أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

إعـــداد:

أ. ناصر بن سلطان بن سالم الحجري.
ماجستير في الإدارة التعليمية مساعد مدير مدرسة
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

أ. ناصر بن سلطان بن سالم الحجري.
ماجستير في الإدارة التعليمية مساعد مدير مدرسة
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

• المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى بناء أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من ٥٣ فقرة موزعة في ثمانية مجالات رئيسة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت على ١٠٥٧ معلما أولا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أبرزها: إن 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 يوصي الباحث بـ: ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان هذا الأنموذج لتطوير الممارسات الإشرافية من منطلق أنه لم يبنى أنموذج تطويري حتى الآن.

الكلمات المفتاحية : أنموذج مقترح – الممارسات الإشرافية – المشرفين التربويين – وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان .

Suggested model for improving the supervisory practices of the educational supervisors at the ministry of education in Oman

Nasser bin Sultan bin Salem Al-Hajri.

Abstract :

This study aimed to build a suggested model to improve the supervisory practices of educational supervisors in the ministry of the education in the sultanate of Oman. To achieve this aim, the researcher designed a questionnaire composed of 53 paragraphs distributed into eight main fields. After being sure of its truthfulness and its stability, it had been distributed to 1057 senior teachers. The researcher used the average's, standard deviations, create honorable competitive spirit between the workers in the educational institutions. It is necessary for the ministry of education to adopt this model to improve the supervisory practices, since there was no model designed to develop these practices till now

Keywords : Suggested model - supervisory practices - educational supervisors - ministry of education - Oman

• المقدمة :

لقد تَطوَّر الإشراف التربوي كمفهوم تطوَّراً كبيراً وعلى مراحل مختلفة، وظهرت كذلك أنماط وأساليب حديثة كالإشراف العيادي والتشاركي والزملاء والوقائي، ولم يكن المفهوم والأنماط هي محل التطور والتغيير فقط وإنما تطوَّرت الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون على

المعلمين، وذلك بهدف الوصول بالعملية الإشرافية إلى أفضل نتائجها، والتي تتجلى في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والرفع كذلك من مستوى الطلاب التحصيلي، ويرى البدري (٢٠٠٤) بأن الإشراف التربوي لم يبقى محددا بأطر المعاونة والإرشاد والتوجيه لأدوات التعليم، بل أصبح ضرورة لصيغة التعاون والمشاركة للبحث عن أفضل السبل والوسائل المتاحة في كيفية إيصال المعلومات والمعارف للطالب بصورة دقيقة ومنهجية عالية.

إن التغييرات والتطورات التي حصلت في الحقل التربوي فرضت على الإشراف التربوي ظروفا جديدة فتحت آفاقا رحبة فأدخلت عليه وسائل ومستحدثات تتلائم وأهدافه التي يسعى لتحقيقها (الأسدي وآخرون، ٢٠٠٣).

تقوم الفلسفة الحديثة للإشراف التربوي على مرتكزات أساسية وهي اعتبار المشرف التربوي مؤدٍ لوظيفة فنية في مجال تخصصه من أجل تحسين العملية التربوية، ومساعدة المعلم على النمو المهني وتحسين أدائه عن طريق الإرشاد والتوجيه بالأفكار والأساليب التربوية الحديثة، وأيضا المشاركة والتعاون بين المشرف التربوي والمعلم وأتباع أسلوب ديمقراطي تعاوني لتحقيق الأهداف التربوية، والاهتمام بالنمو المتكامل للتلاميذ وتطوير قدراتهم، واعتبار عملية الإشراف التربوي برنامجا متكاملا لتحسين كل من المنهج المدرسي، وأداء المعلم، ونمو التلاميذ البستان (٢٠١٠)، وتقويم المعلم ليس هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة لتحسين مستوى أدائه، وبناءً على ذلك يمكن تحديد فلسفة الإشراف التربوي بأنها عملية تعاونية تعتمد على التخطيط والتنسيق والتقويم كما يراها لهلوب (٢٠١٠). ويمكن تقسيم الأساليب الإشرافية إلى قسمين وهما الأول أسلوب إشرافي فردي مثل تدريب المعلم على أداء معين والزيارة الصفية واللقاء الإشرافي. أما الثاني فهو أسلوب جماعي مثل البحث الإجرائي والتعليم المصغر والورشة التدريبية وبرامج تبادل الزيارات، ولكي ينجح المشرف في عمله لا بد له أن يكون لديه وعي وإلمام بعدد من المهام والوظائف المرتبطة بوظيفته وأيضا لا بد من ضبط شروط قبول المشرفين التربويين بالمديريات العامة للتربية والتعليم، وعلى وزارة التربية مراجعة تقييم المشرفين؛ وذلك بهدف تحسين الممارسات الإشرافية لديهم وبالتالي رفع المستوى التحصيلي للطلاب كمحصلة نهائية متوقعه (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥).

ويجب على المشرف الناجح أن يكون ملماً بالأساليب والاتجاهات والممارسات الصحيحة والتي ترفع من شأن المعلم وتقوي من عزيمته وهمته وتطور من كفاءته وعلى المشرف أن يكون ذا اطلاع واسع بكل الخبرات والأدوات والوسائل والأجهزة المرتبطة بعمليتي التعليم والتعلم وغرسها وتطوير فعاليتها عند المعلم في كل زيارة إشرافية يقوم بها.

ومن البديهي القول أن أي أنموذج إشرافي جيد يجب أن يُبنى على أسس متينة ومنها أن يكون برنامج الإشراف ذا أهداف معينة وأن يكون هناك وضوح للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في الحقل التربوي وإيجاد تفاهُم مشترك لكل فرد من حيث المسئولية واعتماد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها، وعلى المعلم أن يكون على قدر من المشاركة في عملية الإشراف (العجمي، ٢٠٠٨).

لذا يعتبر الإشراف ركيزة مهمة وأساسية لنجاح العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة وعليه فقد جاءت فكرة بناء أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بالسلطنة

- **الدراسات السابقة:**

وقام كل من أوفاندو وهوكستين (Ovando&Huckesten, 2003) بدراسة هدفت إلى بيان تصورات المكتب المركزي في المدارس النموذجية التابعة لمقاطعات تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية حول الممارسات الإشرافية الملحة داخل البيئة اللامركزية، ومستوى أداءهم لدورهم في تلك المدارس، وما يقدمونه من مساهمات في تحسين تقدم الطلاب، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) مشرفا ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستو عال من الاتفاق بخصوص الممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسًات الحالية حيث تمثلت أعلى ثلاثة ممارسات في: الاتصالات، والتخطيط والتغيير، والبرنامج التعليمي، أما أقل الممارسات فتمثلت في: تنمية العاملين، والمناهج، والملاحظات، والاجتماعات، وأشارت إجابات المشاركين إلى أربعة أدوار للمشرفين هي: مخطط للمنهاج الدراسي، ومطور للعاملين، وميسر، وتوفير المصادر، كما تبين أن مشرفي المكتب يساهمون في تقدُم الطلاب من خلال الانخراط في مجموعة واسعة من الإجراءات والأنشطة الرامية إلى مساعدة المدارس والمعلمين مثل: إدارة تنمية المعلمين، وزيارة المدارس، والتخطيط للأنشطة.

كما أجرى (الجرجاوي والنخالة، ٢٠٠٩) دراسة هدفت إلي التعرف على واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنواتٍ الخبرة على واقع الإشراف التربوي، وتكونت عينة الدراسة من(٣٠٠) معلما ومعلمة و(٩٠) مشرفا ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلي الدرجة المطلوبة، وكان ترتيب مجالات الاستبانة حسب الأهمية من وجهة نظر المعلمين كما يلي: التكيف الوظيفي، المنهاج، العلاقات الإنسانية، طرائق وأساليب التدريس، التقويم، حاجات التلاميذ، ومن وجهة نظر المشرفين كالتالي: التقويم، المنهاج، التكيف الوظيفي، حاجات

التلاميذ، طرائق وأساليب التدريس العلاقات الإنسانية كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمشرفين التربويين في استبانة واقع الإشراف التربوي تُعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا البكالوريوس والماجستير ولمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (٥-١٠) سنوات.

وأجرى (Yoko , M, 2009) دراسة بعنوان "الإشراف على المتدربين الدوليين" تأثير بيئة العمل، متعددة الاتجاهات ومدى إلمام المشرف التربوي بالعملية الإشرافية" وهدفت هذه الدراسة إلى تعرُف الكفايات التي يحتاجها المشرف التربوي للإشراف على مجموعة من المعلمين والمتدربين الدوليين، كما أنها هدفت إلى ضرورة إلمام المشرف التربوي بالكفايات المكتسبة من الثقافات الأخرى ومدى توظيفها في بيئة العمل واستخدم الباحث استبانة واستمارة رأي العينة وذلك لجمع البيانات وكان عدد عينة الدراسة (٤٦٣) من أسيا وأفريقيا وأوروبا، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن يكون لدى المشرف كفايات تتعلق بالإشراف العيادي، وأخرى تتعلق بالقدرة على استخدام وتوظيف الخبرات الشخصية في بيئة العمل، كما أوصت بضرورة أن يتمتع المشرف التربوي بكفايات تتعلق بالقدرة على الحوار مع الثقافات الأخرى.

وهدفت دراسة (أبوشملة،٢٠٠٩) إلى الكشف عن فاعلية بعض الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، وسبل تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) معلما ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتسمت الأساليب الإشرافية بالفعالية في تحسين أداء المعلمين، وكانت فعالية الأساليب الإشرافية متفاوتة في محاور أداء المعلم، حيث حصل مجال التخطيط على المركز الأول وجاء مجال تنفيذ الدروس في المركز الثاني، في حين حصل مجال التقويم على المركز الثالث، أما مجال الإدارة الصفية فجاء في المركز الرابع، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين على فِقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تُعزى لمتغير الجنس، في حين تبين وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات).

وهدفت دراسة (Chansir, 2010) بعنوان " تطوير الكفايات الوظيفية لدى المعلمين" والتي تهدف إلى التعرف على الكفايات التي يجب توافرها في المعلمين لتطوير أدائهم الوظيفي وكانت عينة الدراسةٍ من المعلمينِ التابعين للخدمة المدنية وكان عددها (٣٥٠) معلما و(١٤٠) إداريا و(١٠) خبيرا واستخدم الباحث

استبانة تكونت من ثمان مفردات كما أنه استخدم أداة أخرى وهي عبارة عن مقابلة وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها زيادة التدريب والتركيز على استخدام العصف الذهني من قبل المعلمين وأن يكون المعلم قادرا على تطبيق دراسة الحالة.

وهدفت دراسة كل من (Kannan& Bab، Yusoff،Sharma ,2011) إلى التعرُف على طبيعة الإشراف التربوي الذي يُنفذ في المدارس في ثلاثة بلدان آسيوية هي: الهند وماليزيا وتايلاند، وقد اشتملت هذه الدراسة على الاستبيان والمقابلة، وطبقت على (١٠٠) معلم و(٢٠) مديرا و(٥) رؤساء أقسام وتم إرسال الاستبيان عن طريق البريد الإلكترًوني. أما المقابلة فأجريت إما وجه لوجه أو عبر الإنترنت باستخدام MSN أو سكايب، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن المشرفين لا يسعون إلى تنمية الشعور بالأهمية، ولا يعملون على نموهم المهني، وبدلاً من ذلك تتم المعاقبة، وإضعاف معنويات المعلمين من خلال محاولة المشرفين العثور على الأخطاء فقط، مما يشعر المعلمين بالإهانة بدلا من تحسين أدائهم.

قام (البراشدي ، ٢٠١٢) بدراسة بعنوان "الكفايات اللازمة للمشرف التربوي في سلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، وهي تهدف للاطلاع على تلك الكفايات التي تعد ضرورية لممارسة العمل الاشرافي إضافة إلى تأثير كل من المتغيرات - جنس المشرف وخبرته والمحافظة التي ينتمي إليها والتخصص والمؤهل العلمي - ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تتضمن خمسة مجالات اشرافية كل مجال يحوي عدد من الكفايات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٢) مشرفا من خمس محافظات تعليمية وهي مسقط وشمال الباطنة وجنوب الباطنة والداخلية وشمال الشرقية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أن الكفايات الإنسانية أعلى الكفايات الازمة للمشرف التربوي في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة حيث بلغ متوسطها (٤,١٤) بينما تعد الكفايات العلمية والفكرية أقل لزوما من جميع الكفايات إذ كان متوسطها (٣,٩٩)، والفروق الحسابية كانت بسيطة بين المجالات الاشرافية مما يؤكد أهمية جميع الكفايات الاشرافية للمشرف التربوي ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدراسة عند مستوى دلالة (=a٠,٠٥) تعزى لمتغيرات الدراسة.

وقام (الطعاني، ٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي في محافظة الكرك، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١٠) معلما ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة أن خمسة مجالات من المجالات الستة وهي(النمو المهني، المهام

الإشرافية، المناهج، العلاقة مع المعلمين، والبيئة المحلية، الإدارة). حصلت على درجات متوسطة ماعدا مجال التخطيط فقد حصل على درجة منخفضة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

• التعليق على الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لمثل هذه الموضوعات.
- تركزت الأداة في الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة مع ميل بعض الدراسات إلى المقابلة.
- قلة الدراسات التي تناولت بالتحليل بناء أنموذج لتحسين الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.
- لم يُطرح من قبل دراسة في السلطنة مثل هذا الأنموذج المقترح لتحسين الممارسات الإشرافية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن من سبل التطوير والتحديث مراجعة النظم والقوانين لأي مؤسسة وخاصة الأطر المالية والإدارية وذلك بهدف مواجهة الركب واللحاق بمن تقدم في أي مجال كان ولكن يجب أن يكون هذا التطوير والتحديث وفقا لأولويات معينة وأيضا وفقا لقدرات ومهارات وكفاءة العاملين بتلك المؤسسة وحيث أن الإشراف ركن من أركان العملية التعليمية فكان لزاما على القائمين عليه تطويره وتحديثه لمواكبة التحول الهائل والكبير في مفهوم وأساليب واتجاهات وممارسات الإشراف وعليه فقد قامت وزارة التربية والتعليم بطرح مشاريع وبرامج تطويرية وتحديثية لوظائف الإشراف من حيث النوع والكم، ومن خلال الواقع الإشرافي بالسلطنة فقد ظهرت فجوة بين ما تطلبه وزارة التربية والتعليم من ضرورة لتطوير الإشراف التربوي، وبين الواقع الإشرافي في مدارسنا والأساليب التقليدية والتي أدت بالتالي إلى إشراف غير فعّال بالحقل التربوي بالسلطنة وهذا ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بالممارسات الإشرافية وخاصة دراسات كل من: الراسبي وآخرون (٢٠٠٧/٢٠٠٨) والعزري (٢٠٠٩) فقد أجمعوا على وجود قصور في الاعداد المهني للمشرفين التربويين، وضعف في تنويع الأساليب الإشرافية، وكذلك أظهرت الدراسات السابقة أنه يوجد قصور في تفعيل البرامج التدريبية وعدم توافر الكفايات التدريبية لدى المشرفين التربويين، وقلة اهتمام العمل الإشرافي بالنمو المهني والأكاديمي للمعلمين، واقتصار الممارسات الأشرافية على الزيارات الصفية ، وضعف الاهتمام بحاجات الطلاب وتنمية قدراتهم وميولهم.

وعليه فقد تم تلخيص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما درجة فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما الأنموذج المقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

• أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- تحديد جوانب الضعف والقوة في الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.
- بناء أنموذج لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

• أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال مواكبة التطور السريع في المعلومات والمعرفة في كافة المجالات والتخصصات وخاصة التربوية والإشرافية، وعلى كافة العاملين والمستفيدين من المجال التربوي أن يواكبوا ما قدمته وزارة التربية والتعليم من تطوير في كافة أركان العملية التعليمية وخاصة الجانب الإشرافي، وركزت هذه الدراسة على معرفة جوانب القوة وأولويات التطوير في العمل الإشرافي بالسلطنة وبناء عليه تم تصميم أنموذج مقترح لرفع مستوى الأداء عند المشرفين التربويين كوسيلة تطويرية بنائية من الباحث للارتقاء بالإشراف التربوي.

وتظهر أهمية الدراسة من خلال الفئة المستهدفة وهي المعلمون الأوائل؛ فهم مشرفون مقيمون بالمدارس ويُعتبر المعلم الأول حلقة وصل بين المشرف التربوي والمعلم وبالتالي لديه القدرة على تحديد جوانب القوة وأولويات التطوير في العمل الإشرافي، ومما زاد أهمية اختيار المعلم الأول كعينة للدراسة أنه يتم تقييمه من لدن المشرف التربوي بصفته معلم (مادة – مجال) لديه نصاب معين من الحصص حيث يتم زيارته زيارة صفية ..، وكمعلم أول بمهامه ووظائفه كما حددتها وزارة التربية والتعليم. وتكمن أيضا أهمية الدراسة من خلال ما تم التعليق عليه من دراسات سابقة تخص مجال الممارسات الإشرافية والتي أوضحت عدد من الجوانب التي يتوجب على المشرفين الأخذُ بها لتطوير عملهم الإشرافي. ومن مكامن أهمية هذه الدراسة تحديد جوانب الدعم المتمثل في الوزارة والمديريات والمدارس لتحسين الممارسات الاشرافية لدى المشرفين التربويين، وأيضا تحديد المستفيدين من هذا الدعم من المشرف التربوي نفسه والمعلمون وإدارت المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. ومن المؤمل أن تساعد هذه الدراسة (الانموذج) القائمين بوزارة التربية والتعليم على رفع مستوى العمل الإشرافي، والذي يعتبر أحد أركان العملية التعليمية التعلمية المهمة.

• مصطلحات الدراسة

• الأنموذج :

- هو "بنية افتراضية مكونة من منطلقات وإجراءات ومحاذير متوقعة ومقترحات للتغلب عليها وبذلك فالنموذج ليس وصفة جاهزة تطبق آليا بل تصورا قابلا للتطبيق بدرجاتٍ متفاوتة تبعا لتفاوت البيئات التعليمية" (عطاري وأخرون، ٢٠٠٥).
- ويعرف إجرائيا بأنه عبارة عن مقترح يتكون من إجراءات ومتطلبات وممارسات معينة يهدف إلى تحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

• المشرف التربوي :

- هو الشخص المعين من قِبل وزارة التربية والتعليم لمساعدة المعلمين وتحسين أدائهم ونموهم وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها(الطيطي وآخرون، ٢٠٠٦).
- ويعرف إجرائيا بأنه الموظف المختص بمتابعة المعلمين في مجال تخصصه، والعمل على تنمية أدائهم المهني وفق الفلسفة الخاصة بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة.

• تحسين :

- لغة: حسّن الشيء جعله حسناً وزينه ورقاه وأحسن حالته.. وتحسَّن تجمَّل وتزيَّن (المعجم الوسيط).
- والهدف منها بالدراسة تحسين الممارسات الإشرافية الحالية للمشرفين التربويين في سلطنة عُمان وتحديد جوانب القصور وتحسينها.

• الممارسات الإشرافية:

- هي "خدمة تربوية تعاونية تهتم بالموقف التعليمي بجميع عناصره حيث يقوم بها المشرف التربوي لتحسين عملية التعليم والتعلم وفق خطة منظمة توفر الوقت والجهد"(حلس، ٢٠١٠).
- ويعرف إجرائيا بأنه مجموعة من الأعمال الإجرائية التي يقوم بها المشرف التربوي من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال مساعدة المعلمين للقيام بأدوارهم بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

• حدود الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة الحدود الأتية :

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على وضع أنموذج لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال المجالات التالية: (التخطيط، إدارة الصف، الوسائل التعليمية، توجيه الطلاب وإرشادهم، المناهج الدراسية، التقويم التربوي، النمو الأكاديمي والمهني، التكيف الوظيفي والاجتماعي).

- الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة في المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التالية (مسقط – الظاهرة – شمال الشرقية– الداخلية) في سلطنة عُمان.
- الحدود البشرية: طُبقت هذه الدراسة على جميع المعلمين الأوائل في المديريات العامة للتربية والتعليم في كل من المحافظات التالية:(مسقط – الظاهرة – شمال الشرقية – الداخلية).الطريقة والإجراءات.

• منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظواهر كما هي عن طريق البيانات الازمة لتنفيذ الدراسة وهي الاستبانة، وتم استخدام هذا المنهج لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

• مجتمع الدراسة

تكّون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين الأوائل في التعليم الحكومي في وزارة التربية والتعليم ، حيثُ بلغ مجتمع الدراسة (٢٢٧٩) معلم أول، منهم (٨٠٠) معلم، و(١٤٧٩) معلمة.

• عينة الدراسة

تم اختيار أربع محافظات هي (مسقط، الداخلية، شمال الشرقية، الظاهرة) وبلغ عدد المعلمين الأوائل العاملين في هذه المحافظات (١٠٥٧) معلم أول.

• أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، تم اعداد إستبانة مكونة من (٥٣) فقرة تندرج تحت ثمانية مجالات رئيسة اعتمادا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (البراشدي، ٢٠١٢) و(الحارثية، ٢٠٠٦)

• صدق الأداة :

قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغ عددهم(١٦) محكما من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم عليها، وبعد لأخذ بهذه الأراء والملاحظات اصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٥٣) فقرة.

• ثبات الاداة

تم استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج المجتمع، بلغ عددهم (٢٥) مبحوثا، وبلغ معمال الثبات الكلي٠.٩٠

• المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول: تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• أولا / النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والجدول (١) يبين نتائج ذلك.

جدول(١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

تسلسل الفقرات	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١-٧	مجال التخطيط	6	3.69	0.58	مرتفع
13-8	مجال إدارة الصف	1	3.86	0.51	مرتفع
١٤-١٩	مجال الوسائل التعليمية	5	3.71	0.56	مرتفع
٢٠-٢٤	مجال توجيه الطلاب وإرشادهم	7	3.64	0.60	متوسط
٢٥-٣٠	مجال المناهج الدراسية	2	3.77	0.53	مرتفع
٣١-٣٩	مجال التقويم التربوي	4	3.72	0.55	مرتفع
٤٠-٤٦	مجال النمو الأكاديمي والمهني	8	3.62	0.63	متوسط
٤٧-٥٣	مجال التكيف الوظيفي والاجتماعي	3	3.73	0.54	مرتفع
١-٥٣	المتوسط الكلي	-	3.73	0.52	مرتفع

يتبين من الجدول (١) أن المتوسط العام لفاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٥٢) وجاء ترتيب المجالات من وجهة نظر المعلمين الأوائل على النحو التالي: احتل مجال إدارة الصف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(٣.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٥١) يلي ذلك مجال المناهج الدراسية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٥٣)، وجاء مجال التكيف الوظيفي والاجتماعي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٥٤) في حين جاء مجال التقويم التربوي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وجاء مجال الوسائل التعليمية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، وانحراف معياري (٠.٥٦)، وجاء مجال التخطيط في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال توجيه الطلاب وارشادهم بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٦٠)،وجاء في المرتبة الأخيرة مجال النمو الأكاديمي والمهني بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٦٣).

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري (٢٠٠٠) والتي أظهرت أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية جاءت متوسطة، كما تختلف مع نتائج دراسة أبو هويدي (٢٠٠٠) والتي أشارت إلى أن غالبية الكفايات لدى المشرفين التربويين منخفضة. وتختلف كذلك مع دراسة القطابري وطلافحة (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للمجالات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أنها تختلف مع دراسة الجرجاوي، والنخالة (٢٠٠٩)، والتي بينت أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلي الدرجة المطلوبة، واختلفت أيضا مع دراسات كل من الراسبي وأخرون (٢٠٠٧/٢٠٠٨) والعوفي (٢٠٠٠) وآل فنه (٢٠٠٢) واليحمدي (٢٠٠٥) والعزري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل فقرة من فقرات الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان وهي كما يلي:

- **أولاً: مجال التخطيط لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان**

جدول(٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	يساعد المشرف المعلم على وضع أهداف تعليمية شاملة لأهداف المادة	3.88	0.93	٢	مرتفع
٢	يُطلع المشرف المعلم على نماذج من الخطط اليومية والسنوية	4.04	0.99	١	مرتفع
٣	يساعد المشرف المعلم على التخطيط لاستخدام طرائق التقويم الملائمة للأهداف التعليمية	3.70	0.95	٤	مرتفع
٤	يشارك المشرف المعلم على التخطيط للأنشطة الصفية	3.42	1.03	٧	متوسط
٥	يساعد المشرف المعلم على إعداد الخطط العلاجية والإثرائية للطلاب	3.74	0.98	٣	مرتفع
٦	يساعد المشرف المعلم على اختيار استراتيجيات تعليمية مناسبة لأهداف دراسة	3.57	1.01	٥	متوسط
٧	يشجع المشرف المعلم في تحليل مواد المنهاج ليتمكن من التخطيط الجيد	3.50	1.02	٦	متوسط
١-٧	مجال التخطيط	3.69	0.58	--	مرتفع

يتبين من الجدول (٢) أن المتوسط العام لفقرات مجال التخطيط من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.58) مما يوضح أن مجال التخطيط يلقى اهتماما مرتفعا، وقد احتلت الفقرة رقم (٢) (يُطلع المشرف المعلم على نَماذج من الخطط اليومية والسنوية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) في حين جاءت الفقرة رقم (٤)(يشارك المشرف المعلم على التخطيط للأنشطة الصفية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢). وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام المشرفين

التربويين بالتخطيط الدراسي بكافة مستوياته(الفصلية واليومية) وذلك من خلال توليد قناعات لدي المعلمين بأهمية التخطيط وبالتالي تشجيع المعلمين على بناء خططهم بشكل سليم وتنفيذها. وهذا بدوره يُعتبر جزءٌ محوريٌ ومهمٌ في نجاح عمل كل من المشرف التربوي والمعلم، ولتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. كما أن معرفة المشرف التربوي بأن التخطيط الجيد لوقت الحصة يساعد على تحقيق أعلى معدل للإنتاجية، إضافة لذلك فقد يعود السبب إلى النمط الديمقراطي الذي يمارسه المشرفون التربويون. في مشاركة المعلمين في عمليات تخطيط المهارات التعليمية وصياغة الأهداف العامة والخاصة.

- **ثانياً: مجال إدارة الصف لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.**

جدول(٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الصف لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٨	يساعد المشرف المعلم على إعطاء توجيهات واضحة ومحددة للطلاب قبل القيام بأية نشاطات تعليمية في الموقف التعليمي	3.68	0.99	٦	مرتفع
٩	يرشد المشرف المعلم إلى الأساليب التي تعينه على ضبط الصف	3.85	0.93	٤	مرتفع
١٠	يرشد المشرف المعلم إلى كيفية تفعيل مشاركة الطلاب في الدرس	3.95	0.84	٢	مرتفع
١١	يعرف المشرف المعلم على أساليب تدريس جديدة تساعد على جذب انتباه الطلاب	3.89	0.85	٣	مرتفع
١٢	يرشد المشرف المعلم إلى كيفية معالجة المشكلات السلوكية لدى الطلاب	3.98	0.79	١	مرتفع
١٣	يقدم المشرف للمعلم ملاحظاته وإرشاداته عن إدارته للصف	3.79	0.96	٥	مرتفع
٨-١٣	مجال إدارة الصف	3.86	0.51	--	مرتفع

يتبين من الجدول(٣) أن المتوسط العام لفقرات مجال إدارة الصف من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ(3.86)، وإنحراف معياري(0.51) مما يوضح أن مجال إدارة الصف يلقى اهتماما مرتفعا، وقد احتلت الفقرة رقم(١٢) (يُرشد المشرف المعلم إلى كيفية معالجة المشكلات السلوكية لدى الطلاب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، في حين جاءت الفقرة رقم(٨) (يساعد المشرف المعلم على إعطاء توجيهات واضحة ومحددة للطلاب قبل القيام بأية نشاطات تعليمية في الموقف التعليمي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨).وقد يُعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين يؤدون دوراً في تنظيم الموقف الصفي وإدارته، حيث أنهم يتابعون ما يواجه المعلم من مشكلات ومواقف داخل الصف، ويرشدون المعلمين إلى كيفية التعامل معها، وفي كيفية ضبط الصف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (١٩٩٨) من حيث أن إدارة الصف جاء ترتيبها في المركز الأول، في حين

تختلف مع دراسة أبو هويدي (٢٠٠٠) والتي جاء ترتيب مجال إدارة الصف فيها سابعا، وتختلف كذلك مع نتائج دراسة الحمدان (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن مجال إدارة الصف جاء متوسطا، ويمكن القول بأنها تختلف مع دراسة أبو شملة (٢٠٠٩) حيث جاء ترتيب مجال إدارة الصف فيها رابعا.

- **ثالثاً: مجال الوسائل التعليمية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.**

يتبين من الجدول(٤) أن المتوسط العام لفقرات مجال الوسائل التعليمية من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ(3.71)، وإنحرافٍ معياري(0.55) مما يوضح أن مجال الوسائل التعليمية يلقى اهتماما مرتفعا، وقد احتلت الفقرة رقم(١٩) (يحث المشرف المعلم على ضرورة تفعيل مصادر التعلم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، في حين جاءت الفقرة رقم(١٧) (يرشد المشرف المعلم إلى كيفية استخدام شبكة الإنترنت) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي (٣.٥٨).

جدول(٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الوسائل التعليمية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٤	يساعد المشرف المعلم في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمادته	3.69	0.96	٣	مرتفع
١٥	يحث المشرف المعلم على إعداد وسائل تعليمية خاصة بمادته	3.82	0.90	٢	مرتفع
١٦	يرشد المشرف المعلم على المستجدات في مجال الوسائل وتقنيات التعليم	3.67	0.98	٤	مرتفع
١٧	يرشد المشرف المعلم إلى كيفية استخدام شبكة الانترنت	3.58	1.02	٦	متوسط
١٨	يدرب المشرف المعلم على استخدام الوسائل المستجدة في مجال التعلم	3.61	1.00	٥	متوسط
١٩	يحث المشرف المعلم على ضرورة تفعيل مصادر التعلم	3.88	0.87	١	مرتفع
١٤-١٩	مجال الوسائل التعليمية	3.71	0.56	--	مرتفع

حيث يُعزى ذلك إلى قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لموادهم، وعلى إعداد وسائل تعليمية خاصة وإرشادهم على ما يستجد من تقنيات تعليمية حديثة تخدم المادة، وحث المعلمين على ضرورة تفعيل مصادر التعلم، وتدريبهم على استخدام الوسائل المستجدة في مجال التعلم والذي ينعكس إيجابا على رفع مستوى أداء المعلمين بالموقف الصفي. واتفقت هذه الدراسة مع كل من الجرجاوي والنخالة (٢٠٠٩) والتي جاء مجال الوسائل التعليمية فيها في المرتبة الثالثة.

- **رابعاً: مجال توجيه الطلاب وإرشادهم لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.**

يتبين من الجدول(٥) أن المتوسط العام لفقرات مجال توجيه الطلاب وإرشادهم من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ(3.68)، وانحراف معياري(0.60)

مما يوضح أن مجال توجيه الطلاب وإرشادهم يلقى اهتماماً متوسطا، وقد احتلت الفقرة رقم(٢٠) (يساعد المشرف المعلم في الكشف عن حاجات الطلبة وقدراتهم وميولهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، في حين جاءت الفقرة رقم(٢٢) (يساعد المشرف المعلم على إعداد أنشطة إثرائية للطلبة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣).

جدول(٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توجيه الطلاب وإرشادهم لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٠	يساعد المشرف المعلم في الكشف عن حاجات الطلبة وقدراتهم وميولهم	٣.٨٦	0.90	١	مرتفع
٢١	يوجه المشرف المعلم إلى صقل مواهب الطلاب ومهاراتهم المختلفة	٣.٧٢	0.95	٣	مرتفع
٢٢	يساعد المشرف المعلم على إعداد أنشطة إثرائية للطلبة	٣.٤٣	1.03	٥	متوسط
٢٣	يحث المشرف المعلم على إجراء بحوث تتعلق بعلاج سلوكيات الطلاب	٣.٥٤	0.99	٤	متوسط
٢٤	يشجع المشرف المعلم على التواصل مع أولياء الأمور وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن أبنائهم	٣.٨٣	0.88	٢	مرتفع
٢٠-٢٤	مجال توجيه الطلاب وإرشادهم	٣.٦٤	0.60	-	متوسط

وجاء مجال توجيه الطلاب وإرشادهم في المرتبة قبل الأخيرة (السابعة) وبمتوسط حسابي (٣.٦٤) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى عدم مساعدة المشرفين التربويين المعلمين في الكشف عن حاجات الطلبة وقدراتهم وميولهم، وافتقار المشرفين التربويين لمهارة إجراء بحوث تتولى علاج سلوكيات الطلاب، وضعف قدرة المشرفين التربويين في مساعدة المعلمين على التواصل مع أولياء الأمور وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن أبنائهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطعجان (٢٠٠٢) والتي جاء فيها مجال إرشاد وتوجيه الطلاب في مرتبة متدنية.

- **خامساً: مجال المناهج الدراسية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.**

يتبين من الجدول(٦) أن المتوسط العام لفقرات مجال المناهج الدراسية من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ(3.77)، وانحرافٍ معياري(0.53) مما يوضح أن مجال المناهج الدراسية يلقى اهتماما مرتفعا، وقد احتلت الفقرة رقم(٣٠) (يساعد المشرف المعلم في التغلب على الصعوبات الناجمة عن تطبيق المناهج الدراسية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، في حين جاءت الفقرة رقم(٢٨) (يوضح المشرف المعلم دوره في إثراء المناهج الدراسية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥).

جدول(٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناهج الدراسية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	يقترح المشرف على المعلم استراتيجيات عملية لتطبيق المناهج الدراسية	3.82	0.91	3	مرتفع
26	يزود المشرف المعلم بمعلومات عما يتم من تعديل على المناهج الدراسية	3.79	0.93	4	مرتفع
27	حرص المشرف على متابعة تنفيذ المناهج الدراسية وفقا لخطة	3.70	97	5	مرتفع
28	يوضح المشرف المعلم دوره في إثراء المناهج الدراسية	3.45	1.04	6	متوسط
29	يوجه المشرف المعلم على ضرورة ربط المناهج الدراسية بالواقع المعاش للطلاب	3.86	0.83	2	مرتفع
30	يساعد المشرف المعلم في التغلب على الصعوبات الناجمة عن تطبيق المناهج الدراسية	3.99	0.81	1	مرتفع
-٢٥٣٠	مجال المناهج الدراسية	3.77	0.53	-	مرتفع

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرفين لا يركزون فقط في عملهم على تحسن أداء المعلمين فقط، وإنما يهتمون ببقية الجوانب الأخرى ومنها المنهاج، وقد يُعزى السبب إلى أن الاهتمام بالمنهاج والكتاب المدرسي لا يقتصر على الإدارات العليا دون أن يكون للمشرف التربوي دورٌ في ذلك. وتتفق جزئيا هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (١٩٩٨) والتي أشارت إلى أن الكتاب المدرسي والمنهاج جاء في المراكز المتقدمة، كما أنها تتفق مع دراسة أبو هويدي (٢٠٠٠) والتي جاء ترتيب مجال المناهج فيها متقدما.

- **سادساً: مجال التقويم التربوي لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.**

جدول(٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقويم التربوي لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	يعرف المشرف المعلم بطرق التقويم المختلفة	3.93	0.96	1	مرتفع
32	ينمي المشرف مهارات المعلم في تحليل نتائج الاختبارات بناء على مقاييس تربوية	3.90	0.97	2	مرتفع
33	يتعاون المشرف مع المعلم في وضع اختبارات تشخيصية للطلاب	3.55	0.98	8	متوسط
34	يوجه المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفردية للطلاب	3.69	0.89	5	مرتفع
35	يتابع المشرف جودة الاختبارات التي يقوم المعلم بتطبيقها	3.84	0.93	3	مرتفع
36	يناقش المشرف المعلم في مدى ملائمة الاختبارات القصيرة والفصلية لمستويات الطلاب	3.68	1.00	6	مرتفع
37	يدرب المشرف المعلم على مهارات إعداد أنشطة تقويمية تتناسب مع مستويات الطلاب	3.73	0.99	4	مرتفع
38	يشجع المشرف المعلم على التنويع في أساليب الأسئلة حسب مستويات التعلم	3.55	1.04	9	متوسط
39	يطلع المشرف المعلم على مستجدات وثائق التقويم التربوي	3.59	0.98	7	متوسط
٣١ - ٣٩	مجال التقويم التربوي	3.72	0.55	-	مرتفع

يتبين من الجدول(٧) أن المتوسط العام لفقرات مجال التقويم التربوي من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ(3.72)، وانحرافٍ معياري(0.54) مما يوضح أن مجال التقويم التربوي يلقى اهتماما مرتفعا، وقد احتلت الفقرة رقم(٣١) (يعرف المشرف المعلم بطرق التقويم المختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، في حين جاءت الفقرة رقم(٣٨) (يشجع المشرف المعلم على التنويع في أساليب الأسئلة حسب مستويات التعلم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية واعتماد المشرفين عليه في تقويم أداء المعلمين، وكذلك فإن التقويم عنصر رئيس في تقرير المشرف التربوي الذي يقوّم من خلاله المعلم، وهناك قناعة لدي المشرفين بأن تنوع أساليب التقويم دليل واضح على نجاح المعلم، كما أن المشرفين يركزون على التقويم سواء في ملاحظاتهم في الزيارات الصفية أو الدورات التدريبية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن التقويم من مَهام المشرف الرسمية حيث بات الاهتمام بالاختبارات وبنائها يحظى بأهمية في العملية التعليمية التعلمية، ويُعتبر المشرف أن اطلاعه على كل ما يتعلق بالتقويم كالاختبارات والعلامات جزء من مهمته الإشرافية. وتتفق نسبيا هذه النتيجة مع دراسة أبو هويدي (٢٠٠٠)، والتي جاء ترتيب مجال التقويم والاختبارات فيها متقدما، كما تتفق مع دراسة الطعجان (٢٠٠٠)، ودراسة أبو شملة (٢٠٠٩) واللتين جاء ترتيب مجال التقويم فيهما في المرتبة الثالثة، وتتفق نسبيا مع دراسة الجرجاوي والنخالة (٢٠٠٩) والتي جاء ترتيب مجال التقويم فيها في المرتبة الخامسة.

- **سابعاً: مجال النمو الأكاديمي والمهني لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان**

جدول(٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمو الأكاديمي والمهني لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤٠	يطلع المشرف المعلم على ما استجد من معلومات حديثة في مادة تخصصه	4.10	0.77	1	مرتفع
٤١	يشجع المشرف المعلم على الالتحاق بدورات تربوية مناسبة	3.99	0.79	2	مرتفع
٤٢	يوجه المشرف المعلم إلى تطبيق الأفكار التربوية الجديدة	3.80	0.96	4	مرتفع
٤٣	يستخدم المشرف أساليب إشرافية متنوعة لتحسين أداء المعلمين	3.69	0.98	5	مرتفع
٤٤	يوجه المشرف المعلم للاطلاع على المجالات العلمية التي تسهم في نموه المهني	3.82	0.90	3	مرتفع
٤٥	يقدم المشرف حصص تطبيقية نموذجية للمعلمين	3.01	1.00	6	متوسط
٤٦	يعين المشرف المعلم على كتابة تقارير ومقالات في مجال تخصصه ونشرها	2.92	1.05	7	متوسط
٤٠-٤٦	مجال النمو الأكاديمي والمهني	3.62	0.63	-	متوسط

يتبين من الجدول(٨) أن المتوسط العام لفقرات مجال النمو الأكاديمي والمهني من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ (3.62)، وانحراف معياري (0.63) مما يوضح أن مجال النمو الأكاديمي والمهني يلقى اهتماما متوسطا، وقد احتلت الفقرة رقم(٤٠) (يطلع المشرف المعلم على ما استجد من معلومات حديثة في مادة تخصصه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، في حين جاءت الفقرة رقم(٣٨) (يعين المشرف المعلم على كتابة تقارير ومقالات في مجال تخصصه ونشرها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٠).

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال النمو الأكاديمي والمهني وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(٣.٦٢)، وقد يُعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين يَعتبرون أن النمو المهني والأكاديمي جانبٌ إداري وليس جانبا فنيا، لذا؛ فهم لا يركزون عليه، رغم أنه متروك للإدارات سواء الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية، وعليه فإنهم يركزون جل اهتمامهم بالأمور الفنية المتعلقة بالمادة التي يشرفون عليها، كما أنه قد يُعزى ذلك إلى أن المشرفين يركزون على الممارسات الإشرافية التي ترتبط بالعمل الصفي للمعلمين يقينا منهم بأن هذه هي مهامهم الأساسية، دون النظر إلى بقية المهام بنفس الأهمية، ودون الاهتمام بالنمو المهني والأكاديمي وتدريب المعلمين، كما أنها تتفق مع دراسة الطعجان (٢٠٠٢)، والتي أشارت إلى أن النمو المعرفي للمعلمين وتطويرهم جاء متأخرا عن بقية المجالات (التخطيط، والمنهاج، والتقويم)، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الحمدان(٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن مجال التطوير المنهي للمعلمات جاء بدرجة متوسطة

• ثامناً: مجال التكيف الوظيفي والاجتماعي لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

جدول(٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التكيف الوظيفي والاجتماعي لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
47	يحترم المشرف شخصية المعلم ويقدرها	3.76	0.96	3	مرتفع
48	يسهم المشرف في رفع الروح المعنوية للمعلم	3.82	0.94	2	مرتفع
49	يساعد المشرف المعلم في التغلب على مشاكل العمل	3.84	0.86	1	مرتفع
50	يساعد المشرف المعلم على تطوير شخصيته كشخصية متكاملة ومستقلة	3.56	0.88	7	متوسط
51	يحرص المشرف على مد جسور إدارة الصف بينه وبين المعلم	3.68	0.99	6	مرتفع
52	يساهم المشرف في زيادة استقرار المعلم النفسي	3.71	0.97	5	مرتفع
53	يساعد المشرف المعلم على توثيق صلته بزملائه وإدارة المدرسة	3.73	0.95	4	مرتفع
53 - 47	مجال التكيف الوظيفي والاجتماعي	3.73	0.54	-	مرتفع

يتبين من الجدول(٩) أن المتوسط العام لفقرات مجال التكيف الوظيفي والاجتماعي من وجهة نظر المعلمين الأوائل بلغ(3.73)، وانحراف

معياري(0.54)، مما يوضح أن مجال التكيف الوظيفي والاجتماعي يلقى اهتماما مرتفعا، وقد احتلت الفقرة رقم (٤٩) (يساعد المشرف المعلم في التغلب على مشاكل العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، في حين جاءت الفقرة رقم (50) (يساعد المشرف المعلم على تطوير شخصيته كشخصية متكاملة ومستقلة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

وقد يُعزى ذلك إلى أن أولويات المشرفين التربويين تبدأ بمساعدة المعلمين على التكيف الوظيفي، حيث أنه عنوانٌ لإبداع، وبداية الانتماء، فإذا توفر التكيف لدى المعلم فإن ذلك ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه. وتتفق نسبيا مع دراسة الجرجاوي والنخالة (٢٠٠٩) من حيث أن مجال التكيف الوظيفي جاء فيه متقدماً في المرتبة الأولى، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطعاني (٢٠١٢) والتي بينت أن مجال العلاقة مع المعلمين والبيئة المحلية جاء بدرجة متوسطة.

- **ثانيا / النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني : ما الأنموذج المقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ؟**

جدول (١٠):الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين المراد تحسينها مرتبة تصاعدياًحسب المتوسط الحسابي لكل فقرة وكما يراها أفراد العينة

م	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤٦	يعين المشرف المعلم على كتابة تقارير ومقالات في مجال تخصصه ونشرها	2.92	1.05
٢	٤٥	يقدم المشرف حصص تطبيقية نموذجية للمعلمين	3.01	1.00
٣	٤	يشارك المشرف المعلم على التخطيط للأنشطة الصفية	٣.٤٢	1.03
٤	٢٢	يساعد المشرف المعلم على إعداد أنشطة إثرائية للطلبة	٣.٤٣	1.03
٥	28	يوضح المشرف للمعلم دوره في إثراء المناهج الدراسية	3.45	1.04
٦	٧	يشجع المشرف المعلم في تحليل مواد المنهاج ليتمكن من التخطيط الجيد	٣.٥٠	1.02
٧	٢٣	يحث المشرف المعلم على إجراء بحوث تتعلق بعلاج سلوكيات الطلاب	٣.٥٤	0.99
٨	33	يتعاون المشرف مع المعلم في وضع اختبارات تشخيصية للطلاب	3.55	0.98
٩	٣٨	يشجع المشرف المعلم على التنويع في أساليب الأسئلة حسب مستويات التعلم	3.55	1.04
١٠	٥٠	يساعد المشرف المعلم على تطوير شخصيته كشخصية متكاملة ومستقلة	3.56	0.88
١١	٦	يساعد المشرف المعلم على اختيار استراتيجيات تعليمية مناسبة لأهداف دراسة	٣.٥٧	1.01
١٢	١٨	يرشد المشرف المعلم إلى كيفية استخدام شبكة الانترنت	٣.٥٨	١.٠٢
١٣	٣٩	يطلع المشرف المعلم على مستجدات وثائق التقويم التربوي	3.59	0.98
١٤	١٩	يدرب المشرف المعلم على استخدام الوسائل المستجدة في مجال التعلم	٣.٦١	١.٠٠

للإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث بدراسة الأدبٍ النظري للإشراف التربوي وعددٍ من الدراسات السابقة ذات الصلة، وارتباطا مع نتائج الدراسة

واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، في مجالات الدراسة (التخطيط، وإدارة الصف، والوسائل التعليمية، وتوجيه الطلاب وإرشادهم، والمناهج الدراسية، والتقويم التربوي، والنمو الأكاديمي والمهني، والتكيف الوظيفي والاجتماعي)، وبتحديد الفقرات (الممارسات) ذات المتوسط الحسابي والتي تتراوح ما بين (٢.٩٢ – ٣.٦١) وهي تقديرات ما بين الضعيفة والمتوسطة للممارسة الإشرافية جدول (٢١)، وملاحظة الباحث المباشرة بحكم عمله (مدير مدرسة) فقد قام الباحث ببناء أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان شكل (١)،.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة في جانبيها النظري والعملي. فقد توصل الباحث إلى أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في سلطنة عُمان. وقد تم تقسيمه إلى الاتي:-

• ١/ أهداف الأنموذج المقترح

يسعى الأنموذج المقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لتحقيق الأهداف التالية:-

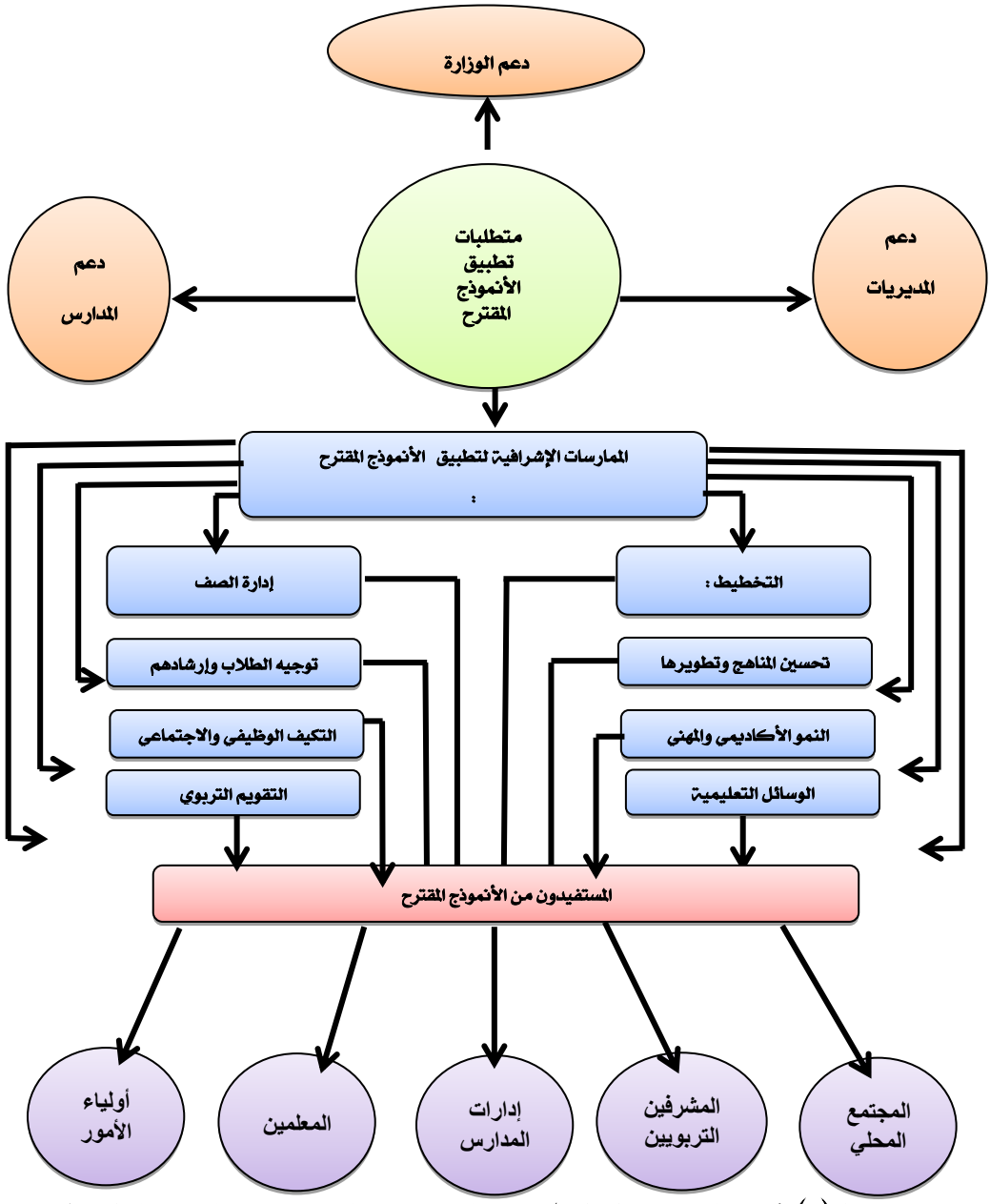
- المساهمة في الرفع من كفاءة نظام الإشراف التربوي في سلطنة عُمان.
- إشراك الإدارات العليا والوسطى في رفع وتحسين فاعلية أداء المشرفين التربويين في السلطنة.
- المساهمة في حل المشكلات التي تُواجه وتُعرقل أداء المشرفين التربويين.
- تنمية قدرات المشرفين التربويين للرقي بأدائهم ورفع مستوى فاعليتهم الإشرافية.
- المساعدة في إيصال المشرفين التربويين إلى الأداء المهني الأمثل في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
- طرح حلول للصعوبات التي تواجه عمل المشرفين التربويين.

• / منطلقات الأنموذج المقترح

تتبلور أهم منطلقات الأنموذج المقترح لتحسين الممارسات الإشرافية في سلطنة عُمان في النقاط الأتية:-

- التأكيد على تطوير أداء المشرفين التربويين وفق استراتيجية وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.
- وجود عدد كبير من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في السلطنة ويلزم حلها.
- اهتمام وزارة التربيةِ والتعليم بتجويد الأداء العام للعاملين في الحقل التربوي وخصوصا الإشراف التربوي والذي ينعكس على المخرجات التعليمية.
- ضرورة السعي إلى الارتقاء بالنظام التعليمي والتربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

- اهتمام الباحث بمشاكل الإشراف التربوي والمشرفين التربويين يأتي من خلال الممارسة اليومية في مجال عمله (مدير مدرسة – مشرف مقيم)



شكل (١) " أنموذج لتحسين الممارسات الاشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ".

• / متطلبات تطبيق الأنموذج المقترح:

أ / دعم الإدارة العليا [وزارة التربية والتعليم]

إن وزارة التربية والتعليم هي المعني الأول بالتعليم بالسلطنة وعليه فإن الإشراف التربوي أحد الأدوات التي من خلالها يرتقي التعليم، وعلى الوزارة أن تقوم بكل ما يمكن للارتقاء بالعمل الإشرافي وذلك من خلال تقديم مختلف أنواع الدعم كالاتي:-

- وضع استراتيجية واضحة وشاملة للإشراف التربوي بالسلطنة.
- التحديد الواضح والشفاف لعمل المشرفين التربويين.
- وضع أطر محددة لعلاقة المشرفين التربويين بمسؤوليهم وأيضا بمعلميهم.
- التحديد الدقيق لأساليب اختيار المشرفين التربويين.
- وضع استراتيجية شاملة ومستمرة للتدريب والأنماء المهني، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين ويتأتى ذلك من خلال بناء برامج تدريبية لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين.

ب - دعم الإدارة الوسطى [المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات]

على القائمين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية وخاصة مدراء دوائر تنمية الموارد البشرية المعنيين بشكل مباشر بالإشراف التربوي والمشرفين التربويين، أن يقوموا بالدعم التالي لتحسين فاعلية أداء المشرفين التربويين:-

- دعم المشرفين التربويين بالمعينات المساعدة للعمل الإشرافي.
- تقليل الأعباء الإدارية والأعمال الإضافية التي يكلف بها المشرف التربوي.
- الرفع من مستويات أداء المشرفين التربويين من خلال تقديم برامج تدريب وإنماء مهني على رأس العمل.
- التقييم السنوي الدقيق لعمل المشرفين التربويين، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه عمل المشرفين وعلاجها حسب أولوياتها.

ج - دعم الإدارة الدنيا [إدارات المدارس]

إن المدارس هي المكان الذي يمارس فيه المشرف التربوي عمله الإشرافي وعليه يُطلب من إدارات المدارس توفير كافة أنواع الدعم لمساعدة المشرفين التربويين على أداء مهامهم من خلال فهم إدارات المدارس الواضح والجلي لعمل المشرفين التربويين، وتحديد أماكن مخصصه لعمل المشرفين بالمدارس وتجهيزها بالمعينات الخاصة بذلك، والتي تُستغل للقاء المعلمين ومناقشتهم فيما يخص موادهم وكذلك لعمل مشاغل أو حلقات نقاش وغيرها من أساليب العمل الإشرافي، ومساعدة المشرفين فيما تواجههم من مشكلات وصعوبات مع المعلمين وتذليلها، والاستفادة من خبرات ومهارات المشرفين التربويين في التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وتغيير ثقافة المعلمين السائدة بأن زيارات المشرف التربوي هي تصيد للأخطاء أو تعسفية، وإنما هي إشرافية مساعدة ومكملة لعملهم.

٤/ المستفيدون من الأنموذج المقترح

هذا الانموذج سوف يكون له تأثير إيجابي وبشكل كبير على عدد من الأطراف ذات العلاقة بالإشراف التربوي، ويمكن حصر هؤلاء المستفيدين من هذا الانموذج في الاتي:

أ- المشرفين التربويين:

من المفترض أن يرفع الأنموذج من مستوى أداء المشرف التربوي في الممارسات الإشرافية التالية:

- توزيع الخطة الدراسية لمجاله أو مادته على المعلمين بالتنسيق مع مدير المدرسة.
- وضع خطة سنوية وتنفيذها لمتابعة أداء معلمي مجاله أو مادته.
- إعداد خطة لتحسين أداء معلمي مجاله أو مادته حسب احتياجاتهم.
- إعداد ورش عمل قصيرة وتنفيذها لمعلمي مجاله أو مادته على مستوى مدرسته أو المدارس المجاورة بالتنسيق مع المشرف.
- متابعة أثر التدريب لدى معلمي مجاله/ مادته.
- التنسيق في إعداد خطط تفعيل منهاج مجاله أو مادته على مستوى المدرسة.
- المشاركة في عملية تبادل الخبرات والتجارب مع بقية المعلمين الأوائل.
- تحديد احتياجات ومتطلبات تنفيذ مجاله أو مادته ومتابعة توفيرها.
- تعميم الأنظمة والإرشادات المتعلقة بمجاله أو مادته على المعلمين وتوضيحها ومتابعة تنفيذها.
- التنسيق مع إدارة المدرسة والمعلمين الأوائل والمعلمين بمدرسته لتحديد فئات الطلاب الذين هم بحاجة إلى رعاية خاصة، ووضع خطة لتلبية احتياجاتهم ومتابعتهم.
- عقد لقاءات مع معلمي مجاله أو مادته لتبادل الآراء واطلاعهم على المستجدات التربوية.
- وضع خطة لزيارات المعلمين داخل المدرسة بالإضافة إلى بناء خطة لتبادل الزيارات بين معلمي مادته بالمدرسة ومعلمي المدارس الأخرى في المحافظة.
- المشاركة في تحليل المناهج و تقويمها وتطويرها.
- التعاون مع الوزارة لوضع الخطط والاستراتيجيات للنهوض بمستوى المعلمين.
- القيام بالدراسات و البحوث التربوية في ضوء احتياجات الحقل التربوي.
- تكوين قاعدة بيانات للمعلمين الذين يشرف عليهم.
- رعاية النمو الوجداني والاجتماعي والعقلي والجسماني لدى الطلاب بالتعاون والتنسيق مع معلمي مادته.

ب- المعلمين:

يتأثر المعلمون إيجاباً بارتفاع مستوى أداء المشرفين التربويين من خلال:

- القدرة على مساعدة المعلمين في التخطيط الجيد لمناهجهم.

- القدرة على تنظيم دورات تدريبية وحلقات نقاشية وبرامج تدريبية حسب تحديد احتياجات المعلمين من هذه البرامج.
- مساعدة المعلمين على حسن إدارة الصف، وإرشادهم على برامج تساعدهم في جذب انتباه الطلاب ورفع مستوياتهم التحصيلية.
- إرشاد المعلمين في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لموادهم وتدريبهم على استخدام الوسائل التعليمية المستجدة في مجال التعليم.
- مساعدة المعلمين في الكشف عن حاجات الطلاب وقدراتهم وصقل مواهبهم وإثرائهم بالأنشطة المختلفة.

ج - الإدارة المدرسية :

يُعتبر مديرُ المدرسة مشرفاً مقيماً بالمدرسة، حيث تتشابه تقريباً مهام المشرف المقيم والمشرف التربوي في كثير من المهام، ومن خلال الأنموذج يمكن تحديد أدوار المشرفين التربويين على تطوير أداء إدارات المدارس في توثيق العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة (المشرف المقيم) بحيث تصبح العلاقة منسجمه وذلك بهدف تطوير أداء المعلمين وبالتالي الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، ومشاركة مدير المدرسة في إعداد خطة المشرف التربوي وتحديد أدوار كل منهم، واستعداد المشرف التربوي لتقديم أي مساعده للإدارة المدرسية، والاشتراك مع الإدارة المدرسية في الأعمال الإشرافية كالزيارة الصفية والمحاضرات والندوات، ووضوح العلاقة المهنية بينهم، وتحديد أطر ومرجعية للعمل وفق الضوابط المعمول بها.

ويعمل المشرف التربوي كذلك على مساعدة الإدارة المدرسية في علاج مشاكل المعلمين وتعديل أوضاعهم وتقريب وجهات النظر بينهم وبين الإدارة المدرسية، وتقديم دراسات لعلاج مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية، ومساعدة الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، وتقديم بحوث تربوية في مختلف الجوانب الإشرافية للإدارة المدرسية لمساعدتها لتطوير أدائها. (الطعاني، ٢٠٠٥).

د - المجتمع المحلي:

إن أي مجتمع بالعالم هو انعكاس للحالة التربوية التعليمية ، وبالتالي يجب أن تتأصل العلاقة بين المجتمع المحلي بجميع مؤسساته حكومية كانت أو خاصة ، وتتكامل فيما بينها وذلك بهدف الرقي بالعمل التربوي بشكل عام وبالعمل المدرسي بشكل خاص ، ويظهر جليا دور المشرف التربوي في ذلك من خلال مشاركة المجتمع المدرسي والمحلي في التخطيط والإعداد والتنفيذ للأنشطة داخل المدرسة وخارجها، وتعزيز التعاون بين البيت والمدرسة من أجل تفعيل دور كل منهما في خدمة العملية التعليمية التعلمية، والمشاركة في نشاطات مجالس الآباء أو الأمهات من اجتماعات وزيارات وتقديم مشاغل ومحاضرات، والسعي لإشراك مؤسسات المجتمع المدني في الفعاليات المدرسية المختلفة.

هـ - أولياء الأمور:

إن أولياء الأمور حلقة من حلقات العمل التربوي بأي مجتمع وعليه يجب أن يشرك أولياء الأمور في جميع مراحل ذلك العمل ، وأيضا تبسيط الإجراءات المتخذة في التواصل معهم ، ويتأتى دور المشرف التربوي في ذلك من خلال نشر ثقافة المتابعة المستمرة للأبناء داخل المدرسة وفي البيت وتبصيرهم بأهمية تلك المتابعة للرفع من مستوى أبنائهم التحصيلي، وتقديم استشارات لأولياء الأمور في حل المشاكل السلوكية والتحصيلية لأبنائهم الطلاب، والمساعدة في حل أي خلاف أو سوء فهم قد يقع بين المعلمين أو إدارة المدرسة وأولياء الأمور.

٦ / المعوقات والصعوبات في تطبيق الأنموذج المقترح

من أهم الصعوبات التي قد تواجه تطبيق هذا الأنموذج:-

- عدم وجود خُطة ورؤية واضحة للإشراف التربوي لدى الوزارة.
- عدم اقتناع المسؤولين بأهمية التدريب والإنماء المهني المستمر للمشرفين التربويين.
- المقاومة المستمرة للتجديد والتطوير.
- قلة الخبرات المتوفرة في مجال التدريب الإشرافي.
- قلة الموارد المالية والبشرية المتاحة اللازمة للعمل الإشرافي في السلطنة.

٧ / المقترحات والحلول لمواجهة صعوبات تطبيق الأنموذج المقترح

وفي ضوء النتائج التي توصل لها الباحثُ فإنه يقدم عددا من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان ولتطبيق الأنموذج المقترح وهي كالأتي:

- ضرورة تحديد خُطة ورؤية واضحة للتدريب والتأهيل والإنماء المهني للمشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم.
- السعي لإقناع المقاومين للتطوير والتغيير بالوزارة من خلال النقاش والحوار الهادف المحمل بالأفكار الإثرائية التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء المشرفين التربويين.
- عقد ورش عمل خاصة ودورات للعاملين بالوزارة لتوضيح أهمية الرفع من مستوى المشرفين التربويين بالتدريب والذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى المعلمين وبالتالي الطلاب.
- الاستعانة بالخبرات الدولية والمحلية في تطوير فاعلية أداء المشرفين التربويين بالسلطنة.
- توفير موارد مالية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية في الوزارة أو بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية.
- تقليل الأعباء الإدارية التي تزيد من أعباء عمل المشرف التربوي.
- تمكين المشرفين التربويين من اتخاذ القرار تجاه ما يرونه مناسبا لتطوير العمل التربوي وفق ضوابط معينة.
- إشراك المشرف التربوي في إعداد الخطط العامة لوزارة التربية والتعليم.

- تخفيض نصاب حصص المعلمين في بعض المواد حتى يتسنى للمشرفين القيام بعملهم على أكمل وجه.
- بناء وتجهيز أماكن خاصة للمشرفين التربويين في المدارس للقاء معلميهم ومناقشتهم.
- ضرورة التوازن بين العلاقة الإنسانية والمهنية مع المعلمين بحيث لا تطغى إحداهما على الأخرى.

• التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عدداً من التوصيات هي:

- أن تعمل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان على تحسين فاعلية الممارسات الإشرافية خاصة في مجالي توجيه الطلاب وارشادهم والنمو الأكاديمي والمهني بشكل أكبر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن عند المشرفين التربويين، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيادة مشاركتهم في إتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو وأداء أفضل، وبالتالي تحسين العملية التعليمية التعلمية.
- وضع خطة شاملة لعملية الإشراف وتتضمن هذه الخطوة تحسين معايير اختيار المشرفين التربويين وزيادة عدد المشرفين وتخفيف الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتقهم ، والتوسع في جهاز الإشراف في مجال التخصص ، والتنسيق بين المشرفين التربويين عند وضع الخطط الإشرافية ، وتنسيق المشرفين التربويين مع الإدارات المدرسية ومساعدتها في وضع خططها التطويرية لتحقيق تكامل الخطط الإشرافية.
- توعية القيادات التربوية للاهتمام بتحسين فاعلية الممارسات الإشرافية، وذلك من خلال الأليات التالية:
- زيادة درجة الاستقلالية للمؤسسة التربوية والعاملين فيها، وتحديد أهداف المؤسسة التربوية بوضوح مع الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين فيها، وزيادة الحوافز والمكافآت لرفع المعنويات للعاملين في المؤسسات التربوية، وتشجيع المبدعين من العاملين لحفز الآخرين على القيام بأعمال إبداعية، وخلق الثقة والتماسك بين الإدارة والمعلمين، وضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي؛ إذ أنّ العمل بروح الفريق الواحد يساعد على تحقيق الأهداف التربوية وتنمية الكفاءة المهنية، وإنشاء مراكز متخصصة في تطوير وتنمية كفاءة المشرفين التربويين، وأن يتم تطوير أداء المشرفين التربويين في ممارساتهم الإشرافية وبشكل خاص في مجال النمو الأكاديمي والمهني، من خلال الدورات التدريبية والاجتماعات، وعقد المؤتمرات.
- تزويد المشرفين التربويين بما يستجد في الساحة التربوية من بحوث ودراسات تساعدهم على تطوير مهاراتهم الإشرافية وبشكل خاص للمعلمين الجدد والمؤهلات الأقل.

- التقليل من الأعباء التي تقع على كاهل المشرفين التربويين، وذلك من خلال عدم إشغالهم بالأعمال الإدارية التي لا تنسجم مع مهامهم الإشرافية التربوية والفنية، ووظائفهم الأساسية المتمثلة في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان هذا الأنموذج لتطوير الممارسات الاشرافية من منطلق أنه لم يتبنى أنموذج تطويري حتى الأن.

• المراجع :-

• أولا : المراجع العربية

- الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان (٢٠٠٣). **الإشراف التربوي**، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٤). **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**، ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البراشدي، حميد حمد (٢٠١٢). **الكفايات اللازمة للمشرف التربوي في سلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان .
- البستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي (٢٠١٠). **الإدارة والإشراف التربوي**، مكتبة الفلاح، الكويت.
- الجرجاوي، زياد والنخالة، سمية (٢٠٠٩). واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة. مصر، **مستقبل التربية العربية**، ١٥ (٥٥)، ١٨٥-٢٧٠.
- الحارثية، رحمة بنت يوسف (٢٠٠٦). **تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.
- الراسبي، ناصر والعريمي، حليس والغافري، راشد والمحرزي، راشد (٢٠٠٧/٢٠٠٨). **واقع وسبل تطوير الإشراف التربوي في سلطنة عُمان** (دراسة ميدانية)، بحث ممول من قبل وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عُمان.
- الطعاني، حسن (٢٠١٢). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي في محافظة الكرك، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٧ (٦)، ١-٢٨.
- الطيطي، محمد وأبو سمرة، محمود وعبيد الله، عصام (٢٠٠٦). مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي من وجهات نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، بحث منشور في **المجلة التربوية**_ جامعة الكويت، ٢٠١٠م، ٢٤(٩٥)، ٥٢٣.
- العجمي، محمد (٢٠٠٨). **القيادة التربوية**، مكتبة دار الجامعة الجديدة، مصر.
- العزري، أحمد سالم (٢٠٠٩). **فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات التعليمية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالمنطقة الداخلية بسلطنة عُمان**، مشروع بحثي منشور في جامعة الملك فيصل، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- المعجم الوسيط (١٩٩٨)، ط ٣، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصر.

- أبو شملة، كامل (٢٠٠٩). **فعالية بعض الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حلس، ماجد يوسف (٢٠١٠). **الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحة ومحمود، ناريمان (٢٠٠٥). **الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- لهلوب، ناريمان (٢٠١٠). **الإشراف التربوي درجة فاعليته بالمدارس**، دار الخليج، عمان، الأردن.

• ثانيا : المراجع الأجنبية

- Chansiri, W. (2010). Development of Gob Competency in Civil Service Teachers Under Jurisdiction of Office of the Basic Education Commission. *European Journal of Social.*
- Ovando, Martha N & Huckestein. Luisa S. (2003). Perceptions of the role of the Central Office Supervisors in Exemplary *Tcxas School Districts, paper presented the American Educationl Research Association Annual Conference,* Chicago, Illinois.
- Yoko, M. (2009). *Supervising International Trainees : influence of working alliance , supervisor multicultural competence and supervisor – disclosure on cultural discussion and non-disclosure in supervision* .Unpubished PHD theses in psychology . Lehigh University , USA .