

دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان

الدكتورة صالحة عبد الله عيسان الدكتورة وجيهة ثابت العاني
كلية التربية – جامعة السلطان قابوس

الملخص

يسعى الإشراف التربوي من خلال أدواره والمهام الموكلة له إلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق جودة التعلم وتحسين نوعيته، كونه من العمليات التربوية الحيوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، إلى جانب كونه حلقة اتصال فاعلة بين المدرسة والأجهزة الإدارية والفنية في مديريات التربية ووزارة التربية والتعلم. من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي في سلطنة عمان من خلال الأدوار التي يقوم بها ومعوقات أدائها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما واقع الممارسات في الإشراف التربوي في

سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٢- هل يختلف واقع ممارسات الإشراف التربوي من

وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف النوع، ونوع

الإشراف، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة

في التدريس، وفي الإشراف التربوي، وإجراء بحوث

في مجال الإشراف التربوي؟

ومن أجل الكشف عن واقع الممارسات الإشرافية، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من المشرفين التربويين بلغ عددهم (٧٠) مشرفاً، ممثلين نسبة (١١,٤%) من المجتمع الكلي. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتكونت من خمسة محاور هي: المبادئ الإشرافية، وخصائص الإشراف التربوي، واهتماماته والمشكلات التي تواجه الإشراف التربوي ومعيقات تطويره. وقد تم التحقق من صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٨٤).

أظهرت نتائج الدراسة أن أقل المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة سجلت في محوري المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي ومعيقات تطويره، في حين أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت لصالح محوري خصائص الإشراف التربوي ومبادئه. كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في محاور مبادئ الإشراف التربوي، لصالح المشرفين التربويين من ذوي المؤهل العلمي فئة (أعلى من بكالوريوس). كما أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في محاور اهتمامات المشرفين التربويين لصالح فئة عدد سنوات الخبرة في الإشراف (أكثر من ٥ سنوات).

أما في محوري مشكلات الإشراف التربوي ومعيقات تطويره ، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح فئة المشرفين ذوي خبرة (٥ سنوات فأقل) . وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات والمقترحات.

أهمية الدراسة والحاجة إليها:

مقدمة

تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبطة بتقويم أدائها الذي نال اهتماماً كبيراً منذ بداياته تحت مفهوم تفتيش التعليم وصولاً به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين المستجدين (المبتدئين) (Invoice Teachers) خاصة غير المؤهلين (Unqualified Teachers) .

يهدف الإشراف التربوي إلى غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط

المنبثقة من البرامج التطويرية المستحدثة (فيفي ودنلاب، ١٩٩٣: ٢٥٠). من هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساساً على الثقة والاقتران والحوار المتبادل (عطاري، عيسان، وجمعة ٨٦: ٢٠٠٥).

يسعى الإشراف التربوي في مجمله إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولاً إلى التمكين (Greene, 1992)، كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره التي في ضوءها يتم اتخاذ القرارات (إبراهيم، ٢٠٠٢: ٣٧-٤٢؛ العمري، ٢٠٠٠: ٥٠).

يكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في

متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علما بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الخطيب والخطيب ٣٢: ٢٠٠٢-٣٣: Silva & Dana, 2001). كما تتعدد وتنوع وظائف المشرف التربوي وأدواره حيث أشار كل من الطعاني (٢٢: ٢٠٠٥) وأحمد (٦٥: ٢٠٠٣) إلى العديد من الوظائف التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيا في الأداء المدرسي اليومي، إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص (Hounshell & Madrazo, 1997) والعمل على التنسيق بين جهود المعلمين، وتقويم العملية التربوية تقويما سليما فضلا عن تطوير علاقته المدرسة بالمجتمع المحلي.

أما فيما يتعلق بالمبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم، نجد أن المغيبي (٢٠٠١: ٢٦) أشار إلى أنها ذات المبادئ التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، ولعل تلك المبادئ تتمركز حول تقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحماية المعلم ورفع الروح المعنوية له وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم اتصاله بالمتعلم بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل، إلى جانب سعيه المتواصل في تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وأن يعمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين وتنمية قدراتهم في توظيف واستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية وإستراتيجيات التدريس الحديثة، إضافة إلى تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية على حد سواء.

أما بالنسبة إلى كفايات الإشراف التربوي وأساليب تطويرها فقد عرض دريج (٢٠٠٦: ٢٢-٣٥) نموذجاً لتطبيق مبدأ الكفايات في مجال الإشراف التربوي، متضمناً مهام متعددة يقوم بها المشرف التربوي بدءاً من الاتصال الإيجابي مع المعلمين،

وإثارة دافعيتهم، وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغير اللازم لتطوير العملية التعليمية - التعليمية من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة بدلا من سلطة الأنظمة والقوانين الرسمية، و من خلال ما اكتسبه المشرف من كفايات والتي ترتبط عضويا بتلك المهام. كما خرجت دراسته بقائمة من المهام والكفايات الرئيسية المتمثلة بالكفايات العلمية، والتعليمية، وكفايات البحث، وكفايات التطوير، وكفايات التخطيط وكفايات التنشيط التربوي والابتكار والتجديد، وكفايات التنظيم والتنسيق، وكفايات التقويم والمتابعة. كما جاءت دراسة (Rieck,1992) لتؤكد على إحدى الأدوار المهمة التي يقوم بها المشرف التربوي وهي تطوير عملية المتابعة والتقويم للطلبة من خلال استخدام أساليب تقويمية نظامية كالاختبارات والامتحانات الفصلية، إضافة إلى أهمية استخدام أساليب تقويم تتمثل في المتابعة المستمرة لأداء الطلاب. أما دراسة الحريري (٢٠٠٤) فقد تناولت النظرة المستقبلية للإشراف التربوي، موضحة الخطوات التي يتوقع من المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مقيم اتباعها تجاه المعلم المستجد، كما تضمنت

دور المشرف التربوي في التعامل مع الإجهاد والصراع موضحة قائمة من أنماط السلوك في إدارة الصراع، إضافة إلى دور المشرف التربوي في التعامل مع التغيير. كما وضعت الدراسة أهم التطلعات المستقبلية التي يمكن تحقيقها في مجال الإشراف التربوي لمواكبة تطورات العصر، كما تم وضع توجيهات ومقترحات للتصعيد من فاعلية الإشراف التربوي فيما يخص الإدارة التربوية والمشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مقيم وفيما يخص المعلم.

أما دراسة الكندي (٢٠٠٣) التي تناول فيها الاحتياجات التدريبية للمعلمين الأوائل الذين يقومون بدور (المشرفين المقيمين) بمدارس التعليم الثانوي العام بسلطنة عمان من وجهة نظرهم ووجهة نظر المشرفين التربويين. فقد أظهرت نتائج دراسته، أن محوري الاحتياجات المتعلقة بالنمو المهني والقياس والتقويم سجلا أعلى المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية المجالات حيث إن المشرفين التربويين كانوا أكثر قدرة في تقدير احتياجاتهم التدريبية الإشرافية مقارنة بالمعلمين الأوائل وعلى محاور الدراسة جميعها. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة

تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين مقارنة بالمعلمين الأوائل، وفي متغير الخبرة لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة والقصيرة، ولصالح الإناث في محاور المسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم.

وفي دراسة الحماد (١٤٢١هـ) حول معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض كما يراها المشرفون التربويون. استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) مشرفاً تربوياً. أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي تتمثل في: ازدحام الصفوف الدراسية، وكثرة عدد المدارس، وكثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين. أما أقل المشكلات تأثيراً على الإشراف التربوي فتتمثل في ضعف قدرة بعض المشرفين التربويين على التعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المعلمين بكل يسر وسهولة، وضعف العلاقة بين المسؤولين في مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين.

من هنا جاءت أهمية إجراء هذه الدراسة للكشف عن دور الإشراف التربوي في سلطنة عمان، حيث لم تجر أي دراسة حول الإشراف التربوي خاصة بعد أن استحدثت منذ جى جديد للإشراف التربوي في السلطنة تحت مسميين هما: المشرف التربوي الأول ومشرف مواد.

التعريفات الإجرائية:

مشرف تربوي مواد: هو الشخص الذي يحمل مؤهل بكالوريوس فأعلى تقع عليه مسؤولية الإشراف على مجموعة من المعلمين الأوائل في ذات المجال الذي ينتمي إليه (رسالة التربية: ٢٠٠٥ : ٢٠٠).

المشرف التربوي الأول: هو الشخص الذي يحمل مؤهل بكالوريوس فأعلى والذي تقع عليه مسؤولية الإشراف على مجموعة من المشرفين التربويين الذين ينتمون إلى ذات التخصص أو المجال (رسالة التربية: ٢٠٠٥ : ٢٠٠).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف دور المشرف التربوي بأنه: ذلك الشخص الذي يتولى مجموعة من المهام الموكلة له والمرتبطة في عملية تنفيذ برنامج الإشراف التربوي على مستوى المدرسة، والمديرية، والوزارة بسلطنة عمان.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من المشرفين التربويين في سلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

منهج الدراسة:

استندت الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي لوصف الأسس النظرية للإشراف التربوي والمتعلق بمبادئه وأدواره ومهامه وتحليلها. وتم تحليل الممارسات الإشرافية ميدانياً كميّاً وعلاقتها ببعض المتغيرات.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الحالية في الأمور التالية:

- ١- تحديد المبادئ التربوية التي يعتمدها المشرف التربوي عند قيامه في عملية الإشراف.
- ٢- تكشف عن خصائص المشرف التربوي عن قيامه بعملية الإشراف التربوي.
- ٣- توضح أبرز الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء أدائه لمهامه الإشرافية.
- ٤- تكشف عن العوائق المعيقة التي تعرقل أداء المشرف التربوي.
- ٥- تساعد في الوصول إلى مقترحات لتفعيل دور الإشراف التربوي وتطوير أدائه بما سينعكس على تحسين الأداء المدرسي وتطويره.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يرجع اهتمام قطاع التعليم في مجال الإشراف التربوي في السلطنة إلى بداية السبعينيات وحتى بداية الألفية الثالثة التي تمثلت في استحداث دائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتعليم بموجب القرار الوزاري رقم ٢٤/٢٠٠٣م بهدف الرقي به وتحديد إسهاماته الموكلة له ويتكون الإشراف الحالي من عدة مستويات إشرافية متدرجة ومتراصة وتتضافر جميعها من أجل الوصول إلى نظام إشرافي لتحقيق الأهداف المنشودة وهي: المشرف العام في دائرة الإشراف التربوي، والمشرف الأول في المنطقة التعليمية، والمشرف التربوي المتمثل في مشرف مجال ومشرف مادة في الميدان التربوي المتمثل بالمدارس على اختلاف مستوياتها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣-٢٠٠٤). من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي في سلطنة عمان بعد استحداث دائرة الإشراف التربوي في المديرية العامة للتعليم، بدءاً من المبادئ الإشرافية، والخصائص التي يعتمد عليها إضافة إلى اهتمامات الإشراف التربوي والمشكلات التي تواجهه ومعوقات تطويره، واعتماداً على ذلك

تحددت أسئلة الدراسة فيما يلي:

٣- ما واقع الممارسات في الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٤- هل يختلف واقع ممارسات الإشراف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف النوع، ونوع الإشراف، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف، ودرجة الاهتمام البحثي في الإشراف التربوي؟

الطريقة والإجراءات:

١-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من (٦١١) مشرفاً تربوياً ومشرفة. أما عينة الدراسة، فقد بلغت (٧٠) فرداً ممثلة نسبة (١١,٤%) وقد تم توزيعهم حسب متغيرات الدراسة وكما هو موضح في جدول (١).

جدول (١)

عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة
النوع	أنثى	٢٨	٤٠,٠%
	ذكر	٤٢	٦٠,٠%
نوع الإشراف	مشرف أول	٣٣	٤٧,١%
	مشرف مواد	٣٧	٥٢,٩%

"دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

٤٦	٦٥,٧ %	بكالوريوس فما دون	مستوى التعليم
٢٤	٣٤,٣ %	أعلى من بكالوريوس	
٢٤	٣٤,٣ %	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في التدريس
٢٣	٣٢,٩ %	من ٥-أقل من ٩ سنوات	
٢٣	٣٢,٩ %	من ٩ سنوات فأكثر	
٤٧	٦٧,١ %	٥ سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة في الإشراف
٢٣	٣٢,٩ %	أكثر من ٥ سنوات	
١٤	٢٠,٠ %	نعم	إجراء بحوث في مجال الإشراف التربوي
٤٠	٥٧,١ %	أحيانا	
١٦	٢٢,٩ %	لا	

يوضح جدول (١) أن هناك (٤٠%) من عينة الدراسة هم من الإناث، مقارنة بـ (٦٠%) من الذكور. كما أن هناك (٤٧,١%) من عينة الدراسة هم مشرفون أوائل في حين أن (٥٢,٩%) هم مشرفو مواد. أما بالنسبة إلى نوع التأهيل فإن هناك (٦٥,٧%) ممن لديهم تأهيل بكالوريوس فما دون، أما إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف فقد بلغت نسبة من لديهم خبرة (٥ سنوات فأقل) (٦٧,١%).

٢- أداة الدراسة:

من أجل الكشف عن دور الإشراف التربوي من وجهة

نظر المشرفين التربويين تم إعداد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف التربوي وأدواره ومهامه وخصائصه، إضافة إلى الاطلاع على الأدب النظري. وبناءً على هذا، تم إعداد استبانة (ملحق ١) تكون من جزأين:

الجزء الأول: اشتمل على مقدمة تعريفية عن عنوان الدراسة وأهميتها وبيانات عامة يتطلب جمعها عن المستجيبين وخصائصهم السيكومترية المتمثلة بالنوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، وفي مجال الإشراف التربوي، وعمل أبحاث في مجال الإشراف التربوي.

الجزء الثاني: تكون من (٩٠) فقرة متصلة بالإشراف التربوي، وقد تم تصنيفها في خمسة محاور هي:

المحور الأول: مبادئ الإشراف التربوي، و عدد فقراتها (١٦) فقرة ..

المحور الثاني: خصائص الإشراف التربوي، وعدد فقراتها (٢٠) فقرة ..

المحور الثالث: الاهتمامات الإشرافية للمشرف التربوي، وعدد فقراتها (٢٣) فقرة ..

المحور الرابع: المشكلات التي تواجه المشرف

التربوي، وعدد فقراتها (١٤) فقرة..

المحور الخامس: معيقات تطوير الإشراف

التربوي، وعدد فقراتها (١٧) فقرة..

٣- صدق الأداة وثبتها:

تم التأكد من صدق محتوى الأداة وذلك من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وهم أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في تخصص الإشراف التربوي، والإدارة التربوية، حيث طلب منهم إبداء رأيهم في المعلومات الواردة في الاستبانة التي تعكس دور الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في المحاور السابق الإشارة إليها، وفي ضوء ما جاء من ملاحظات واقتراحات، تم الأخذ بها جميعاً.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ للاتساق الداخلي حيث بلغ لمجال الاهتمامات الإشرافية (٠,٧٢١)، في حين بلغ لمحور المشكلات التي تواجه المشرف التربوي (٠,٧٧٤)، ولمحور معيقات تطوير الإشراف التربوي (٠,٧٣٩)، ومحور مبادئ الإشراف التربوي (٠,٧٦٥)، ومحور خصائص الإشراف التربوي (٠,٨٦٤)، أما الكلي فقد بلغ (٠,٨٨٤) وكما هو موضح في جدول (٢).

جدول (٢)

كرونباخ لمحاوور الدراسة والكلّي-معامل الثبات ألفا

ت	محاوور الدراسة	عدد الفقرات	ألفا- كروباخ
١	اهتمامات الإشراف التربوي	٢٣	٠,٧٢١
٢	المشكلات التي تواجه المشرف التربوي	١٤	٠,٧٧٤
٣	معيقات تطوير الإشراف التربوي	١٧	٠,٧٣٩
٤	مبادئ الإشراف التربوي	١٦	٠,٧٦٥
٥	خصائص الإشراف التربوي	٢٠	٠,٨٦٤
	الكلّي	٩٠	٠,٨٨٤

٤- متغيرات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- ١-متغير النوع، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- ٢-متغير نوع الإشراف، وله فئتان (مشرف أول، مشرف مواد).
- ٣-متغير المستوى التعليمي وله مستويان (بكالوريوس فما دون، أعلى من بكالوريوس).
- ٤-متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس وله ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات، أكثر من ٩ سنوات).
- ٥-متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف وله مستويان (٥ سنوات فأقل، أكثر من ٩ سنوات).

من ٥ سنوات).

٦- متغير مستوى الإنجاز البحثي في

مجال الإشراف التربوي وله ثلاث

فئات (نعم، أحياناً، لا)

ثانياً: المتغير التابع:

درجات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، التي تعبر عن دور الإشراف التربوي بمحاورة الخمسة.

٥- المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتم إجراء تحليل اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمتغيرات النوع، ونوع الإشراف والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في الإشراف، واختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات المشرفين التربويين حول أدوارهم الإشرافية. ولتحليل استجابات عينة الدراسة تم رصد درجة واحدة للاستجابة التي حصلت على موافقة من المستجيبين من المشرفين، ودرجة صفر على الفقرات التي لم يتم اختيارها من قبل المستجيبين.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

بما أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الذي يعتمد على البيانات والإحصاءات الرقمية التي تعبر عن دور الإشراف التربوي وممارساته للمهام الموكلة له، سيتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها.

لقد تم بناء معيار محكي المرجع (Norm-Reference) باستخدام متوسط الأوساط الحسابية لعموم استجابات عينة الدراسة كدرجة قطع (Cut-Score) لتفسير النتائج (النبهان، ٢٠٠٤: ٣١٥) حيث اعتبرت القيم الأكثر من متوسط الأوساط الحسابية بانحراف معياري واحد يكون مستوى الاتفاق عليها بدرجة "عالية"، والتي تقل عن انحراف معياري واحد يكون مستوى الاتفاق عليها بدرجة "منخفضة" وما بين المستويين يكون مستوى الاتفاق عليها بدرجة "متوسطة" وكما يأتي:

١- المتوسط الحسابي (من ٠,٨١ فأعلى) يشير إلى درجة ممارسة "عالية".

٢- المتوسط الحسابي (٠,٨٠-٠,٥٨) يشير إلى درجة ممارسة "متوسطة".

٣- المتوسط الحسابي (٠,٥٧ فأقل) يشير إلى درجة ممارسة منخفضة.

بما أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي-الكمي الذي يعتمد على البيانات والإحصاءات الرقمية والتي تكشف عن دور الإشراف التربوي، سيتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وكما يلي:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول الذي يهدف إلى الكشف عن دور الإشراف التربوي من وجهة نظر

المشرفين أنفسهم، من حيث خصائص العمل الإشرافي، ومبادئه، والاهتمامات الإشرافية إضافة إلى المشكلات التي تواجه المشرف التربوي، إلى جانب معوقات تطوير الإشراف التربوي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقراتها ومحاورها وكما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على جميع محاور الدراسة ومرتبة تنازليا والأداة ككل

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١-	خصائص الإشراف التربوي	٠,٨٧	٠,١٧	٩ ٣٠
٢-	مبادئ الإشراف التربوي	٠,٨٧	٠,١٥	
٣-	اهتمامات الإشراف التربوي	٠,٧٢	٠,١٤	متوسط
٤-	المشكلات التي تواجه المشرف التربوي	٠,٥١	٠,٢٥	٩ ٣٠
٥-	معوقات تطوير الإشراف التربوي	٠,٥٠	٠,٢١	
	الكل	٠,٦٩	٠,١٢	متوسط

يوضح جدول (٣) إن أعلى متوسط حسابي سجل لصالح محوري خصائص الإشراف التربوي، ومبادئ الإشراف التربوي (٠,٨٧) لكل منهما وبالتالي، فالتأكيد واضح من خلال استجابة المشرفين التربويين على أهمية خصائص الإشراف التربوي ومبادئه، اللذين يعدان من أساسيات عملهم خاصة أثناء قيامهم بأداء الأدوار الموكلة لهم. كما كشفت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للاهتمامات الإشرافية جاءت بدرجة "متوسطة" وقدره (٠,٧٢). أما بالنسبة للمشكلات التي تواجه المشرف التربوي ومعوقات تطوير الإشراف التربوي فقد جاءت متوسطاتها الحسابية بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي قدره (٠,٥١) و (٠,٥٠) على التوالي. أما أبرز الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي، والتي كشفت عنها نتائج الدراسة فقد تم حساب تكرارها ونسبها المئوية كما يلي:

- مناقشة المعلمين بعمل جلسات ٦٨ ٩٧,١% عمل معهم
- المساعدة في عملية تخطيط ٦٢ ٨٨,٦% الوحدات و الدروس
- التقويم وبناء الاختبارات ٦١ ٨٧,١%
- المساعدة المباشرة للعاملين في ٥٨ ٨٢,٩%

الحقل التعليمي

- دراسة المشكلات الشخصية ٤٤ ٦٢,٩% للمعلمين
- تنظيم اجتماعات مستمرة مع مدير ٤٣ ٦١,٤% المدرسة والمعلمين
- زيارة المعلمين والإداريين على ٤٣ ٦١,٤% انفراد
- إصدار قرارات ومقترحات سريعة ٤١ ٥٨,٦%

من الملاحظ أن أهم الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي، تتمثل أولها في مناقشة المعلمين من خلال جلسات إرشادية بنسبة (٩٧,١%)، يليه دور المساعدة في عملية تخطيط الوحدات و الدروس (٨٨%). أما أدنى دور يمارسه المشرف التربوي، فيتمثل في إصدار قرارات ومقترحات سريعة بنسبة (٥٨,٦%).

أما بالنسبة إلى عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات الواردة في كل محور كما موضح في ملحق (٢) حيث يعرض الجدول (أ) في الملحق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمبادئ التربوية للإشراف التربوي

حيث وردت (١٦) مبدأً منها (١٣) جاءت متوسطاتها الحسابية بدرجة "عالية"، تمحورت أعلاها في مبدأ الاهتمام بالفروق الفردية بين التلاميذ (٠,٩٧)، وثم مبدأ الاهتمام بالوسائل والمواد، والتقنيات التعليمية الحديثة (٠,٩٧)، والاهتمام بالابتكار، والتجديد أثناء عرض الدرس (٠,٩٦). أما بالنسبة إلى المبادئ التي حصلت على متوسطات حسابية بدرجة "متوسطة"، فهي عبارة عن مبدأين فقط هما: تحسين العلاقات الإنسانية للعاملين في المدرسة (٠,٧١) ومبدأ تطبيق أسلوب التدريس المصغر وملاحظة الأقران (٠,٦١) في حين حصل مبدأ واحد فقط على أدنى متوسط حسابي (٠,٥٧) وبدرجة "منخفضة" متضمنة العمل والمساعدة على تنمية قيادات المستقبل من المدرسين والمشرفين.

أما بالنسبة إلى خصائص الإشراف التربوي (ملحق ٢/ جدول ب)، حيث كشفت نتائج الدراسة أن هناك (٢٠) خاصية منها (١٧) سجلت متوسطاتها الحسابية بدرجة "عالية" بدءاً بالخاصية رقم (١) والمتضمنة فهم العملية التعليمية وفهم الإشراف التربوي / الإداري (٠,٩٩)، وانتهاءً بالخاصية (١٧) المتضمنة الكفاية من أجل إتمام

العمل (٨١، ٠) وإنجازته، في حين جاءت خالصتان فقط بدرجة "منخفضة"، المتضمنة "الإلمام بخصائص البيئية المدرسية والشؤون المالية والإدارية" (٥٤، ٠) وخاصة رقم (٢٠) والمتضمنة التدخل في بعض الأمور الشخصية بما يسهم في تطوير العملية التعليمية (٥٣، ٠).

أما بالنسبة إلى محور اهتمامات الإشراف التربوي، نجد أن هناك (٢٣) اهتماماً (ملحق ٢: جدول ج) منها (١١) اهتماماً جاءت متوسطاتها بدرجة "عالية" بدءاً من ملاحظة أسلوب المعلم في عرض الدرس (١٠، ٠) وانتهاء بالاهتمام المتضمن الاطلاع على الأسئلة التحضيرية والتطبيقية في دفتر التحضير بمتوسط حسابي قدره (٨٣، ٠). أما بالنسبة إلى اهتمامات الإشراف التربوي التي جاءت بدرجة "متوسطة" فقد بلغ عددها (٦) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٧٩، ٠) للاهتمام رقم (١٢) المتضمن تقويم التطبيقات التربوية للمدرس، والمتوسط الحسابي (٥٩، ٠) للاهتمام رقم (١٦) المتضمن الاهتمام بشؤون المتعلمين والانتظام المدرسي.

من خلال عرض النتائج المتعلقة بمبادئ الإشراف التربوي، يلاحظ أن معظم المبادئ التي جاءت بدرجة "عالية" تتمحور حول اهتمام المشرف

بالفروق الفردية بين الطلاب، والاهتمام بالوسائل والمواد والتقنيات التعليمية، وحسن استخدامها في عملية التعليم، وإشراك التلاميذ بالأنشطة الصفية حيث تتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من أحمد (٢٠٠٣: ١٢٨) والمطيوعي والمعايطه (٢٠٠٥) في أن أسس عملية الإشراف ومبادئها تتمحور حول توفير التسهيلات المادية في تنظيم المدرسة سعياً إلى تحسين عملية التعليم والتعلم. فالإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث احترام الفرد، ومراعاة الفروق الفردية والمشاركة، والقدرة على المبادأة، بالإضافة إلى حسن استخدام الوسائل التعليمية بكفاءة وبما يرتبط بمعالجة القضايا المتعلقة بالبيئة المحيطة (الإبراهيم، ٢٠٠٣: ٢١)، وكذلك دراسة العمري (٢٠٠٠) حيث إن أعلى درجة ممارسة المشرفين للمبادئ الإشرافية الواردة في قانون التربية والتعليم في الأردن، إنما ترتبط بمجال التخطيط والتنظيم للزيارة الصفية، ومساعدة المعلمين في وضع خطة صفية مع مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية، إضافة إلى توجيه المعلمين إلى كيفية استخدام المسائل التعليمية في عملية التدريس. وهذه المهام تنعكس بشكل واضح في دليل إشراف التربوي الذي

يوجه المعلم في مدارس السلطنة حيزه على مجموعة من الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون وهي: الزيارات الصفية والدروس التطبيقية والنشرات التوجيهية، كما تلخص المهام في ثلاثة مجالات رئيسية هي رعاية النمو المهني للمعلمين، وتطوير المنهج الدراسي، وتطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٢)

أما بالنسبة إلى محور المشكلات التي تواجه المشرف التربوي، حيث يوضح جدول (د) في ملحق (٢) أن هناك (١٤) مشكلة منها (٥) مشكلات جاءت متوسطاتها الحسابية بدرجة "متوسطة" بدءاً من "ضعف الإمكانيات المادية في المدارس المرتبطة بتوفير المعامل والأدوات والمواد" (٠,٧٣) ثم كثرة عدد المدارس التي يقوم المشرف التربوي بزيارتها (٠,٦٤)، في حين جاءت بقية المتوسطات الحسابية للمشكلات بدرجة "منخفضة" وبالتالي فإنها لا تشكل مشكلة مثل موقع المدرسة، وكثرة عدد فصولها، وطبيعة الإدارة المدرسية، وخلفية المعلمين الاجتماعيين والثقافيين والتربويين، وغيرها من العوامل المرتبطة بخلفية المتعلمين وقدم المبنى المدرسي والمستوى الاقتصادي

للمعلمين.

أما حول العوامل التي تعيق تطوير الإشراف التربوي (ملحق ٢/جدول هـ)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك (٧) معوقات جاءت متوسطاتها الحسابية بدرجة "متوسطة" بين (٠,٦٩-٠,٦٠) بدءاً بالمعوق الأول والمتضمن "ضعف الاتساق بين تخصصات المعلمين والإداريين والأدوار الموكلة لهم" وانتهاءً بالمعوق المتضمن "الانشغال طول الوقت في كتابة التقارير عن المعلمين".

أما بالنسبة إلى المعوقات التي حصلت متوسطاتها الحسابية على درجة "منخفضة" حيث بلغ عددها (١٠) فقرات بدءاً بالمعوق (٨) والمتضمن "عدم توفر وسائل المواصلات وصعوبتها" (٠,٥٤) وانتهاءً بالمعيق (١٧) والمتضمن "ضعف التغذية الراجعة" (٠,٢٠).

يظهر من خلال عرض النتائج المتعلقة بالمشكلات التي تواجه الإشراف التربوي والتي تحول دون تطويره، أنها تمحورت حول ضعف الإمكانيات المادية وكثرة عدد المدارس التي يشرف عليها، وضيق الوقت، إضافة إلى حجم الفصول الدراسية وكثافتها، إلى جانب الاتجاهات السلبية نحو الإشراف التربوي لدى بعض المعلمين وهذا ما أشار إليه أحمد (٢٠٠٣: ٧٤) والكندي (٢٠٠٣: ٩٠) حول

معوقات العمل الإشرافي والمتمثلة في قلة الإمكانيات والتجهيزات المادية في المدارس، إضافة إلى كثرة الأعباء المنوطة بالمشرف التربوي وحجم الصفوف الدراسية وكثافتها من جانب وعدم استجابة المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي. في حين أظهرت نتائج الدراسة أن لموقع المدرسة، وطبيعة الإدارة المدرسية من حيث تجاوبها مع المشرف التربوي، وخلفية المعلمين وشخصية مدير المدرسة والنظام المتبع في المدرسة و قدم المبنى المدرسي جميعها لم تشكل معوقات لعمل المشرف التربوي، وبالتالي فهو قادر على تجاوز مثل هذه المعوقات. أما حول العوامل التي تعيق تطوير العمل الإشرافي فإن معظمها تمحورت حول ضعف الاتساق بين تخصصات المعلمين والإداريين والأدوار الموكلة لهم، ومن أجل تجاوز هذه المعوقات لابد من إحداث تطوير في أساليب إشراف التربوي من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات حيث بينت دراسة (Duffy, 1997:26-31) أهمية توجه الإشراف التربوي في المدارس نحو منحى الإشراف القائم على المعرفة (Knowledge-Based Supervision) الذي سيؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في مفهوم الإشراف التربوي وأدواره من كونه تقويم أداء المعلم الصفي، إلى تقويم وتطوير أداء ثلاث

عناصر أساسية في النظام المدرسي بدءاً بالعمليات، والنظام الاجتماعي، وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة فيها، وبالتالي فهو يدعو إلى إعادة بناء هيكلية المدرسة بما يحقق سهولة تدفق المعلومات من جهة وفهم للقيم والاعتقادات السائدة في المدرسة من قبل جميع العاملين فيها. وكذلك من أجل تطوير عمل الإشراف التربوي تحقيقاً للإصلاح المدرسي جاءت دراسة الظفيري (٢٠٠٧) التي تدعو إلى أهمية إعادة النظر في مهام المعلم الأول بإضافة مهام إشرافية لها تساهم مع المشرف التربوي وخاصة في الإشراف على المعلمين الذين يقومون بتدريس المادة الدراسية نفسها من أجل تحسين الممارسات التعليمية التعلمية داخل المدرسة.

ثانياً: يتضمن هذا المحور الإجابة عن السؤال الثاني الذي يهدف إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين استجابات المشرفين التربويين والتي تعبر عن ممارساتهم الإشرافية والمشكلات التي يواجهونها ومعوقات تطوير الإشراف التربوي والتي تعزى إلى اختلاف النوع، ونوع الإشراف، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة في

التدريس، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف، ومستوى الإنجاز البحثي في الإشراف التربوي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لجميع متغيراتها، كما تم إجراء اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات الدراسة.

تم إجراء اختبار (ت) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى متغيرات النوع، ونوع الإشراف، والدرجة العلمية للمشرف التربوي، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف، وكما هو موضح في جدول (٤).

جدول (٤)

نتائج تحليل اختيار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات النوع، ونوع الإشراف، والدرجة العلمية للمشرف التربوي وعدد سنوات الخبرة في الإشراف على محاور

الدراسة						
المتغيرات	محاور الدراسة	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
النوع	مبادئ الإشراف التربوي	ذكور	٤٢	٠,٨٦٥	٠,١٣٩	٠,١٦١
		إناث	٢٨	٠,٨٧١	٠,١٦٨	
	خصائص الإشراف	ذكور	٤٢	٠,٨٦١	٠,١٨٨	٠,٤٧٩
		إناث	٢٨	٠,٨٨٠	٠,١٣١	
مستوى الدلالة						٠,٨٧٣

"دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

المتغيرات	محاو ر الدراسة	مستوى المتغير	العد د	المتوس ط الحساب ي	الانحرا ف المعيا ري	قيمة ت	مستوى الدلال ة
التربوي	التربوي						
	اهتمامات المشرف التربوي	ذكور	٤٢	٠,٧٠٤	٠,١٤٤	٠,٨٧ ٩	٠,٣٨٣
		إناث	٢٨	٠,٧٣٥	٠,١٤٢		
	المشكلات التي تواجه المشرف التربوي	ذكور	٤٢	٠,٥٢٧	٠,٢٣١	٠,٦٢ ٣	٠,٥٣٥
		إناث	٢٨	٠,٤٨٩	٠,٢٦٨		
	معوقات تطوير الإشراف التربوي	ذكور	٤٢	٠,٥٠٩	٠,٢٠٢	٠,٦٣ ٠	٠,٥٣١
		إناث	٢٨	٠,٤٧٧	٠,٢٣٢		
نوع الإشراف	مبادئ الإشراف التربوي	مشرف مواد	٣٧	٠,٨٥٠	٠,١٧٨	١,٠١ ٩	٠,٣١٢
		مشرف أول	٣٣	٠,٨٨٦	٠,١١٢		
	خصائص الإشراف التربوي	مشرف مواد	٣٧	٠,٨٤١	٠,٢١٠	١,٤٩ ٨	٠,١٣٩
		مشرف أول	٣٣	٠,٩٠٠	٠,٠٩٣		
	اهتمامات المشرف التربوي	مشرف مواد	٣٧	٠,٦٩٩	٠,١٣٦	١,٠٧ ٤	٠,٢٨٧
		مشرف	٣٣	٠,٧٣٦	٠,١٥١		

"دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

المتغيرات	محااور الدراسة	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
		أول					
	المشكلات التي تواجه المشرف التربوي	مشرف مواد	٣٧	٠,٥٥٢	٠,٢٤١	١,٤٥٣	٠,١٥١
		مشرف أول	٣٣	٠,٤٦٨	٠,٢٤٥		
	معوقات تطوير الإشراف التربوي	مشرف مواد	٣٧	٠,٥٠٢	٠,٢٢٣	٠,٢٣٧	٠,٨١٣
		مشرف أول	٣٣	٠,٤٩٠	٠,٢٠٥		
	مبادئ الإشراف التربوي	بكالوريوس وس فما دون	٤٦	٠,٨٤٠	٠,١٦٨	٢,١٥٦	٠,٠٣٥*
		أعلى من بكالوريوس وس	٢٤	٠,٩١٩	٠,٠٩١		
	خصائص الإشراف التربوي	بكالوريوس وس فما دون	٤٦	٠,٨٤٦	٠,١٩٣	١,٦٠٥	٠,١١٣
		أعلى من بكالوريوس وس	٢٤	٠,٩١٣	٠,٠٨٨		
	اهتمامات المشرف التربوي	بكالوريوس وس فما دون	٤٦	٠,٧١٠	٠,١٥٤	٠,٥٢٥	٠,٦٠٢
		أعلى من	٢٤	٠,٧٢٩	٠,١٢٣		

"دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

المتغيرات	محااور الدراسة	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
عدد سنوات الخبرة في الإشراف	المشكلات التي تواجه المشرف التربوي	بكالوريوس	٤٦	٠,٥٠٥	٠,٢٣٥	٠,٣٥٦	٠,٧٢٣
	المشكلات التي تواجه المشرف التربوي	أعلى من بكالوريوس	٢٤	٠,٥٢٧	٢٦٨.		
	معوقات تطوير الإشراف التربوي	بكالوريوس	٤٦	٠,٤٨٩	٠,١٩٢	٠,٤٤٠	٠,٦٦١
	معوقات تطوير الإشراف التربوي	أعلى من بكالوريوس	٢٤	٠,٥١٢	٠,٢٥٢		
	مبادئ الإشراف التربوي	٥ سنوات فأقل	٤٧	٠,٨٦٧	٠,١٤٠	٠,٠٠٤	٠,٩٩٦
	مبادئ الإشراف التربوي	أكثر من ٥ سنوات	٢٣	٠,٨٦٧	٠,١٧٣		
عدد سنوات الخبرة في الإشراف	خصائص الإشراف التربوي	٥ سنوات فأقل	٤٧	٠,٨٦٤	٠,١٧٤	٠,٣٣٧	٠,٧٣٧
	خصائص الإشراف التربوي	أكثر من ٥ سنوات	٢٣	٠,٨٧٨	٠,١٥٦		
	اهتمامات المشرف التربوي	٥ سنوات فأقل	٤٧	٠,٦٩٢	٠,١٣٦	٢,١٥٨	٠,٠٣٥*
	اهتمامات المشرف التربوي	أكثر من ٥ سنوات	٢٣	٠,٧٦٨	٠,١٤٦		
	المشكلات التي	٥ سنوات فأقل	٤٧	٠,٥٦٥	٠,٢٤١	٢,٧٠٩	٠,٠٠٩*
	المشكلات التي	٥ سنوات فأقل	٤٧	٠,٥٦٥	٠,٢٤١		

"دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

المتغيرات	محاو ر الدراسة	مستوى المتغير	العد د	المتوس ط الحساب ي	الانحرا ف المعيا ري	قيمة ت	مستوى الدلال ة
	تواجه المشرف التربوي	أكثر من ٥ سنوات	٢٣	٠,٤٠٤	٠,٢١٩		
	معوقات تطوير	٥ سنوات فأقل	٤٧	٠,٥٣٦	٠,٢١٤	٢,٢٥	٠,٠٢٧
	الإشراف التربوي	أكثر من ٥ سنوات	٢٣	٠,٤١٧	٠,١٩٣	٥	*

* دالة عند مستوى $(\alpha=0,05)$

يوضح جدول (٤) نتائج اختبار (ت) التي تكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات النوع، ونوع الإشراف على جميع محاور الدراسة، أما بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي حيث كشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور مبادئ الإشراف التربوي ولصالح فئة مؤهل أعلى من بكالوريوس بمتوسط حسابي قدره (٠,٩١٩). أما بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك

فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور اهتمامات المشرف التربوي ولصالح فئة (أكثر من ٥ سنوات)، وفي محور مشكلات الإشراف التربوي ومعيقات تطويره فقد سجلت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح فئة (٥ سنوات فأقل)، وبمتوسطات حسابية (٠,٥٦٥) و (٠,٥٣٦) على التوالي.

بالنسبة إلى متغيري عدد سنوات الخبرة في التدريس، وعمل أبحاث في مجال الإشراف التربوي، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جمع محاورها، وكما هو موضح في جدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاورها وفقاً لمتغيري عدد سنوات الخبرة في التدريس وعمل أبحاث في مجال الإشراف التربوي

مجاور الدراسة									
عدد سنوات الخبرة في التدريس					إجراء أبحاث في مجال الإشراف التربوي				
أقل من ٥ سنوات		من ٥ سنوات - أقل من ٩ سنوات		من ٩ سنوات فأكثر		دائماً		أحياناً	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦	٠,٥٣٦

"دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

	ي	ري	ي	ري	ي	ري	ي	ري	ي	ري	ي	ري
مبادئ الإشراف التربوي	٠,٨٨	٠,١٢	٠,٨٥	٠,١٤	٠,٨٦	٠,١٨	٠,٨٧	٠,١٣	٠,٨٨	٠,١٥	٠,٨٥	٠,١٦٦
ي	٠	٣	٦	٠	٤	٧	٠	٢	٦	٥	٩	
خصائص الإشراف التربوي	٠,٨٧	٠,١٤	٠,٨٦	٠,٢٠	٠,٨٦	٠,١٤	٠,٨٨	٠,١٥	٠,٨٦	٠,١٣	٠,٨٦	٠,٢٥٨
ي	٧	٨	٣	٦	٢	٩	٢	٤	٤	٤	٩	
اهتمامات المشرف التربوي	٠,٧١	٠,١٢	٠,٧٠	٠,١٥	٠,٧٢	٠,١٥	٠,٧٤	٠,١٦	٠,٧١	٠,١٤	٠,٦٩	٠,١٣٩
ي	٥	٨	٦	٥	٨	١	١	٣	٧	٠	٥	
المشكلات التي تواجه المشرف التربوي	٠,٥٤	٠,٢٢	٠,٤٩	٠,٢٦	٠,٤٩	٠,٢٤	٠,٤٤	٠,٢٠	٠,٥٠	٠,٢٦	٠,٥٩	٠,٢٢٣
ي	٨	٩	١	٤	٦	٨	٩	٠	٠	٤	٨	
معيقات تطوير الإشراف التربوي	٠,٥١	٠,١٧	٠,٤١	٠,٢٢	٠,٥٤	٠,٢٢	٠,٤٧	٠,٢٠	٠,٤٨	٠,٢٢	٠,٥٣	٠,١٩٣
ي	٩	٣	٩	٥	٩	٥	١	٣	٩	٥	٧	

على الرغم من وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري عدد سنوات الخبرة في التدريس وإجراء بحوث في مجال الإشراف

التربوي، إلا أنه لابد من التحقق إحصائياً، حيث تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في جدول (٦).

جدول (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري عدد سنوات الخبرة في التدريس وإجراء بحوث في مجال الأشراف التربوي

المتغيرات	محاو الدراس ة	مصدر التباين	مجموع المربع ات	درجات الحرية	متوسط المربع ات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إجراء بحوث في مجال الإرشاد التربوي	اهتمامات الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٠١٦	٢	٠,٠٠٨	٠,٣٧٤	٠,٦٨٤
		داخل المجموعات	١,٤٠٠	٦٧	٠,٠٢١		
	مشكلات الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,١٨٠	٢	٠,٠٩٠	١,٥٢٤	٠,٢٢٥
		داخل المجموعات	٣,٩٦٢	٦٧	٠,٠٥٩		
	معوقات تطوير الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٠٣٧	٢	٠,٠١٩	٠,٤٠٢	٠,٦٧٠
		داخل	٣,٠٩٥	٦٧	٠,٠٤٦		

"دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

ي	المجموعات					
مبادئ الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٠١١	٢	٠,٠٠١	٠,٩٧١	٠,٠٣٠
	داخل المجموعات	١,٥٦١	٦٧	٠,٢٣		
خصائص الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٠٠٤	٢	٠,٠٠٢	٠,٩٤١	٠,٠٦١
	داخل المجموعات	١,٩٢٧	٦٧	٠,٠٢٩		
اهتمامات الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٠٠٦	٢	٠,٠٠٣	٠,٨٧٨	٠,١٣١
	داخل المجموعات	١,٤١٠	١٧	٠,٠٢١		
مشكلات الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٠٤٦	٢	٠,٠٢٣	٠,٦٨٧	٠,٣٧٧
	داخل المجموعات	٤,٠٩٦	٦٧	٠,٠٦١		
معيقات تطوير الإشراف التربوي	بين المجموعات	٠,٢١٥	٢	٠,١٠٧	٠,٠٩٢	٢,٤٦٨
	داخل المجموعات	٢,٩١٨	٦٧	٠,٠٤٤		

"دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"

المجموعات	ي					
بين المجموعات	مبادئ الإشراف التربوي	٠,٠٠٧	٢	٠,٠٠٤	٠,١٥٥	٠,٨٥٧
داخل المجموعات		١,٥٥٥	٦٧	٠,٠٢٣		
بين المجموعات	خصائص الإشراف التربوي	٠,٠٠٣	٢	٠,٠٠١	٠,٠٠٤	٠,٩٥٤
داخل المجموعات		١,٩٢٨	٦٧	٠,٠٢٩	٧	

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري عدد سنوات الخبرة في التدريس وإجراء بحوث في مجال الإشراف التربوي وعلى جميع محاورها.

يظهر من خلال عرض نتائج السؤال الثاني في جدول (٤) والمتضمن نتائج تحليل اختبار (ت) أن فئة المشرفين التربويين من فئة مؤهل علمي (أعلى من بكالوريوس) يؤكدون على أهمية المبادئ الإشرافية في عملية الإشراف التربوي مقارنة بفئة المشرفين الذين يملكون مؤهل (بكالوريوس فما

دون) فهم أكثر مراعاة للفروق الفردية ويولون اهتماماً واضحاً لأهمية استخدام الوسائل والمواد والتقنيات التعليمية الحديثة في عملية التعليم من قبل المعلمين بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والتجديد في تصميم الدرس وعرضه ، وبالتالي يمكن القول إن للمؤهل العلمي تأثيراً على أداء المشرفين لأدوارهم حيث إن قيمة المتوسط الحسابي لأدائهم ترتفع كلما ارتفع مؤهلهم العلمي، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة المومني (٢٠٠٣)، في أن التأهيل العالي للمشرف التربوي يجعله أكثر إلماماً بالمبادئ التربوية للإشراف التربوي، خاصة تلك التي ترتبط بالمهارات الإدارية، ومبدأ التعلم المستمر، وتعزيز الإنماء المهني الذاتي، ومبدأ الديمقراطية، والتعاون المشترك في إنجاز المهام، إضافة إلى ربط المادة الدراسية بالبيئة المحلية. أما بالنسبة إلى خصائص الإشراف التربوي فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث إن جميع المشرفين التربويين لديهم اهتمامات مشتركة تتمحور حول فهم طبيعة العملية التربوية ولديهم إلمام كافٍ بالمعلومات التي تخص مجال عملهم، كما أنهم يحرسون على أن يكون إرشادهم للمعلمين إرشاداً تربوياً بناءً بعيداً عن

النقد السلبي، كما أن اهتمامهم يتمحور حول السعي إلى المبادرة، والإبداع، والتطوير وإدارة الوقت وحسن تنظيمه وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Nebor, 1987) ودراسة الحسن (٢٠٠٣) في أن اهتمام المشرف التربوي يتمحور حول توجيه العملية التعليمية وإرشادها بدءاً من تصميم الدرس وجعل البيئة الصفية بيئة واقعية ومساعدة في حل المشكلات.

أما بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي؛ حيث كشفت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشرفين التربويين ممن في فئة (أكثر من ٥ سنوات) سجلت أعلى ممن في فئة (٥ سنوات فأقل) وبالتالي فإن لسنوات الخبرة في الإشراف التربوي أثراً في تطوير الاهتمامات الإشرافية للمشرفين والمرتبطة بملاحظة أسلوب المعلم أثناء الدرس، وتوجيهه إلى حسن استخدام الوسائل التعليمية إضافة إلى اهتمامه باستثارة المتعلمين أثناء الدرس، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين ممن في فئة (٥ سنوات فأقل) يواجهون مشكلات إشرافية أكثر من نظائهم من المشرفين من فئة (أكثر من ٥ سنوات) والمرتبطة بالقدرة على

توفير الأجهزة والأدوات والمواد التدريسية، إضافة إلى كثرة عدد المدارس التي يشرفون عليها مع ضيق الوقت وزحمة الفصول الدراسية.

أما بالنسبة إلى معوقات تطوير الإشراف التربوي، فإن نتائج الدراسة أشارت إلى أن المشرفين التربويين من ذوي خبرة (٥ سنوات فأقل) لا يزالون غير قادرين على إيجاد بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتفاهم والاتساق بين المعلمين والإداريين وفقا للأدوار الموكلة لهم. كما وإنهم يعانون من ضغوط الإدارة المركزية، وأنهم لا يزالون يعانون من بذل الجهد في كتابة التقارير مع كثرة عدد المدارس التي بدورها تعرقل عملية تطوير الإشراف التربوي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Ovando & al 2003) في أن تعدد الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي التي تنحصر في أربع مجالات رئيسية هي: المشرف التربوي مخطط للمناهج، وميسر للعملية التعليمية، ومطور لأداء المعلمين، ويعمل على توفير المستلزمات التعليمية، كل هذه المهام تتطلب تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرارات التي ترتبط بعمله الإشرافي، وبما يحقق فاعلية الأداء التعليمي في المدرسة.

التوصيات والمقترحات:

- ١- من أجل تطوير الإشراف لجعله أكثر فاعلية ، فإنه من الضروري إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات التي ترتبط بتخصصات المعلمين واحتياجاتهم الإشرافية وبالتالي يحقق المذبحى المعاصر في الإرشاد التربوي القائم على المعرفة (Knowledge -Based Supervision) ، أو الإشراف القائم على المعلومات (Informational Supervision) .
- ٢- اعتماد اللامركزية في الإشراف التربوي من خلال تبني مذبحى مدير المدرسة مشرف مقيم يتولى عملية التنسيق والمتابعة مع المشرفين التربويين داخل المدرسة أو خارجها ، ومذحه مهام وصلاحيات تجعله يمارس دورا إشرافيا فاعلا في المدرسة .
- ٣- تطوير أساليب الإشراف التربوي، وتبني طرق ونماذج حديثة لمساعدة المعلمين على التنمية المهنية الموجهة والذاتية .
- ٤- إثراء خبرات المشرفين التربويين، وإكسابهم المهارات فيما يتعلق بكيفية التخطيط للشئون الإدارية والمالية ، ووضع خطط لتطوير الإشراف التربوي على مستوى

المدرسة والمديرية .

٥- العمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة من خلال ترسيخ المبادئ والأسس التربوية العامة التي تعتمد على التواصل المستمر والاحترام المتبادل بينهم، وإعطائهم الفرص الكافية للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بما يحقق التوافق والانسجام داخل البيئة المدرسية.

٦- العمل على رفع مستوى أداء المشرفين التربويين من خلال تنمية قدراتهم الإشرافية القيادية في تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس سعياً إلى التجديد والتطوير بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها التربوية.

٧- العمل على وضع آلية إجرائية لاكتشاف القيادات المستقبلية من المشرفين التربويين، ووضع برامج تدريبية تمهيدية لهم قبل ترشيحهم للعمل الإشرافي.

٨- تنويع أنشطة وفعاليات البرامج التدريبية للمشرفين التربويين لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال الإشراف التربوي والتجديد في المناهج المدرسية والمدرسة بشكل خاص.

- ٩- إجراء بحوث عمل علمية من قبل المشرفين لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم الإشرافي، واعتماد نتائجها في تطوير مستوى الإنماء المهني للمعلمين ولأنفسهم.
- ١٠- العمل على تنويع الأساليب الإشرافية بحسب المواقف والحالات التي يواجهها المشرفون التربويون أثناء القيام بعملهم.
- ١١- العمل على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال وضع آلية تجعل البيئة المدرسية جاذبة لأولياء الأمور لتدارس المشكلات التي تواجه أبنائهم، ولتجاوز العقبات التي تؤثر سلباً على مستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، عدنان بدري (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي** ، أنماط وأساليب، اربد- الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- ٢- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣). **الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ص٧٤.
- ٣- الحري، رافدة عمر (٢٠٠٤). **الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية، رسالة التربية**، (٦) ص: ٨٩-١٠٥.
- ٤- الحسني، يحيى (٢٠٠٣). **الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين، الملتقى السنوي الأول للإنماء المهني**، وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان ٢٠-٢١/٢/٢٠٠٣.
- ٥- الحماد، إبراهيم سعد عبد العزيز (١٤٢١ هـ). **معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٦- الخطيب، إبراهيم ياسين، الخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٣). **الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته**، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- ٧- الدريج، محمد (٢٠٠٦). **كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها، مجلة تواصل، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم**، (٤) يونيو ٢٠٠٦.
- ٨- سلطنة عمان (١٩٩٢). **دليل التوجيه التربوي**، مسقط، وزارة التربية والتعليم، ط: ١.
- ٩- سلطنة عمان، (٢٠٠٥). **بيان وزارة التربية والتعليم أمام مجلس الشورى الموقر، وزارة التربية والتعليم، رسالة التربية**، (٧)، مارس ٢٠٠٥.
- ١٠- سلطنة عمان (٢٠٠٣-٢٠٠٤). **دليل تعريفي بدائرة**

الإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، المديرية العامة للتعليم / دائرة الإشراف التربوي.

١١- عطاري، عارف توفيق وعيسان ، صالحة عبد الله، ومحمود، ناري مان (٢٠٠٥). **الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية** ، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

١٢- العمري، حسن أحمد (٢٠٠٠). درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية الواردة في قانون التربية والتعليم رقم (٣) لعام ١٩٩٤، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الأردن- جامعة اليرموك.

١٣- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥). **الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه**، مراجعة: أحمد بطاح، عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٤- الظفيري، سعيد (٢٠٠٧). **تصورات المعلم الأول ومعتقداته في سلطنة عمان حول دوره في الإصلاح المدرسي، مؤتمر الإصلاح المدرسي**، جامعة الإمارات العربية، دولة الإمارات العربية المتحدة، ١٧-١٩/٤/٢٠٠٧.

١٥- فيفر، ايزابيل و دنلاب، جين (١٩٩٣). **الإشراف التربوي على المعلمين**، ترجمة: محمد عيد ديراني، مراجعة: عمر الشيخ، عمان- الأردن: منشورات الجامعة الأردنية ، عمادة البحث العلمي.

١٦- الكندي، ناصر صالح (٢٠٠٣). **الاحتياجات التدريبية للمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الثانوي العام بسلطنة عمان من وجهة نظرهم ووجهة نظر المشرفين التربويين**، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

١٧- المطوعي، مهرة هلال، و المعايطة، إبراهيم عبد ربه (٢٠٠٥). **التوجيه التربوي**، واقع وطموح، **المؤتمر**

التربوي الثالث في الإشراف التربوي إدارة لجودة

التعليم، جائزة خليفة بن زايد للمعلم، ١٥-١٦/٤/٢٠٠٥.

١٨- المغيدي، محمد الحسن (٢٠٠١). نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض: مكتبة الرشيد للنشر.

١٩- المومني، زياد (٢٠٠٣). الكفايات الإدارية اللازمة لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين بنفسهم، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٩ (٢ب)، ١٠٥١-١٠٧٣.

٢٠- النبهان، موسى (٢٠٠٤). أساسيات القياس في العلوم السلوكية، راء الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- 1- Duffy, Francis M. (1997). Knowledge Work Supervision: Transforming school system into High Performing Learning Organizations, **International Journal of Educational Management**, 11 (1), 26-31.
- 2- Greene, Myrna L. (1992). Teacher Supervision as Professional Development: Does it Work? **Journal of Curriculum & Supervision**, 7 (2), 131-149. (ERIC #:EJ545162).
- 3- Nebor, Jon N. (1987). The Role of the Supervisor as an Instructional Leader, (ERIC #:ED296474).
- 4- Ovando, Marha N.; Huckestein, Ma. Luisa S. (2003). Perceptions of the Role of the Central Office Supervisor in Exemplary Texas School Districts.
- 5- (ERIC#:ED478257)
- 6- ieck, William A. (1992). Helping Teachers Improve Student Assessment Procedures: The Supervisor's Role, **Paper Presented at the Annual Meeting of the Association for Supervision and Curriculum Development** (New Orleans LA, April 4-7 1992(ERIC#:ED349708).
- 7- Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. **Journal of Curriculum and Supervision**, 16 (4), 305-321.