | 87   | 226     |
| 3 | ولاية الدقم       | 127   | 147  | 274     |
| 4 | ولاية محوت        | 177   | 288  | 465     |
| 5 | المجموع           | 507   | 625  | 1132    |

**ثالثا: عينة الدراسة :**

اشتملت عينة الدراسة على عينة طبقية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1132) معلما ومعلمة بمحافظة الوسطى ، حيث تم اختيار (275) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي موزعين (149) معلماً و(126) معلمة ، أي ما نسبته ٢٥ % من المجتمع الأصلي للمعلمين . وتم توزيع الاستبانة عليهم بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، كما تم استبعاد عدد (4) استبانات أي ما نسبته 95.5% من عدد الاستبانات الموزعة وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

**جدول (2) أعداد استبانات الدراسة لفئة المعلمين والمعلمات**

| العدد الكلي | الفاقد | العائد | المستبعد | الصالح | النسبة المئوية للصالح |
|-------------|--------|--------|----------|--------|-----------------------|
| 275         | 4      | 271    | 10       | 261    | 95.5%                 |

يتضح من الجدول (2) أن عدد الاستبانات المعلمين الصالحة للدراسة (261) استبانة وهذا يعني أن عدد الاستبانات المفقودة والمستبعدة (14) استبانة، ويعتقد الباحث أن هنالك أعباء ملقاة على عاتق المعلمين منعت بعضا منهم من تكملة عدد من الاستبانات ، مما اضطر الباحث استبعادها من الدراسة.

## رابعاً: أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة ، وتكونت هذه الاستبانة من (61) فقرة موزعة على ثمانية مجالات . وقد استعان الباحث بمجموعه من المصادر والمراجع العربية والأجنبية فيما يخص أنواع الإشراف التربوي ، كما اعتمد الباحث على الاطلاع على الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة من خلال الكتابات العديدة التي تناولت أنواع الإشراف التربوي ، وكذلك الدراسات السابقة ، وأراء بعض أعضاء هيئة التدريس في جامعة نزوى ، وجامعة السلطان قابوس واستشارة ذوي الخبرة والمتخصصين في المجال التربوي مثل رأي المشرف على الدراسة ، وأراء المشرفين التربويين ومقابلة المشرفين والقائمين على الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان بوزارة التربية والتعليم والاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها من نتائج الدراسة الاستطلاعية، وكذلك مقترحات أفراد العينة في تلك الدراسة قبل إعداد أداة الدراسة.

وبناء على ما سبق تم بناء الصورة الأولية لأداة الدراسة من أجل معرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان. وقد تم استخدام مقياس التدرج الثلاثي حسب نظام ( ليكرت ) لحساب استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة لتحديد درجة ممارسة كل نشاط من أنشطة الإشراف التربوي.

## خامساً: خطوات بناء الاستبانة :

لبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية :

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة فقد استفاد الباحث في بناء فقرات الاستبانة وصياغتها . وكذلك في تحديد مجالات الاستبانة وبنودها من خلال عدة لقاءات استشارية أجراها الباحث مع عدد من المشرفين التربويين ذوي الخبرة في مجال الإشراف التربوي ، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (61) فقرة موزعة على ثمانية محاور من أنواع الإشراف التربوي ، موجهة للمشرفين من تخصصات مختلفة على العاملين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان (ملحق 1) . كما عرض الباحث الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات .

كما تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين يعملون في مؤسسات

تربوية وبحثية مختلفة ، (ملحق 2) ، والذين قاموا بدورهم بتدوين ملاحظاتهم وأرائهم من حيث: ملائمة فقرات الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله وانتماء كل فقرة للمحور الذي تتدرج تحته ووضوح العبارات وسلامة صياغتها والتعديل بالإضافة أو الحذف أو الصياغة الجديدة . وإبداء أي ملحوظات تسهم في ضبط الاستبانة .

في ضوء آراء الأساتذة المحكمين وبإشراف الدكتور المشرف على الدراسة تم تعديل بعض العبارات ومراعاة التوصيات (ملحق 2) لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (61) فقرة موزعة على ثمانية أنماط كما يوضحها ( جدول 3 ) .

**جدول (3) عدد فقرات استبانة فعالية بعض الأنماط الإشرافية حسب الأنماط**

| م             | النمط                            | عدد الفقرات |
|---------------|----------------------------------|-------------|
| 1             | النمط الأول: الإشراف العيادي     | 8           |
| 2             | النمط الثاني: الإشراف بالأهداف   | 8           |
| 3             | النمط الثالث: الإشراف التنوعي    | 8           |
| 4             | النمط الرابع: الإشراف التطويري   | 7           |
| 5             | النمط الخامس: الإشراف الإبداعي   | 7           |
| 6             | النمط السادس: الإشراف الوقائي    | 7           |
| 7             | النمط السابع: الإشراف الإلكتروني | 8           |
| 8             | النمط الثامن: الإشراف التشاركي   | 8           |
| مجموع الفقرات |                                  | 61          |

وتكونت الاستبانة الخاصة باستجابات المعلمين من ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: ارشادات الاستجابة عن الاستبانة.

القسم الثاني: خاص بالبيانات الأساسية (متغيرات الدراسة) من حيث :

1. النوع ( نكر . انثى).
2. المؤهل العلمي (بكالوريوس . ماجستير . دكتوراه )
3. سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات . أقل من عشر سنوات . عشر سنوات فأكثر)

القسم الثالث: تضمن عبارات الاستبيان وعددها (61) عبارة موزعة لثمانية أنماط وهي:

النمط الأول: الإشراف العيادي (العلاجي، الإكلينيكي)

النمط الثاني: الإشراف بالأهداف

النمط الثالث: الإشراف التنوعي " التمايزي "

النمط الرابع: الإشراف التطويري

النمط الخامس: الإشراف الإبداعي "الإبتكاري"

النمط السادس: الإشراف الوقائي

النمط السابع: الإشراف الإلكتروني

النمط الثامن: الإشراف التشاركي

وقد تبني الباحث في هذا الاستبيان الخاص باستجابات المعلمين مقياس التدرج الثلاثي لحساب استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي :

**جدول (4) التدرج الثلاثي لاستجابات عينة الدراسة ( بالنسبة للمعلمين )**

| درجة الملائمة/ الممارسة | كبيرة | متوسطة | صغيرة |
|-------------------------|-------|--------|-------|
| التدرج الثلاثي          | 3     | 2      | 1     |

**سادسا: صدق الاستبانة :** تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي :

**صدق المحكمين :** تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات المحلية (جامعة نزوى ، وجامعة صور ، وجامعة السلطان قابوس) ، وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، وبعض العاملين في مؤسسات تربوية وبحثية أخرى (ملحق 2) وقام المحكمون بالإضافة والتعديل.

**الصدق البنائي لمجالات الاستبانة :**

يبين جدول (5) مدى ارتباط كل نمط من الأنماط الثمانية بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول ( 5 ) الصدف البنائي لأنماط الاستبانة

| النمط  | عنوان النمط        | معامل الارتباط | قيمة الدلالة |
|--------|--------------------|----------------|--------------|
| الأول  | الإشراف العيادي    | **0.867        | 0.000        |
| الثاني | الإشراف بالأهداف   | **0.903        | 0.000        |
| الثالث | الإشراف التنوعي    | **0.739        | 0.000        |
| الرابع | الإشراف التطويري   | **0.895        | 0.000        |
| الخامس | الإبداعى الابداعى  | **0.867        | 0.000        |
| السادس | الإشراف الوقائي    | **0.903        | 0.000        |
| السابع | الإشراف الإلكتروني | **0.739        | 0.000        |
| الثامن | الإشراف التشاركي   | **0.895        | 0.000        |

( \* ) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

( \*\* ) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول (5) أن محتوى كل نمط من الأنماط الثمانية له ارتباط قوي بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يؤكد أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي.

#### ثبات الإستبانة :

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام معامل (كرون باخ ألفا) حيث تم الحصول على قيمة معامل (كرون باخ ألفا) لكل نمط من أنماط الاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك :



جدول (6) معامل (كرون باخ الفا) لكل نمط من أنماط الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

| النمط        | عنوان النمط        | عدد فقرات الاستبانة | معامل ألفا كرون باخ |
|--------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| الأول        | الإشراف العيادي    | 8                   | 0.94                |
| الثاني       | الإشراف بالأهداف   | 8                   | 0.93                |
| الثالث       | الإشراف التنوعي    | 8                   | 0.80                |
| الرابع       | الإشراف التطويري   | 7                   | 0.95                |
| الخامس       | الإشراف الإبداعي   | 7                   | 0.94                |
| السادس       | الإشراف الوقائي    | 7                   | 0.92                |
| السابع       | الإشراف الإلكتروني | 8                   | 0.94                |
| الثامن       | الإشراف التشاركي   | 8                   | 0.93                |
| الثبات الكلي |                    | 61                  | 0.91                |

يتضح من الجدول (6) أن معاملات (كرون باخ الفا) جميعها فوق (0.80)، وأن معامل ألفا للاستبانة ككل (0.91)، وبذلك يكون قد تأكد للباحث صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وقابلة للتطبيق.

#### المعالجات الإحصائية :

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

\_\_ معامل كرون باخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة .

\_\_ النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب درجة تقديرات عينة الدراسة .

\_ اختبار " T " لعينيتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع والمؤهل الدراسي .

\_ اختبار ( Anova one way ) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً للخبرة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وفقاً لتسلسل أسئلتها ، وذلك بعد معالجتها إحصائياً ، وتمثل هذه النتائج وجهات نظر أفراد العينة وفقاً لمحاور أداة الدراسة وفيما يلي عرضاً لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها .

وللحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ولتوفير مقارنات بين تلك الاستجابات اعتمد الباحث على معيار للحكم على النتائج كما يوضحه جدول ( 7 ) .

جدول ( 7 ) معيار الحكم على النتائج

| الدرجة | مدى الدرجات | درجة الممارسة |
|--------|-------------|---------------|
| 3      | 3 - 2.34    | كبيرة         |
| 2      | 2.33 - 1.67 | متوسطة        |
| 1      | 1.66 - 1.00 | ضعيفة         |

### نتائج أسئلة الدراسة :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من أنماط الإشراف التربوي وجدول ( 8 ) يوضح ذلك .

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الممارسة لأنماط الإشراف

| م | أنماط الإشراف    | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|------------------|---------|-------------------|---------------|
| 1 | الإشراف العيادي  | 2.48    | 0.398             | كبيرة         |
| 2 | الإشراف بالأهداف | 2.46    | 0.437             | كبيرة         |
| 3 | الإشراف التنوعي  | 2.39    | 0.444             | كبيرة         |

|   |                    |      |       |       |
|---|--------------------|------|-------|-------|
| 4 | الإشراف التطويري   | 2.40 | 0.473 | كبيرة |
| 5 | الإشراف الإبداعي   | 2.34 | 0.573 | كبيرة |
| 6 | الإشراف الوقائي    | 2.55 | 0.323 | كبيرة |
| 7 | الإشراف الإلكتروني | 2.45 | 0.387 | كبيرة |
| 8 | الإشراف التشاركي   | 2.37 | 0.361 | كبيرة |
|   | كافة الأنماط       | 2.43 | 0.391 | كبيرة |

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لأنماط الإشراف التربوي بلغ بشكل عام (2.43) وبانحراف معياري قدره (0.391) وهنا يشير إلى أن تقديرات أفراد العينة على ممارسة المشرفين التربويين لأنواع الإشراف التربوي في محافظة الوسطى جاء بدرجة كبيرة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة بين (1.90 - 2.55) وجاء "الإشراف الوقائي" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط (2.55) بانحراف معياري (0.323) يليه في المرتبة الثانية "الإشراف العلاجي" بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.398)، وجاء في المرتبة الثالثة "الإشراف بالأهداف" بمتوسط بلغ (2.46) وبانحراف معياري (0.437) وجاء في المرتبة الرابعة "الإشراف الإلكتروني" بمتوسط بلغ (2.45) وانحراف معياري بلغ (0.387) يليهم في المرتبة الخامسة "الإشراف التطويري" بمتوسط بلغ (2.40) وانحراف معياري بلغ (0.473)، كما جاء في المرتبة السادسة "الإشراف التمايزي" بمتوسط قدره (2.39) وانحراف معياري (0.444)، كما جاء في المرتبة السابعة "الإشراف التشاركي" بمتوسط بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.361)، كما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث أقل متوسط حسابي هو النمط الخامس "الإشراف الإبداعي" حيث بلغ المتوسط (2.34) بانحراف معياري (0.573) كما جاء المتوسط الإجمالي لكافة المحاور (2.43) بانحراف معياري (0.391)، ويعتبر ذلك مرتفعاً مما يدل على أن هناك استخدام كبير لأنماط الإشراف المختلفة بدرجات كبيرة، ولمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل نمط من أنماط الدراسة كل على حده وذلك على النحو الآتي :

## النمط الأول : الإشراف العيادي :

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا النمط كما يوضحها جدول (9) .

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الأول " الإشراف العيادي " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | الفقرات                                                                                          | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 1 | يسعى المشرف إلى نقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء.                                           | 2.50    | 0.675             | كبيرة         |
| 2 | يعمل المشرف على تنمية التفكير العلمي عند المتعلمين كهدف أساسي من أهداف تدريس مختلف العلوم.       | 2.49    | 0.642             | كبيرة         |
| 3 | يقترح المشرف أسلوباً فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفّي للمعلمين.                      | 2.46    | 0.636             | كبيرة         |
| 4 | يمتلك المشرف المؤهلات لتحليل عملية التعلم مما يجعل العلاقة بينه وبين المعلم علاقة مدرب مع متدرب. | 2.44    | 0.684             | كبيرة         |
| 5 | يتمتع المشرف بالمهارات اللازمة للقيام بالإشراف ولاسيما القدرة على التحليل.                       | 2.46    | 0.686             | كبيرة         |
| 6 | يعزز المشرف الثقة بالمعلم من خلال إشراكه في التخطيط وتحليل الموقف الصفّي والتقويم.               | 2.45    | 0.744             | كبيرة         |
| 7 | يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفّي بدلاً من التركيز على شخصية المعلم.                              | 2.47    | 0.619             | كبيرة         |
| 8 | يقوم المشرف على تحليل الحصة تحليلًا موضوعيًا شاملاً.                                             | 2.86    | 0.579             | كبيرة         |

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا النمط تراوحت بين (2.44 - 2.86) وبانحراف معياري (0.579 - 0.744) وهذا يعني أن ممارسة المشرفين التربويين للإشراف العيادي في محافظة الوسطى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والمتضمنة في فقرات هذا النمط جاءت بدرجة ممارسة كبيرة وأن أكثر الفقرات ممارسة ما تضمنته الفقرة (8) والتي تنص على (يقوم المشرف على تحليل الحصة تحليلًا موضوعيًا

شاملا ) وهي أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.86) ، بينما حصلت باقي الفقرات على درجات ممارسة كبيرة كان أداها الفقرة (4) " يمتلك المشرف المؤهلات لتحليل عملية التعلم مما يجعل العلاقة بينه وبين المعلم علاقة مدرب مع متدرب " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.684) .

#### النمط الثاني : الإشراف بالأهداف:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وكانت النتائج كالتالي :

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الثاني " الإشراف بالأهداف " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م  | الفقرة                                                                        | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 9  | يعمل المشرف علاقة عمل إيجابية بينه وبين المعلم.                               | 2.44    | 0.634             | كبيرة         |
| 10 | يوحد المشرف جهود المعلمين وينظمهم بفاعلية عالية.                              | 2.44    | 0.633             | كبيرة         |
| 11 | يدعم المشرف الإنماء المهني للمعلم من خلال تصحيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. | 2.47    | 0.570             | كبيرة         |
| 12 | يوزع المشرف الأدوار على جميع المعلمين المشاركين في العملية التعليمية.         | 2.46    | 0.624             | كبيرة         |
| 13 | يدمج المشرف الأهداف الشخصية أو الفردية للمعلم بالأهداف العامة للمدرسة.        | 2.50    | 0.613             | كبيرة         |
| 14 | يؤكد المشرف على أهمية الرقابة والضبط الذاتي في تطوير الأداء وتحسين النتائج.   | 2.49    | 0.654             | كبيرة         |
| 15 | يوضح المشرف مستويات الإنجاز ويوضع معايير واضحة للتقييم                        | 2.43    | 0.709             | كبيرة         |
| 16 | يقوم الإشراف بالأهداف على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف.                     | 2.44    | 0.645             | كبيرة         |

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات نمط الإشراف بالأهداف حيث تراوحت بين (2.50 - 2.43) وبانحراف معياري (0.709-0.570) بدرجة ممارسة كبيرة ، ويتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات كانت قيمته (2.46) وهذا يدل على أن مدى ممارسة المشرفين التربويين لهذا النمط من الإشراف كان كبير إذ نالت الفقرة ( 13 ) " يدمج المشرف الأهداف الشخصية أو الفردية للمعلم بالأهداف العامة للمدرسة " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.50) وبانحراف معياري (0.613) ، كما أظهر الجدول أدنى قيمة للمتوسط الحسابي لفقرات كان للفقرة ( 15 ) " يوضح المشرف مستويات الإنجاز ويوضع معايير واضحة للتقييم . " بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.709) .

#### النمط الثالث : الإشراف التمايزي (التنوعي ) :

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

##### فقرات النمط الثالث " الإشراف التمايزي " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م  | الفقرة                                                                           | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 17 | يركز المشرف على الجانب الفني والمهاري للمعلمين.                                  | 2.43    | 0.638             | كبيرة         |
| 18 | يعطي المشرف المعلم الحرية في تقرير الأسلوب حسب قدراته ومهاراته.                  | 2.28    | 0.730             | متوسطة        |
| 19 | يطبق المشرف الأساليب الإشرافية بطريقة جماعية بينه وبين المدير والمعلم.           | 2.47    | 0.658             | كبيرة         |
| 20 | يساهم المشرف في دعم العمل الجماعي بين المعلمين.                                  | 2.56    | 0.572             | كبيرة         |
| 21 | يعمل المشرف على التوازن بين القسمين الإداري والفني في عملية الإشراف التربوي.     | 2.06    | 0.809             | متوسطة        |
| 22 | ينوع المشرف من مستويات النشاطات العلمية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين. | 2.45    | 0.669             | كبيرة         |



|    |                                                              |      |       |       |
|----|--------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| 23 | يتيح المشرف الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة. | 2.49 | 0.664 | كبيرة |
| 24 | يوجه المشرف الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية.        | 2.45 | 0.647 | كبيرة |

يظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات نمط الإشراف التنوعي ( التمايزي ) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 2.06 - 2.56 ) وانحراف معياري (0.638-0.809) أي بدرجة ممارسة كبيرة ، كما يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات قيمته (2.39) بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن مدى ممارسة المشرفين التربويين لهذا النمط من الإشراف كان بدرجة كبيرة .

وحصلت جميع الفقرات على درجة ممارسة كبيرة عدا الفقرتين (21، 18) فقد حصلت على درجة متوسطة لأنه أقل من (2.33) في المتوسط الحسابي، إذ نالت الفقرة (20) يساهم المشرف في دعم العمل الجماعي بين المعلمين " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.56) بدرجة ممارسة كبيرة ، وبانحراف معياري (0.572) ، كما أظهر الجدول أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرات كان للفقرة ( 21 ) " يعمل المشرف على التوازن بين القسمين الإداري والفني في عملية الإشراف التربوي " بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.809) أي بدرجة متوسطة .

#### النمط الرابع: الإشراف التطويري :

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وكانت النتائج كالتالي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الرابع " الإشراف التطويري " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م  | الفقرة                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|---------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 25 | يستخدم المشرف طرق إشرافيه تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.        | 2.53    | 0.631             | كبيرة         |
| 26 | ينوع المشرف في أساليب الإشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية. | 2.52    | 0.618             | كبيرة         |
| 27 | يربط المشرف بين العلم الجديد وبين حياة الطالب العملية.              | 2.50    | 0.594             | كبيرة         |

|    |                                                                               |      |       |        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|
| 28 | يطبق المشرف أسلوب التجريب والعرض العملي حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوفرة. | 2.48 | 0.588 | كبيرة  |
| 29 | يشرك المشرف المعلمين فيوضع خطة لعملية التعلم والتعليم.                        | 2.04 | 0.849 | متوسطة |
| 30 | يهتم المشرف بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين.                            | 2.41 | 0.706 | كبيرة  |
| 31 | يشرح المشرف أساليب التدريس الحديثة التي تثير تفكير المتعلمين.                 | 2.38 | 0.737 | كبيرة  |

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات نمط الإشراف التطويري تراوحت بين (2.53 - 2.04) وانحراف معياري (0.849-0.594) أي بدرجة ممارسة (كبيرة ومتوسطة) ، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة كبيرة عدا الفقرة (29) جاءت بدرجة ممارسة متوسطة لأن المتوسط الحسابي كان أقل من (2.33) حسب مقياس ليكرت .

كما يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات بلغ قيمته (2.40) بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن مدى ممارسة المشرفين لهذا النمط من الإشراف كان بدرجة ممارسة كبيرة .

إذ نالت الفقرة (25) " يستخدم المشرف طرق إشرافية تراعى الفروق الفردية بين المعلمين " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.53) بدرجة ممارسة كبيرة ، وبانحراف معياري (0.631) ، كما أظهر الجدول أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرات كان للفقرة (29) " يشرك المشرف المعلمين في وضع خطة لعملية التعلم والتعليم " بمتوسط حسابي (2.04) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.849) .

#### النمط الخامس: الإشراف الإبداعي :

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وكانت النتائج كالتالي :

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الخامس "الإشراف الإبداعي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م  | الفقرة                                                                                  | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 32 | يبتكر المشرف أفكاراً جديدة وطرقاً مستحدثه تسهم في تطوير العملية التعليمية.              | 2.18    | 0.835             | متوسطة        |
| 33 | يبتعد المشرف عن الانتهازية وفرض آرائه على الآخرين.                                      | 2.31    | 0.773             | متوسطة        |
| 34 | يعمل المشرف على تقديم المساندة المعنوية للمعلمين.                                       | 2.39    | 0.743             | كبيرة         |
| 35 | يهتم المشرف بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم.     | 2.48    | 0.649             | كبيرة         |
| 36 | يشجع المشرف المعلمين على ضرورة تحرير العقل وإطلاق الطاقة للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم. | 2.47    | 0.685             | كبيرة         |
| 37 | يتميز المشرف بالعديد من الصفات كالصبر واللباقة والمرونة والثقة والرؤية الواضحة.         | 2.28    | 0.801             | متوسطة        |
| 38 | يهتم المشرف بإشاعة روح الديمقراطية.                                                     | 2.28    | 0.785             | متوسطة        |

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات نمط الإبداع والابتكار تراوحت بين (2.18 – 2.48) وانحراف معياري (0.649 – 0.835) أي بدرجة ممارسة تتراوح (كبيرة ومتوسطة) ، كما يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات في هذا النمط من الإشراف بلغ قيمته (2.34) بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن مدى ممارسة المشرفين لهذا النمط من الإشراف كان بدرجة موافقة كبيرة ، وقد حصلت الفقرات (34 ، 35 ، 36) على درجة كبيرة ، أما بقية الفقرات كانت بدرجة متوسطة ، إذ نالت الفقرة (35) " يهتم المشرف بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.48) وانحراف معياري (0.649) أي بدرجة ممارسة كبيرة ، كما أظهر الجدول أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرات كان للفقرة (32) " يبتكر المشرف أفكاراً جديدة وطرقاً مستحدثه تسهم في تطوير العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.835) أي بدرجة متوسطة في الممارسة .

### النمط السادس : الإشراف الوقائي :

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وكانت النتائج كالتالي :

**جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على**

**فقرات النمط السادس " الإشراف الوقائي " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م  | الفقرة                                                                                         | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 39 | يتوقع المشرف بالمتاعب التي تقع للمعلمين ويمنع حدوثها ويقلل من آثارها.                          | 2.52    | 0.652             | كبيرة         |
| 40 | يحقق المشرف الأمن النفسي للمعلمين ويسعى لبناء جسور من المحبة والطمأنينة.                       | 2.56    | 0.586             | كبيرة         |
| 41 | يدرك المشرف الأسباب الكامنة وراء المتاعب التي يعاني منها المعلمين عند زيارته لهم.              | 2.56    | 0.612             | كبيرة         |
| 42 | يرسم المشرف الخطط المناسبة للمعلمين.                                                           | 2.58    | 0.597             | كبيرة         |
| 43 | يتخذ المشرف من الأساليب ما يتناسب كل موقف واضعا في اعتباره شخصية المعلم ومدى قوته وثقته بنفسه. | 2.54    | 0.605             | كبيرة         |
| 44 | يدعم المشرف ثقة المعلم خاصة عند مواجهته للمشكلات.                                              | 2.59    | 0.594             | كبيرة         |
| 45 | يتخذ المشرف من تبادل الزيارات وسيلة لمساعدة المعلمين في مجابهة الصعاب المتوقعة.                | 2.55    | 0.611             | كبيرة         |

يظهر الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات نمط الإشراف الوقائي تراوحت بين (2.52 - 2.59) وبانحراف معياري (0.586-0.652) أي بدرجة ممارسة كبيرة كما يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات في هذا النمط من الإشراف بلغ قيمته (2.57) بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن مدى ممارسة المشرفين لهذا النمط من الإشراف كان بدرجة ممارسة كبيرة .

كما حصلت الفقرة (44) " يدعم المشرف ثقة المعلم خاصة عند مواجهته للمشكلات " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.59) وبانحراف معياري (0.594) أي بدرجة ممارسة كبيرة

كما أظهر الجدول أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرات كان للفقرة (39) " يتوقع المشرف بالمتابع التي تقع للمعلمين ويمنع حدوثها ويقلل من أثارها " بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.652) بدرجة كبيرة.

#### النمط السابع: الإشراف الإلكتروني:

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط السابع " الإشراف الإلكتروني " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| م  | الفقرة                                                                                                | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 46 | يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بالإشراف الإلكتروني.                                                 | 2.54    | 0.599             | كبيرة         |
| 47 | يعتمد المشرف على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بينه وبين المعلمين.                           | 2.52    | 0.550             | كبيرة         |
| 48 | يعالج المشرف كثيراً من المشكلات التي تواجه كثيراً من المعلمين.                                        | 2.31    | 0.775             | متوسطة        |
| 49 | يسعى المشرف إلى تطبيق جميع العمليات الإدارية والفنية المنوط بها من قبل الوزارة.                       | 2.56    | 0.635             | كبيرة         |
| 50 | يتيح المشرف إمكانية التفاعل النشط بين المعلمين.                                                       | 2.50    | 0.642             | كبيرة         |
| 51 | يستخدم المشرف وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع المعلمين.                                              | 2.40    | 0.700             | كبيرة         |
| 52 | يقوم المشرف باستخدام التقنيات الإلكترونية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمعلم.                     | 2.40    | 0.699             | كبيرة         |
| 53 | يجدد المشرف في أساليب الاتصال الإلكترونية عند المعلمين ويتيح أساليب جديدة تفتح آفاقاً للتعليم الذاتي. | 2.42    | 0.648             | كبيرة         |

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لفقرات نمط الإشراف الإلكتروني تراوحت

بين (2.31-2.56) وبانحراف معياري (0.550 - 0.775) أي بدرجة ممارسة تراوحت بين (كبيرة ومتوسطة)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات في هذا النمط من الإشراف بلغ قيمته (2.45) بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن مدى ممارسة المشرفين لهذا النمط من الإشراف كان بدرجة كبيرة.

إذ نالت الفقرة (49) يسعى المشرف إلى تطبيق جميع العمليات الإدارية والفنية المنوطة به من قبل الوزارة. " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.56) وبانحراف معياري (0.635) بدرجة ممارسة كبيرة، كما أظهر الجدول أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرات كان للفقرة (48) "يعالج المشرف كثيراً من المشكلات التي تواجه كثيراً من المعلمين " بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.775) بدرجة متوسطة لأن لمتوسط الحسابي أقل من (2.33).

#### النمط الثامن: الإشراف التشاركي:

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

#### فقرات النمط الثامن "الإشراف التشاركي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م  | الفقرة                                                                                                     | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 54 | يعتمد المشرف على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وطلبة في تحقيق أهدافه.              | 2.62    | 0.530             | كبيرة         |
| 55 | يركز المشرف على تحقيق الأهداف المتمثلة في تحسين نوعية التعلم.                                              | 2.53    | 0.619             | كبيرة         |
| 56 | يهدف المشرف إلى فهم وتشخيص المشكلات والتعرف على أسبابها وبناء البرنامج العلاجي المناسب لدعم جهود المعلمين. | 2.28    | 0.767             | متوسطة        |
| 57 | يمتلك المشرف لغة الحوار مع المعلمين للاتفاق على معايير تقييم الطالب.                                       | 2.35    | 0.745             | كبيرة         |

|    |                                                                           |      |       |        |
|----|---------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|
| 58 | يتميز المشرف بالتعاون المستمر وروح الانفتاح بينه وبين المعلمين.           | 2.38 | 0.757 | كبيرة  |
| 59 | يقوم المشرف على التخطيط الفعال من جانب المعلمين لتجديد الأهداف السلوكية.  | 2.54 | 0.581 | كبيرة  |
| 60 | يعتبر المشرف ذا كفاءة تدريسية عالية فهو المثل والنموذج للمعلمين.          | 2.42 | 0.602 | كبيرة  |
| 61 | يتفاعل المشرف بطريقة إيجابية بين المصادر الإنسانية (تلاميذ-مشرفين-مديرين) | 1.90 | 0.804 | متوسطة |

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المشرفين لفقرات نمط الإشراف التشاركي تراوحت بين (2.62-1.90) وبانحراف معياري (0.530-0.804) أي بدرجة ممارسة تراوحت بين (كبيرة ومتوسطة) كما يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات في هذا النمط من الإشراف بلغ قيمته (2.37) بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن مدى ممارسة المشرفين لهذا النمط من الإشراف كان بدرجة ممارسة عالية، كما حصلت الفقرات (56 ، 61) على درجة ممارسة متوسطة بخلاف باقي الفقرات في هذا النمط ، وقد جاءت الفقرة (61) على أقل متوسط حسابي ضمن جميع الفقرات في مختلف الأنماط الثمانية .

إن نالت الفقرة (54) " يعتمد المشرف على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وطلبة في تحقيق أهدافه " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.62) وبانحراف معياري (0.530) بدرجة كبيرة ، كما أظهر الجدول أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرات ، كان للفقرة (61) " يتفاعل المشرف بطريقة إيجابية بين المصادر الإنسانية " بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.804) بدرجة متوسطة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل الدراسي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ ؟

أولاً: متغير النوع :

جدول (17) اختبار (ت) للعينات المستقلة بين أنماط الإشراف التربوي والنوع

| الأنماط            | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (ف) | قيمة (ت) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------|-------|-------|---------|-------------------|----------|----------|--------------|---------------|
| الإشراف العيادي    | ذكر   | 135   | 2.56    | 0.33              | 15.73    | 1.217    | 259          | *.001         |
|                    | أنثى  | 126   | 2.44    | 0.44              |          |          |              |               |
| الإشراف بالأهداف   | ذكر   | 135   | 2.45    | 0.40              | 0.83     | -.083    | 259          | .363          |
|                    | أنثى  | 126   | 2.46    | 0.46              |          |          |              |               |
| الإشراف التنوع     | ذكر   | 135   | 2.49    | 0.37              | 9.60     | 3.756    | 259          | *.002         |
|                    | أنثى  | 126   | 2.29    | 0.47              |          |          |              |               |
| الإشراف التطويري   | ذكر   | 135   | 2.46    | 0.41              | 11.3     | 1.882    | 259          | *.001         |
|                    | أنثى  | 126   | 2.35    | 0.51              |          |          |              |               |
| الإشراف الإبداعي   | ذكر   | 135   | 2.36    | 0.54              | 1.98     | 1.164    | 259          | .160          |
|                    | أنثى  | 126   | 2.29    | 0.59              |          |          |              |               |
| الإشراف الوقائي    | ذكر   | 135   | 2.55    | 0.34              | 0.41     | .085     | 259          | .521          |
|                    | أنثى  | 126   | 2.55    | 0.31              |          |          |              |               |
| الإشراف الإلكتروني | ذكر   | 135   | 2.37    | 0.41              | 1.80     | -3.651   | 259          | .180          |
|                    | أنثى  | 126   | 2.54    | 0.34              |          |          |              |               |
| الإشراف التشاركي   | ذكر   | 135   | 2.40    | 0.32              | 6.43     | 1.428    | 259          | *.012         |
|                    | أنثى  | 126   | 2.34    | 0.39              |          |          |              |               |
| الإجمالي           | ذكر   | 135   | 2.45    | 0.22              | 10.30    | 1.250    | 259          | *.001         |
|                    | أنثى  | 126   | 2.41    | 0.29              |          |          |              |               |



تم عمل اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي ومتغير الجنس، ومن الجدول (17) نلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع حيث جاءت قيمة الدلالة أقل ( $\text{sig} \leq \alpha$ ) في الأنماط (الإشراف العلاجي، الإشراف التطويري، الإشراف التمايزي، الإشراف التشاركي) ويمكن القول بأنه تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع لصالح الذكور، أما في بقية الأنماط (الإشراف بالأهداف، الإشراف الإبداعي، الإشراف الوقائي، والإشراف الإلكتروني) جاءت قيمة الدلالة أكبر ( $\text{sig} \geq \alpha$ ) ويمكن القول بأنه لا تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع .

ثانياً: متغير المؤهل الدراسي:

جدول (18) اختبار (ت) للعينات المستقلة بين أنماط الإشراف التربوي والمؤهل العلمي

| مستوى<br>الدلالة | درجات<br>الحرية | قيمة (ت) | الانحراف<br>المعياري | المتوسط | العدد | الأنماط   |                    |
|------------------|-----------------|----------|----------------------|---------|-------|-----------|--------------------|
| .511             | 259             | -.374    | 0.39                 | 2.47    | 231   | بكالوريوس | النمط الأول:       |
|                  |                 |          | 0.36                 | 2.50    | 30    | ماجستير   | الإشراف العيادي    |
| .116             | 259             | -2.946   | 0.42                 | 2.42    | 231   | بكالوريوس | النمط الثاني:      |
|                  |                 |          | 0.40                 | 2.66    | 30    | ماجستير   | الإشراف بالأهداف   |
| .156             | 259             | -1.962   | 0.42                 | 2.37    | 231   | بكالوريوس | النمط الثالث:      |
|                  |                 |          | 0.492                | 2.54    | 30    | ماجستير   | الإشراف التنوعي    |
| .921             | 259             | -2.095   | 0.46                 | 2.38    | 231   | بكالوريوس | النمط الرابع:      |
|                  |                 |          | 0.46                 | 2.57    | 30    | ماجستير   | الإشراف التطويري   |
| .984             | 259             | -.512    | 0.56                 | 2.32    | 231   | بكالوريوس | النمط الخامس:      |
|                  |                 |          | 0.58                 | 2.38    | 30    | ماجستير   | الإشراف الإبداعي   |
| .059             | 259             | .442     | 0.31                 | 2.56    | 231   | بكالوريوس | النمط السادس:      |
|                  |                 |          | 0.42                 | 2.51    | 30    | ماجستير   | الإشراف الوقائي    |
| .192             | 259             | .773     | 0.37                 | 2.46    | 231   | بكالوريوس | النمط السابع:      |
|                  |                 |          | 0.47                 | 2.40    | 30    | ماجستير   | الإشراف الإلكتروني |
| .076             | 259             | .574     | 0.35                 | 2.37    | 231   | بكالوريوس | النمط الثامن:      |
|                  |                 |          | 0.45                 | 2.33    | 30    | ماجستير   | الإشراف التشاركي   |
| .370             | 259             | -1.297   | 0.25                 | 2.42    | 231   | بكالوريوس | الإجمالي           |
|                  |                 |          | 0.30                 | 2.49    | 30    | ماجستير   |                    |

تم إجراء اختبار اختبار (ت) للعينات المستقلة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي وبين المؤهل الدراسي، ومن الجدول (18) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig} \geq \alpha$ ) في كافة الأنماط الثمانية كبيرة لذلك يمكن القول أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف المؤهل الدراسي.

### ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

#### جدول (19) اختبار أنوفا (ANOVA) بين أنماط الإشراف التربوي وسنوات الخبرة

| الأنماط                                  | العدد            | درجات الحرية | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|------------------------------------------|------------------|--------------|----------|---------------|
| النمط الأول: الإشراف العيادي             | أقل من خمس سنوات | 258          | 2.071    | .103          |
|                                          | أقل من عشر سنوات |              |          |               |
|                                          | 10 سنوات فأكثر   |              |          |               |
| النمط الثاني: الإشراف بالأهداف           | أقل من خمس سنوات | 258          | 3.323    | .380          |
|                                          | أقل من عشر سنوات |              |          |               |
|                                          | 10 سنوات فأكثر   |              |          |               |
| النمط الثالث: الإشراف التنوعي "التمايزي" | أقل من خمس سنوات | 258          | 2.467    | .087          |
|                                          | أقل من عشر سنوات |              |          |               |
|                                          | 10 سنوات فأكثر   |              |          |               |
| النمط الرابع: الإشراف التطويري           | أقل من خمس سنوات | 258          | 1.635    | .197          |
|                                          | أقل من عشر سنوات |              |          |               |
|                                          | 10 سنوات فأكثر   |              |          |               |
| النمط الخامس: الإشراف الإبداعي           | أقل من خمس سنوات | 258          | .379     | .685          |
|                                          | أقل من عشر سنوات |              |          |               |
|                                          | 10 سنوات فأكثر   |              |          |               |
| النمط السادس: الإشراف الوقائي            | أقل من خمس سنوات | 258          | .278     | .758          |
|                                          | أقل من عشر سنوات |              |          |               |
|                                          | 10 سنوات فأكثر   |              |          |               |

|      |       |     |     |                  |                                  |
|------|-------|-----|-----|------------------|----------------------------------|
| .243 | 1.424 | 258 | 51  | أقل من خمس سنوات | النمط السابع: الإشراف الإلكتروني |
|      |       |     | 47  | أقل من عشر سنوات |                                  |
|      |       |     | 163 | 10 سنوات فأكثر   |                                  |
| .060 | 2.845 | 258 | 51  | أقل من خمس سنوات | النمط الثامن: الإشراف التشاركي   |
|      |       |     | 47  | أقل من عشر سنوات |                                  |
|      |       |     | 163 | 10 سنوات فأكثر   |                                  |
| .355 | 1.039 | 258 | 51  | أقل من خمس سنوات | الإجمالي                         |
|      |       |     | 47  | أقل من عشر سنوات |                                  |
|      |       |     | 163 | 10 سنوات فأكثر   |                                  |

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي وبين سنوات الخبرة، ومن الجدول (19) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig} \geq \alpha$ ) في كافة الأنماط الثمانية جاءت كبيرة لذلك يمكن القول أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ومن ثم تقديم التوصيات المستخلصة من نتائج هذه الدراسة .

#### أولا مناقشة نتائج الدراسة :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان ؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن أكثر أنماط الإشراف استخداماً في محافظة الوسطى بسلطنة عمان هو " الإشراف الوقائي " ، حيث بلغ المتوسط (2.55) بانحراف معياري (0.323) يليه " الإشراف العلاجي " بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.398) وجاء في المرتبة الثالثة " الإشراف بالأهداف " بمتوسط بلغ (2.46) وبانحراف معياري (0.437) يليه في المرتبة الرابعة " الإشراف الإلكتروني " بمتوسط بلغ (2.45) وانحراف معياري بلغ (0.387) ، يليهم في المرتبة الخامسة " الإشراف التطويري " بمتوسط بلغ (2.40) وانحراف معياري بلغ (0.473) كما جاء في المرتبة السادسة " الإشراف التمايزي " بمتوسط قدره (2.39) وانحراف معياري (0.444) كما جاء في المرتبة السابعة " الإشراف التشاركي " بمتوسط بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.361) كما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث أقل متوسط الحسابي هو النمط الخامس الإشراف الإبداعي " حيث بلغ المتوسط (2.34) بانحراف معياري (0.573) .

كما جاء المتوسط الإجمالي لكافة المحاور (2.43) بانحراف معياري (0.391)، ويعتبر ذلك مرتفعاً مما يدل على أن هناك استخدام كبير لأنواع الإشراف المختلفة بدرجات كبيرة .

ويعزو الباحث إلى أن الإشراف الوقائي جاء في المرتبة الأولى لأن المشرف التربوي والمعلم بسلطنة عمان يوليان هذا النوع اهتماماً أكثر من غيره كونه يعالج كثير من الجوانب كما أن هذا النمط يتصف بتنبؤ المشرف فيه للأخطاء والمشكلات التي قد يقع فيها المعلم قبل وقوعها وذلك استناداً لخبرته الواسعة وممارسته الميدانية السابقة ويحاول هنا أن يجعل غايته من الإشراف السعي لعدم وقوع المعلم فيها ويرسم معه الخطط المناسبة لتلافيها والتغلب عليها.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (الحوالة ٢٠٠٢) حيث احتل مجال الإشراف الوقائي المرتبة الثانية، كما تختلف هذه النتائج مع دراسة كل من (صيام ، ٢٠٠٧) حيث احتل نمط الإشراف الوقائي على متوسط حسابي أقل مرتبة ، واحتل نمط الإشراف الوقائي عند

( الجلد ، 2004 ) على المرتبة الخامسة ، كما يتضح من عرض النتائج بعدم وجود فروق كبيرة وجوهرية بين الأنماط الثمانية.

ولمزيد من التفسير والمناقشة لنتائج الأنماط السابقة ، سيتم مناقشة كل نمط من الأنماط الواقع على حدة وذلك على النحو التالي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الأول (الإشراف العيادي) :

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت بدرجة مرتفعة كما في الجدول (9) كما حصلت العبارة " يقوم المشرف على تحليل الحصة تحليلًا موضوعيًا شاملاً " على أعلى متوسط حسابي بمتوسط ( 2.86 ) وجاءت العبارة " يسعى المشرف إلى نقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء " في المرتبة الثانية بمتوسط ( 2.50 ) ، وتشير النتائج إلى أن هذا النمط حصل على المرتبة الثانية من حيث أكثر المتوسطات الحسابية، كما جاءت العبارة " يعمل المشرف على تنمية التفكير العلمي عند المتعلمين كهدف أساسي من أهداف تدريس مختلف العلوم " في المرتبة الثالثة ، كما هو موضح بالجدول (9) في فقرات النمط أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرات قريبة من بعضها البعض عدا الفقرة الأولى التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ( 2.86 ) ، ويعزو الباحث حصول هذا النمط على أعلى متوسط حسابي كون أن ممارسات المشرفين التربويين لهذا النمط من الإشراف يركز على تحسين أداء المعلم في غرفة الصف ويقضي المشرف أغلب وقته في مواجهة المشكلات التي تواجه المعلمين كما أن العلاقة بين المشرف والمعلم تتمتع بالتعاون الإيجابي والإحترام المتبادل والزمالة والصدقة مما يؤدي إلى زيادة في إنتاجية العمل ، كما أن هذا النمط من الإشراف يركز على شخصية المعلم وهو قريب منهم ويعالج نواحي القصور لديهم عن طريق زيادة التفاعل بينهم وبين المشرف التربوي ، كما أن المعلم يشارك في التخطيط والتحليل والتقييم وفي تحديد الأسلوب الذي يراه مناسباً ، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة المقيد (2006) والتي أشارت نتائجها أن استخدام المشرفين التربويين للممارسات التربوية جاءت بدرجة عالية ، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحلو (2009) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية كانت بدرجة متوسطة ، كما أشارت نتائج تيم (2009) أن الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي كانت بدرجة ضعيفة وهي عكس الدراسة الحالية .

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الثاني (الإشراف بالأهداف) :

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت بدرجة مرتفعة إذ حصلت العبارة " يدمج المشرف الأهداف الشخصية أو الفردية للمعلم بالأهداف العامة " على أعلى متوسط

حسابي حيث بلغ ( 2.50) وجاءت العبارة " يؤكد المشرف على أهمية الرقابة والضبط الذاتيين في تطوير الأداء وتحسين النتائج " في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ ( 2.49) ، كما حصلت العبارة (16) " يوضح المشرف مستويات الإنجاز ويوضع معايير واضحة للتقييم " على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغ (2.43) كما هو موضح في الجدول (10) ، وتشير النتائج إلى أن هذا النمط حصل على المرتبة الثالثة من حيث أكثر المتوسطات الحسابية كما جاء في الجدول (8)، ويركز الباحثون على هذا النمط من الإشراف كون هذه العملية تحدد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق ، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية ، وتقييماً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة كما ذكر الباحث ( العجلى ، 2005) ، ويرى ( شبيب ، 2002) أن الإشراف بالأهداف يصلح مع المشرف التربوي الذي ينظر إلى الإنسان من زاوية نظرة الإدارة الحديثة التي تنظر إلى الإنسان نظرة إيجابية متفائلة (شبيب ، 2002) ، وهذا ما يتفق معه الباحث حيث يرى الباحث أن حصول هذا النمط من الإشراف على المرتبة الثالثة من حيث مدى درجة الممارسة في أنماط الإشراف التربوي كون أن هذا النمط يركز على تحقيق الأهداف بفاعلية ويعطي تغذية راجعة لدى المعلمين ويلقى قبولاً عندهم كما أن هذا النمط يساعد على تقييم الأداء وتحديد المسؤولية وتحقيق فاعلية الرقابة ويشير قابلية المعلمين للعمل فيقبلون عليه بحماس ويسود العمل جو من التفاهم والتواصل والثقة كما أنه يساعد على زيادة الفاعلية في تنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف لدى العاملين ويحافظ على الجهد والوقت لديهم ويتيح فرصة المشاركة وتبادل المعلومات بين المعلمين كما تتفق نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المقيد (2006) والتي جاءت درجة ممارستها بدرجة عالية كما تتفق العبارة " يقوم الإشراف بالأهداف على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف " مع دراسة عطا الله (2011) .

### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الثالث (الإشراف التنوعي) التمايزي:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت مرتفعة إذ حصلت العبارة " يساهم المشرف في دعم العمل الجماعي بين المعلمين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.56) وبإنحراف معياري بلغ (2.72) ومن ثم تليها العبارة " يتيح المشرف الفرصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة " بمتوسط بلغ (2.49) وأظهرت النتائج أن هذا النمط حصل على المركز السادس من حيث أعلى متوسط حسابي بين الأنماط كما جاء في الجدول (8). ويصف الباحث (جلانتورن ، 1997) الإشراف التنوعي بأنه يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسباً له ، ويعزو الباحث حصول هذا النمط من أنماط الإشراف التربوي على درجة ممارسة كبيرة كونه يعطي المعلم الحرية في استخدام الأسلوب الذي يراه مناسباً كما أن هذا النمط يهدف إلى تطوير أداء المعلمين مراعيًا بذلك الفروق الفردية بينهم



ويقدم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين كما أنه يسعى إلى الاستفادة من أساليب الإشراف الأخرى لتناسب أكبر قدر من المعلمين ويحاول تزويدهم بأكبر عدد من عمليات الإشراف وأنشطته ليتمكن كل معلم من اختيار ما يناسبه فالمرونة من أهم سمات هذا النمط من الإشراف . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزغبيني (2008) والتي أسفرت نتائجها عن وجود درجة ممارسة عالية كما توصلت دراسة الموسي (2009) إلى أن الإشراف التربوي المتنوع يساهم بدرجة كبيرة في النمو المهني للمعلمات . وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العلوية (2014) والتي أشارت نتائجها أن استخدام الإشراف التنوعي جاء بدرجة متوسطة كما جاءت دراسة البريك (2011) والتي أشارت نتائجها بعدم ممارسة الأنماط الإشرافية التالية ( المتنوع والتأملي والتطويري ) وذلك بسبب كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الرابع (الإشراف التطويري):

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت مرتفعة إذ حصلت العبارة " يستخدم المشرف طرق إشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين " على أعلى متوسط حسابي في هذا النمط بلغ (2.53) تليها العبارة " ينوع المشرف في أساليب الإشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية " بمتوسط بلغ (2.52) ، وحصل هذا النمط على المرتبة الخامسة بين أكثر أنماط الإشراف استخداماً كما هو مبين في الجدول (8) ، كما أظهر الجدول (12) أن الفقرة (29) والتي تنص " يشرك المشرف المعلمين في وضع خطة لعملية التعلم والتعليم " حصلت على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ على (2.04). ويرى الباحث أن حصول هذا النمط على درجة ممارسة عالية كون أن هذا النمط مهم جداً حيث يهتم بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين ، كما أن هذا النمط من الإشراف يأخذ مناخاً مؤسسياً صحيحاً ويخضع جميع المعلمين بعملية إشراف موحدة ويلزم المعلمين بأسلوب إشرافي معين ويلبي الحاجات المهنية لديهم ، ويكوّن علاقات حسنة مع المشرف التربوي والهيئة التعليمية ويشجع وينمي روح التجديد ويستثمر الطاقات البشرية المتاحة ويحترم شخصية المعلم ويمكن المعلمين من الإمساك بزمام تطورهم المهني وتحسين آداءهم ، كما يركز الإشراف التطويري في تطوير وتنمية طاقات العاملين ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة جوردن (2000) والتي أظهرت فيها الدراسة أن استخدام هذا النمط الإشرافي لدى المشرفين التربويين جاء بدرجة اتفاق كبيرة وحقق المعلمين والمعلمات مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية ، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العزري (2009) والتي أشارت نتائجها أن استخدام هذا النمط من أنماط الإشراف جاء بدرجة متوسطة

كما أشارت نتائج بريك (2011) ، وتيم (2009) أن ممارسة الأنماط الإشرافية جاء بدرجة ضعيفة وهو عكس الدراسة الحالية .

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الخامس (الإشراف الإبداعي) :

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت مرتفعة إذ حصلت العبارة " يهتم المشرف بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم " حيث بلغ المتوسط لهذه الفقرة (2.48) ، كما جاءت الفقرة (32) والتي مفادها " يبتكر المشرف أفكار جديدة وطرق مستحدثة تسهم في تطوير العملية التعليمية " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري ( 0.835 ) ، كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة " شجع المشرف المعلمين على ضرورة تحرير العقل وإطلاق الطاقة للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم " كما يوضحه الجدول (14) ، وحصل هذا النمط على المرتبة الثامنة (الأخيرة) بين ترتيب الأنماط من حيث أكثر أنماط الإشراف استخداماً وذلك بسبب ندرة تطبيق هذا النمط من الإشراف ويدفع هذا النمط من الأنماط المشرف التربوي إلى بذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية وإلى أن يتصف ببعض الصفات الشخصية مثل مرونة التفكير، والصبر، واللباقة ، والثقة بقدراته ، والتواضع ، والاستفادة من تجارب الآخرين ، وفهم الناس والإيمان بقدراتهم ، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية .

ويتفق الباحث مع هذه النتائج التي ظهرت حيث أن المشرف التربوي المبدع هو الذي يعمل على اكتشاف قدرات المعلمين واستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المنشودة ويعمل على ترقية أعمالهم ويعد نفسه واحداً منهم لا متصديراً لهم دائماً ويشجع هذا النمط المبادرات من جانب المعلمين ويعمل على تعزيزها ويتسم بحرصه على إتاحة الفرصة للمعلم كي ينمو مهنيًا بتحفيزه على الإبداع والتجديد وهو لا يفرض آراء على المعلمين لإتباعها ويستفيد مما يفعله الآخرون ويأخذ العبر في أحيان كثيرة ويهتم هذا النمط بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعلم من الآخرين ويقدم المساندة المعنوية للمعلمين كما أن هذا النمط يشجع المشرف المعلمين على ضرورة تحرير العقل وإطلاق الطاقة للاستفادة من القدرات والمواهب.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة المقيد (2009) والتي جاءت درجة الممارسة بدرجة عالية وهو ما تتفق عليه الدراسة الحالية ، كما تختلف هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باداود (2009) والتي أوضحت أنه في أسلوب المداولة الإشرافية كانت درجة توفر الحرية والخيال والمرونة والطلاقة بدرجة متوسطة ، وأيضاً كما جاءت نتائج دراسة المطرفي (1995) والتي جاءت نتائجها أن المعلمين يفضلون ممارسة الإشراف الإبداعي بدرجة متوسطة لأن له علاقة كبيرة بنموهم المهني ، كما تختلف مع نتائج دراسة السلمي (2001) والتي جاءت نتائجها

أن نمط الإشراف الابداعي لا يزال مفهوماً نظرياً يحتاج الى برامج تدريبية لتطبيقه في الواقع الفعلي .

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط السادس (الإشراف الوقائي):

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت مرتفعة إذ حصلت العبارة " يدعم المشرف ثقة المعلم خاصة عند مواجهته للمشكلات " على أعلى متوسط حسابي بين العبارات في هذا النمط كما هو مبين في الجدول (14) ، ومن ثم تليها العبارة " يرسم المشرف الخطط المناسبة للمعلمين " بمتوسط بلغ (2.58) وانحراف قدره (0.597) كما يوضحه الجدول (14) ، وحصل هذا النمط على المرتبة الأولى بين أنماط الإشراف المختلفة كما جاء في الجدول (8) .

ويعزو الباحث حصول هذا النمط في المرتبة الأولى بسبب أن المشرف التربوي اكتسب خبرة حية أثناء اشتغاله بالتدريس وزياراته للمعلمين فهو الأقدر من غيره على التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها في عملهم في المستقبل ليمنع قدر جهده وقوعها والتقليل من آثارها الضارة ومساعدة المدرس على كسب ثقته بنفسه ليتمكن من التغلب عليها كما أن هذا النمط يعصم المعلم من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه المتاعب وهذا النمط يعطي المعلم القدرة على الاحتفاظ في تقدير التلاميذ له وإحترامهم إياه ، كما يتفق الباحث (الديراوى ، 2008) مع هذه النتيجة ويفسر ذلك بأن المشرف التربوي اللبق يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف واضعاً في اعتباره مختلف الظروف المحيطة بالعملية الإشرافية فيشارك مع المعلمين في مناقشات ومقترحات وتصورات وافتراسات تؤدي إلى تصور لما يمكن أن يحدث في المستقبل من متاعب ومحاولة تلافيها قبل الوقوع فيها ، وهذا ما أكدته الدراسة بحصول العبارة " يدعم المشرف ثقة المعلم خاصة عند مواجهته للمشكلات " على متوسط حسابي أكبر بين المتوسطات الحسابية لهذا النمط ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عطا الله (2011) في العبارة " يقوم الإشراف بالأهداف على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف " ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليحمدي (2005) حيث جاءت نتائجها بدرجة متوسطة وكذلك دراسة العزري (2009) .

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط السابع ( الإشراف الإلكتروني):

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت مرتفعة إذ حصلت العبارة " يسعى المشرف إلى تطبيق جميع العمليات الإدارية والفنية المنوطة به من قبل الوزارة " على أعلى متوسط حسابي تليها العبارة " يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بالإشراف الإلكتروني

" بمتوسط حسابي بلغ ( 2.54 ) وانحراف معياري قدره (0.599)، كما حصلت العبارة التالية " يعالج المشرف كثيرا من المشكلات التي تواجه كثيرا من المعلمين " على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري قدره (0.775) كما هو مبين في الجدول (15) وحصل هذا النمط على المرتبة الرابعة بين متوسط إجمالي الأنماط الثمانية ، ويرى الباحث أن هذا النمط من أنماط الإشراف سيكون هو المتاح بشكل أكبر وأوسع نظراً لسهولة التعامل بأدواته وهو بالواقع متطلب تقني وتربوي ووطني كما أن هذا النمط يقدم أعمال ومهام عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين ويتيح لهم إمكانية التعامل النشط كما أنه يجدد في أساليب الإتصال الإلكتروني عند المعلمين ويتيح لهم أساليب جديدة تفتح آفاقاً للتعلم الذاتي ، حيث يرى العديد من الباحثين ومنهم (الأسدي ، 2003) أن هذا النمط يستخدم التقنية بجميع أنواعها في إيصال وتبادل المعلومات والخبرات للمعلم والمشرف بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة ، وجاءت العبارة الأولى من حيث المتوسط تؤكد أن المشرف التربوي يحرص على الاهتمام بالإشراف الإلكتروني ، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصائغ (2009) والتي أشارت نتائجها أن استخدام الإشراف الإلكتروني كان بدرجة عالية وأيضاً تتفق نتائجها مع دراسة الجرجاوي والنخالة (2009) والتي تشير إلى اتفاق في استخدام الإشراف الإلكتروني بدرجة عالية ، كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة البلوي (2012) حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن أهمية الإشراف الإلكتروني لدى المعلمين كان بدرجة عالية وأن درجة معوقات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني كان بدرجة عالية وهذا ما يعني أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية .

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الثامن (الإشراف التشاركي) :

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا النمط كانت مرتفعة إذ حصلت العبارة " يعتمد المشرف على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وطلبة في تحقيق أهدافه " على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.62) ، تليه في المرتبة الثانية العبارة " يقوم المشرف على التخطيط الفعال من جانب المعلمين لتجديد الأهداف السلوكية " بمتوسط بلغ (2.54) ، كما جاءت العبارة (61) " يتفاعل المشرف بطريقة إيجابية بين المصادر الإنسانية (تلاميذ ، مشرفين ، مديرين ) " كأدنى فقرة في المتوسط الحسابي بلغ (1.90) كما هو موضح في الجدول (16) ، كما حصل هذا النمط على المركز السابع من حيث المتوسط الحسابي بين الأنماط .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا النمط يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ في تحقيق أهدافه ، مما يصعب على المشرفين استخدامه

كما أنه يتحتم على هذا النمط الاستمرار في دراسة الحاجات المرتبطة بالسلوك الإنساني ودراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ، كما يعتمد الإشراف التشاركي على الموارد البشرية، سواء أكانت التلاميذ أو المعلمين أو المشرفين التربويين أو الإداريين، وهذه الموارد يجب أن تتفاعل مع بعضها بعضا على نحو إيجابي واعتبار جميع الأطراف شركاء في الهدف ، وهذه سمة هامة للإشراف التشاركي كما يؤكد ذلك زامل (2000) ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كارمن (1995) والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام برنامج لتدريب المعلمين على الإشراف التشاركي لزيادة مشاركتهم في العمل أثناء الخدمة .

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في استجابات أفراد العينة حول أنماط الإشراف التربوي التي يستخدمها المشرفين تعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل الدراسي؟**

سيتم مناقشة كل متغير على حدة وذلك على النحو الاتي:

**أولا : متغير النوع :**

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع ، حيث جاءت قيمة الدلالة قليلة (  $\text{sig} \leq \alpha$  ) في الأنماط (الإشراف العلاجي، الإشراف التطويري ، الإشراف التمايزي، الإشراف التشاركي) ويمكن القول بأنه تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع لصالح الذكور أما في بقية الأنماط فقد جاءت قيمة الدلالة كبيرة (  $\alpha \leq \text{sig}$  ) لذلك يمكن القول بأنه لا تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع كما يوضح الجدول (17) .

ويعزو الباحث هذا إلى أنه في بعض الأحيان يكون للمشرف التربوي دور أكبر في بعض أنماط الإشراف وخاصة فئة الذكور لتحملهم مشقة الإشراف على مسافات بعيدة وخاصة في محافظة الوسطى التي تتراعى المدارس على أبعاد ممتدة تصل إلى مئات الكيلو مترات ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كساب (2003) ، ودراسة العوفي (2000) والتي توضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع ، كما تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة فرج (2011) ، ودراسة العكر (2008) ، ودراسة الجلال (2004) والتي أظهرت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع .

## ثانيا : متغير المؤهل العلمي :

يتضح من الجدول (18) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وقد تم عمل اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي وبين المؤهل العلمي ، ومن الجدول (18) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة كبيرة (  $\alpha \leq \text{sig}$  ) في كافة الأنماط الإشرافية لذلك يمكن القول بأن درجة الممارسة للمشرفين التربويين من وجهة نظر أفراد العينة لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك أن المجتمع التي تمت الدراسة فيه تركز على عدد كبير ممن يحملون مؤهل البكالوريوس وذلك بحسب طبيعة المنطقة لأن الظروف التي تحيط بها صعبة وذلك فإن الغالبية العظمى ممن يحملون درجة البكالوريوس ولا يستطيعون إكمال مؤهلهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العكر (2008) ، ودراسة الجلال (2004) والتي أظهرت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

## ثالثا: متغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج التحليل التباين الأحادي في الجدول (19) أنه لا توجد فروق في تقديرات عينة الدراسة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي وبين سنوات الخبرة ، ومن الجدول (19) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة كبيرة (  $\text{sig} \geq \alpha$  ) في كافة الأنماط الثمانية لذلك يمكن القول أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة .

ويعزو الباحث ذلك أن المجتمع تركز على عدد كبير ممن هم سنوات خبرتهم كثيرة وذلك بحسب طبيعة المنطقة التي تحيط بهم والغالبية يفضلون الانتقال منها ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العكر (2008) ، ودراسة الجلال (2004) ، ودراسة كساب (2003) ، ودراسة البنا (2003) ، ودراسة العوفي (2000) والتي أظهرت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة .

## ثانيا : التوصيات والبحوث المقترحة

### أ - التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وفي ضوء تحليل ومناقشة تلك النتائج ومن خلال ما تم التعرض اليه في الأدب التربوي في هذا الموضوع ، ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت أنماط الإشراف التربوي ، يقترح الباحث بعض التوصيات التي يأمل أن يكون لها مردود إيجابي في تطوير العملية التربوية وأهم التوصيات ما يلي : -

1\_ إنتهاج سياسة تأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراة.

2\_ تزويد المشرفين التربويين دليلا يتضمن نموذجا للإشراف التربوي مشتملا على مهام المشرف التربوي والخطوات الإجرائية لتنفيذ كل مهمة ليسترشد به المشرفون التربويون في ممارستهم الإشرافية ، وأن تعمل دائرة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى على إعداد دليل المشرف التربوي ؛ حتى تتضح مهام وأدوار المشرف التربوي ، ويواكب المستجدات في نظام الإشراف على مستوى دولة عُمان .

3\_ تبنى التخصصية للمشرفين ، بمعنى أن يكون هناك مشرفون متخصصون للتدريب ، ومشرفون لإعداد الامتحانات، ومشرفون للإشراف الميداني .

4- العمل على نشر ثقافة المرونة من قبل المشرف وعدم فرض آرائه على الآخرين .

5- غرس العديد من الصفات لدى المشرفين التربويين كالصبر واللباقة والثقة والمرونة وضرورة إشاعة روح الديمقراطية بين المعلمين .

6- العمل على إشراك المعلمين في وضع الخطط لعملية التعلم والتعليم ودعم جهودهم وتشخيص مشكلاتهم والتعرف على أسبابها وبناء البرنامج العلاجي المناسب لها .

7- العمل على التوازن بين القسمين الإداري والفني في عملية الإشراف التربوي.

8- على المشرف أن يتفاعل بطريقة إيجابية بين المصادر الإنسانية (تلاميذ- مشرفين - مديرين ) .

9- منح المعلمين الحرية في تقرير النمط الذي يناسبهم حسب قدراتهم ومهاراتهم وأن يُغرس ذلك في نفوسهم .

10- الإهتمام بإبتكار أفكاراً جديدة وطرقاً مستحدثة في تطوير العملية التعليمية من جانب المشرف التربوي .

## ب - الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية :

- 1- الكفايات اللازمة للمشرفين التربويين في سلطنة عُمان في ضوء بعض الخبرات الدولية المعاصرة .
- 2- الاحتياجات المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عُمان.
- 3- تطوير نظام الإشراف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة.



## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري. (2002). الإشراف التربوي أنماط وأساليب. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
- أبو سلطان، عبد النبي وآخرون. (2007). مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث "الجودة في التعليم الفلسطيني (مدخل للتميز)" بالجامعة الإسلامية بغزة في الفترة من 30 - 31 أكتوبر 2007، غزة.
- أبوشملة، كامل. (2009). فاعلية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو قمر، باسم ومصالحة، عبد الهادي. (٢٠٠٧). مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث "الجودة في التعليم العام الفلسطيني (مدخل للتميز)" بالجامعة الإسلامية بغزة في الفترة من ٣٠ - ٣١ أكتوبر ٢٠٠٧، غزة.
- أبو ملح، محمد، والعمرى، عطية. (٢٠٠٢). معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. مجلة رؤى تربوية، (٧ - 8)، ٧٧-79.
- الأغا، صهيب كمال (٢٠٠8). الإشراف التربوي ودوره في فاعلية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 10(1)، 155-188.
- الأفندي، محمد حامد. (1972). الإشراف التربوي. ط2. القاهرة: عالم الكتب.
- البابطين، عبدالعزيز. (2004). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- باداود، سحر سعيد. (2009). واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

- باداود، سحر سعيد. (2010). واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية .
- بريك، فاطمة محمد أحمد. (2011). واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة بمنطقة جازان. مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة ، 23، 979-1016.
- البستان، أحمد الجواد، عبدالله بولس. (2013). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية ، البحث ، الممارسة ، ( ط.3). عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
- بلقيس ، أحمد . (2002) . تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية . معهد التربية ، عمان ، وزارة التربية والتعليم .
- البلوي، هدى بنت عايش. (2012). أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني ومعوقات استخدامه في الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات الرياضيات بمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية .
- البناء، محمد (2003). الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- تيم، حسن محمد عبدالله. (2009). واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس .
- الجرجاوي، زياد والنخالة، سمية. (2009). واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة، مجلة مستقبل التربية العربية، 15(55)، 185-270 .
- الحجري، ناصر سليمان. (2014). انموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان .
- حسين، سلامة، عوض الله عوض. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.

- حلس، ماجد يوسف سعيد.(2010). الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة .
- الحلو، غسان حسين.(2009، سبتمبر). درجة ممارسة المشرفين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين.مجلة العلوم التربوية والنفسية،10(3)،66-70 .
- الخطيب، إبراهيم وآخرون.(2003).الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته .الرياض: دار قنديل.
- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه.(1987). الإدارة والإشراف التربوي ( اتجاهات حديثة ) ( ط.2).
- الخطيب، رداح وآخرون.(2000). الإدارة والإشراف التربوي :اتجاهات حديثة، ط.3. عمان: دار الأمل.
- خلف الله، محمود ابراهيم.(2014).تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية - جامعة الاقصى،مجلة جامعة الاقصى ( سلسلة العلوم الإنسانية )، 18(2)، 287-315 .
- الخوالدة، مصطفى وآخرون.( 2011).دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال وفي تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن ،مجلة دمشق، ٢7(2)، 364-379.
- الدايني، سهام عبد الله حسين.(2004).تقويم الدور الإشرافي في المدارس الثانوية من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية.رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التربية ابن رشيد، جامعة بغداد،العراق.
- دائرة الإشراف التربوي.(2005).دليل الإشراف التربوي غير منشور.سلطنة عُمان: مطبوعات وزارة التربية والتعليم .
- الدويك، تيسير وآخرون.(2009).أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي(ط.2). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك ، فهمي.(2009). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط.4. عمان : دار الفكر .

- دياب، سهيل. (2001). أهمية أدوار مشرف التربية العملية ومدى ممارسته لهذه الأدوار. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، (6)، 143- 180 .
- ديراني، محمد. (1990). درجة إلتزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيارة الصفية كما يراها المعلمون والمشرفون. مجلة كلية التربية بالمنصورة ،7(45) .
- الديراوي، إسماعيل. (2008). دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زامل، مجدي. (2000). تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس .
- زايد، عطا ف علي. (2008). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوية. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .
- الزدجالي، نجيب. (2010). تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- الزعبي ، فتحي . (1994) . تصورات المعلمين للنمط الإشرافي الفعال في مدارس محافظة إربد نحو دور المشرف التربوي . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- الزغبى، عمر. (2008). الإشراف التربوي الداخلي المتنوع في مدارس التعليم العام نموذج مقترح . رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود ، السعودية .
- زكري ،عبدالله بن محمد. (2008). واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- زيادة، مسعد محمد . (2014). الإشراف التربوي بين الأمس واليوم. أسترجت في تاريخ 12 أكتوبر، 2014 من <http://www.drmosad.com/index108.htm>
- السالمي، عائشة. (2010). ممارسة المشرفين التربويين للإدارة بالأهداف في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- سلامه بن عبدالعزيز حسين ،وعوض الله، سليمان عوض الله . (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- السلمي، مها عزيز.(2014). درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة أم القرى، السعودية .
- الشاعر، جمال.( 2006 ). واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين. دراسات في المناهج وطرق التدريس، (116) ، 55-83.
- الشهري ،خالد محمد .(2014). تجديد الإشراف التربوي .الدّمّام : مكتبة الملك فهد الوطنية.
- صالحة، فايز.(2010). دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس ووسائل تفعلية .رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ،غزة.
- الصائغ،عهود بنت خالد .(2009). واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بمدينتي مكة المكرمة وجدة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- صليوو،سهى نونا.(2005). الإشراف والتنظيم التربوي .عمّان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- صيام، محمد.(2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طافش، محمود.(2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمّان: دار الفرقان .
- الطعاني، حسن أحمد.(2005). الإشراف التربوي : مفاهيمه أهدافه أسسه أساليبه .عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع .
- الطعاني، حسن.(2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظرالمعلمين فى الأردن. مجلة جامعة دمشق ، 28 (2) .
- العاجز، فؤاد علي.(1998). مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة. ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح .
- عبد الحي، رمزي أحمد.(2012). الإشراف التربوي مفهومه وأساليبه ووظائفه. عمّان : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع .

- عبد الهادي، جودت عزت.(2002). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ( دليل تحسين التدريس ) . عمان : الدار العلمية الدولية .
- عبد الهادي، جودت عزت.(2006). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ( دليل تحسين التدريس ) . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- العبيدي، محمد جاسم.(2010). الإشراف التربوي والإدارة التعليمية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- العرنوسي، ضياء والعجرش، حيدر والجبوري، عارف والجبوري، مشرق.(2013). الإدارة والإشراف التربوي . عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع .
- العزري، أحمد.(2009). فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات التعليمية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالمنطقة الداخلية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- عطا الله، أحمد.(2011). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة ، غزة .
- عطاري، وآخرون.(2005). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاتها العملية. الكويت: مكتبة الفلاح.
- عطوي، جودت عزت.(2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- عطوي، جودت عزت.(2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها(ط.1). عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العكر، نجلاء السيد.(2008). الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمى التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظة غزة .رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- العلوية، منى.(2014). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- علي، كريم ناصر.(2006). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار النشر والتوزيع .

- العوفي، محمد بن علي بن مسعود.(2000). واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- العويسي، رجب بن علي.(2011). أهمية العلاقات الإنسانية للمشرف التربوي وأثرها في تعزيز الممارسات الإيجابية للمعلمين .مجلة رسالة التربية، (32)، 52-70 .
- عيسان، صالحة والعاني ، وجيهة.(2007). دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان.مجلة رسالة الخليج ، 28(106) ، 15-43 .
- الغافري ، وضحاء بنت علي سلطان.(2014). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم والاداب ،جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- الغامدى ،محمد.(2010).أهمية ومعوقات الإشراف التربوي الإلكتروني باستخدام نظم التعليم الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمعلمين في تحقيق بعض المهام الإشرافية .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- الفضلي ، أسماء بنت عوض.(2009). برنامج مقترح لتحسين أداء المشرفين التربويين باستخدام الحاسوب في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة .
- القمشوعي ، سامية مطر.(2011). مستوى تفعيل المشرفين التربويين لأدوارهم في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط .
- كساب، نهلة.(2003). الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة ، برنامج الدراسات المشترك، كلية التربية ،جامعة عين شمس مع كلية التربية، جامعة الأقصى .
- لهلوب، ناريما.(2010). الإشراف التربوي درجة فاعليته في المدارس.عمان: دار الخليج.
- المدلل، نعيمة.(2003). تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

- المدلل، نعيمة.(2007). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمدارس الإعدادية بمحافظات غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراة، معهد البحوث، فلسطين.
- مريزيق، هشام يعقوب.(2008). النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب .عمّان: دار المسيرة.
- مصطفى، يوسف.(2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. ط.2. القاهرة: دار الفكر العربى.
- مصلح، إيمان.(2011). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين فى ضوء تجارب بعض الدول . رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- المطرفي، عامر ناهي عابد.(1995). الأنماط الإشرافية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- المعاينة،عبدالعزیز.(2007).الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر(ط.1).عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المفرج، عبد الرحمن بن سعد.(1998). أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مشرفو اللغة العربية في المرحلتين المتوسطة والثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- المقيد، عاهد.(2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الموسى، أسماء إبراهيم .(2009). دور تطبيق الإشراف التربوي المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية .
- نشوان، يعقوب ونشوان، جميل.(2004). السلوك التنظيمى في الإدارة والإشراف التربوى. ط..عمّان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم.(2008). دليل الإشراف التربوي. مسقط: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.



- وزارة التربية والتعليم السعودية.(2009). أنماط الاشراف التربوي. المدينة المنورة : إدارة الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم .(2010). تطوير التعليم ما بعد الأساسي " التعليم الثانوي" في سلطنة عمان : إطار مقارنة مع بعض النماذج والتوجهات الإقليمية والعالمية 2010 م . سلطنة عمان : وزارة التربية والتعليم .
- وزارة التربية والتعليم.(2011). المهارات الإدارية والإشرافية، 64، مسقط: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم.(2013). الإشراف التربوي علاقة إنسانية وطموح تربوي ( التطوير التربوي )، 75، مسقط: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.

## ثانياً :المراجع الأجنبية:

- Alabdulkareem, R.(2014) . **Differentiated Supervision Model : Away of Improving school leadership in Saudi Arabia** . US-China Education , 4(3) , 186-192 .
- Carl,G.(1998).**Supervision of Instruction : A developmental Approach.**
- Cromwell , R , R .(1991) . **Key Supervision Skills that will touch the future of school Reform** ,Indian University , East ED .
- Glatthorn, A.(1997). **Differential instruction. Alexandria, VA: Association for the Supervision and Curriculum Development.**
- Gordon, S.(2000) . **Supervision of Instruction , A Developmenttal Approach** ( 4<sup>th</sup> ed) . Allyne and Bacon : Boston .
- Lunsford , B. F.(1999). **Percptions of relationship between teachers and supervisors during the implementation of a new teacher evaluation model** . unpublished doctoral dissertation , University of Georgia , Athens .
- Ovando , M. N.& Huckestein, M. Luisa, S.(2003).**Perceptions of the role of the Centrale Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts.** paper presented the American Educationl Research Association Annual Conference Chicago , Illinois.
- Robert, Io& Blasé, J.(1993,April). **The Micropolitics of Successful paper presented – at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, G A, 12- 16.**
- Silva , D . Y & Danna , N , F. (2001) . **Collaborative Supervision in the Professional development school** . Journal of Curriculum and Supervision.
- Thomas , F. (2013, January). **Teacher Supervision and evaluation a case study of administrators and teachers perceptions of mini observations** . Estern North University , Boston .

## الملاحق

• أداة الدراسة في صورتها الأولية

• قائمة بأسماء المحكمين

• أداة الدراسة في صورتها النهائية

• رسالة تسهيل مهمة باحث

ملحق ( 1 ) أداة الدراسة في صورتها الأولية

| م                                                     | الفقرة                                                                                          | درجة<br>كبيرة جدا | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>قليلة | درجة<br>نادرة |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| النمط الأول: الإشراف العيادي ( العلاجي ، الإكلينيكي ) |                                                                                                 |                   |               |                |               |               |
| 1                                                     | يعمل على نقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء وترك أثر إيجابي في التعليم.                      |                   |               |                |               |               |
| 2                                                     | يعمل على تنمية التفكير العلمي عند المتعلمين كهدف أساسي من أهداف تدريس مختلف العلوم.             |                   |               |                |               |               |
| 3                                                     | يقترح المشرف أسلوبا فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفّي للمعلمين.                      |                   |               |                |               |               |
| 4                                                     | يملك المشرف المؤهلات لتحليل عملية التعلم مما يجعل العلاقة بينه وبين المعلم علاقة مدرب مع متدرب. |                   |               |                |               |               |
| 5                                                     | يتمتع المشرف بالمهارات اللازمة للقيام بالإشراف ولاسيما القدرة على التحليل.                      |                   |               |                |               |               |
| 6                                                     | يعزز المشرف الثقة بالمعلم من خلال إشراكه في التخطيط وتحليل الموقف الصفّي والتقويم.              |                   |               |                |               |               |
| 7                                                     | يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفّي بدلا من التركيز على شخصية المعلم.                              |                   |               |                |               |               |
| 8                                                     | يقوم المشرف على تحليل الحصة تحليلًا موضوعيًا شاملاً.                                            |                   |               |                |               |               |

النمط الثاني: الإشراف بالأهداف

|  |  |  |  |  |                                                                               |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يعمل المشرف علاقة عمل إيجابية بينه وبين المعلم.                               | 9  |
|  |  |  |  |  | يوحد المشرف جهود المعلمين وينظمهم بفاعلية عالية.                              | 10 |
|  |  |  |  |  | يدعم المشرف النمو المهني للمعلم من خلال تصحيح مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة. | 11 |
|  |  |  |  |  | يوزع المشرف الأدوار على جميع المشاركين في العملية التعليمية.                  | 12 |
|  |  |  |  |  | يدمج المشرف الأهداف الشخصية أو الفردية للمعلم بالأهداف العامة للمدرسة.        | 13 |
|  |  |  |  |  | يؤكد المشرف على أهمية الرقابة والضبط الذاتي في تطوير الأداء وتحسين النتائج.   | 14 |
|  |  |  |  |  | يوضح المشرف مستويات الإنجاز ويوضح معايير واضحة للتقييم.                       | 15 |
|  |  |  |  |  | يقوم الإشراف بالأهداف على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف.                     | 16 |

| النمط الثالث: الإشراف التنوعي ( التمايزي ) |  |  |  |                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                            |  |  |  |                                                                                                  | 17 |
|                                            |  |  |  | يركز على الجانب الفني والمهاري للمعلمين.                                                         |    |
|                                            |  |  |  | يعطى المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يراه مناسباً لقدراته ومهاراته.                          | 18 |
|                                            |  |  |  | يطبق المشرف الأساليب الإشرافية بطريقة جماعية ومسؤولية مشتركة بين المشرف التربوي والمدير والمعلم. | 19 |
|                                            |  |  |  | يساهم المشرف في دعم العمل الجماعي بين المعلمين                                                   | 20 |
|                                            |  |  |  | يعمل المشرف على التوازن بين القسمين الإداري والفني في عمل المشرف التربوي.                        | 21 |
|                                            |  |  |  | ينوع المشرف مستويات النشاطات العلمية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين.                    | 22 |
|                                            |  |  |  | يتيح المشرف الفرصة للمعلمين تنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة.                                      | 23 |
|                                            |  |  |  | يوجه المشرف الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية.                                            | 24 |

النمط الرابع: الإشراف التطويري

|  |  |  |  |  |                                                                                |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يستخدم المشرف طرق تدريس تراعى الفروق الفردية بين المتعلمين.                    | 25 |
|  |  |  |  |  | ينوع المشرف في أساليب التدريس بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.            | 26 |
|  |  |  |  |  | يربط المشرف العلم الجديد وبين حياة الطالب العملية.                             | 27 |
|  |  |  |  |  | يطبق المشرف أسلوب التجريب والعرض العملى حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوافرة. | 28 |
|  |  |  |  |  | يشرك المشرف المعلمين في وضع خطة لعملية العلم والتعليم.                         | 29 |
|  |  |  |  |  | يهتم المشرف بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين.                             | 30 |
|  |  |  |  |  | يشرح المشرف أساليب التدريس الحديثة التي تثير تفكير المعلمين.                   | 31 |

النمط الخامس: الإشراف الإبداعي

|  |  |  |  |  |                                                                      |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يبدل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية.                      | 32 |
|  |  |  |  |  | يتصف المشرف المبدع بالمرونة والتفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته. | 33 |
|  |  |  |  |  | يستفيد من تجارب الآخرين.                                             | 34 |
|  |  |  |  |  | له رؤية واضحة شاملة للأهداف التربوية.                                | 35 |
|  |  |  |  |  | المشرف المبدع لا يتقيد بالحرفيات ولا يكون انتهازياً.                 | 36 |
|  |  |  |  |  | يساعد في الكشف عن قدرات المعلمين.                                    | 37 |
|  |  |  |  |  | يأخذ منه العبر في أحيان كثيرة.                                       | 38 |



النمط السادس: الإشراف الوقائي

|  |  |  |  |  |                                                                                         |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يكتسب خبرة حية أثناء اشتغاله بالتدريس<br>وزياراته للمعلمين.                             | 39 |
|  |  |  |  |  | الأقدر من غيره على التنبؤ بالصعوبات التي<br>يمكن أن يواجهوها في عملهم في المستقبل.      | 40 |
|  |  |  |  |  | يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف.                                                      | 41 |
|  |  |  |  |  | يشارك مع المعلمين في مناقشات ومقترحات<br>وتصورات وافتراضات تخدم العملية التعليمية.      | 42 |
|  |  |  |  |  | يمنح المعلم القدرة على الاحتفاظ بتقدير<br>التلاميذ له واحترامهم إياه.                   | 43 |
|  |  |  |  |  | ينظم برنامجاً للإشراف والتدريب.                                                         | 44 |
|  |  |  |  |  | يهدف الإشراف الوقائي إلى التنبؤ بالصعوبات<br>والعوائق التي تؤدي إلى إزعاج المعلم وقلقه. | 45 |

النمط السادس: الإشراف الإلكتروني

|  |  |  |  |  |                                                                                  |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بالإشراف الإلكتروني.                            | 46 |
|  |  |  |  |  | تسعى حكومة سلطنة عمان إلى التجديد والتطوير في مجالات التربية.                    | 47 |
|  |  |  |  |  | تطبيق الإشراف الإلكتروني يعالج كثيراً من المشكلات التي تواجه كثيراً من المشرفين. | 48 |

النمط الثامن: الإشراف التشاركي

|  |  |  |  |  |                                                                                                          |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يعتمد الإشراف التشاركي على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربوين ومعلمين وتلاميذ في تحقيق أهدافه. | 49 |
|  |  |  |  |  | يحتاج إلى زيادة فعاليته وأثره في تطوير سلوك التلاميذ.                                                    | 50 |
|  |  |  |  |  | يعتمد الإشراف التشاركي على التلاميذ.                                                                     | 51 |
|  |  |  |  |  | يعتمد الإشراف التشاركي على المعلمين.                                                                     | 52 |
|  |  |  |  |  | يعتمد الإشراف التشاركي على المشرفين التربويين.                                                           | 53 |
|  |  |  |  |  | يعتمد الإشراف التشاركي على الإداريين.                                                                    | 54 |
|  |  |  |  |  | يعتمد الإشراف التشاركي على الاستمرار في دراسة الحاجات المرتبطة بالسلوك الإنساني.                         | 55 |
|  |  |  |  |  | يقوم على التخطيط الفعال من جانب المعلمين لتجديد الأهداف السلوكية.                                        | 56 |
|  |  |  |  |  | يحدد بوضوح الخطط التعليمية المناسبة.                                                                     | 57 |
|  |  |  |  |  | يعتمد الإشراف التشاركي على الأساس المعرفي.                                                               | 58 |

## ملحق (2)

### قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

| م  | إسم المحكم              | الدرجة العلمية | جهة العمل                  | التخصص           |
|----|-------------------------|----------------|----------------------------|------------------|
| 1  | د/محمد سليمان الجرايدة  | دكتوراة        | جامعة نزوى                 | إدارة تربوية     |
| 2  | د/علي خميس علي          | دكتوراة        | جامعة نزوى                 | إدارة تعليمية    |
| 3  | د/محمد شهاب اللواتي     | دكتوراة        | وزارة التربية والتعليم     | إدارة تربوية     |
| 4  | د/نسرین صالح            | دكتوراة        | جامعة السلطان قابوس        | إدارة تعليمية    |
| 5  | د/راشد بن حمد العلوي    | دكتوراة        | وزارة التربية والتعليم     | إدارة تربوية     |
| 6  | د/حليس بن محمد العريمي  | دكتوراة        | كلية العلوم التطبيقية بصور | إدارة تربوية     |
| 7  | د/أمل بنت راشد الكيومية | دكتوراة        | جامعة السلطان قابوس        | إشراف تربوي      |
| 8  | د/منير البلوشي          | دكتوراة        | وزارة التربية والتعليم     | مناهج وطرق تدريس |
| 9  | د/سالم بن سعيد المعشني  | دكتوراة        | وزارة التربية والتعليم     | إدارة تربوية     |
| 10 | د/ياسر فتحي الهنداوي    | دكتوراة        | جامعة السلطان قابوس        | إدارة تربوية     |
| 11 | أ.د/ سوزان محمد المهدي  | أستاذ دكتور    | جامعة السلطان قابوس        | إدارة تعليمية    |

ملحق ( 3 ) أداة الدراسة في صورتها النهائية

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

المعلم/ الفاضل ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: "مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص: الإدارة التعليمية بجامعة نزوى، وفي سبيل ذلك قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لأدوات الدراسة (الاستبانة) وذلك على النحو الآتي:

استبانة للتعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. وسوف يستخدم الباحث من أجل التوصل لنتائج الدراسة الاستبانة المتعلقة بالمقياس التدرج الثلاثي ليكرت كما هو موضح أدناه:

| درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة ضعيفة |
|------------|-------------|------------|
| 3          | 2           | 1          |

ونظرا لأهمية رأيكم في التأكد من مدى قدرة أدوات الدراسة المرفقة بالبطي في تحقيق الهدف منها. أرجو منكم التكرم براءة عباراتها وفق المحاور المشار إليها أعلاه، وإبداء ما ترونه مناسبا، ملتصقا فيه باطلاكم وخبرتكم الواسعة في هذا المجال. إن إسهامك في الاستجابة عن هذه الاستبانة دليل على تنامي حسك بأهمية البحث العلمي، فأرجو منك مساعدتي على إنجاز هذه الاستبانة التي بين يديك بطريقة علمية وواقعية، فأنت محل ثقة الجميع. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

لطفا .. قبل الانتقال إلى عبارات المقياس أرجو التكرم بإكمال البيانات التالية بهدف التوثيق.. بيانات المعلم

|   |                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى                                                        |
| 2 | المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه                           |
| 3 | سنوات الخبرة:<br>( ) أقل من خمس سنوات ( ) أقل من عشر سنوات ( ) عشر سنوات فأكثر |

## استبانة أنماط الإشراف التربوي

" مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في محافظة الوسطى  
بسلطنة عمان "

\*النمط الأول: الإشراف العيادي ( العلاجي، الإكلينيكي )

| م | العبارة                                                                                          | بدرجة |        |       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|   |                                                                                                  | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 1 | يسعى المشرف إلى نقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء.                                           |       |        |       |
| 2 | يعمل المشرف على تنمية التفكير العلمي عند المتعلمين كهدف أساسي من أهداف تدريس مختلف العلوم.       |       |        |       |
| 3 | يقترح المشرف أسلوباً فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفّي للمعلمين.                      |       |        |       |
| 4 | يمتلك المشرف المؤهلات لتحليل عملية التعلم مما يجعل العلاقة بينه وبين المعلم علاقه مدرب مع متدرب. |       |        |       |
| 5 | يتمتع المشرف بالمهارات اللازمة للقيام بالإشراف ولا سيما القدرة على التحليل.                      |       |        |       |
| 6 | يعزز المشرف الثقة بالمعلم من خلال اشراكه في التخطيط وتحليل الموقف الصفّي والتقييم.               |       |        |       |
| 7 | يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفّي بدلاً من التركيز على شخصية المعلم.                              |       |        |       |
| 8 | يقوم المشرف على تحليل الحصة تحليلاً موضوعياً شاملاً.                                             |       |        |       |

**\*النمط الثاني: الإشراف بالأهداف**

| م  | العبارة                                                                       | درجة  |        |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|    |                                                                               | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 9  | يعمل المشرف علاقة عمل ايجابية بينه وبين المعلم.                               |       |        |       |
| 10 | يوحد المشرف جهود المعلمين وينظمهم بفاعلية عالية.                              |       |        |       |
| 11 | يدعم المشرف النمو المهني للمعلم من خلال تصحيح مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة. |       |        |       |
| 12 | يوزع المشرف الأدوار على جميع المعلمين المشاركين في العملية التعليمية.         |       |        |       |
| 13 | يدمج المشرف الأهداف الشخصية أو الفردية للمعلم بالأهداف العامة للمدرسة.        |       |        |       |
| 14 | يؤكد المشرف على أهمية الرقابة والضبط الذاتيين في تطوير الأداء وتحسين النتائج. |       |        |       |
| 15 | يوضح المشرف مستويات الإنجاز ويوضع معايير واضحة للتقييم.                       |       |        |       |
| 16 | يقوم الإشراف بالأهداف على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف.                     |       |        |       |

\*النمط الثالث: الإشراف التنوعي ( التمايزي )

| م  | العبارة                                                                                | درجة  |        |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|    |                                                                                        | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 17 | يركز المشرف على الجانب الفني والمهارى للمعلمين.                                        |       |        |       |
| 18 | يعطي المشرف المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذى قدراته ومهاراته.                       |       |        |       |
| 19 | يطبق المشرف الأساليب الإشرافية بطريقة جماعية ومسؤولية مشتركة بينه وبين المدير والمعلم. |       |        |       |
| 20 | يساهم المشرف في دعم العمل الجماعي بين المعلمين.                                        |       |        |       |
| 21 | يعمل المشرف على التوازن بين القسمين الإداري والفني في عملية الإشراف التربوي.           |       |        |       |
| 22 | ينوع المشرف مستويات النشاطات العلمية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين.          |       |        |       |
| 23 | يتيح المشرف الفرصة للمعلمين تنفيذ الأنشطة المخبرية البسيطة.                            |       |        |       |
| 24 | يوجه المشرف الطلبة إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية.                                  |       |        |       |



**\*النمط الرابع: الإشراف التطويري**

| م  | العبارة                                                                        | بدرجة |        |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|    |                                                                                | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 25 | يستخدم المشرف طرق إشرافيه تراعى الفروق الفردية بين المعلمين.                   |       |        |       |
| 26 | ينوع المشرف في أساليب الإشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.            |       |        |       |
| 27 | يربط المشرف بين العلم الجديد وبين حياة الطالب العملية.                         |       |        |       |
| 28 | يطبق المشرف أسلوب التجريب والعرض العملي حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوافرة. |       |        |       |
| 29 | يشرك المشرف المعلمين في وضع خطة لعملية التعلم والتعليم.                        |       |        |       |
| 30 | يهتم المشرف بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين.                             |       |        |       |
| 31 | يشرح المشرف أساليب التدريس الحديثة التي تثير تفكير المتعلمين.                  |       |        |       |

\*النمط الخامس: الإبداعي ( الابتكاري )

| م  | العبارة                                                                                 | بدرجة |        |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|    |                                                                                         | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 32 | يبتكر المشرف أفكارا جديدة وطرقا مستحدثه تسهم في تطوير العملية التعليمية.                |       |        |       |
| 33 | يبتعد المشرف عن الانتهازية وفرض آرائه على الآخرين.                                      |       |        |       |
| 34 | يعمل المشرف على تقديم المساندة المعنوية للمعلمين.                                       |       |        |       |
| 35 | يهتم المشرف بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم.     |       |        |       |
| 36 | يشجع المشرف المعلمين على ضرورة تحرير العقل وإطلاق الطاقة للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم. |       |        |       |
| 37 | يتميز المشرف بالعديد من الصفات كالصبر واللباقة والمرونة والثقة والرؤية الواضحة.         |       |        |       |
| 38 | يهتم المشرف بإشاعة روح الديمقراطية.                                                     |       |        |       |

**\*النمط السادس: الإشراف الوقائي**

| م  | العبارة                                                                                        | بدرجة |        |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|    |                                                                                                | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 39 | يُتنبأ المشرف بالمتاعب التي تقع للمعلمين ويمنع وقوعها ويقلل من أثارها.                         |       |        |       |
| 40 | يحقق المشرف الأمن النفسي للمعلمين ويسعى لبناء جسور من المحبة والطمأنينة.                       |       |        |       |
| 41 | يدرك المشرف الأسباب الكامنة وراء المتاعب التي يعاني منها المعلمين عند زيارته لهم.              |       |        |       |
| 42 | يرسم المشرف الخطط المناسبة للمعلمين لتلافيها والتغلب عليها.                                    |       |        |       |
| 43 | يتخذ المشرف من الأساليب ما يتناسب كل موقف واضعا في اعتباره شخصية المعلم ومدى قوته وثقته بنفسه. |       |        |       |
| 44 | يدعم المشرف الثقة لدى المعلم خاصة عند مواجهته للمشكلات.                                        |       |        |       |
| 45 | يتخذ المشرف من تبادل الزيارات وسيلة لمساعدة المعلمين في مجابهة الصعاب المتوقعة.                |       |        |       |

\*النمط السابع: الإشراف الإلكتروني

| م  | العبارة                                                                                              | بدرجة |        |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|    |                                                                                                      |       |        |       |
|    |                                                                                                      | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 46 | يحرص المشرف التربوي على الاهتمام بالإشراف الإلكتروني.                                                |       |        |       |
| 47 | يعتمد المشرف على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بينه وبين المعلمين.                          |       |        |       |
| 48 | يعالج المشرف كثيراً من المشكلات التي تواجه كثيراً من المعلمين.                                       |       |        |       |
| 49 | يسعى المشرف إلى تطبيق جميع العمليات الإدارية والفنية المنوطة به من قبل الوزارة والأجهزة الحكومية.    |       |        |       |
| 50 | يتيح المشرف إمكانية التفاعل النشط مع المعلمين بعضهم ببعض                                             |       |        |       |
| 51 | يستخدم المشرف وسائل الاتصال الحديثة للمعلمين.                                                        |       |        |       |
| 52 | يقوم المشرف باستخدام التقنيات الإلكترونية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمعلم.                    |       |        |       |
| 53 | يجدد المشرف في أساليب الاتصال الإلكترونية عند المعلمين ويتيح أساليب جديدة تفتح آفاقاً للتعليم الذاتي |       |        |       |

**\*النمط الثامن: الإشراف التشاركي**

| م  | العبارة                                                                                                   | بدرجة |        |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
|    |                                                                                                           | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| 54 | يعتمد المشرف على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ في تحقيق أهدافه.           |       |        |       |
| 55 | يركز المشرف على تحقيق الأهداف المتمثلة في تحسين نوعية التعلم.                                             |       |        |       |
| 56 | يهدف المشرف إلى فهم وتشخيص المشكلات والتعرف على أسبابها وبناء البرنامج العلاجي المناسب لدعم جهود المعلمين |       |        |       |
| 57 | يمتلك المشرف لغة الحوار مع المعلمين للاتفاق على معايير تقييم الطالب.                                      |       |        |       |
| 58 | يتميز المشرف بالتعاون المستمر وروح الانفتاح بينه وبين المعلمين.                                           |       |        |       |
| 59 | يقوم المشرف على التخطيط الفعال من جانب المعلمين لتجديد الأهداف السلوكية.                                  |       |        |       |
| 60 | يعتبر المشرف ذا كفاءة تدريس عالية فهو المثل والنموذج للمعلمين.                                            |       |        |       |
| 61 | ينوع المشرف في عرض النماذج التي يستفيد منها المعلمين.                                                     |       |        |       |

ملحق ( 4 )

تسهيل مهمة باحث

الرقم : .....  
التاريخ : .....  
الموافق : ١٠ / ١٢ / ١٤٤٠ هـ



سلطنة عُمان  
وزارة التربية والتعليم  
إدارة التفتيش والتعليم  
محافظة الوسطى

المحترمون

الأفاضل / مديرو ومديرات مدارس المحافظة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بداية نهديكم أطيب تحية وأوفر شكر ، وإشارة إلى الموضوع المذكور أعلاه وتوجها من وزارتنا الموقرة حول تشجيع موظفيها على اكمال دراستهم الجامعية فأنا نود إفادتكم بأن الفاضل / يونس بن حمدان بن عبدالله الكلثاني طالب دراسات عليا ماجستير تخصص إدارة تعليمية بجامعة نزوى يقوم بإجراء دراسة حول (مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان) ويرغب المذكور في تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة من معلمي ومعلمات المدارس التابعة لكم .

راجين التكرم بتسهيل مهمة الباحث وذلك وفق الإجراءات المعمول بها ، وفي حالة وجود أي استفسار يمكنكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٨٨٨٥٠٨٣)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د. سالم بن سعيد بن مسلم المعشني  
مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى

٣١ أكتوبر ٢٠١٣ م

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الطالب: يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني، طالب ماجستير تخصص الإدارة التعليمية ورقمه الجامعي ( ٠٤٤٤٧٦٢٤ ) بإعداد بحث بعنوان: "مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان"، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراسته يحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراساتها وتطبيق الاستبانة التي أعدها؛ لذا نرجو تسهيل مهمته البحثية. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ عبدالله بن سيف التوبي  
عميد كلية العلوم والآداب

أ.د/ سامر جميل رضوان  
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية  
(بالوكالة)





من:

الاسم: المكتب الفني للدراسات والتطوير

تاريخ الإرسال: AM 11:20:52 2014/01/02

إلى: إدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى

نسخة للاطلاع إلى: خالد بن علي بن حميد العامري

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث/يونس الكلباني

الملفات الملحقة:

استبانة يونس الكلباني .doc

المرسل: بشرى بنت بدر بن ناصر الدوحاني

محتوى المراسلة:

#### الموضوع: تسهيل مهمة باحث

أود إفادتكم بأن الفاضل /يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني - طالب دراسات عليا ماجستير تخصص إدارة تعليمية بجامعة نزوى يقوم بإجراء دراسة حول (مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان) ويرغب المذكور في تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينه من معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمديريته .  
راجين التكرم بتسهيل مهمة الباحث وذلك وفق الإجراءات المعمول بها لديكم ،وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (98885083) .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام ،،،

د . أحمد بن محمد الهنائي

مستشار الوزارة للعلاقات التربوية الدولية

المكلف بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير