THE ROLE OF THE SENIOR SUPERVISORS TOWARDS THE IMPROVEMENT OF SUPERVISION FROM THE POINT OF VIEW OF THE REGIONAL SUPERVISORS IN OMAN

دور المشرفين الأوائل في تحسين الأداء الإشرافي لمشرفيهم من وجهة نظر المشرفين في سلطنة عمان

معتصم بن راشد بن سليم البلوشي*

Moatasim Rashid Sulaiyam ALBalushi[1*], Muhammad Sabri Sahrir[2]
Mohd Burhan Ibrahim[3]

[1]Ph.D. Candidate in Education at International Islamic University Malaysia (IIUM);
Mothasem2000@moe.om
[2]Assoc. Prof. Dr. in Education at International Islamic University Malaysia (IIUM);
muhdsabri@iium.edu.my
[3]Assoc. Prof. Dr. in Education at International Islamic University Malaysia (IIUM);
mburhan@iium.edu.my
*(Corresponding Author)

Abstract

This quantitative study discussed the recent developments in the field of educational supervision. The terms of reference and roles of supervisors were identified in their supervisory follow-up and participation in raising academic achievement, providing technical support to help teachers develop their performance. Where the first supervisors are at the top of the technical pyramid; the Department of Educational Supervision had to put them in the care and educational care to improve their technical and specialized performance. The objectives of the study; to discuss the extent to which the first supervisors exercise their supervisory role in the educational directorates in the governorates, and to diagnose the areas that receive more exercise and attention by the supervisors to promote them, and areas that have little practice by the first supervisors to be addressed. The researcher used the descriptive analytical method, on a random sample of (333) first supervisors and supervisors representing the study population at all educational directorates in the governorates of the Sultanate. The findings of the study revealed that: the areas of communication and human relations, planning and organization are the greatest concern of the first supervisors in improving the performance of their supervisors.

Keywords: early supervisors, educational supervision, communication fields

الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية المستجدات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، حيث تم استحداث دائرة تعنى بالإشراف التربوي على مستوى الوزارة، لتمكين المشرف التربوي من أداء مهامه

* مساعد مدير دائرة الإشراف التربوي؛ المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ـــ وزارة التربية والتعليم ـــ سلطنة عُمان.

القيادية لتحقيق الهدف المنشود في تطوير العملية التعليمية. وحددت اختصاصات وأدوار المشرفين الأوائل والمشرفين في متابعاتهم الإشرافية والمشاركة في رفع التحصيل الدراسي، وتقديم الدعم الفني اللازم لمساعدة المعلمين في تطوير أدائهم. وحيث أن المشرفين الأوائل هم في رأس الهرم الفني؛ فقد كان على دائرة الإشراف التربوي أن تضعهم في موضع العناية والرعاية التربوية لتحسين أدائهم الفني والتخصصي. هدفتْ الدراسة مناقشة مدى ممارسة المشرفين الأوائل لدورهم الإشرافي في المديريات التعليمية بالمحافظات، وتشخيص المجالات التي تحظى بممارسة واهتمام أكبر من قبل المشرفين الأوائل لتعزيزها، والمجالات التي تحظى بممارسة قليلة من قبل المشرفين الأوائل ليتم علاجها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية مكونة من (333) مشرفا ومشرفة من مجتمع الدراسة بجميع المديريات التعليمية بمحافظات السلطنة. كان من أبرز نتائج الدراسة؛ أن مجالات التواصل والعلاقات الإنسانية، التخطيط والتنظيم مثلت الاهتمام الأكبر للمشرفين الأوائل، في تحسين أداء المشرفين المسندين لديهم.

كلمات مفتاحية: المشرفون الأوائل، الإشراف التربوي، مجالات التواصل

المقدمة:

حظى الإشراف التربوي في سلطنة عمان اهتماما كبيرا تماشيا مع جهود وزارة التربية والتعليم في منظوماتها المختلفة ومكوناتها الأساسية في نظامها التربوي ، فقد شهد الإشراف التربوي تغييرا وتقدما في تفعيله وهيكلته وأدواته واثره على العملية التربوية (عارف وآخرون، 2005، 388). وسعيا للتغييرات والمستجدات الحديثة في مجال الإشراف التربوي ، فقد سعت الوزارة بتغيير مسمى " التوجيه الفني" إلى مسمى " الإشراف التربوي" واستحداث دائرة تعنى بالإشراف التربوي على مستوى الوزارة ، لتمكين المشرف التربوي من أداء مهامه القيادية ويحقق الهدف المنشود في تطوير العملية التعليمية. (وزارة التربية، 2005).

لقد كان استحداث الدائرة نقلة نوعية لتطوير العملية الإشرافية على مستوى الوزارة والمديريات التعليمية، حيث حددت اختصاصات وأدوار المشرفين الأوائل والمشرفين في متابعاتهم الإشرافية من خلال تنفيذ خطة المناهج الدراسية والمشاركة في رفع التحصيل الدراسي وتقديم الدعم الفني اللازم لمساعدة المعلمين في تطوير أدائهم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين والمشرفين وفق احتياجاتهم الفعلية وغيرها من المهام والتي سيتم ذكرها تفصيليا في الإطار النظري. (المحروقية، 2007)

كما قامت الوزارة بإعادة هيكلة الإشراف على المستوى المركزي واللامركزي تماشيا مع الجهود لتطوير المنظومة الإشرافية حيث اعتمدت الوزارة أربع مستويات للإشراف مصنفة كالاتي المشرف العام ، المشرف الأول ، المشرف التربوي ، المعلم الأول. (وزارة التربية والتعليم، 2006)

حيث يمثل المشرف العام رأس هرم الإشراف التربوي، الذي يتولى مراجعة الآليات المتبعة في الإشراف واقتراح التعديلات المناسبة، كما يتولى متابعة الخطط السنوية للمشرفين الأوائل و تطبيق المناهج ميدانياً وتقديم المقترحات لتطويرها وتقييمها. وتقديم الإرشاد المهني

للمشرفين والمعلمين وتحديد احتياجاتهم التدريبية لرفع الأداء. ودراسة تقارير المشرفين الأوائل ومشرفي المادة وإفادتهم بالتغذية الراجعة وعقد لقاءات دورية للمشرفين الأوائل لدراسة أهم المشكلات والموضوعات التي ترد في تقارير المشرفين الأوائل ووضع المقترحات والخطط التنفيذية والحلول والإجراءات المناسبة لما يرد في تلك التقارير، واطلاعهم على كافة المستجدات والتجديدات التربوية للنهوض بالعملية التعليمية من كافة جوانبها.

ثم يأتي دور المشرف الأول بقيامه الذي يتولى بدوره متابعة المشرفين الذين يتولون الإشراف على المعلمين الأوائل والمعلمين في المحافظات التعليمية ويختص بالإشراف على معلمي مادته. ولكون المشرفين الأوائل هم في رأس الهرم الفني في المحافظات التعليمية، فإن على دائرة الإشراف التربوي أن تضعهم في موضع العناية والرعاية التربوية لتحسين أدائهم الفني والتخصصي، ويمكن أن تستفيد دائرة الإشراف التربوي بمراكزها المتخصصة كمركز التدريب أو المركز التخصصي من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، في فاعلية أدوار المشرفين الأوائل في المحافظات التعليمية من حيث جودة الإشراف المركزي في المتابعة والبرامج التدريبية المناسبة التي تقدم لهم، وبالتالي تحقيق أداء إشرافي متميز مبني على رؤية ومنهجية واضحة من قبل الإشراف المركزي في الوزارة.

مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير منظومتها التربوية، ومن ضمنها الجانب الإشرافي على اعتباره العين المباشرة للوزارة في الحقل التربوي في متابعته للعملية التعليمية ، فمنذ أن اعتمدت نظام الإشراف العام حيث يقوم المشرفون بزيارات لتقييم العملية التعليمية إلا أن هذه الزيارات أصبحت محدودة نظراً لقلة عدد المشرفين وزيادة عدد المدارس والمعلمين. ومع هذه الاهتمام إلا إن الدراسات في هذا المجال تشير إلى: أن التركيز في عملية الإشراف ما زال قائما على الجوانب الفنية، دون التركيز على التنمية المهنية للمعلمين وفق ما أشارت إليه دراسة كلا من (السعودي 1985، بستان وحجاج 1988).

وقد أكدت بعض الدراسات كدراسة الحسني (1999) ودراسة الخوالدة (2002) ودراسة العامري (2008) على أهمية تطوير أداء المشرفين التربويين في مجالات الإشراف المختلفة، وإدخالهم دورات متخصصة في هذا المجال على اعتبار أن المشرف الأول معني بالدرجة الأولى بهذا التطوير. ومن خلال عمل الباحث في الإشراف، فإنه يمكن مواجهة بعض الصعوبات في العمل الإشرافي من خلال تفعيل دور المشرفين الأوائل في المحافظات التعليمية، لذا تنبع مشكلة الدراسة من وجود حاجة ماسة لتحسين أداء المشرفين الأوائل في المحافظات التعليمية، نظرا لعدم وجود استمارات فنية تقييمية من قبل المشرف الأول للمشرفين في البوابة التعليمية وأيضاً عدم وجود استمارات متابعة من قبل المشرف العام للمشرفين الأوائل، مما جعل هذا الدور مبني على اجتهادات فردية من قبل بعض المشرفين الأوائل أو على الأقل لا توجد رؤية ذات أدوار مقننة في المتابعة، كما أن هذه الدراسة ستكشف معرفة الأداء الإشرافي الممارس من قبلهم، وبيان دور المشرف الأول في مساعدة المشرفين على أداء مهامهم الإشرافية، وبالتالي أحداث تغييرات إيجابية على مستوى التعلم والتعليم للمعلمين الأوائل والمعلمين في المدارس وهو مما ينعكس إيجابا على التحصيل الدراسي، وبما أن الدراسات السابقة كانت تتحدث عن الدور الإشرافي للمشرف في

جوانب متعددة، في المقابل لم يتم تتناول موضوع الدراسة– في حدود علم الباحث- فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما دور المشرفين الأوائل في تحسين الأداء الإشرافي لمشرفيهم من وجهة نظر المشرفين أنفسهم ؟

أهداف الدراسة:

1. مناقشة مدى ممارسة المشرفين الأوائل لدورهم الإشرافي في المجالات الخمسة، بالمديريات التعليمية بالمحافظات.
2. إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات النظر بين المشرفين التربويين تتعلق بدور المشرف الأول في تحسين أدائهم الإشرافي تعزى لمتغير الجنس.
3. مناقشة دور المشرف الأول في تحسين الأداء الإشرافي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الأطر النظرية والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي

يسعى الإشراف التربوي إلى تجويد العملية التعليمية وتحسين الأداء المدرسي نظرا لارتباطه المباشر بأداء العاملين بالمدرسة، حيث يقوم بتوظيف كافة الأدوات والإجراءات لتشخيص الأداء والتعرف على الاحتياجات الفعلية للعملية التربوية والعمل على تحسين وتطوير أدائها (Greene,1992)، كما يعتبر الإشراف التربوي سفير وزارة التربية والتعليم في الحقل التربوي لأنه يمثل همزة وصل بين المسؤولين والعاملين بالمدارس، حيث يزود المسؤولين بالرؤية العامة الواقعية للأداء ومدى تطويره وعلى أثرها يتم اتخاذ القرار (الإبراهيم، 2002).

ثانيا: أهمية الإشراف التربوي

يقوم الإشراف التربوي باكتساب أهميته من خلال الأدوار الفنية المنوطة به والتي يقدمها للحقل التربوي والمتمثلة في متابعة وتجويد وتحسين العملية التربوية وتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجهها، علما بأن التوسع في التغييرات والمستجدات العالمية في مجال التعليم مع زيادة عدد المدارس المترامية الأطراف تتحتم الحاجة إلى وجود مشرفين يقومون بمهام إشرافية فنية على أعمال وأداء المعلمين، في جميع التخصصات المختلفة بموادها الدراسية لمساعدتهم والوصول بهم إلى أعلى مراتب الأداء ورفع المستويات التحصيلية وتحسين عملية التعلم (Silva & Dana, 2001).

كما تتعدد أدوار ومهام المشرف التربوي وفق ما يرى كل من الطعاني (2005:22) وأحمد (2003: 65) إلى جملة من الوظائف التي يدور مجملها حول تحسين أداء العاملين وتجويد فاعليتهم في تحسين العملية التعليمية وتدريبهم وفقا لاحتياجاتهم الفعلية من واقع أدائهم بالمواقف التعليمية، ، و مساعدة المعلمين على التعرف ومتابعة المستجدات الحديثة والمتطورة كلا في مجال مادة تخصصه (Hounshell& Madrazo, 1997) وتقويم العملية التربوية من خلال الأداء الفني للمعلمين وتحسين و تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

ثالثا: مراحل تتطور الإشراف التربوي

لقد نال النظام التعليمي في سلطنة عمان باهتمام بالغ وكبير منذ بزوغ النهضة من العام 1970

وذلك لأهميته في إحداث التطور بكافة أبعاده للمجتمع العماني، ويأتي من ضمنه الاهتمام بالإشراف التربوي لكونه الضابط لسير العملية التعليمية ويصحح من مسارها إلى الجودة المنشودة. حيث طرأ على نظام الإشراف التربوي في السلطنة جملة من التغييرات فخلال المرحلة الأولى منذ بزوغ النهضة كان يطلق عليه التفتيش (1971- 1985)، نتيجة الأساليب و الممارسات التي يقوم بها المشرف في ذلك الوقت معتمدة على مراقبة أداء المعلم لتصيد الأخطاء دون تقديم الدعم الفني اللازم لهم مما أدى إلى إحساس المعلمين بالسلبية اتجاه هؤلاء المفتشين نتيجة هذه الممارسة (الهادي، 2002). وفي (1986- 1995) انتقل من مرحلة التفتيش إلى مرحلة التوجيه بعد السماح للعمانيين للترشح للوظيفة وقد ركز التوجيه خلال تلك الفترة على ثلاث مجالات: تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، تطوير المنهج المدرسي، والإنماء المهني للمعلم (عطاري، وعيسان، محمود، 2005).

ومع التطورات الحديثة والشعور بأهمية الإشراف التربوي فقد قامت الوزارة باستحداث دائرة فنية خاصة للمشرفين بمسمى دائرة الإشراف التربوي وذلك عام 2003 وذلك للرقي بالعلمية التعليمة ومسايرة التغييرات الحديثة في عالمنا المعاصر للارتقاء بمستوى أداء المعلمين للانعكاس على النهوض بالمستويات التحصيلية لأبنائنا الطلبة في جميع المواد الدراسية ، وحاليا يتكون الإشراف التربوي بالسلطنة من أربع مستويات تعمل بصورة تكاملية من اجل تحقيق الأهداف المنشودة منها في تطوير العملية التعليمية التعلمية.

رابعا: المبادئ الأساسية للإشراف التربوي

دكر الحريري (2006) مرتكزات الإشراف التربوي، بجملة من المبادئ الأساسية التي تتمثل في الآتي:

- عملية شاملة: تهتم بالنظرة الشمولية لجميع جوانب المواقف التعليمية من المنهج الدراسي والطالب والمعلم والعمل على الارتقاء بمستواها ، كما تقوم على تطوير العملية التعلمية مسايرة لأهداف الوزارة .
- عملية ديمقراطية: يعتمد على التعاون بين المشرف التربوي والمعلم
- عملية إنسانية: تعتمد على العلاقات الإنسانية مع المعلمين مترجمة على تبادل الاحترام والثقة وتقديم الدعم اللازم لتطوير أداء المعلمين دون التصيد لأخطائهم .
- تشجيع المبادرات والإبداع: يعتمد على إتاحة حرية التفكير لتقديم ما هو جديد في تطوير العملية التعليمية في الأهداف وطرائق التدريس والمنهج المدرسي والعمل على تشجيعهم للتطبيق والتجريب لزيادة الثقة بأنفسهم وتعزيز جهودهم وقدراتهم من اجل تنميتها .
- عملية قيادية: تتمثل في مدى تأثير المشرف التربوي على المعلمين والطلبة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

خامسا: أدوار المشرفين الأوائل

ورد في دليل المشرف التربوي (2005) الصادر عن وزارة التربية والتعليم، تحديد مجالات عمل المشرف الأول والمشرف التربوي من حيث الواجبات والمسؤوليات من ضمنها:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة .

- ينفذ اللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
- يعمل على غرس ثقافة العمل بروح الفريق الواحد والتعاون والتكامل وتعزيز العلاقات بين الزملاء.
- يعمل على البحث عن الجديد ويبادر في عمله.
- يعمل على تطوير ثقافته المهنية ويعزز خبراته العلمية بالاطلاع الذاتي ويستفيد من خبرات زملائه.
- يعد خطة سنوية وفق المؤشرات التربوية لعمله، وينفذها .
- يرفع تقارير فصلية عن سير العمل الإشرافي.
- يعمل على متابعة الخطط السنوية المعدة من قبل المشرفين والمعلمين الأوائل ويقدم التغذية الراجعة حيالها.
- يعمل على دراسة التقارير الفنية للمشرفين ويقدم لهم تغذية راجعة حيالها.
- يقوم بمتابعة أداء المشرفين لمادته ويقدم لهم التغذية الراجعة لتطوير عملهم .
- يشارك في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للمشرفين والمعلمين الأوائل والمعلمين وتقييمها ومتابعة أثرها.
- يعد التقارير الفنية عن أداء مشرفي مادته أو مجاله ويرفعها للمشرف العام والمسؤول المباشر.

سادساً: أدوار المشرفين التربويين

- يقوم بإعداد خطط لعمله (السنوية ، والزيارات الإشرافية ، التدريبية ، ومتابعة المناهج ،...)
- متابعة المعلمين في تنفيذ المناهج وتقديم التغذية الراجعة حيالها لتطويرها وتحسينها.
- يقوم بمتابعات ميدانية لمتابعة أداء المعلمين بصورة عامة ومتابعة أدائهم في المواقف الصفية بصورة خاصة وتقديم الدعم اللازم لتطوير أدائهم.
- ينفذ برامج تدريبية للمعلمين وفقا لاحتياجاتهم الفعلية .

سابعاً: توظيف نظام المؤشرات التربوية في المتابعات الإشرافية

يعتبر نظام المؤشرات التربوية أحد الأنظمة الرقمية المستقاة بياناته من البوابة التعليمية لسلطنة عمان متضمنا ثمان مؤشرات وهي : مؤشر التحصيل الدراسي ، مؤشر انتظام وانضباط الطلبة ، مؤشر الزيارات الإشرافية ،مؤشر انتظام وانضباط الموظفين ، مؤشر تطوير الأداء المدرسي ، مؤشر الجدول المدرسي ، مؤشر نظام الإجازات الإلكترونية ، ومؤشر السجلات الإدارية. حيث يستطيع المشرف التربوي من قراءة البيانات المذكورة عبر النظام قبل زيارته للمدرسة وتشخيصه للواقع وفق المؤشرات المذكورة ليتمكن من تخطيطه لتوظيف الممارسات الإشرافية المناسبة وتقديم الدعم الفني اللازم خلال زيارته لتلك للمدرسة .

الدراسات السابقة :

أولا: الدراسات العربية

من خلال البحث الذي قام به الباحث في الدراسات التربوية لم يجد دراسة لها علاقة مباشرة بمهام المشرف الأول على حسب اطلاع الباحث، لكن توجد دراسات ذات صلة بموضوع المشرفين التربويين ومهامهم الإشرافية والتي يمكن الاستفادة منها في البحث وهي:

1. أشارت دراسة العوفي (2000) "واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره" إلى تحليل الواقع الحالي للممارسات الإشراف التربوي بمدارس السلطنة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، والتعرف على اختلاف واقع الممارسة باختلاف نوع العينة من الخبرة والمؤهل والجنس والوظيفة والمرحلة التعليمية التي يدرسونها ، وقد تكونت عينة الدراسة من (508) فردا تنوعت من المشرفين وعددهم (238) مشرفا والمعلمين وعددهم (270) معلما ومعلمة. استخدم الباحث استبانة مكونة من (60) فقرة مصنفة على ثلاث مجالات هي: أساليب الإشراف، وظائف الإشراف، تنظيم الإشراف. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة أنشطة (أعمال) الإشراف التربوي في السلطنة كما تراها عينة المشرفين التربويين تزيد عن متوسط عن المتوسط في جميع مجالاته الثلاث، وقد اتفق المشرفون والمعلمون على درجة ممارسة أنشطة الإشراف التربوي في المجالين أساليب الإشراف وتنظيم الإشراف فقط، حيث ترى فئة المعلمين أن درجة ممارسة مجال وظائف الإشراف أقل من المتوسط بقليل.
2. **دراسة الخوالدة، (2002)** بعنوان: "دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، هدفت إلى بيان دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (65) معلما ومعلمة من مدارس لواء الجامعة بالأردن، وقد أظهرت النتائج توسط جميع المجالات لدور مشرف التربية الإسلامية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي ، وقد أوصت الدراسة إلى توصيات عدة من ضمنها ضرورة تأهيل وتدريب مشرفي التربية الإسلامية لتحسين وتطوير ورفع كفاياتهم التربوية في المجال الإشرافي.
3. **دراسة الحماد (2000)** بعنوان: "معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ، حيث تألفت عينة الدراسة عدد (230) مشرفا ، وقد أظهرت النتائج أن ابرز المعوقات تأثيرا في أداء فاعلية الإشراف التربوي هي: قلة تأهيل وتدريب المشرفين في المجال التخصصي لرفع كفاءتهم الإشرافية وكثرة عدد المعلمين المسندين للمشرفين التربويين للإشراف عليهم والمدارس المسندة إليهم.
4. **دراسة عيسان والعاني (2007)** بعنوان " دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، هدفت إلى الكشف عن واقع الممارسات الإشرافية التربوية في سلطنة عمان ومعيقات أدائه، وتوصلت الدراسة إلى أن موقع المدرسة وطبيعة الإدارة المدرسية من حيث تجاوبها مع المشرف التربوي وقلة الإمكانات وحجم الصفوف الدراسية وكثافتها هي من أهم مشكلات تطوير أداء الإشراف التربوي، وأن المشرفين يعانون من بذل الجهد في كتابة التقارير مع كثرة عدد المدارس الموكلة إليهم.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- هدفت **دراسة (Ali, 2000)** إيجاد نموذج فاعل إشرافي يعمل على المساعدة في تطوير المعلم في باكستان ، ويغير من النمط التعليمي المقدم حاليا للطلبة ، كما قامت الدراسة بمقارنة بين نموذجين من الإشراف حتى يتم تحسين وتطوير أداء المعلم ، وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام الإشراف في باكستان من وجهة نظر المعلمين نظام رقابي وتفتيشي لا يساعد على تطوير العملية التعليمية وأن المشرفين لديهم أسلوب تدريسي واحد فقط ولا يسمحون المجال للمعلم على تغييرها ، أو تجريب أو توظيف أساليب أخرى ، ولا يقدمون تغذية راجعة وإنما فقط يكتفون برصد الملاحظات والأخطاء ، أما وجهة نظر المشرفين فقد راوا أن من أهم الأسباب التي تعيق تواصلهم مع المعلمين والتنوع في الممارسات هي كثرة الأعمال الكتابية المطلوبة ، وقد أفرزت الدراسة نموذجا للإشراف من أجل تطوير أداء المعلم مكونا من إشراف داخلي ، وإشراف خارجي ، وإشراف معلم على معلم.

2- أشارت دراسة **(Bennett.1995)** بعنوان " دور المحتوى المعرفي في الإشراف التربوي " حيث هدفت الدراسة إلى أهمية امتلاك المشرفين التربويين من خلال توقعات المعلمين للمحتوى المعرفي في المناطق التي يشرفون عليها ، وتكونت عينة الدراسة (120) معلما من المدارس العليا والمتوسطة والابتدائية ، مستخدما الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم كذلك فيها الباحث أداتين للدراسة الاستبانة والمقابلة ، وأظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها شعور المعلمون بأن المشرفين التربويين من يمتلكون المعرفة يقدمون دعم فني وتغذية راجعة ومعارف جديدة واستراتيجيات حديثة لمعلميهم الذين يشرفون عليهم

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تحليل الممارسات في الواقع الحالي ، ومن وجهة نظر الباحث هو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات لأنه يعتمد على المراجع النظرية والأدبيات والدراسات والتحليل، ويقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والمعالجات الإحصائية التي تخدم الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

بلغ المجتمع الأصلي للدراسة 2500 مشرف ومشرف بجميع المديريات التعليمية بالمحافظات بالسلطنة. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (333) مشرفا ومشرفة من مختلف التخصصات، وذلك حسب استخدام جدول جريسبي و مورغان (1970). وقد تحددت العينة كالآتي:

جدول (1) عينة البحث حسب نوع المتغير الاجتماعي والمؤهل

المديريات التعليمية	عدد المشرفين		نوع المؤهل			سنوات الخبرة	
	ذكور	إناث	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه	5 سنوات فأقل	6 سنوات فأكثر
مسقط	13	25	31	7	-	8	30
شمال	13	26	28	9	2	14	25

الباطنة							
جنوب الباطنة	8	16	17	6	1	10	14
الداخلية	9	18	10	12	5	7	20
شمال الشرقية	7	14	12	6	3	9	12
جنوب الشرقية	8	16	15	8	1	4	20
البريمي	6	13	17	2	-	9	10
ظفار	8	17	18	6	1	8	17
الظاهرة	7	14	16	4	1	9	12
مسندم	4	8	11	1	-	4	8
المجموع	**83**	**167**	**174**	**61**	**14**	**82**	**168**

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات بواسطة استبانة تم إعدادها بناء على بطاقة الوصف الوظيفي للمشرف الأول حيث تكونت من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط والتنظيم، الأساليب والممارسات الإشرافية، التنمية المهنية، المتابعة والتقويم، التواصل والعلاقات الإنسانية.، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) يوضح عدد فقرات مجالات البحث

م	المجال	عدد الفقرات
1	التخطيط والتنظيم	6
2	الأساليب والممارسات الإشرافية	9
3	التنمية المهنية	5
4	المتابعة والتقويم	8
5	التواصل والعلاقات الإنسانية	9
المجموع		**37**

وقد اعتمد الباحث على التصنيف الثلاثي عند جيلفورد في تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة ، حيث تم تصنيف الدرجات إلى (مرتفعة)، (متوسطة)، (منخفضة)، وهذا من وجهة نظر الباحث مناسب لمثل هذا النوع من تقييم إجابات العينة.

صدق الأداة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعان من الصدق هما : الصدق الظاهري ، وذلك عن طريق المحكمين ذوي الخبرة حيث تم عرضها عليهم للتأكد من الصدق الظاهري للأداة ، والصدق البنائي عن طريق عينات استطلاعية مصغرة لعينة الدراسة .

ثبات الدراسة: تم التحقق من الثبات " الاتساق في نتائج الأداة " والمقصود به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة عن طريق حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية كبرنامج (SPSS) لحساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (لـ كرونباخ) ، وتم كذلك التحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون وحساب مقدار ذلك .

إجراءات تطبيق الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وذلك من خلال الزيارات الميدانية للمحافظات التعليمية استفادة من طبيعة عمل الباحث بدائرة الإشراف التربوي ، وبعدها قام الباحث باستلام الاستبانات لتوثيق البيانات وتحليلها ثم مناقشتها وتحليلها للخروج بجملة من النتائج والتوصيات ، وبعدها تم تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات التي سيتم جمعها بعد تطبيق الاستبانة الخاصة عن دور المشرفين الأوائل في تحسين الأداء الإشرافي لمشرفيهم من وجهة نظر المشرفين كالآتي :

- تم إجراء اختبار الصدق والثبات للاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- احتساب متوسطات سنوات الخبرة ومتوسط الأداء عن طريق معامل الارتباط بيرسون .
- احتساب الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس استجابات أفراد العينة حول موافقتهم تجاه متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الثنائي لقياس أثر الجنس .
- الكشف عن الفرق الدالة الإحصائية بين المتوسطات عن دور المشرفين الأوائل في تحسين الأداء الإشرافي لمشرفيهم من وجهة نظر المشرفين وفقا لأثر متغير الجنس وذلك باستخدام اختبار ت.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

الذى نص على: ما درجة قيام المشرفين الأوائل بدورهم في تحسين الأداء الإشرافي لمشرفيهم من وجهة نظر المشرفين في المحافظات التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لمجالات الأداة وفقرات كل من المجالات الخمسة كالتالي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات الأداة الخمسة

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4	المتابعة والتقويم	1.747	0.469
2	5	التواصل والعلاقات الإنسانية	1.530	0.553
3	1	التخطيط والتنظيم	1.513	0.552
4	2	الأساليب والممارسات الإشرافية	1.484	0.443
5	3	التنمية المهنية	1.5685	0.442

يتبين من الجدول رقم (3) أن المجال الرابع المتابعة والتقويم جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.474) وبانحراف معياري (0.469) وبدرجة استخدام متوسطة ثم جاء المجال الخامس التواصل والعلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.530) وبانحراف معياري (0.553) وبدرجة استخدام قليلة أما المرتبة الثالثة فجاء المجال الأول التخطيط والتنظيم بمتوسط حسابي (1.513) وبانحراف معياري (0.552) وبدرجة استخدام قليلة أما المرتبة الرابعة فجاء المجال الثاني الأساليب والممارسات الإشرافية بمتوسط حسابي (1.484) وبانحراف معياري (0.443) وبدرجة استخدام قليلة ، أما المرتبة الخامسة فجاء المجال الثالث التنمية المهنية بمتوسط حسابي (1.5685) وبانحراف معياري (0.442) وبدرجة استخدام قليلة ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى اهتمام المشرف الأول بأهمية المتابعة والتقويم لأداء المشرفين وأهمية التواصل والعلاقات الإنسانية والذى ينعكس بدورة على تطوير العمل الإشرافي .

أما النتائج المرتبطة بفقرات كل مجال فكانت على النحو التالي:

المجال الأول: التخطيط والتنظيم

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات (التخطيط والتنظيم)

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	6	يسند لي بعض المهام منذ بداية العام الدراسي	1.76	0.71
2	1	يصمم خطة سنوية عامة للعمل	1.56	0.69
3	4	يشعرني بأهمية استثمار الوقت في مهام عملي	1.51	0.63
4	3	يساعدني على تنفيذ خطتي السنوية	1.47	0.59

5	5	يوجهني إلى عمل سجل تراكمي فني للمعلمين	1.42	0.54
6	2	يحرص على مراجعة خطتي السنوية واعتمادها	1.42	0.58

يتبين من الجدول رقم (4) أن الفقرة رقم (6) هي الفقرة التي حصلت على درجة متوسطة وبلغ متوسطها الحسابي (1.76) وانحرافها المعياري (0.71) والتي نصت على "يسند لي بعض المهام منذ بداية العام الدراسي" حيث حصلت على الرتبة الأولى ، أما باقي الفقرات في المجال حصلت على درجة قليلة وتراوحت أوساطها الحسابية بين (1.56 – 1.38) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.69 - 0.54) وحصلت الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يحرص على مراجعة خطتي السنوية واعتمادها" على الرتبة الأخيرة وهذا يرجع إلى اهتمام المشرفين الأوائل بأهمية إسناد المهام للمشرفين منذ بداية العام الدراسي وذلك حتى يتسنى تنسيق العمل في البداية وتوزيع المهام لكل مشرف على حدة.

المجال الثاني: الأساليب والممارسات الإشرافية

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات (الأساليب والممارسات الإشرافية)

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	10	يوضح لي كيفية تفعيل البوابة التعليمية التي تخدم المتابعة الإشرافية	1.98	0.75
2	15	يساعدني على التغلب على صعوبات مهامي الإشرافية	1.84	0.74
3	11	يزودني بالمستجدات التربوية والعلمية في الجانب الإشرافي	1.82	0.68
4	7	يساعدني على توظيف بيئة العمل لخدمة المادة	1.78	0.79
5	9	يوضح لي طرق تحليل الزيارات الإشرافية وتقييمها	1.76	0.68
6	12	يحرص على تنفيذ زيارات متبادلة مع المشرفين	1.73	0.65
7	13	يدربني على توظيف أساليب إشرافية متنوعة	1.71	0.66
8	14	يساعد في تحديد جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير للمعلمين	1.69	0.76
9	8	يبين لي خطوات الزيارة الإشرافية وفاعليتها	1.47	0.55

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات المجال

الثاني مجال الأساليب والممارسات الإشرافية ، نالت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة استخدام متوسطة ، ما عدا الفقرة رقم (10) هي الفقرة التي بلغ متوسطها الحسابي (1.98) وانحرافها المعياري (0.75) والتي نصت على "يوضح لي كيفية تفعيل البوابة التعليمية التي تخدم المتابعة الإشرافية " حيث حصلت على الرتبة الأولى ، بينما الفقرة (8) والتي تنص على " يبين لي خطوات الزيارة الإشرافية وفاعليتها " جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.47) وبانحراف معياري (0.55) وبدرجة قليلة ويرجع سبب ذلك إلى أن المشرفين الأوائل اعتمدوا على شرح الاستمارة الإشرافية وفعاليات الزيارة الإشرافية في بداية عمل المشرف فقط لا غير ولا يحتاج إلى شرحها أثناء العمل مرة أخرى ، أما الفقرة التي تنص على "يوضح لي كيفية تفعيل البوابة التعليمية التي تخدم المتابعة الإشرافية " فجاءت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.98) وبانحراف معياري (0.57) وبدرجة متوسطة ، وهذا يرجع إلى اهتمام المشرفين الأوائل إلى توضيح كيفية تفعيل البوابة التعليمية حتى يتسنى للمشرفين إدخال الزيارات الإشرافية والمدرسية حتى يتسنى للمشرف الأول المتابعة الإلكترونية عن طريق البوابة لأعماله الإشرافية.

المجال الثالث: التنمية المهنية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات (التنمية المهنية)

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	19	يحرص على تدريبي في الجوانب التي أحتاج إليها	1.64	0.71
2	20	يشجعني على احتواء المشاكل وتفهمها وإيجاد الحلول لها	1.62	0.75
3	18	يحرص على تعزيز ابتكاراتي ومقترحاتي	1.53	0.69
4	16	يشجعني على ابتكار أفكار إبداعية في العمل الإشرافي	1.49	0.63
5	17	يقترح أفكاراً ومبادرات تسهم في تحسين جودة عملي	1.513	0.552

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين على فقرات المجال الثالث مجال التنمية المهنية نالت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة استخدام قليلة ، حيث جاءت الفقرات بمتوسطات حسابية تتراوح بين (1.64- 1.513) وبانحرافات معيارية (0.71- 0.552) ويرجع سبب ذلك إلى اهتمام المشرفين الأوائل بالتركيز على تدريب المشرفين على الجوانب التي يحتاجوا إليها فقط ويعزى ذلك إلى كثرة مستجدات العمل التي تطرأ على المشرف الأول والمشرفين.

المجال الرابع: المتابعة والتقويم

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات (المتابعة والتقويم)

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيار

1	21	يناقشني في خطة زياراتي الشهرية	1.76	0.68
2	22	يقدر عملي ويشعرني بأهمية إنجازاتي	1.73	0.65
3	23	يتابع خطتي للإنماء المهني للمعلمين	1.71	0.66
4	24	يكلفني بتشخيص نتائج التحصيل الدراسي وإيجاد الحلول	1.69	0.76
5	25	يطلع على سجلاتي وملفاتي وأعمالي باستمرار	1.56	0.69
6	26	يتابعني في إعداد الامتحانات ويقدم لي التغذية الراجعة	1.51	0.63
7	27	يساعدني على تقييم مستوى المعلمين الذين أشرف عليهم	1.47	0.55
8	28	يناقشني في تقارير الزيارات الصفية للمعلمين الذين أشرف عليهم	1.42	0.58

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين على فقرات المجال الرابع مجال المتابعة والتقويم جاءت الفقرات في هذا المجال بمتوسطات حسابية تتراوح بين (1.76- 1.42) وبانحرافات معيارية (0.68- 0.58) وبدرجة استخدام قليلة ماعدا الفقرة (21) التي تنص على " يناقشني في خطة زياراتي الشهرية " حيث جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.76) وبانحراف معياري (0.68) ويرجع سبب ذلك إلى اهتمام المشرفين الأوائل بمناقشة الخطة الشهرية للمشرفين من حيث آلية تنفيذها وتنسيق المدارس التي تمت زيارتها ومراجعتها أولا بأول.

المجال الخامس: التواصل والعلاقات الإنسانية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من (التواصل والعلاقات الإنسانية)

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	34	يوجهني إلى ممارسة العلاقات الإنسانية والمهنية مع المعلمين	1.98	0.75
2	30	يحسن الإصغاء والتفهم وبناء الأجواء الودية	1.84	0.74
3	37	يعمل على تعزيز ثقتي أمام المعلمين الذين أشرف عليهم	1.82	0.68
4	32	يتواصل معي باستمرار في غير العمل	1.78	0.79
5	33	يحرص على تقوية علاقتي بزملاء العمل	1.76	0.68

6	29	يحسن التعامل مع ظروفي الإنسانية	1.73	0.65
7	35	يتابع احتياجاتي في العمل باستمرار	1.71	0.66
8	36	يتيح لي إبداء رأيي في الملاحظات التي يدونها	1.69	0.76
9	31	يتقبل وجهات النظر المختلفة	1.47	0.55

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين على فقرات المجال الخامس مجال التواصل والعلاقات الإنسانية جاءت الفقرات في هذا المجال بمتوسطات حسابية تتراوح بين (1.98- 1.47) وبانحرافات معيارية (0.75- 0.55) وبدرجة استخدام متوسطة حيث جاءت الفقرة (34) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.98) وبانحراف معياري (0.75) ويرجع سبب ذلك إلى حرص المشرفين الأوائل على توجيه للمشرفين باتباع ممارسة العلاقات الإنسانية والمهنية مع المعلمين، وأهمية التواصل بين المشرفين أنفسهم وبين المشرفين ومعلميهم.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

الذى ينص على هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المشرفين التربويين تتعلق بدور المشرف الأول في تحسين أدائهم الإشرافي تعزى لمتغير الجنس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداة حسب متغير الجنس، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين هذه المتوسطات استخدم الباحث اختبار(ت) كما هو واضح في الجدول رقم (10) والذى يوضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) في مجالين هما مجال المتابعة والتقويم ، ومجال التواصل والعلاقات الإنسانية ، ثم نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) على مجالات التخطيط والتنظيم، الأساليب والممارسات الإشرافية، التنمية المهنية، يعزى ذلك للجنس لصالح (الإناث) ويرى الباحث ذلك بسبب طبيعة الإناث باهتمامهم بالتخطيط والتنظيم وميولهم النشطة إلى التنمية المهنية والتنوع في الأساليب والممارسات الإشرافية بأعمال أخرى إدارية مثل الذكور .

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير الجنس على دور المشرف الأول في تحسين أداء المشرفين

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة *
المتابعة والتقويم	ذكر	83	1.3301	0.3269	1.505	0.146
	أنثى	167	1.5256	0.4660		
التواصل والعلاقات الإنسانية	ذكر	83	1.6198	0.4931	1.006	0.330
	أنثى	167	1.7856	0.4621		
التخطيط والتنظيم	ذكر	83	1.2166	0.5860	2.971	*0.005
	أنثى	167	1.6099	0.5859		
الأساليب والممارسات	ذكر	83	1.1166	0.1371	5.016	*0.000

الإشرافية	أنثى	167	1.6475	0.5712		
التنمية المهنية	ذكر	83	1.3184	0.2430	2.932	*0.005
	أنثى	167	1.6399	0.4633		

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذى ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر بين المشرفين التربويين تتعلق بدور المشرف الأول في تحسين أدائهم الإشرافي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداة حسب متغير الخبرة ، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين هذه المتوسطات استخدم الباحث اختبار (ت) كما هو واضح في الجدول رقم (10) والذى يوضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات أو لكل مجال على حده

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير سنوات الخبرة على دور المشرف الأول في تحسين أداء المشرفين

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة *
المتابعة والتقويم	5 سنوات فأقل	83	1.3301	0.3269	1.505	0.146
	6 سنوات فأكثر	167	1.5256	0.4660		
التواصل والعلاقات الإنسانية	5 سنوات فأقل	83	1.6198	0.4931	1.006	0.330
	6 سنوات فأكثر	167	1.7856	0.4621		
التخطيط والتنظيم	5 سنوات فأقل	83	1.2166	0.5860	2.971	*0.005
	6 سنوات فأكثر	167	1.6099	0.5859		
الأساليب والممارسات الإشرافية	5 سنوات فأقل	83	1.1166	0.1371	5.016	*0.000
	6 سنوات فأكثر	167	1.6475	0.5712		
التنمية المهنية	5 سنوات فأقل	83	1.3184	0.2430	2.932	*0.005
	6 سنوات فأكثر	167	1.6399	0.4633		

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث على أن درجة أداء المشرفين الأوائل في تحسين أداء المشرفين المسندين لديهم أن متوسطة وأن الاهتمام الأكبر في المجالات التي يتهم بها المشرفين الأوائل كانت التواصل والعلاقات الإنسانية ، التخطيط والتنظيم ، كما أظهرت النتائج أن متغير الجنس كان له اثر ذو دلالة إحصائية في درجة أداء المشرفين الأوائل لصالح الإناث ذلك بسبب طبيعة الإناث ويرى الباحث ذلك بسبب باهتمامهم بالتخطيط والتنظيم وميولهم النشطة إلى التنمية المهنية والتنوع في الأساليب والممارسات الإشرافية وعدم انشغالهم بأعمال أخرى إدارية مثل الذكور، وفي حين أن متغير الخبرة لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في أداء المشرفين الأوائل بالنسبة لمشرفيهم مما يرتأى لنا أهمية نشر ثقافة المهام الأساسية التي يجب أن يقوم بها المشرف الأول حيال مشرفية ، وأيضا مهام كل مشرف وآلية تنفيذها .

قائمة المراجع :

التوبي، عيسى بن خلف بن سالم. (2005). الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين في سلطنة عمان، ومدى تمكنهم منها، رسالة ماجستير في التربية ،جامعة القديس يوسف :بيروت .

جويفل، محمد إبراهيم الدهيسات. (2004). الواقع الإشرافي الممارس والملامح المستقبلية للإشراف التربوي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

الحماد، إبراهيم بن سعد بن عبدالعزيز. (2000). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.

الخوالدة، ناصر، (2002). دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. دراسة منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.

عايش، أحمد جميل (2015). تطبيقات في الإشراف التربوي. الأردن، دار المسيرة.

عطاري، عارف توفيق، وآخرون. (2005). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. الصفاة: مكتبة الفلاح.

الغنيميين ، زياد (2004). درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن كما يدركها المعلمون أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمّان العربية ، الأردن.

المحروقية، فاطمة بنت هلال بن محمد، (2007). مدى ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية الأوائل للمهام الإشرافية من وجهة نظر مشرفي المادة ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

هندي، نضال محمد عبدالرحمن. (2012). أنموذج مقترح لتقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن. رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية.

وزارة التربية والتعليم، أساسيات الإشراف التربوي، مسقط، دائرة الإشراف التربوي.

وزارة التربية والتعليم، تعديل بعض آليات اختيار الموجهين الإداريين والمشرفين التربويين والمعلمين الأوائل، رسالة رقم ص.م.ع.ت 61، بتاريخ 2006/1/32.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

Altuwbi, Eisaa Bin Khalf Bin Salm. (2005). Alkifayat Al'adayiyat Alllazimat Lilmushrifin Alturbuiiyn Fi Saltanat Eammana, Wamadaa Tamakunihum Minha, Risalat Majstir Fi Altarbiat ,Jamieat Alqidiys Yusif :Byrwt .

Jawayfil, Muhamad 'Iibrahim Aldahisat. (2004). Alwaqie Al'iishrafiu Almumaris Walmalamih Almustaqbaliat Lil'iishraf Altarbawii fi Al'urdun Kama Yaraha Almushrifun Altarbuiuna, Risalat Majstir, Jamieatan Mutat.

Alhamadu, 'Iibrahim Bin Saed Bin Eabdaleziz. (2000). Mueawiqat Faeiliat Al'iishraf Altarbuii Bimadinat Alriyad. Risalat Majstir Fi Al'iidarat Altarbawiat , Jamieat Almalik Eibdaleziz, Almamlakat Alearabiat Alsaeudiat.

Alkhualidat, Nasir, (2002). Dawr Musharaf Altarbiat Al'iislamiat fi Tahsin 'Ada' Muelimi Almadat Min Wijhat Nazar Almuealimin 'Anfushim. Dirasat Manshurat, Kuliyat Aleulum Altarbawiati, Aljamieat Al'urduniyat.

Eaysh, 'Ahmad Jamil (2015). Tatbayqat fi Al'iishraf Altrbwy. Al'urduni, Dar Almasirat.

Eatari, Earif Twfiq, Wakharun. (2005). Al'iishraf Altarubuwiu Namadhijuh Alnazariat Watatbiqatih Aleamaliat. Alsfat: Maktabat Alfalah.

Alghanimiiyn , Ziad (2004). Darajatan Faeiliat Almashrif Altarbuii fi Tahsin Al'ada' Altaelimii Limuelimi Almadaris Alththanawiat Alhukumiat Fi Muhafazat Aljanub fi Al'urduni Kama Yudrikuha Almuelimun 'Anfushum. Risalat Majstayr Ghyr Manshurat , Jamieatan Emman Alearabiat , Al'urdunn.

Almahruqiatu, Fatimat Bnt Hilal Bin Mahmid, (2007). Madaa Mumarasat Muelimii Aldirasat Alaijtimaeiat Al'awayil Lilmahami Al'iishrafiat Min Wijhat Nazar Musharifi Almadat Wamuelimiha. Risalat Majstayr Ghyr Manshuratin, Kuliyat Altarbiati, Jamieat Alsultan Qabws.

Hindi, Nidal Muhamad Eabdalrhmin. (2012). 'Anmudhaj Muqtarah Litaqwim Al'ada' Al'iishrafii Limushrifi Altarbiat Al'iislamiat fi Al'urdunn. Risalat Dukturah fi Al'iidarat Altarbawiati, Aljamieat Al'urduniyat.

Wizarat Altarbiat Waltaelimi, 'Asasiaat Al'iishraf Altarbwii, Masqati, Dayirat Al'iishraf Altarbwi.

Wizarat Altarbiat Waltaelimi, Taedil Bed Aliat Aikhtiar Almujahin Al'iidariiyn Walmushrifin Altarbuiiyn Walmuelimin Al'awayil, Risalat Raqm Si.M.E.T 61, Bitarikh 32/1/2006.