

OPEN ACCESS

## تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية\*

وحيد شاه بور حماد<sup>1</sup> عزام عبد النبي محمد<sup>2</sup> ياسر فتحي المهدي<sup>3</sup> أمل راشد الكيومي<sup>4</sup>  
whammad@squ.edu.om dr.azzam14@gmail.com yfathy@squ.edu.om kiyomi@squ.edu.om

### ملخص

هدفت الدراسة إلى إجراء استقصاء نوعي لتصورات عينة من المشرفين التربويين والمشرفين الأوائل وقيادات الإشراف في سلطنة عمان، عن واقع الإشراف التربوي بسلطنة عمان، من حيث مظاهر التطوير التي شهدتها المنظومة في ظل التجديدات التربوية الحالية، بالإضافة إلى التحديات التي ما زالت تعيق المشرفين التربويين عن تحقيق أهداف العملية الإشرافية على النحو المطلوب. جمعت بيانات الدراسة من خلال مقابلات جماعية مع أفراد العينة الذين بلغ عددهم (60) فردًا من خمس محافظات، هي: مسقط، وظفار، وجنوب الباطنة، وشمال الشرقية، ومسندم، وقد أشارت النتائج إلى وجود عدد من التغييرات الإيجابية التي اعتبرها المشاركون تطويرًا للعملية الإشرافية، مثل التنوع في الأساليب الإشرافية، وتمكين المعلم الأول بوصفه مشرفًا مقيمًا، وتوظيف التكنولوجيا في العملية الإشرافية، وتطوير تدريب المشرفين التربويين، إلا أن النتائج أظهرت أيضًا عددًا من التحديات التي يرى المشاركون أنها تعيق منظومة الإشراف عن تحقيق أهدافها، منها: تحديات إدارية وتنظيمية، وتحديات مالية ومادية، وتحديات فنية. وقد انتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات لتطوير منظومة الإشراف التربوي في سلطنة عمان.

### الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، المشرفون التربويون، عمان، بحث نوعي

- \* هذا البحث جزء من مشروع بحثي ممول من عمادة البحث العلمي بجامعة السلطان قابوس.
1. أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
  2. أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر.
  3. أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
  4. أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

للاقتباس: حماد، وحيد، ومحمد، عزام، والمهدي، ياسر، والكيومي، أمل. «تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية»، مجلة العلوم التربوية، العدد 19، 2022

<https://doi.org/10.29117/jes.2022.0073>

© 2022، حماد، ومحمد، والمهدي، والكيومي، الجهة المرخص لها: دار نشر جامعة قطر. تم نشر هذه المقالة البحثية وفقًا لشروط Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

## The Perceptions of Instructional Supervisors about Instructional Supervision Developments and Challenges in the Sultanate of Oman: A Qualitative Study

Waheed S. Hammad<sup>1</sup> Azzam A. Mohammed<sup>2</sup> Yasser F. Al-Mahdy<sup>3</sup> Amal R. Al-Kiyumi<sup>4</sup>  
whammad@squ.edu.om dr.azzam14@gmail.com yfathy@squ.edu.om kiyomi@squ.edu.om

### Abstract

This study carried out a qualitative investigation of the perceptions of a sample of instructional supervisors, senior supervisors and supervision leaders in the Sultanate of Oman, about the reality of instructional supervision in the Sultanate, in terms of its development in light of the current educational changes, in addition to the challenges that still hinder the supervisors from achieving the goals of the supervisory process. Data was collected through group interviews with a sample of 60 individuals from five governorates: Muscat, Dhofar, Al Batinah South, Al-Sharqiya North, and Musandam. The results indicated that there was a number of positive changes that the participants considered to be a sign of development in the supervisory process, such as diversification in supervisory methods, empowering the senior teacher as a resident (school-based) supervisor, employing technology in the supervisory process, and developing supervision training. However, the results also showed a number of challenges that the participants thought would hinder supervision from achieving its goals, including administrative and organizational challenges, financial and material challenges, and technical challenges. The study concluded with a number of recommendations to improve instructional supervision in the Sultanate.

**Keywords:** Instructional supervision; Instructional supervisors; Oman; Qualitative research

1. Associate Professor, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
2. Assistant Professor, College of Education, Beni Suf University, Egypt.
3. Associate Professor, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
4. Associate Professor, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

Cite this article as: Hammad W., Mohammed A., Al-Mahdy Y., & Al-Kiyumi A., "The Perceptions of Instructional Supervisors about Instructional Supervision Developments and Challenges in the Sultanate of Oman: A Qualitative Study", *Journal of Educational Sciences*, Issue 19, 2022

<https://doi.org/10.29117/jes.2022.0073>

© 2022, Hammad W., Mohammed A., Al-Mahdy Y., & Al-Kiyumi A., licensee QU Press. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

## المقدمة

تسعى نظم التعليم في جميع دول العالم إلى غاية مشتركة، تتمثل في تجويد نوعية مخرجاتها من خلال التركيز على تحسين تعلم الطلاب، وفي سبيل ذلك تعمل على تطوير المنظومة التعليمية بجميع عناصرها الفنية والإدارية، ويمثل الإشراف التربوي أحد أبرز هذه العناصر المرتبطة بتحسين أداء الطلبة، من خلال توجيه أداء المعلم التدريسي وتطويره، متضمنًا إكسابه المهارات المتنوعة في هذا الصدد.

ويعد المعلم أحد الأركان الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية، ومن ثم جاء الاهتمام بالإشراف التربوي بصفته وسيلة من وسائل تطوير المعلم وتنمية قدراته؛ إذ يُعدّ من أهم عمليات الإدارة، بوصفه وسيلة فاعلة لتطوير العملية التربوية وأداة من أدوات التغيير نحو الأفضل؛ لأنه يتعامل مع أهم عناصر العملية التربوية، وهو المعلم (حسين وعوض الله، 2006)، إلا إنه مع التغيرات التي طرأت على العملية التربوية من حيث نظرتها إلى طريقة التعليم والتعلم، تغيرت النظرة إلى الإشراف التربوي لتصبح أكثر شمولية؛ فقد أصبح يُنظر إليه في علاقته بالعملية التعليمية، ومن ثم صار ينظر إليه بوصفه وسيلة لإحداث التجويد النوعي في النظام التعليمي بجميع أبعاده، التي تشمل أداء المعلمين، والطلاب، والمنهج، والأهداف التربوية، وطرق التدريس والتقويم (أبو الكاس، 2012).

ويزخر ميدان الإشراف التربوي بالعديد من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تطوير عملية الإشراف وجعلها أكثر فاعلية، ومن بين هذه الاتجاهات الإشراف التشاركي، والإشراف الإكلينيكي، والإشراف بأسلوب الفريق، والإشراف التطوري، والإشراف المتنوع، والإشراف عن بعد، وتستند هذه الاتجاهات إلى أربعة أبعاد، تتضمن التحديث في بنية نظام الإشراف ووظائفه وأهدافه، والتحديث في المشرف التربوي ذاته، وما يتصل باختياره وإعداده وتنمية كفاياته ومهامه، والتحديث في تنظيم عمليات تدريب المعلم في أثناء الخدمة علي أيدي المشرفين التربويين، والتحديث في أساليب الإشراف وطرائق تقويم المعلم وطرائق الإفادة من الوسائط التربوية الأخرى ذات التأثير الفعال في حياة الفرد والمجتمع (الحلاق، 2008).

وفي سلطنة عمان، كما في غيرها من الدول، يسعى واضعو السياسة التربوية إلى تحقيق الجودة في الأداء التعليمي؛ فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بمجموعة من القضايا النوعية التي تهدف إلى تطوير النظام التعليمي وتحسين مخرجاته، ومنها القضايا المتعلقة بالإشراف التربوي. ويستند الإشراف التربوي في سلطنة عمان إلى أسس ومرتكزات تتناسب ودوره الجديد، منها: أن العملية التربوية نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، والإشراف عنصر مهم في المدخلات والعمليات؛ لما له من دور فعّال في المتابعة، والتقويم، والتدريب، وتقديم التغذية الراجعة، وأن المشرف التربوي أحد أهم العناصر المحركة في العملية التربوية وتطويرها (وزارة التربية والتعليم، 2005).

وتسعى الدراسة الحالية للكشف عن واقع الإشراف التربوي في ضوء التجديدات في النظام التربوي في سلطنة عمان، من خلال استقصاء نوعي لتصورات العاملين في منظومة الإشراف التربوي بشأن مظاهر التطوير التي شهدتها المنظومة، والتحديات التي ما زالت تواجهها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشير نتائج الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف التربوي بسلطنة عمان إلى وجود عدد من أوجه القصور التي تعيق منظومة الإشراف عن تحقيق أهدافها وأداء الدور المتوقع منها، بشأن تطوير الممارسات التربوية بمدارس سلطنة عمان، بما ينعكس إيجابياً على نتائج تعلم الطلاب؛ فالكثير من ممارسات الإشراف الحالية - كما تصفها الدراسات ذات العلاقة - لا تعكس التطوير الحاصل في منظومة الإشراف، وليس أدل على ذلك من نتائج الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (2012)، التي أكدت أنه على الرغم من التطويرات التي أدخلت في نظام الإشراف التربوي ومهام المشرفين التربويين، فإن الجهود المبذولة من قبل المشرفين لم تؤثر على نحو فعال في تجويد عملية التعليم.

وبلاحظ أنه على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف التربوي في سلطنة عمان، فإن جميع هذه الدراسات قد اعتمدت بصورة أساسية على استخدام أساليب كمية في دراسة الظاهرة؛ إذ اقتصر في جمع بياناتها على استخدام الاستبانات، واعتمدت في معالجة هذه البيانات على أساليب إحصائية بسيطة، لا تسمح نتائجها بتكوين صورة دقيقة عن واقع الظاهرة كما يعايشه أفراد الدراسة، ومن هنا يعتقد الباحثون أن تناول الموضوع بطريقة مختلفة، من خلال الحصول على بيانات نوعية عن طريق مقابلات مباشرة مع العاملين في مجال الإشراف التربوي؛ قد يوفر فهماً أفضل وأكثر عمقاً للقضايا المرتبطة بالمجال، وخاصة مظاهر التطوير التي شهدتها أخيراً، والتحديات التي ما زالت تعيقه عن تحقيق أهدافه، كما يدركها هؤلاء العاملون.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤالين التاليين:

1. ما تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير منظومة الإشراف التربوي في سلطنة عمان؟
2. ما التحديات التي تواجه منظومة الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون في سلطنة عمان؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى استقصاء مظاهر تطوير منظومة الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بسلطنة عمان، والكشف عن التحديات التي ما زالت تواجهها، طبقاً لتصورات عينة من المشرفين التربويين والمشرفين الأوائل وبعض قيادات منظومة الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارين التاليين:

أولاً: أنها توأكب التوجه الحالي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نحو الاهتمام بالإشراف التربوي وتطويره، بوصفه أحد العناصر المهمة للارتقاء بالمستوى المهني للمعلمين وتطوير أدائهم، بما ينعكس على جودة عملية التعليم والتعلم وتحسين كفاءة النظام التعليمي على نحو عام، ومن ثم يأمل الباحثون أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تبصير المسؤولين عن منظومة الإشراف التربوي بالواقع الحالي للمنظومة، والمعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها، كما يراها العاملون في الميدان.

ثانيًا: يأمل الباحثون أن تكون هذه الدراسة خطوة على طريق تنوع مناهج البحث المستخدمة في دراسات الإدارة والقيادة التربوية في العالم العربي، وخاصة دراسات الإشراف التربوي، وذلك من خلال استخدام منهج البحث النوعي في دراسة الظاهرة موضوع الدراسة الحالية؛ فالملاحظ على دراسات الإدارة التربوية المنشورة في الدوريات العربية أن غالبيتها - إن لم يكن كلها - تعتمد إلى تكميم الظواهر من خلال استخدام المناهج الكمية في البحث (Hammad & Hallinger, 2017)، وهذه المناهج - كما يشير القحطاني (2013) - وإن كانت تفيد في تعرف النزعات العامة للظواهر، فإن فائدتها محدودة في تحقيق فهم أعمق لهذه الظواهر والكشف عن مسبباتها.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة الحالية على موضوعين أساسيين، هما: مظاهر التطوير في منظومة الإشراف التربوي بسلطنة عمان، والتحديات التي تواجهها كما يراها المشرفون التربويون.

**الحدود الجغرافية:** طبقت الدراسة الحالية في دوائر الإشراف التربوي التابعة للمديريات التعليمية بمحافظات مسقط، والشرقية، وشمال الباطنة، وظفار.

**الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الحالية في الفترة من نوفمبر 2017 إلى أكتوبر 2018.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من المشرفين التربويين والمشرفين الأوائل بلغ حجمها (60) مشاركًا، بالإضافة إلى اثنين من القيادات العليا للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم.

## الإطار النظري

### أولًا: مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه

يعد الإشراف التربوي أحد العناصر الأساسية في المنظومة التربوية؛ إذ يساعد على توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها، بما يسهم في حل المشكلات التي تواجه تنفيذ السياسات التعليمية بالصورة المرجوة، ومن هنا فهو يحتل مكانة عالية في النظام التعليمي من خلال تفاعله مع عناصر العملية التربوية المختلفة، ومن خلال وضعه للخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ ومتابعة نجاحها، كما أنه يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة (العبيدي، 2010).

وقد بذل عددٌ من الباحثين محاولاتٍ لتعريف مفهوم الإشراف التربوي، ونتج عن ذلك عدد من التعريفات التي تنظر إلى المفهوم من زوايا مختلفة؛ فيعرفه شاهين (2014، ص. 342) بأنه «العملية التربوية التي تتضمن المهام والأنشطة القيادية والفنية لتحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية، من خلال التنمية المهنية، وذلك لزيادة كفاءة المخرجات»، كما عرّف أيضًا بأنه «علاقة مهنية توفر الدعم والتعليم والإرشاد ضمن جو آمن لمناقشة الأداء» (Delano & Shah, 2009, pp. 9-10)، في حين عرّفه بيتش ورينهارت (Beach & Reinhardz, 2000, pp. 9-10) بأنه «عملية معقدة تتضمن العمل مع المعلمين وغيرهم من التربويين ضمن علاقة تعاون؛ من أجل تحسين نوعية التعليم والتعلم في المدارس».

ويركز تعريف سرجيوفاني وستارات للإشراف التربوي بصورة خاصة على العلاقة بين الإشراف التربوي ونتائج تعلم الطلاب؛ فقد عرّف الإشراف التربوي على أنه العملية التي تهدف إلى تحسين الفرص وقدرة المعلمين والمدارس على الإسهام على نحوٍ أكثر فعالية في النجاح الأكاديمي للطلبة (Sergiovanni & Starratt, 2007)، ويحدث ذلك - كما تشير زيبيدا - عن طريق مساعدة المعلمين على التأمل في ممارساتهم التدريسية، وإيجاد الطرق المناسبة لتعديلها في ضوء خصائص الطلاب (Zepeda, 2014)، ويرتبط ذلك أيضًا بمفهوم التعلم المهني للمعلم؛ إذ إن فكرة الإشراف التربوي تقوم على افتراض أن «المعلمين يحتاجون إلى المساعدة، ويحتاجون إلى الضوء الأخضر من مشرفيهم ومن بعضهم البعض للانخراط في عملية التعلم المهني» (Zepeda, 2016, p. 14).

ويتضح من التعريفات السابقة أن الإشراف التربوي عملية متكاملة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال ما تقدمه من دعم وإرشاد مهني، وفق معايير وأساليب إشرافية متنوعة، تعمل من خلالها على رفع كفاءة المعلم بما ينعكس على أدائه وأداء طلابه وزيادة مستوى تحصيلهم الدراسي، كما أنها عملية إنسانية في المقام الأول، تسعى إلى تحسين مهارات المعلم وخبراته ومعارفه، وإلى تشجيعه على البحث والابتكار، من خلال علاقة تفاعلية تعاونية قيادية واقعية مرنة قادرة على التأثير في سلوكياته وتغيير ممارساته، بما يحقق أهداف النظام التعليمي.

ويشير البستان وآخرون (2010، ص. 325) إلى عدد من الأهداف التي تسعى العملية الإشرافية إلى تحقيقها، منها:

- تطوير المنهاج المدرسي، بكل ما يشمله من الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء أكان ذلك داخل المدرسة أم خارجها.
- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المرجوة.
- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص للنتائج.
- التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية، ودراساتها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية.
- تحسين الظروف المدرسية بتحسين العلاقات بين المعلمين وتنميتهم في مجال العمل، ويتم ذلك بالمساعدة الإشرافية التربوية الديمقراطية الفعالة.
- الارتقاء بمستويات الأداء المهني والفني والإداري للمعلمين، الأكثر ارتباطًا بتمويل الطلبة وحاجات المجتمع.

وتظهر أهمية الإشراف التربوي في قدرته على التحسين والتطوير لمهارات المعلمين، من خلال إلمامهم بالمستجدات والتغيرات في المجال التعليمي وتزويدهم بكل ما هو جديد، ومن ثم تطوير الأداء التعليمي وتحسينه والارتقاء به، بما يتماشى مع المستجدات العالمية والمحلية، وهذا ما أكده العوران (2010)؛ إذ أشار إلى حاجة المعلمين إلى الإشراف التربوي؛ للمساعدة على مواكبة التطور والتجديد والتغيير السريع في سياق التحديات العالمية، المتمثلة في ثورة الاتصالات والتكنولوجيا وغيرها، وما تتطلبه من تنوع في خبرات الإشراف، وضرورة تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على تجاوز المشكلات التربوية والمهنية والعلمية.



كما تتضح أهمية دور المشرف التربوي بصورة خاصة في أوقات التغيير التربوي، أو بمعنى آخر عندما يشهد النظام التعليمي تغييراتٍ تتطلب إحداث تغييرات موازية في طريقة عمل المعلمين، وغالبًا ما تواجه عمليات التغيير هذه صعوبات، من بينها - كما أشار فولان (Fullan, 2001) - مقاومة المعلمين أنفسهم ورفضهم لتقبل التغيير والممارسات الجديدة المرتبطة به، وهنا يبرز دور المشرفين التربويين، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية مساعدة المعلمين على تقبل التغيير وتطبيقه بنجاح (Sergiovanni & Starratt, 2007; Heble, 2006).

## ثانيًا: واقع الإشراف التربوي في سلطنة عمان

يمكن تعريف الملامح الأساسية للإشراف التربوي في سلطنة عمان، من خلال استعراض نتائج بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتحليل؛ فمراجعة الأدبيات تشير إلى وجود عدد من الدراسات التي اهتمت بدراسة هذه الظاهرة من زوايا مختلفة، منها ما ركز على مدى استعداد المشرفين التربويين وتقبلهم للأدوار والأساليب الحديثة في الإشراف، بعد إدخال إصلاحات شاملة على منظومة الإشراف التربوي في عمان، مثل دراسة الكيومية وحماد (Al-kiyumi & Hammad, 2019) التي أظهرت أنه برغم تقبل المشرفين التربويين للإصلاحات الأخيرة، فإن ممارساتهم الإشرافية ما زالت تغلب عليها الطريقة التقليدية التي لا تتناسب مع التطورات الحادثة في النظام التعليمي. كما اهتمت بعض الدراسات بالبحث في كيفية تطوير المنظومة الإشرافية، مثل دراسة الغافري (2018)، التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات المشرفين التربويين بسلطنة عمان، في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات المشرفين التربويين المتعلقة بأبعاد مجتمعات التعلم المهنية؛ جاءت بدرجة متوسطة في معظم الأبعاد، كما كشفت عن وجود تحديات، من أهمها: قلة الوعي بأهمية مجتمعات التعلم المهنية، وصعوبة تغيير القناعات لدى المشرفين التربويين. كما هدفت دراسة الشيدية (2017) إلى الكشف عن متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية، ووضع مقترحات تسهم في تطوير العمل الإشرافي وفق هذا النظام، وقد أوصت الدراسة بوضع معايير ومؤشرات لقياس العمل الإشرافي، تنطلق من الأهداف الأساسية لنظام المؤشرات التربوية، مع التوسع في نشر ثقافة المؤشرات التربوية بين جميع العاملين في الحقل التربوي. وهدفت دراسة الحجري (2014) إلى بناء نموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وأوصت بضرورة وضع خطة شاملة لعملية الإشراف، وذلك من خلال تحسين معايير اختيار المشرفين التربويين، وزيادة عدد المشرفين التربويين؛ بهدف تخفيف الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كاهلهم، والتوسع في جهاز الإشراف وفي مجال التخصص، والتنسيق بين المشرفين التربويين.

كما اهتمت بعض الدراسات بالكشف عن التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في السياق العماني، منها: دراسة الكيومية وحماد (Al-kiyumi & Hammad, 2020)، التي أظهرت نتائجها ضعف إعداد المشرفين التربويين للأدوار والممارسات الإشرافية الحديثة، التي تطلبتها الإصلاحات التربوية التي حدثت في النظام التعليمي في عمان على نحو عام، وفي منظومة الإشراف التربوي على نحو خاص؛ ودراسة المحرزوي وآخرين (2014)، التي أشارت نتائجها إلى تعدد أهداف الإشراف التربوي، وعدم قدرة المشرف الواحد على تحقيقها، ووجود تداخل بين مهام الفئات الإشرافية المختلفة، وضعف الاهتمام بوضع خطط إشرافية إجرائية قابلة للتنفيذ والقياس والتقييم؛ كما كشفت دراسة

الزدجالي (2010) عن عدد من المشكلات ارتبط بعضها بالتنظيم، مثل قلة المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين، وكثرة الأعباء الإدارية والمهام الفرعية، بالإضافة إلى مشكلات خاصة باختيار المشرفين، تمثلت في عدم توفر بعض الكفايات والمهارات الإشرافية لدى المشرفين. كما أجرى العامري (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن الصعوبات التي تحدّ من ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرف التربوي يواجه صعوبات في استخدام التقنيات ووسائل الاتصال، وفي تطوير خبراته المهنية، كما أشارت الدراسة إلى قلة الدورات التدريبية وورش العمل وعدم التأهيل الكافي للمشرفين. وأظهرت دراسة عيسان والعاني (2007) أن من أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي وتعيق تطويره في سلطنة عمان؛ ضعف الإمكانيات المادية، وكثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرفون، وضيق الوقت، إضافة إلى حجم الفصول الدراسية وكثافتها، إلى جانب الاتجاهات السلبية نحو الإشراف التربوي لدى بعض المعلمين، وضغوط الإدارة المركزية التي تعرقل مبادرات التطوير.

وتجدر الإشارة إلى أن المشكلات المرتبطة بالإشراف التربوي لا تقتصر فقط على البيئة العمانية؛ إذ تشير الدراسات الأجنبية إلى وجود تحديات مماثلة في بيئات تربوية أخرى؛ ففي كينيا على سبيل المثال، هدفت دراسة وانزاري (Wanzare, 2012) إلى الكشف عن ممارسات الإشراف التربوي الداخلي بالمدارس الثانوية وإجراءاته، وتحديد المشكلات التي تواجه هذه العملية، وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسات الإشراف التربوي اتسمت بعدم الاتساق والتحيز وغياب الموضوعية، وتسببت في شعور المعلمين بالإحباط والضغط النفسي، كما ذكر المشاركون في الدراسة أن المشرفين التربويين غير مُعدّين على نحوٍ جيد لممارسة مهام الإشراف؛ ما جعلهم غير قادرين على تقديم المساعدة المهنية للمعلمين بصورة فعالة. واستهدفت دراسة موسويلا (Moswela, 2010) استقصاء تصورات عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في بوتسوانا، بشأن ممارسات الإشراف التربوي التي تجري في تلك المدارس ودور المعلمين والمديرين في عملية الإشراف، وقد أظهرت النتائج أن عملية الإشراف تجري بطريقة عدائية تجاه المعلمين؛ إذ تركز بالأساس على تقويم أداء المعلمين من أجل تحديد رواتبهم وترقياتهم، ولا تهتم بتطوير أدائهم أو بتحقيق النمو المهني لهم، وهي بذلك لا تسهم على نحوٍ فعال في تحسين عملية التعليم والتعلم في المدارس. وفي دراسة عن الإشراف التربوي المتمركز حول المدرسة في الهند، استقصى تياجي (Tyagi, 2010) آراء عينة من المديرين وموظفي التعليم الحكومي في (47) مدرسة ثانوية، بشأن الإشراف والدعم الأكاديمي الذي تقدمه السلطات التربوية للمدارس ودوره في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف والدعم الأكاديمي الذي تتلقاه المدارس من السلطات التربوية محدود وغير فعال بصورة عامة، وأن المديرين يقومون بدور حيوي لتعويض هذا القصور، من خلال تقديم الإشراف التربوي والأكاديمي على مستوى المدرسة؛ لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين وتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

### ثالثاً: تطوير الإشراف التربوي في سلطنة عمان

حظي الإشراف التربوي في سلطنة عمان باهتمام بالغ من قبل واضعي السياسات التعليمية، ويتضح ذلك من خلال إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم؛ إذ صدر الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم عام 1996م، ويشمل إعادة تنظيم أقسام الوزارة، بحيث أصبح يتكون من عدة مستويات إشرافية متدرجة ومترابطة، تتضافر جميعها



من أجل الوصول إلى نظام إشرافي يحقق الأهداف المنشودة، وقد حدد هذا التنظيم علاقة كل مستوى بالمستوى السابق واللاحق له، ويتكون من المشرف العام، والمشرف الأول والمشرف التربوي، وأخيراً المعلم الأول (وزارة التربية والتعليم، 2005)، كما استُحدثت دائرة للإشراف التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوزارة؛ لتضطلع بالعديد من الوظائف، أهمها: الإشراف العام على العملية الإشرافية في مختلف المحافظات التعليمية، ومتابعة المستجندات التربوية، وإطلاع المشرفين عليها، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والمشرفين، والمشاركة في إقامة المشاغل اللازمة للإنهاء المهني. (وزارة التربية والتعليم، 2001). وفي عام 2003، صدر القرار الوزاري رقم (2003/64) باستحداث دائرة للإشراف التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم؛ لتحل محل دائرة الخدمات التعليمية، وأسندت إليها مهام مساعدة المدارس على وضع خططها التقويمية والتطويرية، وإعداد تقرير نصف سنوي عن المشكلات التربوية التي رصدت في قطاع الإشراف، وترشيح المشرفين للدورات التخصصية، وتأهيلهم لمواصلة الدراسات العليا (وزارة التربية والتعليم، 2005)، وفي عام 2008، غُيّر اسم دائرة الإشراف التربوي إلى دائرة تنمية الموارد البشرية بالقرار الوزاري رقم (2008/69)، وذلك استجابة لسياسة الدولة في تطوير التعليم، وحوّلت عملية الإشراف التربوي من عملية تقويم إلى عملية تدريب (وزارة التربية والتعليم، 2008)، كما أُعدَّ دليل إشرافي يسترشد به المختصون في ممارسة العملية الإشرافية على مستوى الوزارة والحقل التربوي، يتضمن الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وأساليبه، وأنماطه، والمهام والكفايات الخاصة بكل فئة إشرافية (الراسبي وآخرون، 2014).

وفي ضوء الرؤية الحديثة للإشراف التربوي التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم بسلطنة عمان، اعتمدت دائرة الإشراف التربوي بالوزارة إجراءات واضحة ودقيقة لسير العمل الإشرافي، منها:

- اعتبار التحصيل الدراسي ونتائجه محوراً أساسياً في المتابعات الإشرافية، وبناء الخطط السنوية للمشرفين والمعلمين والأوائل، وتقويم الأداء المدرسي.
- توظيف نظام المؤشرات التربوية في تخطيط الزيارات الإشرافية وبرامج التطوير والتحسين على مستوى المدرسة والمديرية، وما يتطلبه ذلك من بناء القدرات؛ لاستخراج المؤشرات التربوية وتحليلها وتوظيفها في خدمة العمل التربوي.
- تنوع الأساليب الإشرافية وتنفيذ الزيارات الإشرافية التشاركية والدروس التطبيقية من قبل جميع المشرفين التربويين لدعم المدارس ومساندتها، والاستفادة من تحليل نتائجها؛ للوقوف على جوانب القوة وألويات التطوير على مستوى كل مدرسة.
- تفعيل دليل المتابعات الإشرافية الإلكتروني على مستوى المشرفين والمدارس، بالإضافة إلى توثيق الزيارات الإشرافية والمدرسية في البوابة التعليمية، ومتابعة تدفق البيانات إلى قاعدة بيانات البوابة أولاً بأول.
- تنفيذ برامج تدريبية متنوعة، بناء على الاحتياجات الفعلية لأعضاء الهيئة التدريسية في أثناء الزيارات الإشرافية للمدارس (دائرة الإشراف التربوي، 2016).

ومن بين مظاهر التطوير الأخرى التي شهدتها منظومة الإشراف التربوي بسلطنة عمان، استحداث فئة إشرافية جديدة، تمثلت في المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيمًا في المدارس، وذلك تماشيًا مع تطوير النظام التعليمي وتطبيق نظام التعليم الأساسي عام 1998/1999، وتعد هذه الخطوة نقلة نوعية في تطوير العملية الإشرافية، وتمثل هذه الفئة حلقة الوصل بين المشرف التربوي والمعلم؛ إذ يقوم المعلم الأول - بصفته مشرفاً مقيمًا في المدرسة - بمساعدة المعلمين على تطوير إمكانياتهم التدريسية، وتنفيذ المواقف التعليمية، ومتابعة أدائهم، وتقديم الرعاية اللازمة لهم، بما يؤدي إلى رفع المستويات التحصيلية للطلبة (وزارة التربية والتعليم، 2015).

كما يعد إدخال نظام المؤشرات التربوية وتوظيفه لخدمة العملية الإشرافية مظهرًا آخر من مظاهر تطوير الإشراف التربوي، وهو نظام إلكتروني متصل بالقاعدة المركزية الضخمة للبيانات التي تحتويها بوابة سلطنة عمان التعليمية، ويرتكز عليها في استقصاء المعلومات وقراءتها إلكترونيًا؛ كونها النظام الإلكتروني الرسمي والمعتمد للممارسات الإدارية على مستوى ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية والمدارس التابعة لها (وزارة التربية والتعليم، 2016)، وعليه يمكن هذا النظام متخذي القرار من استقراء مستويات الأداء على مختلف المستويات الإدارية؛ لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة تراكمية؛ لتطوير المستوى التحصيلي للمتعلمين، وتطوير بيئات التعلم والإجراءات الإدارية والفنية على الصعيدين المركزي واللامركزي (مجلس التعليم، 2015).

## إجراءات الدراسة ومنهجيتها

### أولاً: منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها الاستكشافية، اعتمد مدخلُ البحوث النوعية *Qualitative Approach* منهجيةً لجمع البيانات وتحليلها؛ وذلك لما تتسم به هذه المنهجية من ميزات قد تخدم أهداف الدراسة الحالية؛ فالبحث النوعي يحدث في البيئة الطبيعية التي توجد فيها الظاهرة موضع الدراسة (Creswell, 2003)، مما يمنح الباحث خبرة عملية وفرصة جيدة لفهم السياق الذي يتفاعل فيه المبحوثون، والتأثير الذي يمكن أن يمارسه ذلك السياق على تصرفاتهم ومدركاتهم (Maxwell, 2005)، كما أن البحث النوعي يهتم بفهم الظاهرة موضوع الدراسة وتفسيرها، عن طريق الكشف عن المعاني وراء الأحداث؛ لتحقيق فهم أعمق لها (العبد الكريم، 2012)، ويجري ذلك عن طريق دراسة خبرات المبحوثين ومدركاتهم المتعلقة بالظاهرة، ومن هنا يختلف المنهج النوعي عن المنهج الكمي، الذي يعتمد أساسًا على التحديد الكمي للظاهرة، من دون التعمق في فهمها من خلال الاقتراب منها ومعايشتها في سياقها الطبيعي.

### ثانيًا: عينة الدراسة

مرت عملية اختيار عينة الدراسة الحالية بمرحلتين؛ تمثلت المرحلة الأولى في تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة، وقد حرص الباحثون على توسيع نطاق البحث، بحيث يشمل محافظات تمثل بيئات جغرافية مختلفة في سلطنة عمان؛ أملاً في تحقيق فهم أعمق للظاهرة موضع الدراسة، والكشف عن مدى الاتفاق أو الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين في المناطق المختلفة، وعليه وقع الاختيار على محافظات مسقط، وجنوب الباطنة، والشرقية، وظفار، ومسندم.

أما المرحلة الثانية فتضمنت اختيار الأفراد المشاركين في الدراسة، الذين اختيروا بطريقة العينة القصدية تماشياً مع منهج البحث النوعي، الذي من أهم ملاحظته أنه يسمح للباحث باختيار الأفراد الذين يُتوقع أن يساعده بدرجّة أكبر في فهم مشكلة بحثه والإجابة عن تساؤلاته (Creswell, 2003)، وحسبما يشير باتون، يرتبط مصطلح العينة القصدية بفكرة اختيار حالات غنية بالمعلومات، يمكن أن يحصل منها الباحث على الكثير من التفاصيل عن القضايا المحورية المتعلقة بموضوع البحث (Patton, 2002, p. 230)، ويختلف ذلك بالقطع عن طريقة العينة العشوائية الشائعة في أساليب البحث الكمية، التي تستهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على نطاق واسع، ولما كان الباحث لا يستهدف الوصول إلى تعميمات من خلال هذه الدراسة، بل يسعى للوصول إلى فهم واضح وعميق لواقع تطوير الإشراف التربوي والتحديات التي تواجهه في السياق التربوي العماني؛ فقد وقع الاختيار على المشرفين التربويين والمشرفين الأوائل ورؤساء الأقسام، بالإضافة إلى بعض أفراد القيادة العليا في منظومة الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم، وقد بلغ حجم العينة (60) مشاركاً من المحافظات الخمس، موزعين طبقاً للجدول التالي:

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المحافظة	المشاركون	العدد	الجنس
مسقط	مشرفون أوائل	8	4 ذكور + 4 إناث
	قيادات عليا	2	ذكور
جنوب الباطنة	مشرفون	6	4 ذكور + 2 إناث
	مشرفون	11	3 ذكور + 8 إناث
الشرقية	رؤساء أقسام	3	ذكور
	مشرفون	16	5 ذكور + 11 إناث
ظفار	رؤساء أقسام	3	ذكور
	مشرفون	11	8 ذكور + 3 إناث

### ثالثاً: جمع البيانات

جمعت البيانات باستخدام إحدى طرق البحث النوعي، وهي المقابلات الجماعية *focus-group interviews*، وتعد المقابلات على نحو عام أكثر طرق جمع البيانات استخداماً في الدراسات النوعية، وتقوم أساساً على افتراض أن الباحث يستطيع جمع المعلومات من أفراد الدراسة من خلال تشجيعهم على التحدث، ومن ثم ينصت لهم ويحاول تفسير ما يقولون (Mason, 2002)، كما أنها - على خلاف الاستبانات - تمكّن الباحثين من استيضاح ردود المشاركين والتأكد من فهمها بطريقة صحيحة، باستخدام ما يعرف بالأسئلة الاعترافية (Bell, 2005)، ومن هنا تُعدّ أفضل الطرق لاستقصاء مدركات الأفراد وخبراتهم بشأن موضوع ما، وقد اختير النمط شبه المقنن للمقابلات؛ إذ إنه يتسم بقدر من المرونة التي تسمح للباحث بالبدء بمجموعة قليلة من الأسئلة المعدة سلفاً، مع تمكينه في الوقت ذاته من متابعة موضوعات أخرى مثيرة للاهتمام قد تظهر في أثناء الحوار (O'Leary, 2005, p. 164).

أما عن الكيفية التي جرت بها المقابلات، فبعد الحصول على الموافقات المطلوبة من المكتب الفني للبحوث والتطوير بوزارة التربية والتعليم، كان التواصل مع مكاتب الإشراف التربوي في المحافظات الخمس؛ للتنسيق بشأن تحديد الموعد المناسب لإجراء المقابلات، وتحديد مجموعات المشاركين، والعدد المطلوب في كل مجموعة، وقد تولت المكاتب مهمة إعلام المشاركين بالهدف من الدراسة وتكوين المجموعات، التي تراوح عددها بين ستة وعشرة مشاركين لكل مجموعة، بحسب الفئات المختلفة للمشاركين.

أجريت المقابلات في مكاتب الإشراف التربوي بكل محافظة، واستغرقت فترات تتراوح ما بين نصف ساعة وخمسين دقيقة، بحسب حجم كل مجموعة ومدى رغبة الأعضاء في الاستمرار في الحوار وتقديم المعلومات، وسُجّلت المقابلات باستخدام جهاز تسجيل رقمي؛ لضمان أعلى درجات وضوح الصوت، وللإفادة من المرونة التي توفرها تلك الأجهزة فيما يتعلق بسهولة نقل الملفات الصوتية إلى جهاز الحاسوب، ومن ثم تسهيل مهمة تفرغ محتوى هذه الملفات الصوتية وتحويلها إلى ملفات نصية بصيغة Word وحفظها في مجموعات (كل محافظة على حدة) على جهاز الحاسوب، تمهيداً لإدخالها إلى برنامج تحليل البيانات النوعية؛ للبدء في عملية التحليل.

#### رابعاً: تحليل البيانات

تُعدُّ عملية تحليل البيانات الجانب الأكثر غموضاً في البحث النوعي (Maxwell, 2005, p. 95)، وتنبع هذه المشكلة أساساً من أنه لا توجد قواعد متفق عليها لتحليل البيانات النوعية، وأن العملية برمتها تعتمد إلى حد كبير على «الفكر والأسلوب التحليلي للمحلل» (Patton, 2002, p. 433).

وقد بدأت عملية تحليل البيانات بإدخال الملفات النصية للمقابلات في برنامج MaxQda لتحليل البيانات النوعية؛ فقام الباحثون بتنظيم البيانات عن طريق عمل خمس مجموعات طبقاً لفئات العينة المشاركة في الدراسة (مشرفون، مشرفون أوائل، قيادات الإدارة العليا للإشراف بالوزارة)، ثم تلا ذلك عملية الترميز التي تتضمن وضع نظام لفهرسة البيانات، من خلال إنشاء مجموعة من الفئات أو الرموز، وبعد ذلك فهرسة مقاطع البيانات وفقاً للرموز التي أنشئت (Mason, 2002)، وقد أنشئت الفئات بالطريقة الاستقرائية من خلال «الانغماس في تفاصيل البيانات لاكتشاف الأنماط، والموضوعات، والعلاقات المتبادلة ذات الأهمية» (Johnson & Christensen, 2004, p. 362)، وقد استلزمت هذه العملية قراءة النصوص قراءة متأنية ومتعمقة؛ من أجل التوصل إلى الصورة الكاملة لما تحويه المقابلات قبل البدء في عملية الترميز، واسترشد في هذه الخطوة بأسئلة البحث، إلى جانب المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة.

وبعد الانتهاء من عملية الترميز جاءت الخطوة التالية، وهي استرجاع المقاطع المفهرسة وفقاً للموضوعات التي تعالجها، ثم نقل هذه المقاطع من برنامج MaxQDA إلى برنامج Word؛ من أجل تحليلها والتوصل إلى إجابات عن أسئلة الدراسة، وقد أسفرت عملية التحليل عن بروز عدد من الموضوعات التي تتعلق بمظاهر التطوير التي شهدتها منظومة الإشراف التربوي في سلطنة عمان، إلى جانب التحديات التي ما زالت تواجهها، ويتناول الجزء التالي من الدراسة عرضاً لهذه النتائج.

## نتائج الدراسة

وَجَّه عددٌ من الأسئلة إلى المشاركين في المقابلات؛ بهدف الكشف عن تصوراتهم عن واقع الإشراف التربوي في سلطنة عمان، في ظل التجديدات الحالية في النظام التعليمي العماني، مع التركيز على مظاهر التطوير التي شهدتها منظومة الإشراف لتتماشى مع هذه التجديدات، بالإضافة إلى التحديات التي يرى المشاركون أنها ما زالت تعرقل عمل المشرفين التربويين، وتحول دون تحقيق أهداف عملية الإشراف التربوي على النحو المطلوب. وقد كشف التحليل النوعي لاستجابات المشاركين عن رؤى مختلفة بشأن هاتين القضيتين، كما سيُعرض في الجزء التالي.

### أولاً: مظاهر التطوير في الإشراف التربوي

عمّا يتعلق بتطوير منظومة الإشراف التربوي، فقد ظهر من خلال تحليل استجابات أفراد العينة أن هناك اتفاقاً بين غالبية المشرفين الأوائل وأعضاء القيادة العليا للإشراف بالوزارة، على أن هناك تطورات كثيرة قد تمت في مجال الإشراف في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات التي سبقتها؛ فقد أكد أحد أعضاء القيادة العليا - على سبيل المثال - أن أهمية العملية الإشرافية تزداد يوماً بعد يوم لدى القيادات في الوزارة، وأن من مظاهر اهتمام الوزارة بهذا الموضوع أنها تتطلع في المرحلة القادمة إلى إعادة توصيف مهام العملية الإشرافية، بما يضمن توضيح مهام المشرفين بصورة أفضل، بالإضافة إلى توزيع المهام بين الفئات الإشرافية المختلفة؛ لتخفيف العبء على المشرفين قدر الإمكان، كما أضاف أنه قد استُحدثت الزيارات الإشرافية التشاركية، والمتابعة الإشرافية الإلكترونية، ونظام المؤشرات التربوية، وغيرها من المستجدات التي أسهمت بدرجة كبيرة في تطوير الإشراف التربوي.

وبصفة عامة، كشف تحليل استجابات المشاركين - فيما يتعلق بتطوير الإشراف التربوي - عن عدد من مظاهر التطوير، يمكن عرضها كما يلي:

#### 1. تنوع الأساليب الإشرافية:

أشارت عينة الدراسة إلى تنوع أساليب الإشراف التربوي، بوصفه أحد مظاهر التطوير التي شهدتها مجال الإشراف التربوي بسلطنة عمان، فعلى سبيل المثال قال أحد المشرفين الأوائل، معلقاً على هذا الموضوع:

«كان الإشراف التربوي - سابقاً - عبارة عن زيارات صافية وكتابة تقارير، أما الآن ينوع بعض المشرفين في الممارسات والأساليب الإشرافية، ويعطى المعلم فرصة للمشاركة في تقييم أدائه وأخذ رأيه في عملية التطوير... كما تُستخدم أساليب إشرافية أخرى، كالمداولة الإشرافية، والاجتماعات، والمشاغل، والحلقات النقاشية، والدروس التطبيقية، والقراءات الموجهة، وتُستخدم هذه الأساليب حسب حاجة المعلم».

كما علق مشرف آخر، قائلاً:

«المشرف التربوي يستخدم العديد من الأساليب الإشرافية، منها: الزيارات الإشرافية، والمداولات، والحصص التطبيقية، والمقابلات البعدية والقبلية، والمشاغل التدريبية، وكتابة التقارير الإشرافية، وتبادل الزيارات، وغيرها من الأساليب، وذلك حسب اختلاف الإمكانيات المتاحة والبيئات المدرسية المختلفة، وكذلك حسب احتياجات المعلمين».



وقد أكد هذا المعنى أحد أعضاء القيادة العليا للإشراف بالوزارة؛ فقال:

«المشرف التربوي مطالب بعملية التنوع في الأساليب الإشرافية، ويكون التأكد من قيامه بذلك من خلال التحليل والمتابعة للتقارير الإشرافية التي يُدخّلها المشرف التربوي على البوابة التعليمية، وبعد عملية التحليل تجري مخاطبة المديريات التعليمية بشأن المشرفين الذين يلاحظ استخدامهم لأسلوب إشرافي معين دون غيره».

كما أوضحت عينة الدراسة أن الزيارات الصفية ما زالت هي الممارسة الأكثر قبولا لدى كثير من المشرفين، إلا أنها قد طوّرت لتصبح أكثر فاعلية ومرونة عن ذي قبل؛ إذ أصبحت تركز أكثر على تطوير المعلم والوقوف على أوجه القصور في أدائه، ومن ثم تطوير هذا الأداء بعيداً عن التفتيش وتصيد الأخطاء، كما أشار إلى ذلك أحد المشرفين، بالإضافة إلى ذلك أفاد مشرف آخر أن الزيارة الصفية تنقل بوضوح آلية تنفيذ الحصة، ويستطيع المشرف من خلالها متابعة التزام المعلم بتطبيق التوجيهات التي حصل عليها في الزيارات السابقة، كما أنها تعطي صورة واضحة للمستويات التحصيلية للطلبة، وتتيح فرصة لاختيار الأسلوب الإشرافي القادم مع المعلم.

ومن بين التجارب الإشرافية التي طبّقت أخيراً - كما أفاد أحد أفراد العينة - ما يُعرف بالإشراف الشائبي؛ يقوم فيه المعلم مشرفان اثنان، وتُحلّل الاستمارات، ويُتفق على تقييم موحد. وأضاف مشرف آخر أن التوجه الحالي للإشراف هو تقديم الدعم داخل الغرفة الصفية، أكثر من التركيز على المشاغل والدورات النظرية، هذا إلى جانب تطبيق بعض المشرفين للإشراف المتنوع، بحيث تُراعى احتياجات المعلم وميوله، بما يؤدي إلى تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة جوانب الضعف لديه، كما وأضاف مشرف آخر أن الوزارة تشجع استخدام أنماط إشرافية حديثة، وذكر منها على سبيل المثال «الإشراف التشاركي»، الذي طُرِح ضمن الخطة الإشرافية الحالية للوزارة.

## 2. استخدام التكنولوجيا:

أفاد أفراد العينة أن استخدام التكنولوجيا في العمل الإشرافي كان من بين التطورات التي شهدتها مجال الإشراف التربوي في سلطنة عمان، وقد تحدث العديد منهم بصورة إيجابية عن النظام الإلكتروني في كتابة التقارير ونظام المراسلات والبوابة التعليمية، التي رأوا أنها قد سهلت عملية التواصل بين إدارات المدارس والمديريات والوزارة، بالإضافة إلى الحد من التقارير الورقية التقليدية، وتسهيل عملية المتابعة الإشرافية الإلكترونية. إلا أن استجابات المشاركين أظهرت اهتماماً خاصاً بإدخال البوابة التعليمية ونظام المؤشرات التربوية، بوصفها أحد أهم التطورات التي شهدتها النظام التعليمي، وأثرت بدورها في تطوير العمل الإشرافي، وقد أشار إلى ذلك أحد أفراد القيادة العليا بالوزارة، قائلاً:

«نُفذ نظام المؤشرات التربوية، الذي دُشن في عام 2016، وهو نظام يحتوي على 8 مؤشرات رئيسية، تساعد المشرف التربوي على تحليل الواقع، عن طريق توفر البيانات عن المدرسة ونتائج التحصيل الدراسي وغياب المعلمين، وبتحليل هذه البيانات يوزّع المشرف الأول المدارس بناءً على نتائج التحصيل الدراسي، بعدها يجلّل كل مشرف بيانات المدارس الموكلة إليه من خلال نظام المؤشرات التربوية؛ وعلى ذلك يضع خطته الإشرافية ويرتب عمله في المدارس، حسب الأولويات من صفوف ومعلمين كما أظهرتها المؤشرات. كما يستطيع المشرف أن يجدد من خلالها الاحتياجات التدريسية التي سينفذها خلال العام الدراسي».



وأضاف مشارك آخر أن توظيف التكنولوجيا في مجال الإشراف التربوي قد أسهم بدرجة كبيرة في تطوير العملية الإشرافية، مشيرًا إلى أنه بمجرد دخول المشرف إلى البوابة التعليمية ونظام المؤشرات التربوية، يمكنه الحصول على ما يقارب 70% من البيانات التي يود الحصول عليها عن المدارس التي يشرف عليها، وعن مستويات أداء المعلمين، والمستوى التحصيلي للطلبة وانضباطهم، كما يستطيع إجراء مقارنات بين المستويات التحصيلية في المدارس والفصول المختلفة، ويؤدي ذلك بدوره إلى اختصار الكثير من الوقت والجهد؛ إذ يتركز جهد المشرف عند زيارته للمدارس على التطوير والدعم والتحسين.

### 3. تمكين المعلم الأول بصفته مشرفًا تربويًا:

برز تمكين المعلم الأول مشرفًا مقيمًا بصفته أحد مظاهر التطوير في الإشراف التربوي، حسبما أشار تحليل استجابات المشاركين؛ فقد أكد عدد من المشاركين - لا سيما من فئة المشرفين الأوائل ورؤساء الأقسام - على دور هذه الخطوة في تطوير العمل الإشرافي بالمدارس؛ إذ أدى تمكين المعلم الأول وزيادة صلاحياته الإشرافية إلى تسهيل عملية متابعة أداء المعلمين على نحو مستمر، وخاصة فيما يتعلق بعملية التقويم، بالإضافة إلى تخفيف العبء عن المشرفين المركزيين، ومنحهم فرصًا أكثر لزيارة أكبر عدد من المدارس، واستغلال وقتهم على نحو أفضل في الدعم والتطوير، وقد علق عضو القيادة العليا بدائرة الإشراف التربوي بالوزارة على هذا الموضوع بقوله:

«قضية تمكين المعلم الأول كانت من أهم الخطوات التي اتخذتها الوزارة، بحيث تحددت المهام بصورة أكثر دقة، وتوزعت بين المعلم الأول والمشرف التربوي؛ فالمعلم الأول من المستويات الإشرافية التي ساعدت على تحديد أدق لدور المشرف التربوي، وهو دور التطوير والتحسين، كما أوجد ذلك حلاً لنصاب المشرف التربوي من المعلمين؛ فقد أصبح أقل لأن مسؤوليته تقتصر على متابعة المعلم الأول في المدرسة، والاطمئنان على سير العمل، والتعرف على الاحتياجات التدريسية للمعلمين، والمعلم الأول يقوم بدوره في متابعة المعلمين بصفته مشرفًا مقيمًا في المدرسة. بالإضافة إلى أن تقرير الكفاية الخاص بالمعلمين أصبح من مسؤولية المعلم الأول، مما خفف العبء على المشرف التربوي».

### 4. تدريب المشرفين التربويين:

أظهر تحليل استجابات أفراد العينة أن تطوير منظومة التدريب الخاصة بالمشرفين التربويين كان من بين التطورات التي شهدتها مجال الإشراف في السنوات الأخيرة؛ فقد ذكر بعض المشاركين أن النقلة الواضحة في عمل الإشراف التربوي لم تأت من فراغ، بل جاءت نتيجة طبيعية لتطوير برامج تأهيل المشرفين وتدريبهم، وقد أشار أفراد العينة على نحو خاص إلى البرنامج التدريبي الذي يقدمه المركز التخصصي للمشرفين التربويين، الذي اعتبره أحد قيادات الإشراف بالوزارة نقلة نوعية في مجال تدريب المشرفين؛ إذ علق بقوله:

«المشرف الذي كان يتلقى أسبوعيًا أو أسبوعين من التدريب على العمل الإشرافي؛ أصبح يتلقى تأهيلًا في سنتين يكون فيها متدبلاً لوظيفة الإشراف، ويمارس عمله الإشرافي في المدارس بحيث يساعده على ربط الأجزاء النظرية التي يتلقاها في التدريب، نوعًا من الممارسة العملية في المدارس، ويُفَرِّغ لمدة أسبوعين في كل فصل دراسي ليتلقى التدريب في مركز التدريب، ويفرغ يومًا واحدًا في الأسبوع لإنجاز التكاليفات والواجبات المتعلقة بالتدريب، وللتواصل مع المدربين الذي يجري إلكترونيًا. وبعد انتهاء التدريب يخضع المشرف التربوي المتدرب لعملية تقويم، ويثبت مشرفًا تربويًا في حال اجتيازها».

وقد تحدّث بعض المشاركين عن الآليات المتبعة في تخطيط البرامج التدريبية للمشرفين وتنفيذها؛ فأشار أحد المشرفين الأوائل إلى أن عملية التدريب تستند إلى التقارير الفنية والملاحظات الميدانية من قبل المشرف الأول ورئيس القسم، وكذلك من خلال الزيارات الميدانية من المشرفين بالوزارة، كما أضاف مشارك آخر أن الوزارة عمدت إلى تشكيل فرق داعمة تزور المحافظات للتدريب وتنفيذ جميع الأساليب الإشرافية، استهدفت جميع الفئات الإشرافية من مشرفين أوائل ومشرفين ومعلمين أوائل، بالإضافة إلى توصيفها للوظائف الإشرافية الجديدة، بما يضمن استيعاب المشرفين لها وتنفيذها في الميدان. وقد أكد هذا أحد أفراد القيادة العليا بدائرة الإشراف التربوي بالوزارة، معلقاً بقوله:

«تقوم دائرة الإشراف التربوي بالوزارة بزيارات ميدانية داعمة؛ لتدريب المشرفين على أساليب إشرافية بأساليب منهجية علمية، والمدرّبون هم من المشرفين العموم، وبعدها يكون أثر التدريب من قبل المسؤولين بالدائرة، والتعرف على انطباعات المعلمين ومدير المدرسة بشأن الأسلوب الإشرافي المتبع، وبشأن مدى قبول الأفكار التي طُرحت، ولوحظ من خلال تلك المتابعات أن الميدان متعطش لتنوع الأساليب الإشرافية».

كما علق مشارك آخر على تدريب المشرفين عقب إدخال نظام المؤشرات التربوية بقوله:

«بعد تدشين نظام المؤشرات التربوية عام 2016، مباشرة وُضعت خطة لعملية تدريب المشرفين التربويين. كان ذلك عن طريق تشكيل فريق مركزي على مستوى الوزارة، يتكون تقريباً من (30) مشرفاً تربوياً وإدارياً مدربين على النظام. بعدها وُزِع هذا الفريق المدرب إلى أربع فرق فرعية على مستوى المحافظات، يتكفل كل فريق بتدريب ثلاث محافظات لمدة (3) أيام في كل محافظة؛ إذ يُدرّب المشرفون الأوائل والمشرفون التربويون وإدارات المدارس والمعلمون الأوائل. بعدها شكّل فريق لا مركزي من المشرفين الأوائل، يتكفل كل فريق بنقل أثر التدريب لكل الفئات الإشرافية في المحافظة».

وبرغم مظاهر التطوير التي شهدتها منظومة الإشراف التربوي في سلطنة عمان، كشفت استجابات المشاركين أيضاً عن وجود عدد من التحديات التي تعيق هذه المنظومة عن تحقيق أهدافها على النحو المطلوب، ويتناول الجزء التالي هذه التحديات بالعرض والتحليل.

## ثانياً: تحديات الإشراف التربوي

وُجّه عدد من الأسئلة للمشاركين في الدراسة؛ من أجل الكشف عن تصوراتهم بشأن التحديات التي يعتقدون أنها تعيق تطوير منظومة الإشراف التربوي، وقد كشف تحليل الاستجابات عن وجود مجموعة من التحديات التي يواجهها المشرفون التربويون، صنفها الباحثون في ثلاث فئات تشمل: (1) تحديات إدارية وتنظيمية (2) تحديات مادية ومالية (3) تحديات فنية، وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بهذه التحديات.

### 1. تحديات إدارية وتنظيمية:

أشارت عينة الدراسة إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بإدارة عملية الإشراف التربوي وتنظيمه، من بينها ما عدّه بعض أفراد العينة سوء التنظيم، المتمثل في زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين من المفترض أن

يقوم بالإشراف عليهم؛ فقد أفاد بعض المشاركين أن نصاب المشرف عادة ما يتجاوز الحد الأقصى الذي تنص عليه اللائحة، حتى يصل في بعض الأماكن إلى ضعف العدد المقرر، علاوة على كثرة المدارس التي يشرف عليها المشرف وتباعد أماكنها، مما يؤثر على جودة عملية الإشراف، وعن هذا المعنى قال أحد المشرفين: «إن كثرة نصاب المشرف من عدد المدارس ومن المعلمين الذين يشرف عليهم، الذي يتراوح بين (28) و(50) معلماً، علاوة على تباعد المدارس وكثرة التنقلات والانتدابات؛ يحول دون أداء المشرف لمهامه كما ينبغي». كما أضاف أحد المشرفين الأوائل:

«إن الوزارة أساساً غير ملتزمة بقوانينها في توفير الكادر الإشرافي؛ إذ تنص اللوائح على ألا يتجاوز نصيب كل مشرف (25) معلماً، ولكن حالياً يوجد مشرفون يتجاوز نصابهم (50) معلماً، مما يجد من قيامه بالزيارات الإشرافية، وكذلك يجد من التنوع في استخدام أنماط إشرافية مختلفة، ثم يجاسب بعد ذلك على التقصير!».

كما أظهرت استجابات المشاركين أن من بين مظاهر سوء تنظيم العمل الإشرافي؛ عدم تفرغ المشرف التربوي لعمله الأساسي؛ نظراً لانشغاله بالعديد من المهام الإدارية الأخرى، فعلى سبيل المثال، أفاد أحد أعضاء القيادة العليا بدائرة الإشراف التربوي: «إن المشرف التربوي بالفعل غير متفرغ لعمله الأساسي الذي يفترض أن يقضيه في المدارس؛ فمعظم وقت المشرف يذهب في مهام إدارية أخرى، مثل إعداد الامتحانات والتقييم واللجان التي يشارك فيها»، كما أكد مشارك آخر على تعرض المشرف التربوي لضغوط عمل كبيرة، فقال: «إن هناك بالفعل ضغوطاً كبيرة على المشرف التربوي؛ فهو يعمل في الاختبارات والتدريب والمناهج وغيرها، مما يجد من استغلال وقته وجهده في دعم المعلمين وتطوير أدائهم»، وقد أدى ذلك - بحسب أحد رؤساء الأقسام - إلى إحجام كثير من المعلمين عن الترشح لوظيفة مشرف تربوي؛ إذ قال: «إن كثرة مهام المشرف في الجوانب الإدارية والفنية وفي لجان ليس لها علاقة مباشرة بعمله؛ يجعل المعلمين يتعدون عن التقدم لوظيفة مشرف تربوي».

بالإضافة إلى التحدي الخاص بسوء التنظيم، تحدث بعض المشاركين عن تحدٍ آخر يتعلق بالمركزية الإدارية التي يتسم بها نظام التعليم في سلطنة عمان، وما يترتب عليها من قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين في ممارسة عملهم الإشرافي، وقد علق بعض المشاركين على نحو خاص على موضوع نقل المعلمين وانتدابهم؛ إذ عدّوه من صميم عمل المشرف التربوي، وعن هذا المعنى علق أحد المشرفين بقوله: «هناك تهميش لدور المشرف ورأيه في حالات نقل المعلمين وانتدابهم من مدرسة إلى أخرى ومن محافظة إلى أخرى، بالرغم من أنه الأكثر معرفة بمستويات أداء المعلمين والحاجات الفعلية للمدارس»، كما أفاد مشارك آخر: «وثمة كذلك عدم شعور المشرف التربوي بالرضا الوظيفي لقلة الصلاحيات الممنوحة له؛ التي من بينها: عدم أخذ رأي المشرف في تنقلات المعلمين من مدرسة إلى أخرى، وهو ما يؤدي إلى عدم التوزيع المناسب للكفاءات من المعلمين بين المدارس». كما ركز مشارك آخر على صعوبة التواصل بين المشرف التربوي والمشرف الأول ورئيس القسم على نحو مباشر عبر نظام المراسلات؛ إذ يجب أن يمر التواصل عبر دائرة قد تطول أحياناً دون الحاجة إلى ذلك، مما يؤدي إلى تأخير إنهاء بعض المعاملات.

وهكذا يتضح أن التحديات الإدارية المتمثلة في كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي، وزيادة أنصبة المشرف من المعلمين، علاوة على كثرة المهام الإدارية للمشرف، وقلة الصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الإشرافية بالصورة المناسبة؛ تمثل أحد معيقات تطوير منظومة الإشراف التربوي في سلطنة عمان، وقد أشار أحد المشاركين إلى

ضرورة إعادة هيكلة الإشراف التربوي؛ حتى يمكن علاج بعض هذه المشكلات، واقترح أن تُخصَّص دائرة مستقلة للإشراف التربوي بكل محافظة؛ لتحل محل دائرة تنمية الموارد البشرية الحالية، التي تقوم إلى جانب الإشراف بمهام أخرى قد تثقل كاهلها وتشتت جهودها، بما يحول بينها وبين إدارة منظومة الإشراف على النحو المطلوب.

## 2. تحديات مادية ومالية:

أفاد بعض أفراد الدراسة وجود عدد من التحديات المادية والمالية التي تعيق العمل الإشرافي، وتحد من تنفيذ الأساليب الإشرافية الحديثة التي تشجع عليها الوزارة، وقد أشار أفراد العينة بصفة خاصة إلى ضعف البدلات والحوافز المالية للمشرفين التربويين، بوصفه أحد أهم التحديات؛ إذ إن طبيعة عملهم تضطرهم إلى تحمل نفقات خاصة، مثل نفقات التنقل بين المدارس البعيدة في سبيل تأدية مهام العمل الإشرافي، فعلى سبيل المثال، ذكر أحد رؤساء أقسام الإشراف التربوي أنه «لا توجد وسيلة نقل للمشرف التربوي إلى أماكن عمله، مما يضطره إلى استخدام سيارته الخاصة، رغم تباعد المدارس جغرافياً»، كما أضاف أحد المشرفين الأوائل: «إن تقليل علاوة الإيفاد إلى المدارس البعيدة في ظل الظروف التي ارتفعت فيها أسعار البنزين، وحاجة المشرف إلى مبالغ أكبر لتغطية قيمة النقل لزيارته للمدارس؛ يؤدي أحياناً إلى التقليل من عدد زيارات المدارس البعيدة»، وقد أسهم ذلك أيضاً في عزوف المعلمين المتميزين عن التقدم لشغل وظائف الإشراف التربوي، حسبما أشار أكثر من مشارك؛ فقد قال أحدهم على سبيل المثال: «هناك عزوف عن وظيفة الإشراف؛ بسبب قلة الحوافز المالية، خاصة مع استخدام المشرف التربوي لسيارته الخاصة في جميع أرجاء المحافظة التي يعمل فيها، لا سيما أن ارتفاع أسعار النفط يكلفه الكثير من ماله الخاص».

وتتضح هذه المشكلة بدرجة أكبر في المحافظات الحدودية وذات الطبيعة الجبلية، مثل محافظة مسندم ومحافظة ظفار؛ إذ تتباعد المسافات بين المدارس التي يزورها المشرف، وقد تصل - على حد تعبير أحد المشرفين - إلى (400) كيلو، مما يؤدي إلى صعوبة انتقال المشرف إلى المدارس وتكرار زيارتها، وعن هذا الموضوع علق أحد المشرفين بمحافظة مسندم بقوله: «إن الموقع الجغرافي لمحافظة مسندم، وتضاريسها الجبلية، وبُعد المدارس عن بعضها، وكذلك عن محافظة مسقط، كذلك وجود بعض الولايات على حدود دولة الإمارات مما يتطلب عبور الحدود، مع ضعف البدل المالي إلى المدارس البعيدة؛ يمثل إحدى أبرز تحديات الإشراف التربوي»، وقد أكد هذا التحدي أيضاً معظم المشرفين في محافظة ظفار؛ فقد علق أحدهم، قائلاً: «الموقع الجغرافي لمحافظة ظفار والمناطق الجبلية وبعد المدارس عن بعضها... على سبيل المثال، تبعد (الحاسك) عن مركز الإشراف التربوي مسافة (200) كيلومتر، مما يلزم المشرف بالقيام بزيارات مخططة سابقاً للمدارس والابتعاد عن الزيارات المفاجئة - التي يحتاج إليها أحياناً - خشية وصوله إلى المدرسة في يوم غياب للمعلم المستهدف». وطبقاً لاستجابات عدد من المشاركين، تؤثر هذه المشكلات سلباً في جودة العملية الإشرافية؛ إذ تؤدي إلى تأخير الزيارات وتقليل عددها وتغيير خطة الإشراف على نحو مستمر.

ومن بين الانعكاسات السلبية للتحديات المالية على واقع الإشراف التربوي، ما ذكره أحد المشاركين من نقص عدد المشرفين التربويين؛ بسبب تقاعد أعداد كبيرة منهم، وعدم إحلال مكانهم بالتعيين الجديد؛ نظراً لضعف المخصصات المالية، وقد علق بقوله: «لم تزود المديرية بمشرفين جدد؛ لعدم وجود درجات مالية لشغل وظيفة مشرف تربوي»، ولعل ذلك يفسر ما أشير إليه سابقاً بخصوص الخلل في توزيع المشرفين التربويين على المدارس، وما صاحبه من زيادة العبء الإشرافي، وعدم قدرة المشرفين على القيام بمهام الإشراف على الوجه المطلوب.

### 3. تحديات فنية:

أشار تحليل بيانات المقابلات إلى وجود بعض التحديات الفنية التي تواجه عملية الإشراف التربوي، كان من بينها كيفية التعامل مع البوابة التعليمية على الموقع الإلكتروني للوزارة، التي أشار بعض المشاركين إلى صعوبة الدخول إليها في بعض الأحيان؛ نتيجة لضعف شبكة الإنترنت، مما يؤثر في قدرة المشرف التربوي على استخدام البوابة على نحو فعال، كما أشار إلى ذلك أحد المشاركين، قائلاً: «بطء البوابة التعليمية وتعطلها يعوق إدخال المشرف التربوي لزياراته المدرسية والإشرافية، التي حُدِّدَت مدة إدخالها بـ(10) أيام من الزيارة، مما يعرضه للمساءلة في بعض الأحيان». كما اشتكى بعض المشرفين من بطء عملية تحديث بيانات المدارس في البوابة، مما ينعكس سلباً على كفاءة نظام المؤشرات التربوية، وقد علق أحدهم على هذا الموضوع، قائلاً: «نظام المؤشرات يحتاج إلى تفعيل حقيقي، وكذلك البيانات في البوابة التعليمية لا تُحدَّث دورياً في المدارس أو بالمديريات، وهذا عمل اختصاصيٍّ إدخال البيانات»، إلا أن أحد المشاركين أشار إلى إيجاد الوزارة حلاً لهذه المشكلة، عن طريق الاتفاق مع الشركة القائمة على النظام على تحديث بعض العمليات أسبوعياً؛ كعملية انتظام الطلبة وإجازات المعلمين، والبعض الآخر بصورة فصلية، كنتائج الطلبة.

ومن بين التحديات الفنية الأخرى التي ذكرها المشاركون ما يتعلق باستمارة الزيارة الصفية، التي يمكن تلخيص أبرز مشكلاتها - بحسب آراء أفراد العينة - في النقاط التالية:

- الاستمارة عامة وروتينية وتأخذ وقتاً كبيراً من المشرف لتعبئتها.
  - بنود استمارة التقويم بعضها غير واضح وغير مفهوم، سواء كان من المشرف أو المعلم.
  - بنود الاستمارة الإشرافية عبارة عن أرقام ولا تعطي مصداقية عن واقع أداء المعلم.
  - الاستمارات الإشرافية معظمها موحدة وغير مناسبة للمواد الدراسية المختلفة.
  - تقييد المشرف باستمارة تقويم تقليدية (الزيارة الإشرافية الصفية)، مما يلزم المشرف اتباع الأسلوب التقليدي.
- ومن هنا، رأى بعض أفراد العينة أن من المهم تنويع الأساليب الإشرافية وعدم الاقتصار على الزيارة الصفية؛ منغاً للجمود والرتابة في العمل الإشرافي، على حد تعبير أحد المشرفين، كما اقترح مشرف آخر إضافة نوافذ على البوابة التعليمية لجميع الأساليب الإشرافية وباستمارات تقييم معينة، بحيث يتسنى للمشرف اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب للمعلمين الذين يشرف عليهم، وعن هذا المعنى تكلم عضو القيادة العليا للإشراف، مشيراً إلى وجود تصور لتطوير الزيارة الإشرافية التي تعبأ على البوابة التعليمية، التي تقتصر حالياً على الزيارة الصفية لتشمل العديد من الأساليب الإشرافية، بحيث يتمكن المشرف التربوي من تعبئة جميع الأساليب الإشرافية التي ينفذها فعلياً، مما يسهل على المسؤولين فيما بعد استقراء الأساليب الأكثر استخداماً ومعرفتها. فضلاً عن ذلك، عبر بعض المشرفين عن رغبتهم في تطوير استمارة الزيارة الصفية، بحيث تشتمل على وصف كتابي لأداء المعلم، بدلاً من الاكتفاء بإعطاء درجات قد لا تعبر بدقة وموضوعية عن مستوى الأداء الفعلي، كما أوصى آخرون بضرورة تعديل بنود الاستمارة لتتماشى مع التخصصات المختلفة للمعلمين.



كما برز ضعف تدريب المشرفين بوصفه أحد التحديات الفنية التي تواجه منظومة الإشراف التربوي؛ إذ أشار المشاركون في هذا الصدد إلى بعض المشكلات المتعلقة بكون التدريب مركزياً في العاصمة مسقط، وضعف متابعة تدريب المشرفين في المحافظات، وضعف المخصصات المالية للتدريب، بالإضافة إلى غلبة الطابع النظري على الطابع العملي في برامج التدريب، وقد لخص أحد المشرفين الأوائل أهم مشكلات التدريب كما يلي:

«خيارات البرامج التدريبية شبه محدودة، وتحددتها الوزارة مركزياً، وعند الحاجة إلى استحداث برامج جديدة تحتاج المديرية بالمحافظة إلى إجراءات عديدة وإلى تقديم مبررات، وتأخذ وقتاً كبيراً، ولا توجد مخصصات مالية لتلك البرامج. كما أن خطة التدريب ملزمة بأوقات معينة حسب ما ورد في الخطة التدريبية المركزية، فإذا لم يتفد في الفترة المحددة يُلغى ويُحذف الميزانية المالية المحددة له».

كما ذكر مشارك آخر من محافظة ظفار عدداً من المشكلات المرتبطة بتدريب المشرفين التربويين بالمحافظة، فقال: «إن برامج الإنماء المهني للمشرفين التربويين في محافظة ظفار محدودة جداً وقد تكاد تكون معدومة؛ إذ إن الجهود تتركز على الإنماء المهني للمعلمين وإغفال أهميته للمشرفين، كما أن هناك تحديات تواجه ذلك، من بينها عزوف بعض المشرفين عن الالتحاق والمشاركة في البرنامج التدريبي؛ لكون المركز في مسقط، ولا يصرف للملتحقين علاوة سكن أو علاوة مهمة عمل، وبعض المشرفين يرى أنها موضوعات تدريب متكررة».

## مناقشة النتائج

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من التغييرات الإيجابية التي عدّها المشاركون تطويراً للعملية الإشرافية، بالإضافة إلى بروز عدد من المظاهر والممارسات السلبية التي تمثل تحديات لمنظومة الإشراف التربوي، حسبما أفاد المشاركون في الدراسة، وكان من بين مظاهر التطوير التي شهدتها منظومة الإشراف؛ التخطيط لإعادة توصيف مهام المشرف التربوي وأدواره، من خلال بطاقات تسكين الوظائف، وإزالة بعض التداخلات في المهام والأدوار بين فئات الإشراف الثلاث (المشرف التربوي، ومدير المدرسة، والمعلم الأول)، كما مُكِّن المعلم الأول ووُصِّفت أدواره وأُعطِيَ بعض الصلاحيات التي يستطيع من خلالها القيام بعمله، بصفته مشرفاً تربوياً داخل مدرسته، وقد أدى ذلك من خلال آراء عينة الدراسة - وخاصة القيادية منها - إلى تسهيل عملية متابعة مستوى أداء المعلمين على نحو مستمر، بالإضافة إلى تخفيف العبء عن المشرفين المركزيين، ومنحهم فرصة لاستثمار وقتهم في المدارس بدرجة أفضل في الدعم والتنمية المهنية، بدل الممارسات التقويمية التي كانت تستنزف معظم وقتهم الإشرافي. وقد أشارت وزارة التربية والتعليم (2015) إلى القيمة النوعية التي أضافها استحداث وظيفة المعلم الأول إلى منظومة الإشراف التربوي بوجه خاص، وإلى العملية التربوية بوجه عام، كما أكدت دراسة الهنائية (2012) أن غالبية المشاركين في الدراسة من فئة المعلمين يرون أن المعلم الأول يقوم بدور أكثر فاعلية في تحسين نموهم المهني، مع تراجع ملحوظ في أدوار كل من مشرف المادة ومدير المدرسة.

كما أظهرت النتائج وجود بعض مظاهر التنوع في الممارسات الإشرافية؛ إذ استُحدث عدد من الاستمارات والأدوات؛ من أجل إلزام المشرف التربوي بتنوع أساليبه الإشرافية وعدم الاقتصار على أسلوب الزيارات الصفية،



بالإضافة إلى تطبيق اتجاهات إشرافية جديدة، من بينها الإشراف التشاركي، الذي يقوم على أساس قيام مجموعة من المشرفين التربويين من تخصصات متنوعة بزيارات صفية، ومناقشة ملاحظاتهم عليها؛ لتوسيع النظرة الإشرافية إلى تقويم الممارسات التعليمية والتعلمية، وأيضاً لتدعيم التوجه الوزاري الجديد نحو إعطاء أولوية وتركيز أكبر على الممارسات التي تحدث داخل غرفة الصف؛ لتطويرها وتدعيمها من قبل المشرف التربوي. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه العلوية (2014) من أن الإشراف المتنوع، الذي يقوم على أساس تنويع المشرف لممارساته الإشرافية على حسب مستويات الأداء المختلفة للمعلمين، قد بدأ بالفعل بالظهور تدريجياً في الممارسات الإشرافية وإن كان بدرجة متوسطة، وهذا يدل على الاهتمام المتزايد من قبل القائمين على منظومة الإشراف التربوي بتنويع الأساليب الإشرافية؛ لتحقيق أهدافها على نحو أفضل مما كان عليه سابقاً.

كما برز توظيف التكنولوجيا في العملية الإشرافية بوصفه أحد مظاهر التطوير بمنظومة الإشراف، وساعد على ذلك تدشين نظام المؤشرات التربوية عام 2016 الذي ساعد المشرف التربوي - من خلال تحليل بعض البيانات الأساسية والديموغرافية عن كل مدرسة، ونتائج التحصيل الدراسي فيها، ونسبة غياب المعلمين - على وضع خطته الإشرافية وترتيب عمله في المدارس، حسب الأولويات من صفوف ومعلمين ونتائج تحصيل كما أظهرتها المؤشرات، وقد أكدت دراسة الشيدية (2017) أهمية التوسع في نشر ثقافة المؤشرات التربوية والتدريب على استخدامها وتوظيفها لتطوير الممارسات التربوية، بين جميع فئات الإشراف التربوي والعاملين في الحقل التربوي بوجه عام.

ومن أهم مظاهر التطوير في المنظومة الإشرافية، التي أشار إليها عدد من القيادات الإشرافية والمشرفين التربويين أنفسهم؛ تطوير المستوى والنوعية للبرامج التدريبية الموجهة إلى فئات الإشراف التربوي، ويمكن القول إن هذا التوجه نحو تطوير برامج تدريب المشرفين التربويين قد بدأ فعلياً بعد استحداث نظام التعليم الأساسي وتطبيقه، وما صاحبه من نقلة نوعية في جميع جوانب العملية التربوية، من تغيير في الممارسات التعليمية والتعلمية، واستحداث مناهج وأنشطة تعليمية ومقررات دراسية جديدة؛ إذ استدعت تلك الإصلاحات تغييراً لأدوار القائمين على العملية التربوية، بما يتناسب مع النظرة الحديثة للتربية، وتغييراً في نظرة المشرف التربوي وأدواره وممارساته، وهذا بدوره أحدث برامج تدريبية جديدة ومتخصصة للإعداد لتلك الحقبة التعليمية الجديدة (Al-kiyumi, 2009).

وقد طُوِّرت وكُنِّت لاحقاً برامج تأهيل المشرفين وتدريبهم، التي كانت لمدة أسبوعين فقط إلى أن أصبحت تمتد إلى سنتين، ومن بين هذه البرامج التي أشار إليها بعض أفراد العينة بوجه خاص: البرنامج التدريبي الذي يقدمه المركز التخصصي للمشرفين التربويين، المسمى ببرنامج «خبراء الإشراف»، الذي اعتبره أحد قيادات الإشراف بالوزارة نقلة نوعية في مجال تدريب المشرفين، ويمتد هذا البرنامج لمدة عامين، والهدف العام من البرنامج في السنة الأولى هو تطوير معارف المشرفين، وتعميق فهمهم لأفضل الممارسات العالمية في مجال التعليم والتعلم، أما في السنة الثانية فالهدف هو تطوير مهارات المشرفين التربويين لدعم المدارس لتغيير ممارساتها التربوية وتحسين مخرجات التعلم، كما أن البرنامج يسعى لتكوين مجتمعات تعلم مهنية مستقلة قادرة على تطوير الممارسات التربوية واستمراريتها في المستقبل (المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، 2018).

ولكن بالرغم من مظاهر التطوير التي شهدتها الإشراف التربوي، فإنها ما زالت تعاني من تحديات كبيرة أشارت إليها عينة الدراسة، كان من أهمها التحديات الإدارية والتنظيمية المتمثلة في كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي، وزيادة أنصبة المشرف من المعلمين، علاوة على كثرة المهام الإدارية للمشرف، وقلة الصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الإشرافية بالصورة المناسبة؛ التي تمثل في مجملها أحد معوقات تطوير منظومة الإشراف التربوي في سلطنة عمان، وتحول دون التحقيق الأمثل لأهدافها من تنمية مهنية للمعلمين، ورفع من مستوى التحصيل الطلابي، وتطوير لممارسات عمليتي التعليم والتعلم ونتائجها. وقد دعمت العينة ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة بخصوص التحديات الإدارية التي تواجه منظومة الإشراف التربوي (الخطيب، 2015؛ Al-kiyumi, 2009؛ العامري، 2008؛ عطاري وعيسان ومحمود، 2015)، وقد أشار الحجري (2014) إلى أن تفعيل عملية الإشراف التربوي في تطوير عمليتي التعليم والتعلم لن تتم بالصورة المرغوبة حتى تؤخذ بعين الاعتبار ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كاهل المشرفين التربويين، والتوسع في جهاز الإشراف من خلال زيادة عدد المشرفين التربويين؛ ليوكب الزيادة المستمرة الحاصلة في أعداد المدارس، وما يترتب عليها من زيادة أعداد المعلمين التي يشرف عليها المشرفون التربويون سنوياً.

هذا بالإضافة إلى التحديات الإدارية؛ فقد أشار عدد من أفراد الدراسة إلى وجود تحديات مالية، تتمثل في ضعف المخصصات المالية الموفرة لتدريب المشرفين التربويين على أساليب إشرافية حديثة مواكبة للمستجدات التربوية، وقلة الحوافز المادية المقدمة للمشرفين التربويين مقابل ما يقومون به من أعمال وجهود إضافية، من بينها استخدام سياراتهم الخاصة لزيارة المدارس، التي تقع على مسافات متباعدة عن بعضها، وقد يصعب الوصول إليها بسبب وعورة التضاريس في بعض المناطق الجبلية، مما يضطرهم إلى تحمل نفقات إضافية، وهذا بدوره أدى إلى عزوف كفاءات تربوية عن التقدم لوظيفة الإشراف التربوي، وأيضاً من بين مظاهر هذه التحديات المالية: عدم توفير درجات مالية جديدة لوظيفة الإشراف التربوي، بالرغم من تقاعد أعداد كبيرة من المشرفين القدامى في السنوات الأخيرة، مما يفسر زيادة العبء الإشرافي على المشرفين التربويين الحاليين؛ لعدم تناسب أعدادهم مع زيادة أعداد المدارس والمعلمين والطلبة سنوياً، وقد ذكرت دراسة عيسان والعاني (2007) ضعف الإمكانيات المادية بوصفها أحد تحديات الإشراف التربوي بسلطنة عمان، كما أشار الراسبي وآخرون (2014) في دراستهم إلى أن عدم وجود حوافز مالية للمشرفين التربويين الذين يطبقون أساليب إشرافية إبداعية بجهود ذاتية في مدارسهم؛ أدى في كثير من الأحيان إلى ضعف هذه الممارسات الإبداعية وقلة عدد المبدعين من فئات الإشراف التربوي.

أما عمّا يتعلق بالتحديات الفنية، فقد كان من أهمها عدم مناسبة استمارات الزيارة الصفية للتوجه الحديث نحو النظرة النوعية والشاملة للممارسات التعليمية في غرفة الصف، وعدم مواكبتها للتطورات المستحدثة في عمليتي التعليم والتعلم، كما أنها موحدة لجميع المواد الدراسية ما عدا مادة اللغة الإنجليزية، بالرغم من تميز كل مادة دراسية بمميزات قد تجعل ممارستها تختلف عن المواد الدراسية الأخرى، وقد أشارت دراسات سابقة إلى هذه الممارسة باعتبارها ممارسة تقليدية تحتاج إلى إعادة نظر، في ضوء المستجدات التربوية بسلطنة عمان والأدوار الجديدة المتوقعة من المشرفين التربويين (Al-Kiyumi, 2009; Al-Kiyumi & Hammad, 2019).

وبرغم ما ذكره بعض المشاركين من تطورات تتعلق بالتنوع في الممارسات الإشرافية، أشار آخرون إلى الجمود في الممارسات الإشرافية وعدم تنوعها، وهو أحد التحديات الفنية التي ما زالت تواجه منظومة الإشراف، وذلك بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في تشجيع المشرفين التربويين على التنوع في الممارسات الإشرافية؛ إذ اتضح أن الزيارات الصفية ما زالت تستحوذ على النصيب الأكبر من الوقت والجهد المبذولين في الممارسات الإشرافية، وقد أشارت معظم الدراسات العمالية المتعلقة بالإشراف التربوي إلى وجود هذا العائق في منظومة الإشراف في سلطنة عمان، ومن ثم أوصت بالتقليل من أسلوب الزيارة الصفية المفاجئة، واستبدال أساليب أخرى بها، والنظر إلى العملية الإشرافية على أنها عملية تربوية تستهدف تطوير أداء المعلمين، لا على أنها عملية تصيد للأخطاء وتتبع للشغرات (الخيار، 2002؛ Alkiyumi, 2009).

كما اتضح من النتائج أنه برغم التطورات التي أشار إليها بعض المشاركين - لا سيما من فئة القيادات العليا والمشرفين الأوائل - فيما يخص تدريب المشرفين التربويين، فإن البرامج التدريبية المقدمة للمشرفين ما زالت تواجه بعض المشكلات، التي يمكن أن تؤثر سلباً في جودتها وفائدتها في تطوير عملية الإشراف، وقد علق المشاركون بوجه خاص على تركيز البرامج التدريبية الأساسية في محافظة مسقط، مما يحول بين المشرفين من خارج المحافظة وبين حضور هذه الدورات، ولعل ذلك يفسر سبب وجود بعض الآراء السلبية بخصوص تدريب المشرفين برغم الجهود المبذولة في تطويره، وخاصة بعد إنشاء المعهد التخصصي لتدريب المعلمين وإطلاق برنامج خبراء الإشراف من خلاله، كما أشار إلى ذلك بعض المشاركين، إلا أنه تجدر الإشارة في الوقت ذاته إلى أن المشكلات المتعلقة بتدريب المشرفين وُثقت سابقاً في عدد من الدراسات العمالية مثل دراسة الكيومي (Al-Kiyumi, 2009)، ودراسة الكيومي وحماد (Al-Kiyumi & Hammad, 2020)، ودراسة الراسبي وآخرين (2014) التي أكدت وجود بعض المشكلات في منظومة التدريب، لعل من أهمها غلبة الطابع النظري على الطابع العملي في البرامج التدريبية ومحدوديتها وعدم تنوعها، بالإضافة إلى غياب معايير قياس مدى جودة الدورات المقدمة، وقلة مراعاة الاحتياجات الفعلية للمشرفين التربويين عند تخطيط البرامج التدريبية، وندرة الورش التدريبية في توظيف التقنيات الحديثة، وربما تفسر هذه العوامل ضعف كفايات الإشراف التربوي لدى كثير من المشرفين التربويين (الزدجالي، 2010؛ العامري، 2008)، واستمرارهم في الاعتماد على أساليب تقليدية في الإشراف، لا تواكب التطورات الحادثة في نظام التعليم بسلطنة عمان (Al-Kiyumi & Hammad, 2019)، وهذا قد يؤدي في النهاية إلى رفض بعض هؤلاء المشرفين لكل دعوات التجديد المتوقع في أدوارهم وممارساتهم الإشرافية (Al-kiyumi & Hammad, 2020).

## توصيات الدراسة

في ختام هذه الدراسة، وفي ضوء النتائج المشار إليها آنفاً، يقترح الباحثون عددًا من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير منظومة الإشراف التربوي بسلطنة عمان وحل بعض المشكلات التي تعترضها كما يلي:

1. تصميم بطاقات جديدة للوصف الوظيفي للوظائف الإشرافية المختلفة، بحيث تضمن تخفيف العبء الإداري عن المشرفين التربويين، وتركيزها على الأدوار الفنية التي ترتبط بأداء المعلم ومستوى تحصيل الطلاب.

2. تطوير الزيارة الإشرافية التي تعباً على البوابة التعليمية لتشمل العديد من الأساليب الإشرافية، بحيث يتمكن المشرف التربوي من تعبئة جميع الأساليب الإشرافية التي ينفذها فعلياً، مما يسهل على المسؤولين فيما بعد استقراء الأساليب الأكثر استخداماً ومعرفتها.
3. تطوير استمارة الزيارة الصفية، بحيث تشمل على وصف كتابي لأداء المعلم، بدلاً من الاكتفاء بإعطاء درجات قد لا تعبر بدقة وموضوعية عن مستوى الأداء الفعلي، وتعديل بنود الاستمارة لتتماشى مع التخصصات المختلفة للمعلمين.
4. تفعيل دور المعلم الأول بصفته مشرفاً مقيماً في المدرسة، ومنحه مزيداً من الصلاحيات التي تمكنه من تقويم أداء المعلمين، وكذلك المشاركة في وضع الخطط اللازمة لتطوير مستوى أداء المعلمين وتحسينه، بما ينعكس على مستوى تحصيل الطلاب.
5. رفع كفاءة نظام المؤشرات التربوية، من خلال وضع إجراءات تضمن تحديث بيانات المدارس على البوابة التعليمية دورياً ودائماً، وبما يضمن الاستفادة من هذه البيانات في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإشراف التربوي.
6. ضرورة تنوع الأساليب الإشرافية، بما يتلاءم مع المعلمين واختلاف تخصصاتهم واحتياجاتهم الفنية والمهنية، وكذلك تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية، وذلك من خلال إشراك المشرف للمعلم في حوار عن اختيار الأسلوب الأفضل أو المناسب وكيفية تنفيذه.
7. إيجاد آليات لتيسير التحاق المشرفين من خارج محافظة مسقط ببرنامج خبراء الإشراف التربوي، الذي يقدمه المعهد التخصصي لتدريب المعلمين، بما يمكنهم من الاستفادة من البرنامج، أسوة بزملائهم المقيمين داخل المحافظة.
8. إطلاق منصة إلكترونية بين جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم، يستطيع المشرف التربوي من خلالها التواصل مع الأساتذة في الجامعة، وتلقي التدريب، وطرح الأفكار، وإجراء الأبحاث، ومناقشة التحديات المتعلقة بالإشراف التربوي.

## المراجع

### أولاً: العربية

- أبو الكاس، فاتن عبد الرازق. (2012). دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البستان، أحمد عبد الباقي وعبد الجواد، عبد الله والسيد، بولس ووصفي، عزيز. (2010). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الحوَّلي، الكويت.
- الحارثية، رحمة بنت يوسف بن سعيد. (2006). تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الحجري، ناصر بن سلطان بن سالم. (2014). أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- حسين، سلامة عبد العظيم وعوض الله، سليمان عوض الله. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الحلاق، دينا يوسف. (2008). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الخطيب، طالب عبد الله. (2015). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين. دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان.
- الخياري، ناصر بن علي. (2002). مدي ممارسة موجه الدراسات الاجتماعية لمهامه الفنية من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- دائرة الإشراف التربوي. (2016). دليل الإشراف التربوي. وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان.
- الراسبي، ناصر بن هلال والعريمي، حليس بن محمد والفهدى، راشد بن سليمان والمحززي، راشد بن سيف. (2014). درجة الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر الهيئة الإشرافية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 29(2)، 205-242.
- الزدجالي، نجيب بن شاهو بن نور محمد. (2010). تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- شاهين، عبد الرحمن بن يوسف. (2014). مطالب التنمية المهنية المتوقعة من المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 157(2)، 333-374.
- الشيدي، فائزة أحمد محمد. (2017). متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية في سلطنة عمان [رسالة ماجستير]. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- العامري، علي بن محمد. (2008). تصور مقترح للمهام الفنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان في ضوء الاتجاهات المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية.
- عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالح عبد الله ومحمود، ناريان جمعة. (2005). الإشراف التربوي: اتجاهاته النظرية وتطبيقاته. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- العلوية، منى خميس. (2014). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- العوران، إبراهيم. (2010). الإشراف التربوي ومشكلاته: دراسة ميدانية تقويمية. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عيسان، صالحه والعماني، وجيهة. (2007). دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، مجلة رسالة الخليج العربي، 28(106): 15-43.
- الغافري، خميس حمدان سليمان. (2018). تصور مقترح لتطوير ممارسات المشرفين التربويين بسلطنة عمان في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية [رسالة ماجستير]. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- القحطاني، عبد المحسن. (2013). أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت: دراسة استطلاعية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 39(150)، 55-98.
- مجلس التعليم. (2015). التقرير السنوي للتعليم في سلطنة عمان، الأمانة العامة لمجلس التعليم، مسقط، سلطنة عمان.
- المحرزي، راشد بن سيف والعريمي، حليس بن محمد والفهدى، راشد بن سليمان والراسبي، ناصر بن هلال. (2014). تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(3)، 297-327.
- المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. (2018). دليل 2018-2019. وزارة التربية والتعليم، مسقط.
- الهنائي، فاطمة عامر. (2012). الإشراف التربوي ودوره في تطوير الإنهاء المهني بسلطنة عمان [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، ماليزيا.
- وزارة التربية والتعليم. (2001). قرار وزاري 81/2001 الخاص بالتعديلات على التقسيمات الإدارية الواردة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم. مسقط.
- \_\_\_\_\_ . (2005). دليل الإشراف التربوي. دائرة الإشراف التربوي، مسقط.
- \_\_\_\_\_ . (2008). دليل الإشراف التربوي. دائرة الإشراف التربوي، مسقط.
- \_\_\_\_\_ . (2015). المسيرة التعليمية في سلطنة عمان بالأرقام: 1970-2015. مسقط.
- \_\_\_\_\_ . (2016). وصف نظام المؤشرات التربوية. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مسقط.

## ثانياً: الأجنبية

### References:

- Abu-Alkās, Faten Abdurāzik. (2012). *The role of differentiated supervision in developing the teachers' performance in elementary basic stage from the view points of supervisors and teachers in Gaza Governorate schools* (in Arabic) [Unpublished Master thesis]. Jāmiat Al'azhar, Ghaza.
- Al-Alawi, M. (2014). *A proposed suggestion for activating educational supervision in post-basic education schools in Muscat governorate in light of the differentiated supervision model* (in Arabic) [Unpublished Master thesis]. Jāmiat Nizwa, Saltanat 'umān.
- Al-Āmri, A. (2008). *A proposed vision of the technical tasks of educational supervisors in the Sultanate of Oman in the light of contemporary trends* (in Arabic) [Unpublished Master thesis]. Ma 'ahad aldirāsāt altarbawiyaa, Al-Jāmia Al-Arabiyyah, Egypt.
- Al-Awrān, I. (2020). *Al al'ishrāf altarbawī wa mushkilātuh: dirasah maidaniyah taqwīmiyah* (in Arabic), Ammān: Dār Yāfa lilnashr waltawzīa'.
- Al-Bustān, A., Abdulgawād, A., & Paules, W. (2010). *Al'idārah wal'ishrāf altarbawī alnadhariyah, walbahth, waltatbiq* (in Arabic), Alkuwait: Maktabat Al-Fallāh lilnashr waltawzīa'



- Al-Ghāfri, K. (2018). (in Arabic), *Concept Proposal for the Development of Educational Supervisors' Practices in Oman in Light of the Dimensions of Professional Learning Communities* Unpublished Master thesis. Jāmiat Alsultan Qaboos, Saltanat 'umān.
- Al-Hajari, N. (2014). *Suggested model for improving the supervisory practices of the educational supervisors at the ministry of education in Oman*, Unpublished Master thesis. Jāmiat Nizwa, Saltanat 'umān.
- Al-Hallāq, D. (2008). *Educational supervision development requirements at the secondary cycle in Gaza governorates on the light of contemporary trends*. (in Arabic) [Unpublished Master thesis]. Jāmiat Al'azhar, Ghaza.
- Al-Hārthi, R. (2006). *Evaluation of professional development programmes for the educational supervisors in the Sultanate of Oman* (in Arabic) [Unpublished Master thesis]. Jāmiat Alsultan Qaboos, Saltanat 'umān.
- Al-Hinā'i, F. (2012). *Al'ishrāf altarbawi wa dawrohu fi tatwīr al'imā'a almehni bi saltanat 'umān* (in Arabic) [Unpublished Doctoral thesis]. Aljāmi al'islamiyah alālamiyah, Malaysia.
- Al-khatīb, T. (2015). *Al'ishrāf altarbawi wifq al'adwār aljadīdah lilmu'allimīn* (in Arabic). Beirut: Dār Al-Kitāb Al-Jāmei.
- Al-Khiāri, N. (2002). *The Extent of the Social Studies Supervisor Practice of his Technical Tasks from Teachers Point of View in the Sultanate of Oman* (in Arabic) [Unpublished Master thesis]. Jāmiat Alsultan Qaboos, Saltanat 'umān.
- Al-Kiyumi, A. & Hammad, W. (2019). Instructional supervision in the Sultanate of Oman: Shifting roles and practices in a stage of educational reform. *International Journal of Leadership in Education*, 22(1), 1-13.
- \_\_\_\_\_. (2020). Preparing instructional supervisors for educational change: empirical evidence from the Sultanate of Oman. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244020935905>
- Al-Kiyumi, A. (2009). *Perspectives of Regional Teacher Supervisors on Their Changing Roles and Practices in a Stage of Educational Reform in Oman* [Unpublished PhD thesis]. University of Melbourne. Melbourne: Australia.
- Al-ma'ahad al-takhasusi lil tadrīb al-mehni lil mu'allimīn. (2018). *Dalīl 2018-2019*. Wizārat al-tarbiyah wa al-ta'līm, Muscat.
- Al-Mehrzi, R., Al-Oraimi, H., Al-Fahdi, R., & Al-Rāsbi, N. (2014). Taqyīm alhay'a al'ishrāfiyah wal'idāriyah litatbīq mandhumat al'ishrāf altarbawi wa'āliyatihah fi saltanat 'umān (in Arabic), *Majallat al'ulum altarbawiyah walnafsiyah*, 15(3), 297-327.
- Al-Qahtāni, A. (2013). Anmāt alqiyādah al'idāriyah almadrasiyah fi alkuwīt: dirāsah istilā'iyah. (in Arabic). *Majallat Dirāsāt Al-KhalīJ wa Al-Jazīra Al-Arabiya*, 39(150), 55-98.
- Al-Rāsbi, N., Al-Oraimi, H., Al-Fahdi, R., & Al-Mehrzi, R. (2014). The degree of supervisory practices of supervisors from the perspectives of the supervisory and teaching faculty in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Majallat mu'tah lilbohuth wa aldirāsāt*, 29(2), 205-242.
- Al-Shīdi, F. (2017). *Requirements of Developing Supervisory Work in Light of Educational Indicators' system in the Sultanate of Oman*. (in Arabic), [Unpublished Master Thesis]. Jāmiat Alsultan Qaboos, Saltanat 'umān.

- Al-Zidjāli, N. (2010). *Tatwīr al'ishrāf altarbawī fi daw'a madkhal idārat aljawda alshamilah bi saltanat 'umān* (in Arabic) [Unpublished Master thesis]. Jāmiat Nizwa, *Saltanat 'umān*.
- Atāri, A., Essaān, S. & Mahmoud, N. (2005). *Al'ishrāf altarbawī: etijahatuhu alnadhariyah wa tatbīqātuh*. (in Arabic). Maktabat Al-Fallāh lilnashr waltawzi'a', Al-Kuwait.
- Beach, D. M. & Reinhardz J. (2000). *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dā'itrat Al'ishrāf altarbawī. (2016). *Dalīl al'ishrāf altarbawī* (in Arabic). Muscat: wizārat al-tarbiyah walta'alīm.
- Delano, F. & Shah, J. (2009). Defining supervision in a professionally packaged way. *Relational child & youth care practice*, 22(1), 49.
- Essān, S. & Al-Āni, W. (2007). The role educational supervisors and their performance obstacles from the point of view of the supervisors according to some factors in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Majallat Resālat Al-Khalīj Al-Arabi*, 28(106), 15-43.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3<sup>rd</sup> ed.). Teachers College Press.
- Hammad, W. & Hallinger, P. (2017). A systematic review of conceptual models and methods used in research on educational leadership and management in Arab societies. *School Leadership & Management*, 37(5), 434-456.
- Heble, G. (2006). *A model of expert instructional supervision: A descriptive cross case study* [Unpublished Ed. D.]. Wilmington College, Delaware.
- Hussain, S. & Awadallah, S. (2006). *Itijāhāt hadīthah fi Al'ishrāf altarbawī* (in Arabic). Dār Al-Wafāa li dunia al-tibā'ah wa al-nashr, Al-Iskandariyah.
- Majlis al-ta'alīm. (2015). *Al-taqrīr al-sanawī lil ta'alīm fi saltanat umān* (in Arabic), Muscat.
- Ministry of Education and the World Bank. (2012). *Education in the Sultanate of Oman, the way forward in achieving quality*. Oman Printing and Library Ltd.
- Moswela, B. (2010). Instructional Supervision in Botswana Secondary Schools: An Investigation. *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (1), 71-87.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (2007). *Supervision: A redefinition* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Shāhīn, A. (2014). Matālib al-tanmiyah al-mehniyah al-mutawaqa'a min al-mushrifīn al-tarbawīyyīn min wejhat nadhar al-mu'allimīn wa mudīri al-madāris (in Arabic), *Majallat kuleiyat al-tarbiyah, Jāmiat Al-Azhar*, 157(2), 333-347.
- Tyagi, R. S. (2010). School-based instructional supervision and the effective professional development of teachers. *Compare*, 40(1), 111-125.
- Wanzare, Z. (2012). Instructional supervision in public secondary schools in Kenya. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2), 188-216.
- Wizārat al-tarbiyah wa al-ta'alīm. (2001). *Qarār wizāri 81/2001 alkhās bilta'dīlat ala altaqsīmāt al'idāriyah alwāridah fi al haykal altandhīmi liwizārat al-tarbiyah wa al-ta'alīm* (in Arabic). Muscat: wizārat al-tarbiyah wa al-ta'alīm

- \_\_\_\_\_. (2005). *Dalīl al'ishrāf altarbawī* (in Arabic). Dā'irat Al'ishrāf altarbawī, Muscat.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Dalīl al'ishrāf altarbawī* (in Arabic). Dā'irat Al'ishrāf altarbawī, Muscat.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Almasīrah al-ta'alīmiyah fi saltanat 'umān bil arqām: 1970-2015* (in Arabic). Muscat.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Wasf nidhām al-mu'ashirāt al-tarbawiyah* (in Arabic). Dā'irat taniyat al-mawārid al-bashariyah, Muscat.
- Zepeda, S. J. (2014). *The principal as instructional leader: A handbook for supervisors*. Routledge.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.). New York, NY: Routledge.

تاريخ التسليم: 2020/6/27

تاريخ استلام النسخة المعدلة: 2020/8/13

تاريخ القبول: 2020/8/13