متطلبات تطبيق نموذج الاشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان

د. سمية بنت سعيد البرعمية أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعه ظفار، سلطنة عمان

أ. صفاء بنت عبد الجليل بيت سليم وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

د. يوسف بن أحمد البرعمي أستاذ مشارك مناهج وطرق تدريس، جامعة ظفار، سلطنة عمان

مستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف متطلبات نموذج الإشراف التربوي من الجوانب المهنية والفنية والتقنية وفقًا لآراء الخبراء في الإشراف التربوي بسلطنة عمان. تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب دلفي لجمع البيانات من خلال مرحلتين من الاستبانات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تستند إلى الخبرة العملية للمشرفين. وأسفرت النتائج عن تحديد (٧) متطلبات مهنية حصلت بمتوسط حسابي بلغ ٤,٧١، و(٥) متطلبات فنية بمتوسط حسابي ٤,٧٤، و(١٢) متطلبًا تقنيًا بمتوسط حسابي ٤,٦٨، وجميع المتطلبات درجة موافقتها عالية حسب آراء الخبراء التربويين، وبذلك تم تحديد المتطلبات المهنية والفنية والتقنية لتطبيق نموذج الاشراف التربوي المدمج.

الكلمات المفتاحية: متطلبات، الإشراف التربوي، نموذج الإشراف التربوي المدمج.

Requirements for Implementing the Integrated Educational Supervision from the Perspective of Educational Experts in the Sultanate of Oman

Dr. Somaiya Said AL Baraami
Assistant Professor of Educational Administration, University of Dhofar, Sultanate of Oman
Ms. Safa Abduljalil Awadh Bait Saleem
Ministry of Education, Sultanate of Oman
Dr. Youssef Ahmed Bakhiet AL Baraami
Associate Professor of Curriculum and Instruction, University of Dhofar, Sultanate of Oman

Abstract

This study aimed to explore the requirements of the educational supervision model in terms of professional, technical, and technological aspects in light of modern trends in educational supervision, according to the views of experts in educational supervision in the Sultanate of Oman. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was adopted, utilizing the Delphi technique for data collection through two phases of questionnaires, with the aim of obtaining precise results based on the practical experience of the supervisors. The results identified seven professional requirements with a high level of agreement, with an overall mean of 4.71, five technical requirements with an overall mean of 4.74, and twelve technological requirements with an overall mean of 4.68. Thus, the professional, technical, and technological requirements for implementing the blended educational supervision model were determined.

Keywords: Requirements, Educational supervision, The Integrated Educational supervision model.

متطلبات تطبيق نموذج الاشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان

د. سمية بنت سعيد البرعمية أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعه ظفار، سلطنة عمان

أ. صفاء بنت عبد الجليل بيت سليم وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

د. يوسف بن أحمد البرعمي أستاذ مشارك مناهج وطرق تدريس، جامعة ظفار، سلطنة عمان

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهد العالم منذ أكثر من نصف قرن تطورات متنامية في جميع المجالات، وأبرزها التطورات في النمو المعرفي والتطور التقني، هذا إلى جانب ما يحدث عالميا من تقلبات سريعة، وعدم استقرار اقتصادي وسياسي وصحي وبيئي؛ وهذا يستدعي بطبيعة الحال إحداث تغيير أو تطوير في الكثير من مجالات الحياة والسياسات الدولية؛ لمواكبة هذا التطور المعرفي والتقني السريع والمتدفق ولمواجهة تقلبات العالم بكافة أشكاله غير المتوقعة.

ويعد النظام التربوي أحد أهم الأنظمة المتجددة، التي يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع الظروف الحالية والمستقبلية، والذي يفترض أن تتماشى مع التغييرات والمستجدات؛ لتواكب التطورات المعرفية وخاصة التطور التقني الذي جعل التعليم جزء لا يتجزأ من هذا العالم الافتراضي (الحربي،٢٠٢١). فهذا التطور السريع أثر على المنظومة التعليمية وما يرتبط بها؛ مما فرض عليها تحديات جديدة تتطلب منها ايجاد حلول سريعة؛ لمواكبتها وتجنب عرقلة أهدافها المرسومة. ولعل أبرز وأهم متطلبات المنظومة التعليمية هو تطوير أداء المعلم وكفاياته المهنية. والذي لا يتحقق لا بوجود إشراف متطور ومرن ومستمر في تقديم الإرشاد والتوجيه والتدريب والدعم والمساندة المستمرة للمعلم، لما لدوره من أهمية في حياة الطالب وتنمية المجتمع ككل.

ويعد الإشراف التربوي نظام تربوي متكامل، وجزء لا يستهان به ولا يمكن الاستغناء عنه في العملية التعليمية، فهو سبب ارتقاءها وجودتها؛ كونه يسهم في تشخيص واقعها من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، أي أنه مرتبط بعناصرها المهمة

والمختلفة من قيادة تربوية، ومناهج وطرق تدريس وتدريب وعلاقات إنسانية مع المعلم. فيسعى إلى تحسين المواقف وتطوير العملية التعليمية بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة ومتطلبات واحتياجات المجتمع. من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي الأهداف المطلوبة منها (الطعاني،٢٠٠٧).

والملاحظ أنه لم يعد هناك أسلوب إشرافي واحد فقط يستخدم في الإشراف التربوي؛ حيث تختلف أساليب الإشراف التربوي باختلاف الهدف من توظيفها. وقد ركزت هذه الاتجاهات والنماذج العالمية المعاصرة للإشراف التربوي على مواجهة معوقات العملية الإشرافية التقليدية ومنها: الإشراف التطوري، والإشراف العيادي، والإشراف التشاركي، والإشراف بالأهداف، والإشراف المتنوع، والإشراف الإلكتروني (أحمد وآخرون، ٢٠١٨).

ويرى شياملي (Shyamlee, 2012) أن التقنية أحدثت تغييرا كبيرا في منظومة التعليم والتعلم، وطورت من مستوياتها، وجعلتها أكثر استمرارية ومتعة وأكثر إنتاجية، فظهور الثورة التقنية أثر بشكل ايجابي على الأساليب الإشرافية المعروفة، وأحدثت تزاوجا ما بين الأساليب التقليدية والأساليب المعاصرة، وبالتالي نتج عنه أساليب حديثة أكثر فاعلية، وأكثر دعما، للعملية الإشرافية (الزايدي، ٢٠١٤).

فتوظيف التقنية في التعليم والإشراف والتدريب من خلال الإشراف الإلكتروني؛ أتاح طرق اتصال حديثة، وفرت الكثير من الجهد والوقت. ففي دراسة قام بها مالون (**Mallon, 2002**) حول كيفية إنشاء علاقة بين المعلمين والمشرفين التربويين باستخدام التكنولوجيا المساعدة لهذا النوع من الإشراف المتزامن، وغير المتزامن، كشفت عن ارتفاع في مستوى عملية التدريب للمعلمين من قبل المشرفين التربويين باستخدام التقنيات الحديثة والإنترنت.

وأشار الحارثي (٢٠١٩) أنه مهما كانت هناك توجهات حديثة في نظام الإشراف التربوي؛ فإنها لن تحول دون وجود معيقات أو تحديات يمكن أن يواجهها المشرف في العملية التربوية؛ لكون الإشراف التربوي أصبح ديناميكيا بتطوراته المستمرة، لتخطي كافة

التحديات من خلال إيجاد بيئة إشرافية فاعلة ونابضة بالعلم، والتدريب، والتوجيه، والمشاركة.

وقد أكدت ذلك دراسة دونلي **(Donnelly,2013)** التي هدفت إلى توظيف نموذج الإشراف المدمج لتطوير الممارسات الإشرافية على طلاب الدراسات العليا، بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد اتفق الجميع حول نموذج الإشراف المدمج وجدواه الاقتصادية؛ من حيث خفض الكلفة وتوفر المرونة والتواصل الدائم الذي يقضي على شعور الطالب بالعزلة.

ويذكر المقطرن (٢٠١٦) أن الجمع بين مزايا الإشراف التقليدي والإشراف الإلكتروني يسهم في وجود عدة مزايا تميزه كنموذج للإشراف التربوي الفعّال، وأهمها تحقيق التفاعل الاجتماعي وتعزيز العلاقات الإنسانية من خلال اللقاء المباشر بين المشرف التربوي وبين المعلمين والطلاب، وتدعيم استمرار التواصل بين المشرف والمعلم والطالب لتلمس الاحتياجات الفعلية في الميدان التربوي. وامكانية متابعة نتائج تنفيذ التوصيات والمقترحات العلاجية أو الوقائية عبر أداوت التقنية الحديثة. بالإضافة إلى تحفيز المعلمين على الإنماء المهني الذاتي، واستخدام البرامج، والمواقع الإلكترونية، ومحركات البحث المتوفرة مع مواكبة كل التطورات التربوية. وأخيرًا هذا النموذج يختصر المسافات، ويوفر الوقت، وبالتالي يحقق السرعة في الإنجاز (صلاح الدين، ٢٠٢٠).

وبالنظر إلى واقع نظام الإشراف التربوي في سلطنة عمان وجد أنه مؤخرًا قد تطور تطورًا سريعا وملموسًا، بعد أن كان توجيهًا قائمًا على اصدار الأوامر دون نقاش فيها، وأصبح في الوقت الحاضر إشرافًا تعاونيًا شوريًا ديمقراطيًا بدرجة مقبولة. فقد سعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للتطور بخطى تتوافق مع السياسات التنموية في البلاد (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥). وهذا ما أدى إلى إحداث نقلة جيدة في تطوير بعض مدخلات العملية التعليمية التعلمية وتحسين مخرجاتها؛ منها ما حدث بشكل متنامي ومتوالي، ومنها ما حدث كدفعة قوية من أجل مواكبة العالم الخارجي، وفي عام ٢٠١٤م، تم إنشاء المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين الذي يقدم برامج تدريب نوعية منها، برنامج

خبراء الإشراف التربوي، ويستهدف تقريبا نحو ثلث المشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم الإشرافية في مجال التعليم والتعلم (المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين،٢٠٢٠).

وتوالت جهود وزارة التربية والتعليم في السلطنة، لمواكبة الثورة المعرفية والتقنية والتحول الرقمي في كافة أركان المنظومة التعليمية بشكل عام والإشرافية على وجه الخصوص. حيث ارتأت الوازرة مؤخرا التوجه إلى تطبيق الإشراف الإلكتروني، حرصا منها على مواكبة النمو المتزايد لأعداد الطلبة والمعلمين والمشرفين، وتوسع الرقعة الجغرافية التعليمية، ومن أجل سرعة الانجاز وتعزيز التواصل المستمر والتكامل بين أطراف العملية التربوية وعلى المستويات الإشرافية في السلطنة (وزارة التربية والتعليم،٢٠١٦). وانبثق من هذا التطور التقني إنشاء البرامج والمواقع الإلكترونية المختصة؛ مثل بوابة سلطنة عمان التعليمية، والمنصة التعليمية. وكذلك قامت بتطوير نظام التدريب الإلكتروني ومبادرات الزيارات التشاركية، وتدشين نظام المؤشرات التربوية، بالإضافة إلى تطوير آلية اختيار وتدريب الكادر الإشرافي؛ لضمان مد القطاع بالموارد البشرية الفنية المجيدة، وتسهم في دعم الميدان التربوي بالمعلم المتمكن مهنيا لضمان جودة المخرجات التعليمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الإشراف التربوي نظام أساسي لتطوير العملية التعليمية؛ فبدون هذا النظام التربوي لا يمكن تحسين، أو إصلاح أي تعليم في أي بلد كان، فهو بحاجة إلى تطوير أساليبه وأنماطه وتحديثها بصفة مستمرة. ورغم الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتطوير المنظومة الإشرافية، إلا أن الواقع التربوي وبعض الدراسات المحلية أثبتت بأنه ما زالت هناك توجد بعض الممارسات التي تشير إلى الكثير من القصور في المهارات الأدائية سواء للمشرف التربوي أو المعلم، فقد جاءت توصيات الملتقيات التربوية التي تعنى بالإشراف التربوي في سلطنة عمان، بإعادة صياغة أهداف تطوير نظام الإشراف التربوي؛ بما يَسهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٤٠، وتطوير برامج التنمية المهنية المقدمة للمشرفين (جاد، ٢٠١٩). كما أن الرؤية الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان

٢٠٤٠ تسعى إلى بناء موارد بشرية تمتلك كافة المهارات والمعارف والقيم اللازمة للعمل والحياة مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة، وتؤهلها للتكيف مع متغيرات العصر والثورات الصناعية والمعرفية.

وبناء على ذلك، أجريت دراسة استطلاعية بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي وأهم المشكلات التي تواجه المشرفين في الميدان التربوي، وحول حاجة نظام الإشراف بسلطنة عمان إلى تطبيق نموذج الإشراف المدمج. حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية شملت (٢٠) مشرفا ومشرفة تربويا بمختلف التخصصات العلمية، ومن مختلف محافظات السلطنة. وبتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، لوحظ وجود نسبة اتفاق عالية على حاجة الإشراف التربوي لتطبيق هذا النموذج؛ بسبب التحديات التي تعترض المشرفين أثناء ممارسة مهامهم الإشرافية، حيث أجمع المشرفين على نفس التحديات التي وجدناها في الأدبيات السابقة، منها نتائج دراسة الحجرية والفهدي والموسوي (٢٠١٤). فجاءت قلة الدورات التدريبية في مجال الإشراف الإلكتروني وكثرة الأعباء الإدارية والفنية للمشرف في المرتبة الأولى بنسبة (٧٠,٤٪)، وتلتها قلة الدورات التدريبية في الأساليب الإشرافية الأخرى وكثرة الأعباء الإدارية والفنية للمشرف في نفس المرتبة بنسبة (٦٦,٧٪)، وجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (٥٥,٦٪) تباعد المسافة الجغرافية بين المدارس والولايات بنفس النسبة مع تحدي ضعف شبكة الانترنت بالعمل، تلاها قلة أعداد المشرفين بنسبة (٤٠٪)، بالإضافة إلى كثرة نصاب المعلمين بنسبة (٣٧٪)، وعدم توفر الأجهزة الإلكترونية المساعدة بنسبة (٣٣,٣٪)، فيما جاء تحدي عدم توفر المواصلات للمدارس البعيدة في المرتبة السابعة بنسبة (٢٩,٦٪). وأضاف بعضهم صعوبة توفر المكان الملائم لمقابلة المعلمين.

كما كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن نواحي الضعف في تطبيق الإشراف الإلكتروني الذي تبنته الوزارة خلال فترة التعلم عن البعد، مثل ضعف المصداقية حول المستوى التحصيلي الفعلي للطالب، وخاصة التلميذ في الحلقة الأولى. كذلك عدم وجود نافذة خاصة بالمشرف للدخول أي وقت للمتابعة والاطلاع على عمل المعلم، وواجبات التلاميذ.

وقد أكدت العينة بأن الإشراف الإلكتروني داعم ومعزز للأساليب الإشرافية الأخرى، ولكن لا يغني عنها، وأن التقنية أداة توفر الوقت والجهد، ومن خلالها يمكن نقل وتبادل الخبرات متحديا البعد المكاني والزمني. لذلك اتفقت معظم اراء المشرفين في الدراسة الاستطلاعية على أهمية دمج الأساليب الإشرافية وفق إطار رسمي تشريعي مقنن؛ يتم فيها تفصيل الأساليب الإشرافية الملائمة تفصيلا واضحا، ومحددا للآليات والخطوات، وكذلك أدوار القائمين عليها وتوفير الاحتياجات اللازمة لتفعيله.

وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات المحلية السابقة التي أجريت في مجال الإشراف التربوي. تباين الآراء والاتجاهات حول مميزات وعيوب الأساليب الإشرافية التقليدية والاتجاهات المعاصرة والتحديات التي تواجه تطبيقها، ومدى تفعيلها وفاعليتها في الميدان التربوي العماني. حيث كشفت دراسة الكندي (٢٠١٨) عن وجود صعوبات كبيرة ومتوسطة حول المتابعة الإشرافية الإلكترونية، تصدرتها الصعوبات الفنية في ضعف خدمة الإنترنت من قبل مزود الخدمة، تلتها الصعوبات الإدارية والتي تمثلت في ضعف التنسيق بين الجهات الإشرافية التي تشرف على المتابعة الإلكترونية. فيما أشارت دراسة الخنبشي (٢٠١٩) إلى أبرز التحديات التي تواجه الإشراف على المدارس الخاصة كالتحديات الإدارية (كثرة أعباء، نصاب، تشتت وازدواجية في المهام وغير ذلك) وتحديات مالية تحول دون تنفيذ بعض البرامج التدريبية اللازمة للمشرف التربوي على المدارس الخاصة، بالإضافة إلى تحديات فنية تتمثل في ضعف كفايات المعلم المهنية وتأهيله في كثير من المدارس الخاصة. وأيضا أظهرت دراسة كوفان (٢٠١٨) صعوبة قيام المشرفين التربويين بمهامهم الفنية يرجع لكثرة أعبائهم، وأيضا بسبب بعد المسافة الجغرافية بين المدارس والمديرية.

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات المحلية، مدى تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي. فأشارت دراسة فرغلي (٢٠١٩) أن أكثر الأساليب استخدامًا لدى المشرفين والمشرفات، هي الزيارات الصفية يليها المداولات الإشرافية، المشاغل، الدروس التطبيقية، ثم تبادل الزيارات. حيث أوصت بالتنوع في الأساليب الإشرافية وعدم التركيز

على الزيارات الصفية فقط. فيما أظهرت دراسات أخرى أن الممارسات الإشرافية في الميدان التربوي، لم تشهد تغييرا نوعيا واضحا، ويوجد هناك ضعف في تفعيل الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي وتنمية أداء المعلمين، كما في دراسة اليحمدي (٢٠٠٥)، العامري (٢٠٠٨)، الكلباني (٢٠١٦).

إضافة إلى ذلك ومن خلال خبرة الباحثون المهنية في مجال الإشراف الفني والإداري، لوحظ وجود الكثير من المعوقات في المتابعة الإشرافية على المدارس؛ وأبرزها قلة عدد المشرفين التربويين في بعض التخصصات مقارنة بأعداد المعلمين المشرف عليهم، بالإضافة إلى تباعد المسافات الجغرافية بين الولايات والمدارس مما يصعب متابعتها بشكل دوري ومستمر، وضعف شبكة الإنترنت في الأماكن الجبلية والحدودية البعيدة عن مركز المحافظة، فتبينت الحاجة إلى الأساليب الإشرافية المباشرة في بعض المواقف الإشرافية والحاجة الطارئة إلى الإشراف الإلكتروني في مواقف أخرى؛ وبالتالي يظهر جليا أن نموذج الإشراف التربوي المدمج يعد من أكثر النماذج الإشرافية تطورًا حاليًا، ويتناسب مع الثورة الصناعية والمعرفية، ومواجهة التحديات المتعلقة بالميدان التربوي على وجه الخصوص، والتحديات الاقتصادية والصحية والاجتماعية التي يمر بها العالم في السنوات الأخيرة بشكل عام. وقدرة هذا النموذج على مواجهة هذه التحديات حاليا ومستقبلا هو مؤشر قوي وفاعل، يجعل من الضروري السعي نحو تطبيق النموذج الإشرافي بمفهومه الحديث، وتطويره بما يتناسب والحاضر الذي نعيشه.

وانطلاقا من نتائج الدراسة الاستطلاعية وتوصيات الدراسات السابقة والملتقيات التربوية، والرؤية الاستراتيجية للتعليم لعام ٢٠٤٠, وخبرتي المهنية المتواضعة في مجال الإشراف التربوي؛ وإيمانا بأهمية رفع جودة الخدمات الإشرافية في المؤسسات التعليمية، للرقي بنظام التعليم بالسلطنة، ثبت أن هناك حاجة إلى وضع تصور لتطبيق نموذج الإشراف المدمج بمدارس السلطنة. ولذلك تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
ما المتطلبات (المهنية، والفنية، التقنية) لنموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

١. ما المتطلبات المهنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟
٢. ما المتطلبات الفنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟
٣. ما المتطلبات التقنية (الكفايات في الأداء المهني) اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لنموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر خبراء الإشراف التربوي في سلطنة عمان، وذلك من خلال تعرف المتطلبات المهنية والفنية والتقنية لتطبيق نموذج الاشراف التربوي المدمج.

أهمية الدراسة

نبعت اهمية الدراسة الحالية من:

- الأهمية النظرية: حيث تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة، حيث يعد هذا النموذج الإشراف التربوي المدمج من نماذج التوجهات الحديثة في الإشراف التربوي، الذي يسعى لتطوير العملية لتعليمية بطريقة أكثر تشاركية وتواصلًا واستمرارية في ظل التحديات المعاصرة.
- الأهمية التطبيقية: حيث يؤمل أن تسهم هذه الدراسة من خلال توفير المتطلبات المهنية والفنية والتقنية في تطوير العملية الإشرافية من خلال ما تقدمه من توصيات قد تفيد صناع القرار في التعليم في تضمين هذه المتطلبات التنفيذية في الاشراف المدمج على القائمين بالدور الإشرافي في المؤسسات التعليمية بالسلطنة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد المتطلبات المهنية والفنية والتقنية لنموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين بسلطنة

عمان من خلال توضيح متطلبات النموذج المهنية والفنية والتقنية بالإضافة إلى الإجراءات المقترحة للتنفيذ.

- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على بعض المديريات التعليمية ببعض محافظات سلطنة عمان (مسقط - ظفار – الظاهرة- مسندم - شمال الشرقية – جنوب الشرقية - شمال الباطنة – جنوب الباطنة- البريمي).

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٣ م.

- الحدود البشرية: تشتمل على عينة من الخبراء التربويين في الإشراف التربوي المنتسبين لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة في الآتي:

- نموذج الإشراف التربوي المدمج **Integrated Educational Supervision**

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

ويعرف إجرائيا بأنه: نمط حديث في الإشراف التربوي يجمع بين خصائص النماذج الإشرافية الحديثة القائمة على الاتصال المباشر والتشارك بين المشرف والمعلم، وخصائص أسلوب الإشراف الإلكتروني التي تدعم الاستفادة من التقنية في تحقيق الإشراف الفعال والمتواصل من خلال استخدام شبكة الإنترنت والتطبيقات الحاسوبية.

- المتطلبات المهنية للإشراف التربوي المدمج:

يقصد بها إجرائيا في البحث الحالي العنصر البشري وهو أساس العملية الإشرافية المراد توفيرها، وتدعيمها بالكفايات اللازمة لتطبيق الإشراف التربوي المدمج.

- المتطلبات الفنية للإشراف التربوي المدمج:

يقصد بها إجرائيا تهيئة الظروف المناسبة للكوادر الإدارية والفنية والإشرافية وتأهيلهم وتدريبيهم على تطبيق الإشراف التربوي المدمج في المدارس، وذلك لتحسين مهاراتهم المهنية والأدائية لتطبيق الإشراف التربوي المدمج على النحو المطلوب.

- المتطلبات التقنية للإشراف التربوي المدمج:

يقصد بها إجرائيا البنية التحتية الرقمية (الاتصالات، التجهيزات والأجهزة، والبرامج التقنية) التي تسهل عملية تطبيق الإشراف التربوي المدمج..

١. المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

وتعرضه الدراسة على النحو التالي

أولا: الأسس الفكرية لنموذج الإشراف التربوي المدمج

وتوضحه الدراسة كما يأتي:

١. مفهوم نموذج الإشراف التربوي المدمج

لقد جذب الإشراف التربوي اهتمام جميع التربويين، كونه دعامة أساسية في المنظومة التعليمية، ويؤدي وظائف في غاية الأهمية من أجل مخرجات بشرية واعية، وقادرة على نقل مجتمعها إلى أفضل واقع يمكن الوصول إليه، ومن أهم هذه الوظائف الأخذ بيد المعلم ومساعدته على النمو المهني للتعامل مع جميع مستويات الطلبة، كما يمد الوزارة بالبيانات والاحصائيات التي تقوم عليها القرارات والسياسات التعليمية الناجحة، وكذلك إعداد البحوث التربوية والتجريبية لحل مشكلات التعليم الطارئة.

إن الأساليب والنماذج الإشرافية المتعددة المذكورة سابقا، كلا منها لديها ايجابيات وسلبيات، أظهرتها الكثير من الدراسات العربية والأجنبية، ففي الأساليب والنماذج الإشرافية التربوية التقليدية والحديثة، كشفت بعض الدراسات وجود معوقات ومشكلات يواجهها المشرف التربوي أثناء التطبيق المباشر في الميدان التربوي منها دراسة القرني (٢٠١٣)، والشهري (٢٠٠٨)، وفي ظل وجود تحديات متوقعة وغير متوقعة، الأمر الذي يقود إلى شلل تام للعملية الإشرافية. كما أشارت دراسات الحفظي (٢٠١٢) والغامدي (٢٠١٠) إلى وجود سلبيات أيضا في الاعتماد الكلي على أسلوبي الإشراف التقني أو الإلكتروني. هنا ظهرت الحاجة إلى تلافي السلبيات، وتوظيف واستثمار مواطن القوة والمميزات في كل اتجاه، فتولدت فكرة نموذج الدمج بين الاتجاهين؛ وهو ما يطلق عليه (نموذج الإشراف

المدمج) الذي يمزج بين مزايا وممارسات الطرق والأساليب الإشرافية الحديثة المباشرة والأسلوب الإشرافي الإلكتروني غير المباشر.

٢. أهداف نموذج الإشراف التربوي المدمج

للإشراف المدمج أهداف يجب أن تتحقق بالشكل المطلوب من أجل الإيمان بفكرته وتطبيقها على أرض الواقع. فهو يهدف في المقام الأول إلى توفير الاحتياجات المهنية وإشباع الحاجات الإنسانية للمعلمين، وذلك بالإشراف المتواصل والمتعاون والمستمر بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين الأداء المهني للمعلم، وإيجاد حلول سريعة للتحديات التي تواجه، وبالتالي تحقق إمكانية التقييم الموضوعي والشامل لأداء المعلم المهني، وتقديم التغذية الرجعة المناسبة والواقعية من خلال دمج الإشراف المباشر (التواصل المباشر في الميدان التربوي) أو الإشراف غير المباشر (التواصل عبر شبكة الانترنت) (حسين والقثامي، ٢٠١٩).

وعلي ضوء ما سبق يتضح أن الأهداف التي يسعى النموذج لتحقيقها. من خلال تمكين نموذج الإشراف المدمج، الذي يعتبر من أفضل الحلول في الوقت الحالي حيث يسهم في التغلب على معظم الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي والتي تم ذكرها في الدراسات السابقة، ولعل أبرز الأهداف عدم توقف الإرشاد والتوجيه اللازم للمعلم عند حاجته إليه، وبالتالي توثيق العلاقة الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلم. والتي توثر بدورها إيجابا في عملية تحسين التعليم.

٣. خصائص نموذج الإشراف التربوي المدمج

يتمتع الإشراف التربوي في مفهومه الحديث بسمات وخصائص عديدة أسهمت في تحسين عملية التعلم والتعليم، ولربما أبرزها أنه أصبح عملية إنسانية يركز على بناء الثقة والاحترام المتبادل بين المشرف التربوي والمعلم. وهذا ما يميز نموذج الإشراف المدمج أيضا بالإضافة إلى الخصائص الأخرى التي يتفرد فيها نموذج الإشراف المدمج؛ والتي جعلت له أهمية كبيرة وميزته عن بقية النماذج الحديثة في الإشراف التربوي، كما ذكرها (الصاعدي،٢٠١٥)، وهي ما يلي:

أ. الحداثة: نموذج الإشراف التربوي يواكب المستجدات المعاصرة في التقنية، من أجل تطوير العملية الإشرافية، وذلك من خلال تفعيله لشبكات الإنترنت، وأحدث الأجهزة التقنية وشبكات الإنترنت.

ب. التنوع: تتنوع أساليب الإشراف وتستخدم أنواع مختلفة منها الأساليب الوقائية أو العلاجية المقترحة او الإلكترونية، وفقا للموقف التعليمي أو الظروف الحياتية والعملية.

ج. المرونة: وجود خيارات وبدائل متنوعة في الأساليب الإشرافية، تعتبر خاصية مهمة ومميزة، في ضوء إمكانيات أطراف العملية الإشرافية، وبحسب ما يتناسب مع المواقف التعليمية المختلفة. وتضمن عدم توقف العمل التربوي، طالما هناك اختيارات مفتوحة.

د. الاقتصادية: كما ذكر في المرونة في اختيار الأسلوب الإشرافي؛ وفقا لإمكانات المشرف أو المعلم، وتنوع البدائل؛ مثلا في اختبار الإشراف الإلكتروني في بعض الأوقات. قد يوفر الجهد والوقت والمال، خاصة عند وجود حاجة للإشراف المتواصل على المعلم، لتوفير المعلومة أو الاحتياجات التدريبية له.

ه. الاستمرارية: إن المشرف المطبق لنموذج الإشراف المدمج، لن يتوقف عند حد الزيارات الميدانية، بل تستمر متابعة تحسين أداء المعلم من خلال طرق الاتصال الإلكترونية (الإشراف المتزامن، والإشراف غير المتزامن).

من خلال ما تقدم، يمكن القول إن الخصائص التي يتمتع بها نموذج الإشراف المدمج، قد ترجح من كفته بين بقية الأنواع الأخرى في الوقت الحالي، بسبب قدرته على مواجهة التطورات والتحديات العالمية الطارئة كالأوبئة والأنواء المناخية، ومن ناحية أخرى لأنه يجمع بين خصائص الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، وكذلك يسعى نحو تمكين المشرفين من استخدام التقانة في الإشراف التربوي، وبالتالي زيادة نمو المهارة التكنولوجية لديهم، والتي تعتبر أحد أهم متطلبات التحول الرقمي لوزارة التربية والتعليم في الفترة الحالية.

٤. خطوات توظيف نموذج الإشراف التربوي المدمج

إن توظيف نموذج الإشراف المدمج بشكل فاعل في الميدان التربوي، يقوم على عدة متطلبات أساسية. وربما أولها الوعي بأهمية هذا النموذج، وكذلك الكفايات المهنية

اللازمة للتطبيق التصحيح، حيث ذكرت العمري (٢٠٢٠) أن توظيف نموذج الإشراف المدمج يمر بخطوتين مهمتين وهما:

الخطوة الأولى: الاتصال المباشر (الأساليب الإشرافية التقليدية):

يقوم المشرف التربوي بالتواصل المباشر مع المعلم وتنفيذ الزيارة الإشرافية وفق الاتجاهات الحديثة المناسبة للمشرف والمعلم وذلك عبر الأساليب التقليدية للإشراف مثل: الزيارات الصفية التي من خلالها يتم ملاحظة الموقف التعليمي عن قرب والأنشطة التربوية بصورة مباشرة، والوقوف على مواطن الضعف والصعوبات التي يواجهها المعلم سواء مع الطلاب، أو المنهج، أو بيئة الصف، أو الإدارة وغيرها، وتنفيذ المداولة الإشرافية المباشرة من أجل حلها وإيجاد آليات لتطوير العمل التربوي من خلال اختيار الأساليب الوقائية والعلاجية من خلال الاتصال المباشر الذي يقوم على التحاور والتشاور فيما بينهم. وإقامة علاقة صحية قائمة على الاحترام والثقة بين المشرف التربوي والمعلم.

الخطوة الثانية: الاتصال غير المباشر (الأساليب الإشرافية الإلكترونية):

وفيه يقوم المشرف بمتابعة المعلم وتقييمه بصورة غير مباشرة، عبر منصة إلكترونية من خلال الحاسب الآلي وتطبيقاته أو شبكات المعلومات (الإنترنت) أو الإشراف الرقمي، ويقدم من خلال أقمار البث الفضائي والتلفزيوني. وعملية الإشراف هنا مستمرة ومتصلة بين المشرف والمعلم، كما يمكنه أن يقدم من خلالها بعض الدورات التدريبية للمعلمين، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم بصورة مستمرة.

حيث يتم توظيف الإشراف المدمج بشكل فاعل، يجب التأسيس مسبقا لهذا النموذج بشكل جيد؛ من خلال توفير المتطلبات التشريعية والمادية والفنية والمهارية والتقنية، وتأهيل المشرفين والمعلمين والإداريين وتمكينهم من الاتجاهات الحديثة في الإشراف والتعليم. بالإضافة إلى إعداد دليل للتوظيف الفعلي والصحيح للتقنيات الحديثة في تطوير العمل الإشرافي والتواصل الفعال مع المعلم المستهدف.

ثانيا: الدراسات السابقة والتعليق عليها

١. دراسة قامت بها صلاح الدين (٢٠٢٠) هدفت تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس التعليم الأساسي في عمان، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تقدير عال جدا لمستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة ، و كذلك تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاث جاءت بدرجة عالية، كما كشفت الدراسة أيضا عن وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج ككل، وبين الأداء المهني ككل .وفيما يتعلق بالتحديات فقد أظهرت نتائج الدراسة النوعية أن الإشراف التربوي المدمج يواجه تحديات منها ضعف الرغبة في التجديد، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين، و أيضا التحديات التقنية كضعف شبكة الانترنت.

٢. أما دراسة العمري (٢٠٢٠) فهدفت عرض رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بهدف تطوير الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية. وتتمثل اقتراحات الرؤية المطروحة في: نشر ثقافة الإشراف التربوي المدمج بين القائمين على العملية التعليمية من خلال القنوات الاعلامية التربوية، والتطبيق الالزامي للإشراف التربوي المدمج من خلال سن قانون خاص بذلك. وإعداد دليل عملي لأهداف وآليات تطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج، بالإضافة على الدورات التدريبية في نموذج الإشراف التربوي المدمج.

٣. دراسة قام بها حسين والقثامي (٢٠١٩) هدفت اقتراح برنامج من أجل تطبيق نموذج الإشراف المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، وأظهرت الدراسة نتائج عديدة أهمها: موافقة المشرفين والمعلمين بدرجة عالية على أهداف البرنامج المقترح لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج، و على مكونات البرنامج المقترح ، وعلى الخطوات الاجرائية لتطبيق البرنامج المقترح للإشراف التربوي المدمج.

٤. وقام داود ورسمي والرشيدي (٢٠١٨) بدراسة بهدف التعرف على دور الشبكة العنكبوتية في تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية، حيث كشفت الدراسة أن الإشراف التربوي الإلكتروني يسهم في توفير فرصة التدريب المستمر للمعلمين ومواكبة كل ما هو جديد، دون التأثير على أعمالهم في المدارس، كما يسهم في النمو المعرفي للمعلم والمشرف التربوي، والتصدي للمعوقات التي تواجه العملية الإشرافية.

٥. أما الدراسة قام التي بها الفهدي، العريمي، المحرزي والراسبي (٢٠١٣) هدفت التعرف على درجة فاعلية الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في سلطنة عمان. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف التربوي بسلطنة عمان حصل على درجة عالية من الفعالية في محوري تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والوسائل والأنشطة المدرسية، بينما حصل على درجة متوسطة للفعالية في باقي المحاور الثلاثة. وأوصى الباحثين بضرورة تنمية قدرات المعلمين من خلال استخدام أساليب متنوعة وفاعلة لتحسين مستوى تحصيل الطلاب.

٦. وهدفت دراسة الصائغ (٢٠٠٩) التعرف على واقع وأهمية استخدام الإشراف الإلكتروني في تسهيل بعض مهام المشرفات التربويات في رياض الأطفال، وكشفت الدراسة عن النتائج التالية: وجود اتفاق على أهمية الإشراف الإلكتروني في مرحلة رياض الأطفال واستخدامه بدرجة عالية، واتفاق عينة الدراسة على تحديد ثمانية عشر معوقا لاستخدام الإشراف الإلكتروني في مرحلة رياض الأطفال بدرجة عالية. فيما جاء محور مدى استخدام الإشراف الإلكتروني في مرحلة رياض الأطفال بدرجة متوسطة.

٧. هدفت دراسة أجراها جادزيري وآخرون **(Gadzirayi, Muropa & Mutandwa, 2015)** بعنوان فعالية نموذج الإشراف المدمج: دراسة حالة لتعلم الطلاب المعلمين التدريس في المدارس الثانوية في زيمبابوي. وأظهرت النتائج أن النموذج جعل الطلاب يعملون بشكل تعاوني مع المشرف التربوي وزملائهم الطلاب

والمحاضرين، كما تبين أن النموذج المدمج يغرس الثقة بالنفس لدى المعلم. ويوفر تكاليف السفر على المشرفين لزيارة المدارس البعيدة.

٨. هدفت دراسة دونللي (**Donnelly,2013**) استخدام نموذج الإشراف التربوي المدمج لتطوير الممارسات الإشرافية على طلاب الدراسات العليا، بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت الدراسات الاستطلاعات باتفاق الجميع حول نموذج الإشراف التربوي المدمج وجدواه الاقتصادية؛ من حيث خفض الكلفة و توفر المرونة والتواصل الدائم الذي يقضي على شعور الطالب بالعزلة.

٩. أما دراسة دفوراك و روسجر (**Dvorak & Roessger.2012**) فهدفت معرفة مواقف المعلمين الأقران الذين تلقوا التدريب عبر مؤتمرات الويب؛ تمهيدا للإشراف المتزامن عبر الإنترنت، والتي أجريت في جامعة ويسكونسن ملواكي (**Wisconsin Milwaukee**) بالولايات المتحدة الأمريكية وكشفت الدراسة عما يلي: زيادة الشعور بأهمية التعلم عن بعد وما يقدمه لنجاح المتعلمين الكبار، وزيادة شعور بالراحة من استخدام أدوات التعلم عن بعد، أيضا أظهرت زيادة الموقف الإيجابي للمشاركين تجاه اختصار مسافة التعليم، ولا يوجد فرق كبير حول آثار التدريب بين المجموعات من حيث الجنس والعمر.

١٠. وفي دراسة أجراها نلسون آخرون (**Nelson, Nichter & Henriksen, 2010**) هدفت إلى المقارنة بين الإشراف باستخدام الإنترنت والإشراف وجهاً لوجه على الطلبة، وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فرق يذكر بين الإشراف في الطريقتين، كما أن الجمع بين الإشراف عن بعد مع أسلوب الإشراف وجهاً لوجه، قدمت للطلبة التغذية الراجعة بصورة أفضل، فيما كانت مجموعة الإشراف عن بعد كانت أقل مشاركة.

التعليق على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أجمعت كافة الدراسات السابقة على الأثر الإيجابي والفاعل لاستخدام أو دمج التقنية الحديثة في الزيارات الصفية، وتدريب المعلمين، وغيرها من الممارسات الإشرافية، ومدى أهميتها في توفير الوقت، وتقليل الجهد، والمسافة التي يعاني منها المشرفون التربويون في الإشراف التربوي المباشر. كما أشارت جميع الدراسات إلى ضرورة وحتمية تفعيل الإشراف عن بعد إلى جانب الاتجاهات الإشرافية الأخرى، لضمان التواصل المستمر بين المشرف التربوي والمعلم، وتجاوز التحديات المكانية والزمانية، من خلال تفعيل الإشراف الإلكتروني المتزامن وغير المتزامن. جميع الدراسات العربية السابقة استخدمت المنهج الوصفي، بينما اعتمدت أغلب الدراسات الأجنبية على المنهج التجريبي، مثل دراسة **(Dvorak & Roessger, 2012)**، ودراسة**(Nelson, Nichter & Henriksen, 2010)**

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في ضرورة تطوير العمل الإشرافي ومواجهة تحدياته باستخدام التطورات العلمية والتقنية، مما يسهم في استمرارية العمل الإشرافي وتعزيز العلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلم. كما تشترك الدراسة مع الدراسات السابقة في سعيها لوضع تصور مقترح لنموذج الإشراف التربوي المدمج وفق الاتجاهات الحديثة، مثل دراسة العمري (٢٠٢٠) ودراسة حسين والقثامي (٢٠١٩).

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هدفها المحدد المتمثل في تحديد مكونات المقترح ومتطلباته التشريعية والإدارية والبشرية والمهنية والمالية، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة لتطبيق التصور المقترح في سلطنة عمان.

وتتشابه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، لكنها تختلف في تطبيق أسلوب دلفاي الذي يعتمد على آراء الخبراء لاستشراف متطلباتهم المستقبلية لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في سلطنة عمان.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة البحث، حيث استهدفت خبراء في الإشراف التربوي من مختلف أنواع التعليم والتخصصات والأنظمة (حكومي وخاص) في محافظات السلطنة. وبذلك، تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي، وتطويراً لها من حيث أداة القياس والعينة المستخدمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثون من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- بناء الإطار العام للدراسة، تعزيز الخلفية النظرية والحصول على تصور كامل حول موضوع الدراسة، وتحديد المشكلة تحديدا دقيقا، بناء الإطار العام للدراسة.

- الاستفادة من النتائج التي أسفرت عنها الدراسات السابقة وما توصلت إليه من توصيات وما عرضته من مقترحات في بناء أداة الدراسة الحالية. ومتطلبات تطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

أولا: المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفا لمنهجية الدراسة، وإجراءاتها، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها؛ من حيث: تصميمها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، بالإضافة للأساليب الإحصائية المستخدمة في استخلاص النتائج تحليلها وتفسيرها.

١. منهج الدراسة

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها واسئلتها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة أسلوب (دلفاي) لتعرف آراء الخبراء التربويين في مجال الإشراف التربوي في سلطنة عمان على متطلبات تطبيق نموذج الإشراف المدمج وتنفيذه. من خلال جولات متتالية دون تنسيق أو لقاء بينهم.

٢. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في كافة محافظات سلطنة عمان البالغ عددهم (١٥٨٠) مشرف ومشرفة تربوية؛ وذلك وفقا للبيانات الواردة في الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (الاصدار الحادي عشر) للعام الدراسي ٢٠٢٠/ ٢٠٢١م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١)

٣. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عدد (١٧) خبير من خبراء الإشراف التربوي من مختلف الدوائر المعنية بالإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم (دائرة الإشراف التربوي – دائرة التربية الخاصة – دائرة المدارس الخاصة). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية لتمثل الخبراء في مجال الإشراف بمختلف تخصصاتهم من مختلف محافظات السلطنة، حيث

روعي في اختيارهم الخبرة الطويلة في العمل الإشرافي، واهتمامهم بتطوير المنظومة الإشرافية، وقد حصل الباحثون على اهتمامهم وموافقتهم للمشاركة في كافة جولات أسلوب دلفاي.

٤. أداة الدراسة

قام الباحثون باستخدام أسلوب دلفاي لبناء وتطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في تصميم استبانات (مفتوحة – مغلقة) لإعداد مقترح حول تطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة بمدارس سلطنة عمان.

ولقد تم بناء الأداة بعد مراجعة العديد من الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة منها دراسة (حسين والقثامي، ٢٠١٩)، ودراسة (صلاح الدين،٢٠٢٠)، ودراسة (العلوية، ٢٠١٤)، ولقد تم تصميم استبانة مفتوحة اشتملت على أسئلة مفتوحة في ثلاثة محاور هي: المتطلبات المهنية، المتطلبات الفنية، المتطلبات التقنية، والإجراءات المقترحة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج، فيما اشتملت الاستبانة المغلقة للجولة الثانية من أسلوب دلفاي على عدد (٢٤) عبارة.

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي في الاستبانة المغلقة للجولة الثانية للحكم على درجة الموافقة، من خلال إعطاء كل عبارة درجة واحد من بين درجات السلم (مرتفعة جدا - مرتفعة - متوسطة - منخفضة - منخفضة جدا).

أ. صدق الاستبانة

تم حساب صدق من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (١١) محكم من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الادارة التربوية والإشراف التربوي، وذلك لإبداء رأيهم حول محاور وعبارات الأداة، بالإضافة أو التعديل أو الحذف، وكذلك وضوح الاسئلة، والعبارات، وسلامة الصياغة اللغوية. وبناء على ملاحظات المحكمين؛ تم اجراء التعديلات المقترحة، وإعادة صياغة الفقرات الآتية: ٨، ١٠، ١١، ٢١، ٢٤.، بما يتوافق وأهداف الدراسة، ومن ثم تم اعتماد (٢٤) فقرة في صورتها النهائية.

ب. اجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة على جولتين، وفقا لمتطلبات تطبيق أسلوب دلفاي في التصورات المستقبلية، وذلك على النحو التالي:

الجولة الأولى: تم تصميم استبانة مفتوحة للإجابة عن المتطلبات التالية:

- ما المتطلبات المهنية (الكفايات في الأداء المهني) اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟
- ما المتطلبات الفنية (التدريب) اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟
- ما المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟

وتم توزيعها على الخبراء في مجال الإشراف التربوي، وبعد جمع الاستجابات، وتحليلها، وإضافة بعض العبارات من واقع خبرة الباحثون وخلفيتهم النظرية. تم إعادة صياغتها لتناسب محتوى موضوع الدراسة.

الجولة الثانية: تم تصميم الاستبانة المغلقة لتشمل قائمة بالمتطلبات والإجراءات التي تم تجميعها من آراء خبراء الإشراف التربوي في الجولة الأولى. وتوزيعها للمرة الثانية على عينة الخبراء المشرفين والبالغ عددهم (١٧) خبير لإبداء رأيهم حول قائمة العبارات المطروحة وعددها (٢٤) فقرة حيث انتهت الجولة الثانية باتفاق الخبراء بنسبة مرتفعة جدا على متطلبات النموذج، وإجراءات تنفيذه.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرضا لنتائج الدراسة الميدانية وفقا لتسلسل أسئلتها، وذلك بعد معالجتها احصائيا، وتمثل وجهات نظر أفراد العينة وفقا لمحاور أداة الدراسة، وفيما يلي عرضا لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها.

وتعرض الدراسة لنتائج الدراسة الميدانية التي هدفت تحديد المتطلبات المهنية والفنية والتقنية لنموذج الإشراف التربوي المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة

نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان، وذلك من خلال معرفة المتطلبات المهنية، والفنية، والتقنية، ولتصنيف درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة؛ تم وضع فئات اعتمادا على المتوسطات الحسابية، وقد تم تحديد طول الفئة كما يلي: طول الفئة = المدى ÷عدد الفئات المطلوبة (فرج الله، ٢٠١٧)، حيث يمثل المدى= (أعلى قيمة – أدنى قيمة) = **5-1 =4**، ثم تم تطبيق المعادلة، وبلغ طول الفئة = **4 ÷ 5 = 0.80**، وعليه فإن الفئة الأولى تبدأ من **1** إلى (**1+0.80= 1.80**) ونفس الطريقة تم تحديد الفئات الموضحة في جدول (١).

جدول (١) معيار الحكم على درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من **1** -أقل من **1.80**	منخفضة جدا
من **1.80** -أقل من **2.60**	منخفضة
من **2.60** -أقل من **3.40**	متوسطة
من **3.40** -أقل من **4.20**	مرتفعة
من **4.20** -**5**	مرتفعة جدا

نتائج السؤال الأول:

ما المتطلبات المهنية (الكفايات في الأداء المهني) اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟

للتعرف على المتطلبات المهنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور المتطلبات المهنية، والجدول (٢) يوضح هذه النتائج.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المتطلبات المهنية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	وعي عناصر العملية الإشرافية بأهمية استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإشرافي	**4.82**	**0.39**	مرتفعة جدا
1	امتلاك عناصر العملية الإشرافية (مشرف، مدير، معلم) اتجاهات إيجابية نحو النموذج	**4.76**	**0.44**	مرتفعة جدا
3	حرص المشرفين على النمو المهني وتطوير أساليبهم بما يتوافق مع النموذج	**4.76**	**0.44**	مرتفعة جدا
4	امتلاك المشرفين والمعلمين مهارات الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي	**4.71**	**0.59**	مرتفعة جدا
5	امتلاك المشرفين والمعلمين القدرة الكافية للتعامل مع التقنية والتطبيقات البرامج التقنية وكل ما يستجد في التقنية	**4.65**	**0.61**	مرتفعة جدا

6	امتلاك الكادر البشري في الإدارة التربوية مهارات التحول إلى النموذج	4.65	0.49	مرتفعة جدا
7	قدرة المعلمين والمديرين على التواصل مع المشرفين التربويين في تطبيق النموذج	4.65	0.49	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي ككل	4.71	0.45	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات المهنية تراوحت بين (**4.65-4.82**) وهذا يعني أن جميع فقرات هذا المحور جاءت الموافقة عليها بدرجة مرتفعة جدا حيث جاءت درجة الموافقة الأعلى للفقرة (**2**) التي نصها " وعي عناصر العملية الإشرافية بأهمية استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإشرافي " بمتوسط حسابي (**4.82**) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (**7**) التي نصها " قدرة المعلمين والمديرين على التواصل مع المشرفين التربويين في تطبيق النموذج " بمتوسط حسابي بلغ (**4.65**) وبدرجة مرتفعة جدا. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (**4.71**) وهذا يدل على أن درجة الموافقة على المتطلبات المهنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان مرتفعة جدا.

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة، والتي قام فيها الباحثون باستخدام أسلوب دلفاي، فقد توصلت الدراسة إلى المتطلبات (الكفايات في الأداء المهني) التي اتفق عليها أفراد العينة من خبراء الإشراف التربوي بسلطنة عمان لبناء التصور المقترح لنموذج الإشراف التربوي المدمج في الآتي:

المتطلبات المهنية (الكفايات في الأداء المهني) اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج.

- وعي عناصر العملية الإشرافية بأهمية استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإشرافي.
- امتلاك عناصر العملية الإشرافية (مشرف، مدير، معلم) اتجاهات إيجابية نحو النموذج.
- حرص المشرفين على النمو المهني وتطوير أساليبهم بما يتوافق مع النموذج.
- امتلاك المشرفين والمعلمين مهارات الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

- امتلاك المشرفين والمعلمين القدرة الكافية للتعامل مع التقنية والتطبيقات البرامج التقنية وكل ما يستجد في التقنية.
- امتلاك الكادر البشري في الإدارة التربوية مهارات التحول إلى النموذج.
- قدرة المعلمين والمديرين على التواصل مع المشرفين التربويين في تطبيق النموذج.

نتائج السؤال الثاني:

ما المتطلبات الفنية (التدريب) اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟

للتعرف على المتطلبات الفنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور المتطلبات الفنية، والجدول (٣) يوضح هذه النتائج.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المتطلبات الفنية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8	نشر الوعي بأهمية تطبيق نموذج الإشراف المدمج عبر قنوات الوزارة.	**4.82**	**0.39**	مرتفعة جدا
10	تدريب مديري المدارس والمشرفين التربويين على المهارات الإدارية الخاصة بالنموذج مثل التخطيط والقيادة والاتصال.	**4.82**	**0.39**	مرتفعة جدا
11	تدريب المشرفين التربويين على تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة للمعلمين في ضوء تطبيق أساليب النموذج.	**4.76**	**0.44**	مرتفعة جدا
9	إقامة محاضرات ولقاءات تعريفية لإدارات المدارس والمشرفين والمعلمين حول كيفية تطبيق النموذج	**4.65**	**0.49**	مرتفعة جدا
12	تجديد البيئة الإشرافية من خلال تدريب المشرفين التربويين على مهارات التقنية والتعليم الإلكتروني.	**4.65**	**0.49**	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي ككل	**4.74**	**0.35**	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات الفنية تراوحت بين (**4.82-4.65**) وهذا يعني أن جميع فقرات هذا المحور جاءت الموافقة عليها بدرجة مرتفعة جدا حيث جاءت درجة الموافقة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي لفقرتين هما الفقرة (**8**) التي نصها " نشر الوعي بأهمية تطبيق نموذج الإشراف المدمج عبر قنوات

الوزارة " والفقرة (10) " تدريب مديري المدارس والمشرفين التربويين على المهارات الإدارية الخاصة بالنموذج مثل التخطيط والقيادة والاتصال" بمتوسط حسابي بلغ (4.82) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي نصها " تجديد البيئة الإشرافية من خلال تدريب المشرفين التربويين على مهارات التقنية والتعليم الإلكتروني" بمتوسط حسابي بلغ (4.65) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.74) وهذا يدل على أن درجة الموافقة على المتطلبات الفنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان مرتفعة جدا.

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة، والتي قام فيها الباحثون باستخدام أسلوب دلفاي، فقد توصلت الدراسة إلى المتطلبات الفنية (التدريب) التي اتفق عليها أفراد العينة من خبراء الإشراف التربوي بسلطنة عمان لبناء التصور المقترح لنموذج الإشراف التربوي المدمج في الآتي:

١. المتطلبات الفنية (التدريب) اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج.

- نشر الوعي بأهمية تطبيق نموذج الإشراف المدمج عبر قنوات الوزارة.
- تدريب مديري المدارس والمشرفين التربويين على المهارات الإدارية الخاصة بالنموذج مثل التخطيط والقيادة والاتصال.
- تدريب المشرفين التربويين على تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة للمعلمين في ضوء تطبيق أساليب النموذج.
- إقامة محاضرات ولقاءات تعريفية لإدارات المدارس والمشرفين والمعلمين حول كيفية تطبيق النموذج.
- تجديد البيئة الإشرافية من خلال تدريب المشرفين التربويين على مهارات التقنية والتعليم الإلكتروني.

نتائج السؤال الثالث:
ما المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؟

للتعرف على المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور المتطلبات التقنية، والجدول (٤) يوضح هذه النتائج.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المتطلبات التقنية مرتبة تنازليا:

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	توفر شبكات إنترنت ذات جودة وسرعة عالية في بيئة العمل	**4.88**	**0.33**	مرتفعة جدا
16	توافر تطبيقات وبرمجيات إلكترونية مناسبة للعمل الإشرافي الإلكتروني	**4.76**	**0.66**	مرتفعة جدا
18	توفر برامج تقنية تفاعلية تتيح فرص التواصل المتزامن وغير المتزامن	**4.76**	**0.44**	مرتفعة جدا
14	وجود قاعدة بيانات إلكترونية ميسرة لتنفيذ المهام الإشرافية	**4.71**	**0.47**	مرتفعة جدا
20	توفر المراجع والكتب الإلكترونية التي تخدم القراءات الموجهة في الإشراف التربوي والتعليم	**4.71**	**0.47**	مرتفعة جدا
22	ارتباط المدارس بالمديريات والوزارة بشبكة إلكترونية آمنة وفاعلة	**4.71**	**0.59**	مرتفعة جدا
17	حوسبة المقررات الدراسية وبرمجتها لاستخدامها بشكل تفاعلي	**4.65**	**0.61**	مرتفعة جدا
21	جودة الخوادم المستخدمة وسرعتها وملاءمة سعتها التخزينية	**4.65**	**0.70**	مرتفعة جدا
13	وجود موقع إلكتروني مركزي خاص أو منصة تعليمية خاصة بخدمات نموذج الإشراف المدمج	**4.59**	**0.62**	مرتفعة جدا
19	توفر مدونات إلكترونية موجهة لخدمة المعلمين والمشرفين التربويين في تطبيق النموذج	**4.59**	**0.51**	مرتفعة جدا
23	توفير برامج وتطبيقات الهواتف الذكية للمنصة الإشرافية بما يسهل التواصل الإلكتروني	**4.59**	**0.51**	مرتفعة جدا
24	تحويل الوثائق والأدلة والملفات الورقية اللازمة إلى ملفات إلكترونية	**4.59**	**0.51**	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي ككل	**4.68**	**0.39**	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات التقنية تراوحت بين (**4.59-4.88**) وهذا يعني أن جميع فقرات هذا المحور جاءت الموافقة عليها بدرجة مرتفعة جدا حيث جاءت درجة الموافقة الأعلى للفقرة (**15**) التي نصها " توفر شبكات انترنت ذات جودة وسرعة عالية في بيئة العمل " بمتوسط حسابي (**4.88**) وبدرجة موافقة

مرتفعة جدا، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي نصها " تحويل الوثائق والأدلة والملفات الورقية اللازمة إلى ملفات إلكترونية " بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وبدرجة مرتفعة جدا. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.68) وهذا يدل على أن درجة الموافقة على المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر الخبراء التربويين في سلطنة عمان مرتفعة جدا.

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة، والتي قام فيها الباحثون باستخدام أسلوب دلفاي، فقد توصلت الدراسة إلى المتطلبات التقنية التي اتفق عليها أفراد العينة من خبراء الإشراف التربوي بسلطنة عمان لبناء التصور المقترح لنموذج الإشراف التربوي المدمج كالتالي:

المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المدمج.

- توفر شبكات انترنت ذات جودة وسرعة عالية في بيئة العمل.
- توافر تطبيقات وبرمجيات إلكترونية مناسبة للعمل الإشرافي الإلكتروني.
- توفر برامج تقنية تفاعلية تتيح فرص التواصل المتزامن وغير المتزامن.
- وجود قاعدة بيانات إلكترونية ميسرة لتنفيذ المهام الإشرافية.
- توفر المراجع والكتب الإلكترونية التي تخدم القراءات الموجهة في الإشراف التربوي والتعليم.
- ارتباط المدارس بالمديريات والوزارة بشبكة إلكترونية آمنة وفاعلة.
- حوسبة المقررات الدراسية وبرمجتها لاستخدامها بشكل تفاعلي.
- جودة الخوادم المستخدمة وسرعتها وملاءمة سعتها التخزينية.
- وجود موقع إلكتروني مركزي خاص أو منصة تعليمية خاصة بخدمات نموذج الإشراف المدمج.
- توفر مدونات إلكترونية موجهة لخدمة المعلمين والمشرفين التربويين في تطبيق النموذج.
- توفير برامج وتطبيقات الهواتف الذكية للمنصة الإشرافية بما يسهل التواصل الإلكتروني.
- تحويل الوثائق والأدلة والملفات الورقية اللازمة إلى ملفات إلكترونية.

المحور الخامس: توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية لتعزيز تطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في سلطنة عمان:

١. ضرورة تبني الدولة لنموذج الاشراف التربوي المدمج، وتضافر الجهود لتوفير متطلبات النموذج المهنية والفنية والتقنية، بما يتماشى مع رؤية سلطنة عمان ٢٠٤٠م.

٢. نشر ثقافة الإشراف التربوي المدمج في كافة المؤسسات التعليمية، من خلال ورش عمل ومحاضرات تعريفية تُقام على مستوى المدارس والجامعات.

٣. تقديم برامج تدريبية شاملة تستهدف المشرفين والمديرين والمعلمين حول كيفية دمج التقنية في الممارسات الإشرافية، وتطوير مهاراتهم الفنية والإدارية لمواكبة متطلبات هذا النموذج.

٤. تحسين البنية التحتية الرقمية للمدارس، بما في ذلك توفير شبكات إنترنت سريعة وآمنة، وتوفير برامج وتطبيقات تفاعلية تدعم التواصل المستمر بين المشرفين والمعلمين.

٥. إنشاء نظام مستمر لتقييم نتائج تطبيق النموذج، من خلال المتابعة الدورية وتحليل التغذية الراجعة من المعلمين والمشرفين لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين.

٦. تحويل الوثائق والإجراءات الإشرافية إلى ملفات إلكترونية يمكن الوصول إليها بسهولة، وإنشاء منصات تعليمية مركزية تدعم عمليات الإشراف المدمج وتوفر موارد تعليمية موجهة.

المراجع

أولا: المراجع العربية

جاد، أ. (٢٠١٩). رؤية تنبؤية لتجويد دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف رؤية سلطنة عمان ٢٠٤٠. في الملتقى الاول للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، مسقط: وزارة التربية والتعليم.

الحارثي، ص. (٢٠١٩). الإشراف التربوي اتجاهات عصرية وتحديات تربوية. تم الاسترجاع في ٢٠٢١/٤/٤ من https://www.new-educ.com

الحجرية، ن. ب. ح.، الفهدي، ر. ب. س.، والموسوي، ع. ب. ش. (٢٠١٤). المتطلبات اللازمة لتطبيق الإشراف الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.

الحربي، س. ل. ل. (٢٠٢١). الإشراف الإلكتروني في المدارس في ظل جائحة كورونا (كوفيد-١٩). في المؤتمر الدولي الإفتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث: الرياض، ٣١٠ – ٣٢٤.

حسين، ب.، والقثامي، م. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الحديثة. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، **8(1)**، ٢٣٢-٢٥٤. تم الاسترجاع من https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87161

الخنبشي، ن. ع. (٢٠١٩). واقع الإشراف التربوي على المدارس الخاصة في سلطنة عمان، ورؤية مستقبلية لتطويريه. في الملتقى الاول للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، مسقط: وزارة التربية والتعليم.

زايد، ف. **(2013).** *فن الإشراف والتوجيه الحديث*. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الزايدي، غ. ب. س. ع. (٢٠١٤). إسهام مؤتمرات الويب في تحسين الأساليب الإشرافية لدى المشرفات التربويات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة. تم الاسترجاع من http://search.mandumah.com/Record/649218

الشهري، ع. م. ج. (٢٠٠٨). المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب اشرافي في منطقة مكة المكرمة (أطروحة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

الصاعدي، أ. (٢٠١٥، يونيو، ٩). الإشراف التربوي: نموذج الإشراف المدمج (تصور مقترح لدمج تكنولوجيا التعليم باتجاهات الإشراف الحديثة). تم الاسترجاع من https://www.new-educ.com

العامري، ن. ب. أ. س. (٢٠٠٨). تأثير دور مشرف المجال الأول (العلوم الانسانية) في التنمية المهنية للمعلمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.

العمري، ص. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، **3(2)**.

فرج الله، ع. م. أ. **(2017).** *مقدمة في الإحصاء التربوي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

فرغلي، أ. (٢٠١٩). دور الأساليب الإشرافية في تحسين عمليتي التعليم والتعلم. في الملتقى الاول للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، مسقط: وزارة التربية والتعليم.

الفهدي، ر. س.، العريمي، ح. م.، المحرزي، ر. س.، والراسبي، ن. ه. (٢٠١٣). فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. ***Journal of Educational and Psychological Studies, 193*(999), 1-23.**

القرني، ب. م. ب. (٢٠١٣). معوقات تطبيق الأساليب الإشرافية بالمرحلة الثانوية في منطقة عسير من وجهة نظر مشرفي العلوم التطبيقية (أطروحة ماجستير). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

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

الكندي، أ. ب. أ. ب. س. (٢٠١٨). صعوبات المتابعة الإشراقية الإلكترونية وسبل تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين بسلطنة عمان. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، **26(2)**، ٥٤٤-٥٦٧. تم الاسترجاع من https://search.emarefa.net/detail/BIM-835883

كوفان، ع. ب. ع. (٢٠١٨). صعوبات ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية في محافظة ظفار بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

مجلس التعليم. (د.ت). مشروع الإستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان ٢٠٤٠. تم الاسترجاع من https://www.educouncil.gov.om/projects.php?scrollto=start

المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. (٢٠٢٠، أكتوبر، ٣٠). تم الاسترجاع من http://havasapps.com/test/moe/ar/programs/strategic-programs

وزارة التربية والتعليم. **(2005).** *دليل الإشراف التربوي*. مسقط: مطابع وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. **(2016).** *دليل تفعيل المتابعات الإشرافية الإلكترونية على مستوى المديريات التعليمية*. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.

اليحمدي، ح. ب. ه. ب. ن. (٢٠٠٥). مدى فاعلية أساليب الإشراف المطبقة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمشرفين. كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن. تم الاسترجاع من http://search.mandumah.com/Record/743504

صلاح الدين، ن. ص. (٢٠٢٠). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج .*مجلة البحث العلمي في التربية*، **21(9)**، ٢٧-٩٧.

المراجع الأجنبية**:**

Donnelly, R., & Fitzmaurice, M. (2013). Development of a model for blended postgraduate research supervision in Irish higher education. Emerging issues in Higher Education III: From capacity building to sustainability. Retrieved from citeseerx.ist.psu.edu.

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

Shyamlee, S. D., & Phil, M. (2012). Use of Technology in English Language Teaching and Learning: An Analysis. International Conference on Language, Medias and Culture IPEDR, 33, 150-156.

Gadzirayi, C. T., et al. (2006). Effectiveness of the Blended Supervision Model: A Case Study of Student Teachers Learning to Teach in High Schools of Zimbabwe. Zimbabwe Journal of Education Research, 18(3), 371-382.

Nelson, J. A., Nichter, M., & Henriksen, R. (2010). On-line supervision and face-to-face supervision in the counseling internship: An exploratory study of similarities and differences. Retrieved from http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas10/Article_46.pdf