



إشراف الزملاء وأثره في التنمية المهنية لمشرفي قسم

إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة

**Peer Supervision and its effect in Professional Development
of the Supervisors of the Department of School
Administration Supervision in South Batinah Governorate**

إعداد

د. زليخا بنت هاعد بن محمد المنوري

Dr. Zulaikha Saed Mohammed Al Manwari

أستاذ القيادة التربوية المساعد- الجامعة العربية المفتوحة- سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jasep.2025.429659

استلام البحث: ٢٠٢٥/ ٢ / ٢

قبول النشر: ١٤ / ٣ / ٢٠٢٥

المنوري، زليخا بنت هاعد بن محمد (٢٠٢٥). إشراف الزملاء وأثره في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٩)، ٦٢١ – ٦٥٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

إشراف الزملاء وأثره في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية بدائرة الإشراف التربوي بتعليمية جنوب الباطنة من وجهة نظر مشرفي القسم، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشرفين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير فاعلية إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية. ولتحقيق أهداف البحث، تم تحليل الأدبيات المتعلقة بإشراف الزملاء، وإعداد استبانة مكونة من (٢٤) فقرة استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، والتأكد من صدقها وثباتها. وقد صنفت فقرات الاستبانة إلى محورين: أساليب إشراف الزملاء المطبقة في قسم إشراف الإدارة المدرسية وأثار تطبيقه في التنمية المهنية لمشرفي القسم. وقد تألفت عينة الاستبانة من (١٠) مشرفين يمثلون مجتمع البحث كاملاً. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة واختبار ت (t-test). وأشارت نتائج البحث إلى أن تقديرات آراء المشرفين لفقرات المحور الأول للاستبانة جاءت بين المرتفعة والمتوسطة، بينما جاءت جميعها مرتفعة على فقرات المحور الثاني والذي يدل على إيمانهم بجدوى إشراف الزملاء وأثاره الإيجابية على المشرفين. كما لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين في محوري الاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي سوى في ثلاث فقرات من الاستبانة. وقد قامت الباحثة بوضع عدداً من الإجراءات المقترحة لتطوير فاعلية إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية.

Abstract:

The purpose of this research was to investigate the perceptions of supervisors in the Department of School Administration Supervision in South Batinah Governorate concerning the actual status quo peer supervision in their department, determine whether or not there were statistically significant differences among respondents that can be attributed to job title, and lastly suggest some procedures to promote the effects of peer supervision in the professional development of

the supervisors of the Department of School Administration Supervision. Towards that end, the relevant literature was analyzed, and a 24-item questionnaire was developed drawing on relevant literature and previous research studies. The researcher ensured the validity and the reliability of the questionnaire before distributing it to a sample consisting of 10 supervisors who are the whole community. It was divided into two dimensions: peer supervision forms applied and the effects of them in the professional development of the supervisors of the Department of School Administration Supervision. The data was statistically treated using means, standard deviation, rank and T-test. The research found that the degree of estimating the supervisors of the items of the first dimension was between high and medium, whereas it was high for all the items of the second dimension. In addition, the results revealed that there were no statistically significant differences in the responses of the respondents due to the variable of job title except in three items of the questionnaire. The researcher articulated suggested procedures to promote the effects of peer supervision in the professional development of the supervisors of the Department of School Administration Supervision.

المقدمة:

تحولت التنمية المهنية للمعلمين خلال السنوات الماضية من مجرد مرادف لدورات التدريب التي يكون فيها المعلم متلقيا سلبيًا إلى نظام متكامل يوفر تدريبًا مستمرًا عالي الجودة إضافة إلى المتابعة والدعم المكثفين، بهدف تمكين المعلمين من القيام بواجباتهم التي تزداد تعقيدًا يوميًا بعد يوم بفعل الزيادة المطردة في أعداد الطلاب وأعداد المدارس، والضغوط المختلفة التي يتعرض لها المعلمون - ليس للنهوض بمستوى تحصيل طلابهم وحسب بل وتقديم الرعاية الشاملة لهم-. وبفعل تلك الضغوط ازدادت حاجة المعلمين إلى مصادر لتوفير المساعدة المهنية لهم.

في هذا السياق أخذ الباحثون يستكشفون بدائل أخرى للإشراف التقليدي من شأنها التغلب على تلك السلبيات وتوفير المساعدة المطلوبة للمعلمين. ترى سوليفان

وجلانز (2000) Sullivan & Glanz أن الإشراف في القرن الحادي والعشرين يتطلب تعزيز العلاقات التعاونية بين الزملاء، والمشاركة في صنع القرار، والتفكير التأملي (التدبر) Reflective Thinking، والإشراف الذاتي للمعلم والعمل بروح الفريق وتمكين المعلمين Teacher Empowerment وتفعيل دور المدرسة والتركيز على العمل الجماعي بين المعلمين داخل المدرسة والإفادة من الإمكانيات المتوفرة لديهم لتقديم المساعدة المهنية لزملائهم. ويعزز من هذا التوجه أن أعداد المعلمين المؤهلين تأهيلا متقدما تتزايد في معظم البلدان بحيث أصبحت تشكل مصدرا ثريا للإنماء المهني، غير أن تلك المصادر لا تستغل الاستغلال الأمثل في هذا الميدان. ومع ظهور فكرة الإدارة الذاتية للمدارس برزت الدعوة إلى تفعيل دور المدرسة بجعلها الوحدة الأساسية في التطوير والتدريب لتحقيق أهدافها بتحسين مستوى التعلم ورفع مستوى التحصيل لدى الطلبة. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن التدريب المتمركز حول المدرسة لهو مقوم رئيس من مقومات المدرسة الفعالة (الهنائي، ٢٠٠٣). ويتطلب هذا النوع من التدريب أن يتم الإشراف على المعلمين وتدريبهم داخل المدرسة وبواسطة العاملين فيها، ويترتب على ذلك أن تكون المدرسة مدركة وواعية بإمكانيات وقدرات العاملين بها (الكيثاني، ٢٠٠٣).

وقد أدت النتائج الإيجابية المتعددة لإشراف الزملاء -حسبما أشارت إلى ذلك كثير من الدراسات- إلى انتشار هذه البرامج في العديد من دول العالم وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ركز المعيار الثاني من معايير النمو المهني للمعلمين الصادرة في عام ١٩٩٥ على العمل التعاوني بين الزملاء لدعم النمو المهني ولتحقيق فعالية التدريس. فالتعاون بين الزملاء هو عنصر أساس في عملية النمو المهني للمعلمين (Hall, 2001).

وقد اقترن انتشار تطبيق نموذج إشراف الزملاء في الولايات المتحدة بالنداءات التربوية هناك بإعادة تشكيل البناء التنظيمي المدرسي وثقافته لتكوين بيئة تعاونية مواتية. لقد أشارت جيميل Gemmell (٢٠٠٣) في هذا الصدد إلى أن إشراف الزملاء هو نوع من النمو المهني التعاوني الذي استخدم ليس فقط كعملية إشرافية بل أيضا كمجموعة من التفاعلات والاستراتيجيات لتطويع وتعزيز التدريس القائم على التفكير التأملي (التدبر) وأن له مزايا عديدة من بينها طبيعته غير التقويمية وتشجيعه روح الزمالة وتحسينه للاستراتيجيات التعليمية.

وعلى الرغم من أهمية نموذج إشراف الزملاء وانتشاره في العديد من دول العالم ومنها الدول العربية إلا أنه لم يحظ بالكثير من الاهتمام في الكتابات العربية (عطاري، ٢٠٠٤). ومن خلال الاطلاع على البحوث التي أجريت في سلطنة عمان

التي تناولت العملية الإشرافية بشكل عام ونموذج إشراف الزملاء بوجه خاص اتضح أنها قليلة، وأنه لا يوجد أي بحث عن إشراف الزملاء في محافظة جنوب الباطنة رغم أهمية هذا النموذج. كل ذلك دفع الباحثة لاختيار هذا الموضوع والقيام بهذا البحث لتحليل الواقع الحالي لإشراف الزملاء في قسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة ووضع توصيات إجرائية قد تسهم في تطويره.

مشكلة البحث:

يحظى الإشراف التربوي بشكل عام ومجال التنمية المهنية للقائمين على العملية الإشرافية بشكل خاص بعناية واهتمام بالغين من قبل المسؤولين بدائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة إيماناً منهم بالدور الأساسي للمشرف في إنجاح كافة جهود تطوير التعليم وتحسين الأداء. ورغم الجهود التي تبذلها الدائرة للارتقاء بأداء مشرفي جميع أقسام الإشراف ومنها قسم إشراف الإدارة المدرسية، إلا أن نتائج الدراسات السابقة أشارت إلى وجود قصور في الكفايات المهنية والممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية (المسمى الحديث للمشرف الإداري)، حيث توصلت دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) إلى أن تقديرات درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للمشرف الإداري كانت متوسطة، وخلصت دراسة الرقمي (٢٠١١) إلى أن المشرفين الإداريين يعانون من ضغوط عمل تتفاوت بين المرتفعة والمتوسطة تؤثر على أدائهم المهني، كما جاء في دراسة الحبسي (٢٠١١) أن هناك عدد من المعوقات تحد من فاعلية دور المشرف الإداري في تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بالسلطنة، وخلصت دراسة المقبالي (٢٠١٩) إلى أن درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة.

وبما إن الباحثة تنتمي لدائرة الإشراف التربوي وتعمل كمشرفة إدارة مدرسية في قسم إشراف الإدارة المدرسية – أحد أقسام الدائرة- ونظراً لما سبق من نتائج وملاحظات ونظراً للاهتمام البالغ من قبل المسؤولين بدائرة الإشراف التربوي في تطوير أداء موظفيهم بشكل عام والمشرفين بشكل خاص جاء هذا البحث ليرد على سؤال رئيسي: ما درجة أثر إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة؟

أسئلة البحث

يقترح من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع تطبيق إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة من حيث: أساليبه وآثاره في التنمية المهنية من وجهة نظر مشرفي القسم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين حول واقع تطبيق إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير فاعلية إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

١- الكشف عن الواقع الحالي لتطبيق إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة من حيث: أساليبه وآثاره في التنمية المهنية من وجهة نظر مشرفي القسم.

٢- تحديد دلالة الفروق في متوسط تقديرات المشرفين حول واقع تطبيق إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

٣- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير فاعلية إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه:

١- يسلط الضوء على نموذج إشراف الزملاء وأثره الفعال في إنماء المشرفين مهنيًا وتحسين العلاقات داخل المؤسسات (Kutlek & Earnest, 2001).

٢- يركز على مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية كقوة دافعة نحو التطوير من داخل المؤسسة التعليمية وبتجاهها.

٣- يعتبر اسهاما في جهود دائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة لتطبيق نماذج حديثة وفاعلة في الإشراف والتدريب كنموذج إشراف الزملاء.

٤- يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث وتوصياته أصحاب القرار التربوي في تطوير نموذج إشراف الزملاء وتفعيله في جميع أقسام الإشراف التربوي وتوفير مقومات نجاحه.

٥- يفتح المجال أمام الباحثين ويوجههم لمزيد من البحوث المتخصصة في موضوع إشراف الزملاء وتطبيقاته المختلفة، مما قد يؤدي إلى مزيد من التطوير والتحديث في العملية التربوية بالسلطنة.

حدود البحث

تحدد البحث بالحدود التالية:



الحدود المكانية: اقتصر البحث على قسم إشراف الإدارة المدرسية بدائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة باعتبارها القسم الذي تنتمي له الباحثة وارتأت العمل على تطوير مشرفيه من خلال دراسة أحد النماذج الحديثة في التنمية المهنية وفاعلية تطبيقها.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث الميداني في العام الدراسي ٢٠٢٢/ ٢٠٢٣ م. الحدود البشرية: اشتمل التطبيق الميداني للبحث على مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة بوحديته: وحدة إشراف الإدارة المدرسية ووحدة تقويم الأداء المدرسي.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحليل واقع تطبيق إشراف الزملاء في قسم إشراف الإدارة المدرسية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة، من حيث أساليبه المطبقة في القسم وأثاره على إحداث التنمية المهنية لمشرفي القسم، ووضع إجراءات مقترحة لتطوير فاعليته.

مصطلحات البحث

إشراف الزملاء: يشير الأدب التربوي إلى أن هذا النموذج الإشرافي قد ورد تحت مسميات كثيرة تستخدم بشكل تبادلي كإشراف الزملاء أو الرفاق Peer or Collegial Supervision، تدريب الأقران Peer Coaching، ملاحظة الزملاء Peer Observation، والنمو المهني المشترك Cooperative Professional Development. ولعل أكثر هذه المسميات تداولاً هو إشراف الأقران أو إشراف الزملاء وهو المسمى المعتمد في هذا البحث.

ويعرف المطيري (٢٠١٩، ٥) إشراف الزملاء على أنه "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها الأقران أنفسهم، بغية تحسين مهاراتهم وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية". وجاء في تعريف آخر أن إشراف الزملاء هو "أحد أشكال الإشراف التشاركي التعاوني ونمط من الجهود الموجهة لتحسين أداء وممارسات المعلمين التعاونية من خلال ملاحظة جوانب محددة في السلوك التعليمي للمعلم، ليتدرب من زميل آخر يختاره في جو من الثقة والاحترام" (الرفاعي، ٢٠١٣، ٧).

وتعرف الباحثة إشراف الزملاء إجرائياً على أنه (نموذج إشرافي تشاركي يهدف إلى إثراء القاعدة المعرفية للمشرفين وصفل مهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء، ويقوم على علاقات التعاون والثقة بين الزملاء والرغبة في النمو المهني المشترك).

التنمية المهنية: يقصد بالتنمية المهنية " تطوير كفاءة ومهارة المستهدفين والارتقاء بمستواهم الوظيفي في جميع ما يقومون به من مهام ومسؤوليات عن طريق توفير كل الفرص أمامهم لتحسين أدائهم، وتزويدهم بمجموعة من البرامج التأهيلية وثيقة الصلة بتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقدراتهم في المجالات المختلفة" (السيد، ٢٠١٣، ٣١٧).

وتعرف الباحثة التنمية المهنية إجرائيا على أنها " عملية تحسين مستمرة تستهدف إضافة معارف وتنمية مهارات وقيم مهنية لدى مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية من خلال تطبيق البرامج المختلفة لإشراف الزملاء سعيا لبلوغ معايير عالية الجودة للإنجاز".

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا: خلفية ظهور نموذج إشراف الزملاء

لقد كان إشراف الزملاء Peer Supervision أحد أهم النماذج الإشرافية البديلة الذي جاء ليلبي تلك التطلعات بتمكين المعلم من صنع القرارات التربوية الهامة والمتعلقة بالتعليم والتعلم وإشراكه في عملية الإشراف التربوي وتوفير البيئة المناسبة له للعمل والعطاء (المنوري، ٢٠٠٤)، ورغم أن البذور الأولى لنموذج إشراف الزملاء كانت في الإشراف الإكلينيكي Clinical Supervision الذي يؤكد على اشتراك المعلمين كمشرفين وتعاونهم في التخطيط والتقويم في جو ودي تعاوني (المطيري، ٢٠١٩)، إلا أن استخدام المصطلح نفسه انتشر في مطلع الثمانينات عندما قام بروس جويس وبيفرلي شورش Bruce Joyce & Beverly Showers بتحليل أكثر من (٢٠٠) دراسة ركزت على اختبار مدى فعالية أنواع مختلفة من أساليب النمو المهني ووسائل تدريب المعلمين ووجدوا أن الممارسة الفعلية والتغذية الراجعة تؤدي إلى اكتساب المهارات عندما يتم تحويل محتوى برامج التدريب إلى واقع يمارس ويطبق من خلال السلوك الصفي للمعلم. وقد أشارا إلى أن التغذية الراجعة تكون أكثر فعالية عندما تكون من المعلم الزميل لزميله، وبذلك طور جويس وشورش عام ١٩٨٢ في دراستهما (The Coaching of Teaching) مصطلح إشراف الزملاء الذي يقتضي اشتراك الزملاء مع بعضهم البعض في التخطيط والملاحظة الصفية والتغذية الراجعة والدعم (Hall, 2001). ويقتضي ذلك أن يكون دور الزميل هو التشجيع والمساندة وليس إصدار الأوامر وتصيد الأخطاء، وأن تتميز العلاقات بين الزملاء بالطوعية والبعد عن الرسميات وأن تكون موجهة نحو التنمية وغير محدودة بزمان أو مكان (Credlin, 2003 , Jenkins, Hamrich & Todorovich, 2002).

وقد أظهرت نتائج الدراسات المتتالية بعد ذلك والتي قام بها جويس وشورس أن المعلمين الذين عملوا مع زملائهم في الإشراف – فخططوا معا وتبادلوا الخبرات – مارسوا بعدها مهارات واستراتيجيات جديدة بشكل أكبر وطبقوها بشكل أفضل من أولئك الذين عملوا بمفردهم. واقترحوا أن تقوم المدارس بتنظيم المعلمين في فرق من الزملاء وتهيئة الأوضاع المدرسية بحيث يستطيع المعلمون أن يعملوا معا لاكتساب المهارات الضرورية التي تؤثر بشكل إيجابي على تعلم الطلاب (Showers & Joyce, 2006)

كما أشار آخرون إلى أنه في ظل ممارسة الإشراف التقليدي، فإن البيئة المدرسية لا تساعد على تمكين المعلمين من صنع قراراتهم التعليمية بأنفسهم، خاصة عندما تكون أدوارهم الوظيفية روتينية ومكررة، وعندما يكونون في عزلة عن زملائهم، وعندما لا تدع ضغوط الوقت إلا القليل لتحسين الأداء (Dee, Henkin & Duemer, 2003). أما في حال استخدام إشراف الزملاء فتكون الأمور على النقيض من ذلك حيث يرتبط المعلمون مع بعضهم البعض بعلاقات وثيقة تؤدي إلى اشتراكهم الدائم معا في أنشطة وممارسات تدريسية ناجحة وتمنحهم الثقة للابتكار والتجديد وصنع القرارات الرشيدة في بيئة تنظيمية مواتية. من هنا يجد أنصار نموذج إشراف الزملاء أن استخدام هذا النموذج ليس فقط مستحبا وحسب بل وواجب من أجل التحسين والتطوير (أبو الليل، ٢٠٠٦).

يمكن القول إذاً أن استخدام هذا النموذج كبديل أو كمكمل للإشراف التقليدي لهو حاجة ماسة تفرضها سياسة التطوير والتجديدات التربوية من جهة وتطلبها روح العصر من جهة أخرى. ولقد وجدت في هذا النموذج حولا لمشاكل عدة تتعلق بعدم ثقة المعلمين عموما بالموجهين وقلة عدد الموجهين مقارنة بالمعلمين، وبطابع التهديد الذي يميز الزيارات الصفية (المنوري، ٢٠٠٤)، هذا إضافة إلى أن عدم تكافؤ المستوى التنظيمي بين المشرفين والمعلمين ولجوء العديد من المشرفين إلى تصيد أخطاء المعلمين لأغراض التقييم سبب الكثير من التوتر بينهم. كما أن المعلمين لا يتلقون في الغالب الخدمات الإشرافية التي يحتاجونها ويرغبون فيها من المشرفين. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن أفكار التمكين والمشاركة وروح التعاون وما إلى ذلك تدفع في اتجاه مشاركة المعلمين في الارتقاء بنموهم المهني وأدائهم وتعاونهم نحو هذا الغرض.

وإثر ظهور هذا الاتجاه وانتشاره وزيادة مهنية المعلمين وتمكينهم من صنع القرارات التربوية المتعلقة بتحسين التدريس والتعلم، ظهرت دعوات أخرى بنقل التدريب إلى داخل المدرسة، وأن يتخذ هذا التدريب أشكالا ونماذج عدة يكون

للمعلمين دور أساسي فيها، ومن هذه النماذج انبثقت الدعوة لتفعيل نموذج إشراف الزملاء (Garnello ;Kindsvatter ; Granello ;Babalís & Moorhead, 2008)

ولقد تضافرت كل تلك الاعتبارات لتعمل على انتشار هذا النموذج الإشرافي في معظم الدول المتقدمة وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، حيث تحرص أغلب مدارسها وجامعاتها ومؤسساتها المختلفة على تطبيق هذا النموذج وتفعيله منذ بداية كل عام وحتى نهايته، بل قد تمتد بعض برامجها إلى فترة الإجازة . وبالإضافة إلى ذلك فقد ظهرت مجالات (Hall, 2002) الرسمية للموظفين وشكلت جمعيات ومراكز (Compass: A Magazine for Peer Assistance, Mentorship and Coaching) متخصصة لإشراف الزملاء كمجلة (كومباس) وشكلت جمعيات ومراكز (Coaching.com Client Organizations) تدريب مهياً لهذا الغرض كجمعية وأفردت له مواقع كثيرة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) مثل:

www.coaching.com

www.peer.ca/mentor.html

www.peerresources.com

www.peer.ca/coach.html

وغيرها .

وكما ينطبق هذا النموذج الإشرافي التعاوني على المعلمين في المدارس والجامعات فهو ينطبق على جميع الزملاء في مواقع العمل المختلفة أيا كانت مجالاتها أو تخصصاتها.

ثانياً: أهداف نموذج إشراف الزملاء

يسعى إشراف الزملاء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف (المنوري، ٢٠٠٤)،

وهي:

١- تحقيق النمو المهني للمستهدفين وزيادة كفاءتهم والوصول بهم إلى أفضل الطرق لتحسين أدائهم وذلك من خلال اطلاعهم على الأشياء التي تدور حولهم من تجديد وابتكار في ميدان العمل.

٢- تعزيز الصلة بين الزملاء واحترامهم لبعضهم البعض، وخلق جو من المودة والعلاقة الحسنة بينهم، وتشجيعهم على مبدأ التشاور والأخذ بآراء بعضهم البعض في حل بعض المشاكل أو معالجة بعض الصعوبات.

٣- إيجاد جو من المناقشة والحوار حول جوانب العمل المختلفة، وإيجاد البدائل والطرق المناسبة لها بحيث تساعد الزميل على الربط بين الجوانب المتماثلة وتحقيق التكامل في العمل.

٤- توفير مناخ يتيح استفادة الأقران من بعضهم البعض في وضع الخطط وتوحيد الطرق والممارسات والأساليب الإشرافية المناسبة للوصول إلى مستوى عال من الأداء.

ثالثاً: برامج وأساليب نموذج إشراف الزملاء

لا يقتصر إشراف الزملاء على مجموعة من البرامج المتعارف عليها، بل يمتد ليشمل جميع أنواع المساعدة التي يقدمها الزميل لزميله دون حصرها بنوع معين أو مجال محدد (العبد الكريم، ٢٠٠٣)، وقد تضيق هذه المساعدة لتقتصر على زميلين اثنين من موقع عمل واحد أو قد تتسع لتشمل زملاء عدة من مواقع ومناطق مختلفة. وفيما يلي عرض بعض أهم هذه الأشكال وليس حصرها جميعاً:

(١) تبادل الزيارات بين المعلمين Inter-Visitations

وهو أكثر أشكال إشراف الزملاء شيوعاً واستخداماً، ويهدف إلى تبادل الخبرات المهنية بقيام مشرف أو أكثر بزيارة مشرف آخر أثناء الموقف الميداني في المدارس. وقد تكون الزيارات المتبادلة بين مشرفي الوحدة ذاتها، أو بين مشرفي الوحدات المختلفة في نفس القسم أو بين مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية من محافظات مختلفة. وقد يشترك في الإعداد لهذه الزيارات المشرفون الزائرون والمشرفون المزورون وغيرهم ممن يعينهم الأمر.

ويهدف هذا الأسلوب الإشرافي إلى جانب تبادل الخبرات بين المشرفين إلى:

- ١- إكساب الزائرين مهارة بطريقة غير مباشرة.
 - ٢- تعديل وتقويم طرق وأساليب العمل.
 - ٣- الاطلاع على الصورة التي يطبق بها الزيارة الإشرافية/ زيارة المتابعة بواسطة مشرفين مختلفين وعلى مجموعات مختلفة من المدارس وإداراتها.
 - ٤- الاطلاع عن كثب على تطبيق بعض النظريات التربوية والنفسية واستخدام الوسائل التعليمية المختلفة والتقنيات التربوية.
 - ٥- تشجيع المشرفين على ابتكار وتطبيق طرائق إشرافية حديثة.
- ولكي تؤدي هذه الزيارات الغرض من ورائها وتحقق أهدافها، لا بد من مراعاة الشروط والضوابط الآتية:

- ١- رعاية المشرف الأول/ رئيس القسم لهذه الزيارات ودعمه لها باعتبارها أحد أهم أشكال النمو المهني للمشرفين.

- ٢- توفير بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام بين أفراد القسم.
- ٣- مراعاة التزام جميع المشرفين بهذه الزيارات.
- ٤- فصل الزيارات التبادلية عن عملية تقييم المشرفين، على أساس أنها لا تهدف إلى تقييم المشرفين أو تصيد أخطائهم.
- ٥- تحديد الهدف من الزيارات قبل القيام بها وتوعية الجميع بأهميتها قبل تنفيذها.
- ٦- دعوة المشرفين إلى المشاركة في هذه العملية كمتطوعين دون إجبارهم عليها.
- ٧- توفير الوقت اللازم للمشرفين لزيارة بعضهم بعضا وتوفير الامكانيات المادية المساعدة لذلك.
- ٨- موافقة المشرف المزار على الزيارة وترحيبه بها.
- ٩- تحديد المشرف المزار لنقاط الاهتمام التي يود التركيز عليها أثناء الزيارة في الاجتماع الذي يسبقها كتحديد هدف الزيارة والاستراتيجيات المستخدمة وأساليب تقويم إدارات المدارس وغيرها.
- ١٠- عقد اجتماع عقب الزيارة للحصول على التغذية الراجعة ومناقشة فعاليات الزيارة وإجراءات التحسين بأسلوب ودي غير تقويمي (Israel, 2003).
- ١١- ألا يقتصر البرنامج على زيارة المشرفين المبدعين أو ذوي الخبرة فقط، بل يخطط لزيارة جميع فئات المشرفين (السعود، ٢٠٠٢).

(٢) الورش التربوية (المشاغل التربوية) Workshops

الورشة التربوية أو المشغل التربوي هو اجتماع أو نشاط عملي للمشرفين يتيح لهم الفرصة لبحث مشكلة تربوية، أو إنتاج وسيلة تعليمية، أو صقل مهارة معينة. وتهدف الورش التربوية إلى تهيئة الفرص المختلفة لنمو المشرفين في مجال المهنة أو التخصص عن طريق العمل على تحقيق أهداف مشتركة والاتصال مع بعضهم البعض وتحقيق المشاركة التعاونية الفعالة فيما بينهم. كما تهدف إلى تهيئة الفرص للمشرفين لتحمل مسؤولية تدريب أنفسهم وتقويم نتائج جهودهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم مع طرح أفكار جديدة تنبثق من المناقشات. ولا تعتمد الورش التربوية على المناقشة والحوار والمحاضرات النظرية فقط، بل تعتمد أيضا على الأبحاث التربوية والتجارب العملية وغيرها.

يفترض في الورش التربوية أن تكون واضحة ومحددة الأهداف وذات علاقة مباشرة بالمشكلات والحاجات اليومية للمشرف. وتتم عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة في هذه الورش بواسطة المشرفين وحدهم أو بمشاركة المشرفين الأوائل/ رؤساء الأقسام، فلم تعد هذه العمليات حكرا على المسؤولين فقط. وتدار الورش

التربوية بعيدا عن التقيد بالشكليات الرسمية، وتركز على تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة بين المشاركين فيها (الشعلان، ٢٠٠٤).

(٣) النشرات الإشرافية التربوية Educational Supervisory Reports

تعتبر النشرات الإشرافية التربوية من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيرا في تحسين العملية التربوية، فعن طريقها يستطيع المشرف الزميل أن ينقل الأفكار والمهارات وكثيرا من حلول المشكلات التي تساهم في رفع المستويات المهنية لزملائه المشرفين. ويمكن أن تعد هذه النشرات في صورة مجلات أو نشرات دورية أو بواسطة عرضها في لوحات خاصة في القسم وغيرها من الوسائل المماثلة. وقد أشار الشعلان (٢٠٠٤) إلى أن النشرات التربوية من الأساليب الناجحة إذا أعدت بعناية أو نظمت تنظيما جيدا، وخرجت من دائرة الروتين ومجرد التعليمات، بل وخلت من صيغة الأمر التي اعتاد عليها المشرفون في النظام الإشرافي التقليدي، وتعمل هذه النشرات على توفير الوقت والجهد معا.

(٤) المحاضرة / العرض التربوي Lecture / Presentation

وهي عملية اتصال بين الزملاء، يقوم أحد المشرفين من خلالها بعرض مجموعة من الأفكار والمعلومات الحديثة والمتعلقة بالعمل والأداء والتي تحوز على اهتمام المشرفين وعنايتهم. ويجب الإعداد للمحاضرة أو العرض التربوي وتنظيمها جيدا قبل تقديمها. كما يجب أن يتخللها أو يعقبها مناقشة بين المشرف المنفذ والمشرفين المشاركين (الحضور) وذلك ليتمكن المشرف المنفذ من خلال هذه المناقشة من مساعدة زملائه والإجابة على تساؤلاتهم حول موضوع المحاضرة / العرض وتوفير المعلومات الضرورية لهم (الشعلان، ٢٠٠٤).

(٥) الحوارات المهنية/ المناقشات التربوية Educational Discussions

وهي نقاشات حول موضوعات مهنية وتربوية وعلمية يقوم بها المشرفون في جلساتهم غير الرسمية، كأن تكون في مكاتبهم وقت فراغهم أو خارج القسم. وكلما كانت الثقافة التنظيمية بالقسم ملائمة ومواتية للتعلم استفاد المشرفون أكثر من بعضهم البعض وقللوا من إضاعة الوقت دون جدوى. وقد أشار بعض التربويين إلى أن المشرفين قد يتعلمون فكرة ما أو قد يصلون إلى حل مشكلة معينة وهم يتجولون في أروقة المديرية أو بين الأقسام وهو ما أطلقوا عليه " Learning Walk " (Israel, 2003).

(٧) القراءات الموجهة Directing Readings

هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المشرفين من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهاً



منظماً ومدروساً. ويسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق أسباب النمو الأكاديمي والمهني في مجال عمل المشرف واكسابه مهارات التعلم الذاتي المستمر، إضافة إلى تطوير معلومات المشرفين وتحسين أساليب عملهم وإيجاد الحلول لمشكلاتهم التربوية. كما يهدف هذا الأسلوب الإشرافي إلى تكييف وتطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتتلاءم مع الواقع التربوي الذي يعيشه المشرف ومواكبة التطورات التربوية بما يفيد في تحسين الأداء وتقديمه. ومن خلال هذا الأسلوب يقوم أحد الزملاء من وقت لآخر إلى توجيه زملاءه إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهونها، كما يعرفهم بالكتب والمجلات ويناقشها في اجتماعاتهم. قد يستخدم المشرفون وسائل التواصل الاجتماعي لإعلام أقرانهم بالكتب الجديدة مع كتابة تعليقات حول أهميتها ومحتواها مع مراعاة تنوعها وأهميتها لمجال عملهم وتحسين أدائهم (الفيفي، ٢٠١٦).

(٨) البحوث الإجرائية Action Researches

يعد البحث الاجرائي نوعاً من البحوث التطبيقية التي يقوم بها شخص/ أشخاص يواجهون مشكلات معينة في ميدان عملهم أو حياتهم العملية، ويضعون خطة لحل هذه المشكلات، فهو أسلوب بحث يعتمد على مشكلات مباشرة تواجه الباحث لإيجاد حلول لهذه المشكلات التي تتعلق مباشرة بمجال عمله أو الأوضاع الفعلية الحقيقية. وهو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية للمشكلات التي يواجهونها (القاسم، ٢٠٠٩). ويمكن أن يشترك الزملاء في إجراء بحث مشترك لدراسة مشكلة ما تعيق عملهم أو ظاهرة تعرقل نموهم المهني أو لتعزيز جانب ما وتدعيمه بأسلوب علمي دقيق. ويتميز البحث الإجرائي بأنه عملي ويتعلق مباشرة بوضع حقيقي في الحياة ويقدم فهماً أفضل من خلال التأمل الذاتي الذي يمكن بواسطته تطوير العمل وتقديم خدمة أفضل لأولئك الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة المهنية (الفيفي، ٢٠١٦).

رابعاً: عوامل نجاح نموذج إشراف الزملاء

للتغلب على المشكلات التي قد تعترض نجاح إشراف الزملاء ينبغي مراعاة مجموعة من الأسس والمبادئ فيما يلي بعض منها:

١- أن يكون إشراف الزملاء طوعياً وليس إجبارياً (Davis, 2001)، حيث يجب أن يوافق المشرفون على المشاركة في برنامج إشراف الزملاء كأحد الخيارات الإشرافية، وبالتالي عليهم الالتزام بما يترتب على ذلك من واجبات من دعم لبعضهم ومشاركة في التخطيط والتطوير وما إلى ذلك.

٢- تجنب التقييم فالنشاط الأساسي لفرق إشراف الزملاء هو تخطيط وتطوير العمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

٣- ألا يقتصر تعاون الزملاء على الملاحظة والاجتماعات القبلية والبعدي بل يتعداه ليشمل التخطيط والتطوير والتفكير والعمل معاً، حيث يتعلم المشرفون من بعضهم البعض أثناء التخطيط وإعداد التقارير وأثناء تعاملهم مع المديرين الذين يشرفون عليهم وتفكيرهم ومناقشتهم سوياً حول آثار ممارساتهم على تحقيق أهدافهم وتعلم طلابهم (Beach & Reinhartz, 2000).

٤- توفير جو عمل يتسم بالحوار المفتوح والتفاعل المتبادل بين المشرفين. لقد أشار بعض الباحثين إلى أن الوحدة والعزلة التي يعاني منها المشرفون هي أهم المعوقات التي تقف في وجه نجاح إشراف الزملاء، والتي تؤدي بدورها إلى تفرقة المشرفين وحرمانهم من التفاعل والحوار. لذلك فإن تطبيق إشراف الزملاء يستلزم أولاً تقليل بل إلغاء العزلة التي يعيشها المشرفون.

٥- مشاركة ودعم المشرف الأول/ رئيس القسم لبرامج إشراف الزملاء، فإن تأسيس برنامج ناجح لإشراف الزملاء يتطلب إدارة قوية وفعالة من قبل المسؤول المباشر. كما أن الأدوار والأنشطة التي يقوم بها هي عنصر مهم لنجاح إشراف الزملاء (Meyer & Gray, 2003).

خامساً: آثار نموذج إشراف الزملاء

يعد إشراف الزملاء نموذجاً إشرافياً تعاونياً يعود بالنفع على المشرفين والمؤسسات التعليمية بشكل عام، حيث أشارت كثير من الدراسات إلى جدوى هذا النموذج وآثاره الإيجابية على كل من بيئة العمل.

ومن آثار وفوائد نموذج إشراف الزملاء على المشرفين ما يلي:

آثاره على الجانب المعرفي للمشرف

١- تعزيز التفكير التأملي لدى المشرفين، الذي يؤدي إلى تدبرهم في ممارساتهم وأدائهم المهني ومراجعته باستمرار والعمل على تحسينه. ويعمل التفكير التأملي أو التدبر على تعميق التفكير الناقد ويؤدي بالمشرفين إلى نقد الممارسات السائدة والروتينية والعمل على تطوير أعمالهم باستمرار (Wynn & Kromrey, 2000).

٢- تعزيز النظرة إلى التعليم كعملية متعددة الأبعاد، وبالتالي مساعدة المشرفين على رؤية العمل التعليمي من أكثر من زاوية وزيادة وعيهم بالجانب المعقد لمهنة الإشراف.

٣- توجيه المشرفين إلى المزيد من القراءة والاطلاع والتوجه نحو التمهين في العمل وبالتالي الإلمام بكل ما يستجد في ميدان التربية والتعليم ومعرفة المزيد من التعلم الفعال.

٤- توجيه الأحاديث الجانبية التي يتبادلها المشرفون في أوقات فراغهم إلى الإشراف وتحسين العمل (Derrick, 2010)
آثاره على الجانب المهاري للمشرف

١- يؤدي إشراف الزملاء إلى تحسين مهارات متعددة لدى المشرفين، ومن هذه المهارات على سبيل المثال لا الحصر: مهارة التخطيط، مهارة طرح الأسئلة، مهارات التوضيح والجدولة وتنظيم المعلومات، مهارة استخدام الحاسب الآلي وغيره من الوسائل التقنية في العمل، مهارة الربط بين الأنشطة والنتائج، ومهارة إدارة العمل وضبط النتائج.

٢- يعمل إشراف الزملاء على تمكين المشرفين من مهارة صنع قرارات هامة حول الإشراف والأداء. فمع تزايد أعداد المشرفين المؤهلين تأهيلاً متقدماً وظهور نموذج إشراف الزملاء والدعوة إلى أهمية العمل الجماعي، كان لا بد من إعطاء المشرفين فرصة صنع واتخاذ قراراتهم بأنفسهم ومع بعضهم البعض كزملاء في التعلم والتخطيط والتطبيق وتقييم التعليم (Dee, Henkin & Duemer, 2003).

٣- يطور إشراف الزملاء مهارة التقييم الذاتي عند المشرفين، فعندما يشترك المشرف مع زملائه في أنشطة عدة ويتبادل معهم حضور زيارات المتابعة وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب الإشرافية الجديدة، يتمكن من تقييم نفسه وتطويرها.

٤- يعزز إشراف الزملاء من المهارة القيادية للمشرف في بيئة العمل. إن اشتراك المشرفين مع بعضهم البعض في تخطيط وتنظيم وإدارة وتنفيذ برامج إشرافية لبعضهم البعض يؤدي إلى اكتسابهم لمهارة هامة في القيادة تعزز من دورهم كقياديين في بيئة عملهم.

٥- يكتسب المعلمون مهارات إشرافية إضافية نتيجة إشرافهم على بعضهم البعض. وتتمثل هذه المهارات في الملاحظة وجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها.

٦- ينمي إشراف الزملاء لدى المشرفين مهارة إدارة الاجتماعات. حيث تعتبر الاجتماعات عنصراً رئيسياً في إشراف الزملاء كالاتحاد الذي يسبق الزيارة والاتحاد الذي يعقبها إلى جانب الاجتماعات الدورية بين المشرفين للمناقشة وتبادل الآراء والخبرات. ومع التدريب والممارسة تنمو هذه المهارة لدى المشرفين وترتقي.

٧- يساعد إشراف الزملاء المشرفين على اكتساب وابتكار استراتيجيات وأساليب إشرافية جديدة ويكشف عن إمكانياتهم في تطبيقها أمام زملائهم وتقييم فعاليتها.

٨- يؤدي إشراف الزملاء إلى تحسين مهارة إدارة الوقت لدى المشرفين. وتعتبر هذه المهارة من أهم المهارات التي يجب أن يحرص المشرف على تعلمها واكتسابها.
٩- ينمي مهارة المشرفين في إجراء البحوث الإجرائية التربوية. ويزداد هذا التوجه عندما يشترك مجموعة من المشرفين معا في إجراء بحث معين لحل مشكلة ما أو دراسة قضية معينة والتوصل إلى نتائج وحلول لها

آثاره على الجانب الوجداني وتوجهات المشرف

١- يؤدي إشراف الزملاء إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنة الإشراف ونحو الآخرين. ويرجع الفضل في هذا إلى العمل الجماعي التعاوني وبيئة العمل الصحية التي يعمل فيها المشرفون في ظل إشراف الزملاء (Garnello ;Kindsvatter ; Granello ;Babalís & Moorhead, 2008)

٢- يعزز إشراف الزملاء الثقة بالنفس والاعتقاد بفاعلية الذات self-efficacy وذلك عندما يسند إلى المشرف دور إشرافي على زملائه إضافة إلى دوره الإشرافي على إدارات المدارس ويمنح الثقة في ممارسة هذين الدورين معا، وعندما يجد اعترافا كبيرا لمجهوده من قبل زملائه.

٣- يساعد إشراف الزملاء على إثارة دافعية وحماس المشرفين للعمل والعطاء، ويعمل على تشجيع الأكفاء منهم ويحفزهم على بذل جهود متميزة أمام زملائهم (مدخلي، ٢٠٠٣).

٤- يوفر إشراف الزملاء دعما معنويا للمشرفين لمواجهة ضغوط العمل، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المشرفين الذين يطبقون إشراف الزملاء يشعرون بالرضا الوظيفي أكثر من أولئك الذين يعملون بمفردهم.

٥- ينمي إشراف الزملاء الشعور بالمسؤولية وزيادة الالتزام، فعندما يعهد إلى المشرف دور إشرافي على زملائه يكون دائما يقظا لمسؤولياته وملتزمًا بتنفيذ خطة العمل التي اشترك معهم في إعدادها وتنظيمها.

أما عن آثار إشراف الزملاء على بيئة العمل بشكل عام فهي كالآتي:

١- تدعم برامج إشراف الزملاء علاقة الزمالة المهنية داخل بيئة العمل وتنميتها، وتنمي كذلك حب التعاون بين الزملاء والمنافسة البناءة، وتشكل هذه بعض خصائص مجتمعات التعلم الفعالة (السعود، ٢٠٠٢).

٢- يشجع إشراف الزملاء المشرفين على التجريب وعدم الخوف من الفشل، بل إن الخطأ والفشل هو الطريق إلى الصواب والنجاح. وقد يرجع ذلك إلى الطبيعة غير التقويمية بل التطويرية لهذا النوع من الإشراف.

٣- يعمل إشراف الزملاء على تشجيع المشرفين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم بحرية وبعيدا عن الرسميات، لأن العلاقات التي تسود بينهم غالبا ما تشجعهم على تبادل الرأي ووجهات النظر بحرية إزاء المشكلات التي يواجهونها ومحاولة التوصل إلى العديد من البدائل والحلول الجيدة (مدخلي، ٢٠٠٣).

٤- يعمل إشراف الزملاء على تكوين بيئة ممتعة ومواتية للعملية التعليمية، ويعزز من الثقافة التنظيمية ببيئة العمل والمناخ الإيجابي بها.

٥- تنعكس آثار إشراف الزملاء بشكل إيجابي على المدارس، حيث أن تبادل المعارف والخبرات بين المشرفين يفيد المدارس ويرفع من مستويات الأداء بها. وكلما اكتسب المشرف أساليب واستراتيجيات جديدة وفعالة انعكس ذلك إيجابا على أداء المدارس (Harlin, 2000).

الدراسات السابقة

أجرى المطيري (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تفعيل الإشراف بالأقران من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة تكونت من (٤٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٥٧٣) معلما ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى أن دور مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في تفعيل الإشراف بالأقران في جميع المجالات جاء بدرجة مرتفعة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة ما عدا مجال واحد في المجالات الخمسة وهو مجال المنهاج وجاء لصالح الذكور. وأوصى الباحث بتوعية المعلمين حول دور إشراف الأقران في تحسين أدائهم التدريسي في المواقف التدريسية المختلفة.

وأجرت (Hassan, 2016) دراسة هدفت إلى إيجاد تأثير برنامج مشاهدات المدرسين لأقرانهم على أداء مدرسي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة تصميم المجموعة الضابطة مع تطبيق قبلي وبعدي لاستبانة المشاهدات الصفية. تكونت عينة الدراسة من ٦٠ مدرسا ومدرسة من مدرسي اللغة الإنجليزية في المديرية العامة لتربية القادسية. واعتمادا على التصميم التجريبي، قامت الباحثة بتوزيع العينة عشوائيا في مجموعتين، تألفت كل منها من ٣٠ مدرسا ومدرسة. وطبقت الباحثة استبانة المشاهدات الصفية تطبيقا قبليا على مدرسي ومدرسات كلتا المجموعتين لملاحظة أداءهم التدريسي. وبعد ذلك قامت الباحثة بتدريس البرنامج المقترح لمشاهدات المدرسين لأقرانهم للمجموعة التجريبية فقط، في حين لم تتلق المجموعة الضابطة تدريسا للبرنامج واتبعت المنهج التقليدي لمشاهدات

المشرفين. استمرت التجربة لخمس أسابيع، قامت الباحثة بعدها بتطبيق استبانة المشاهدة الصفية تطبيقاً بعدياً لملاحظة التحسن الحاصل في الأداء التدريسي لمدرسي اللغة الإنجليزية في كلتا المجموعتين. أظهرت النتائج وجود فروق فردية في التطبيق البعدي لاستبانة المشاهدة الصفية بين مدرسي اللغة الإنجليزية في كلتا المجموعتين لصالح مدرسي المجموعة التجريبية في الأداء التدريسي. واعتماداً على النتائج، استنتجت الباحثة ضرورة استخدام برنامج مشاهدات المدرسين لأقرانهم وذلك لأجل تحسين أداء مدرسي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية من العراقيين.

وأجرت الرفاعي (٢٠١٣) دراسة تهدف إلى التعرف على درجة فاعلية تطبيق إشراف الأقران في المدرسة النموذجية بجامعة اليرموك وأثره على الرضا الوظيفي للمعلمين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لفاعلية تطبيق إشراف الأقران مكونة من (٢٧) فقرة، ومقياس للرضا الوظيفي مكون من (٢٧) فقرة وتوزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (١١٦) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية تطبيق إشراف الأقران جاءت بدرجة متوسطة وأن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة النموذجية جاء متوسطاً. ولم تبين الدراسة وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول فاعلية تطبيق إشراف الأقران ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم على المحورين تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة القليلة.

وهدفَت دراسة العمرات والقمول (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة أثر إشراف الأقران على ثقة المعلمين وفعاليتهم والتزامهم، ورغبتهم في التعاون في مدارس مديرية تربية قصبه الطفيلة من وجهة نظر المعلمين فيها. وقد استخدم الباحثان استبانة مكونة من 24 فقرة موزعة على سبعة مجالات لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (151) معلماً ومعلمة، وقد بينت النتائج أن أثر إشراف الأقران على المعلمين وفعاليتهم والتزامهم، ورغبتهم في التعاون في مدارس مديرية تربية قصبه الطفيلة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمتغير المؤهل العلمي في مجالات: الثقة في الإدارة، الثقة في المعلمين، الالتزام نحو المدرسة، والالتزام نحو عملية التعليم لمتغير حملة الدبلوم فأكثر وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمتغير مستوى المدرسة في مجالات: الثقة في الإدارة، والالتزام نحو عملية التعليم ولصالح المدارس الثانوية، وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة المعلمين

في التخطيط، والإعداد لتنفيذ أسلوب إشراف الأقران، وتدريب المعلمين الجدد خاصة على هذا الأسلوب.

وأجرت (Derrick 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على خبرات المشرفين والمشرف عليهم في أحد برامج إشراف الزملاء، والتعرف إلى تصوراتهم حول خبرة إشراف الزملاء من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهجية النوعية القائمة على تحليل الوثائق والمقابلات شبه البنائية مع أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (١٢)، منهم (٤) مشرفين و (٨) من المشرف عليهم المشاركين في أحد برامج إشراف الزملاء. وقد أظهرت النتائج أن تصورات المشرفين والمشرف عليهم في برامج إشراف الزملاء كانت إيجابية، وأن الحصول على خبرة إشراف الزملاء يمثل خبرة إيجابية جيدة من أجل تحسين جودة التعليم الذي يقدمونه للطلبة، بالإضافة إلى أن الإشراف الجماعي القائم على طريقة إشراف الزملاء يعزز من تصورات واتجاهات المعلمين الإيجابية نحو التدريس.

وقام كل من Garnello ;Kindsvatter ; Granello ;Babalís & Moorhead (2008) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر نموذج استشارة الزملاء في تعزيز النمو المهني لدى المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من أربع دراسات حالة من المشرفين التربويين الذين تم اختيارهم من (٧) مدارس متوسطة وثانوية. واستخدمت الدراسة أدوات الملاحظة المباشرة والمقابلة لعملية جمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن نموذج استشارة الزملاء هو أحد أشكال إشراف الزملاء القادر على زيادة النمو المهني للمشرفين التربويين، وذلك من خلال الاستفادة من وجهات نظر المشرفين الممارسين حول أداء المشرف وتقديمه في مجال الإشراف.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض مجموعة الدراسات السابقة، يتضح توافق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في مجال الاهتمام والذي تركّز على أهمية وفعالية نموذج إشراف الزملاء، غير أنها اختلفت في مجالات البحث. كما اتفقت مع أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات، إلا أن الأدوات تنوعت ما بين المقاييس وبطاقات تحليل المحتوى وبطاقات الملاحظة والمقابلة والاستبانات أداة الدراسة الحالية ودراسة المطيري (٢٠١٩) والعمرات والقمول (٢٠١٣). واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Garnello ;Kindsvatter ; Moorhead (2008) وGranello ;Babalís & Moorhead (2008) في العينة المطبقة لأدوات الدراسة وهم المشرفين، بينما اختلفت مع الكثير من الدراسات.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة منها: إعداد الإطار النظري وتوضيح فلسفته ومرتكزاته التربوية، والاستفادة من بعض مراجع الدراسات السابقة وبعض إجراءاتها وأدواتها وتوصياتها.

الطريقة والإجراءات

منهجية البحث

اتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة التربوية عن طريق التعرف على أبعادها وعلاقاتها المختلفة، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وتفسير الظاهرة، وتحليلها للتوصل إلى النتائج. وقد تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لطبيعة هذا البحث، ولطبيعة البيانات المراد الحصول عليها في درجات تطبيق برامج وأساليب إشراف الزملاء في قسم إشراف الإدارة المدرسية وأثر هذا التطبيق على التنمية المهنية لمشرفي القسم.

مجتمع وعينة البحث

تكونت العينة من مجتمع البحث كاملاً وهم مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بدائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة بوحديتي: إشراف الإدارة المدرسية وتقييم الأداء المدرسي. ويبين جدول (١) توزيع مجتمع البحث وعينته حسب المسمى الوظيفي.

جدول (١) توزيع مجتمع البحث والعينة حسب متغير المسمى الوظيفي

مشرف إدارة مدرسية		مشرف تقييم أداء مدرسي	
المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
٦	*٥	**٥	٥

● مشرف إدارة مدرسية السادس ضمن مجتمع البحث هو الباحثة نفسها، ولذلك فالعينة تتضمن المجتمع كاملاً في الوجدتين.

** تم احتساب مشرف أول تقييم أداء مدرسي من ضمن مجتمع وعينة مشرفي تقييم أداء مدرسي.

أداة البحث وصدقها وثباتها

قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (٢٤) فقرة للكشف عن إشراف الزملاء وأثره في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية موزعة على محورين: أساليب إشراف الزملاء المطبقة في قسم إشراف الإدارة المدرسية وآثار تطبيق إشراف الزملاء في التنمية المهنية لمشرفي القسم. وللتأكد من صدق الأداة، اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة، فعرضت الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق ١) على مجموعة من المحكمين بلغ

عدددهم (٥) محكمين من حملة الدكتوراه (ملحق ٢) لمعرفة مدى ارتباط الفقرات بموضوع البحث ومحوريه وتعديل وإضافة وحذف ما يرونه مناسباً، وسلامة الصياغة اللغوية ووضوحها. وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وتوجيهاتهم، قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة وإعداد الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق ٣).

وللتأكد من ثبات الأداة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٨) مشرفين من غير أفراد عينة البحث. ولحساب الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، حيث بلغ معامل الثبات لمكونات الاستبانة (٠.٩٠)، في حين تراوح معامل ثبات المحورين (٠.٨٠ - ٠.٩٥). ويبين الجدول (٢) معاملات الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

الجدول (٢) معاملات الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة

م	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
١	أساليب إشراف الزملاء المطبقة في قسم إشراف الإدارة المدرسية	١١	٠.٨٠
٢	أثار تطبيق إشراف الزملاء في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية	١١	٠.٩٥

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة مرتفعة. مما سبق يمكن القول ان الاستبانة تتمتع بدلالات صدق وثبات مرتفعة تبرر استخدامها لأغراض البحث.

المعالجة الإحصائية

بعد نقل الباحثة الاستبانات التي تم جمعها في قاعدة البيانات، تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل النتائج على النحو الآتي:

١. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل الثبات.
٢. حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
٣. استخدام اختبار ت (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول محوري الاستبانة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

إجراءات تطبيق البحث

- ١- الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بنموذج إشراف الزملاء واتجاهات تطويره، لتكوين خلفية عن الموضوع وأهميته ومبرراته، إضافة إلى إيضاح مشكلة البحث والتعرف على المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث.
- ٢- الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث لمعرفة الأسلوب الذي استخدمه الباحثون في دراسة واقع إشراف الزملاء وسبل تطويره، والاستفادة منها في بناء أداة البحث ومناقشة نتائجه.
- ٣- إعداد أداة البحث وهي عبارة عن استبانة لمعرفة واقع تطبيق إشراف الزملاء في قسم إشراف الإدارة المدرسية وأثره في التنمية المهنية لمشرفي القسم، والتأكد من صدق الأداة وثباتها.
- ٤- تطبيق الأداة على عينة البحث واسترجاعها كاملة وفق عدد مجتمع البحث نظرا لسهولة الأمر بالنسبة للباحثة باعتبارها أحد أفراد القسم.
- ٥- جمع البيانات وتحليلها بالأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى نتائج دقيقة.
- ٦- استخراج النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.
- ٧- وضع إجراءات مقترحة لتطوير فاعلية إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية.

عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضا لنتائج البحث الذي هدف إلى الكشف عن واقع إشراف الزملاء وأثره في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة، كما يتناول أيضا مناقشة نتائج البحث التي تم التوصل إليها وتفسيرها، ويشمل تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة المنبثقة من نتائج البحث وفقا لأسئلته كما يلي:

أولا: عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

١. نتائج السؤال الأول:

ما واقع تطبيق إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة من حيث: أساليبه وآثاره في التنمية المهنية من وجهة نظر مشرفي القسم؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث حول واقع تطبيق إشراف الزملاء في قسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة، وذلك حسب استجاباتهم على مفردات محوري الاستبانة. والجداول ٣ و ٤ توضح نتائج ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات المحور الأول:
أساليب إشراف الزملاء المطبقة في قسم إشراف الإدارة المدرسية، مرتبة تنازليا
حسب المتوسطات الحسابية (العدد = ١٠)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرتبة
٠.٤٨	٤.٧٠	يقوم المشرفون بمراجعة الخطط المدرسية معا وفق موجهات متفق عليها سلفا.	١
٠.٥٢	٤.٦٠	يستشير المشرفون بعضهم البعض في الأساليب والممارسات الإشرافية الفاعلة قبل تنفيذ زيارات المتابعة للمدارس.	٢
٠.٥٢	٤.٦٠	يناقش المشرفون مشكلاتهم المهنية مع زملائهم في اللقاءات غير الرسمية.	٣
٠.٧١	٤.٥٠	يقترح المشرفون لزملائهم حلولاً وبدائل للمشكلات التي تواجههم في الحقل التربوي.	٤
٠.٧١	٤.٥٠	يتشارك المشرفون في إعداد التقارير الشهرية والفصلية المطلوبة من القسم.	٥
٠.٤٨	٤.٣٠	يقوم المشرفون المجيدون بإرشاد زملائهم.	٦
٠.٦٧	٤.٠٠	يدرب المشرفون الأكثر خبرة زملائهم المستجدين.	٧
٠.٧٤	٣.٩٠	يتبادل المشرفون الزيارات الإشرافية فيما بينهم.	٨
١.٢٥	٣.٣٠	يقوم بعض المشرفين بإعداد مشاغل وورش تدريبية تخدم زملائهم.	٩
١.٤٥	٣.١٠	يعد بعض المشرفين نشرات تربوية وقراءات موجهة تقيد زملائهم.	١٠
١.١٤	٢.٨٠	يتشارك المشرفون مع زملائهم في الوحدة في إجراء البحوث العلمية.	١١

يتضح من الجدول (٣) أن الأوساط الحسابية للفقرات الثمانية الأولى تراوحت بين (٤.٧٠ و ٣.٩٠)، وهذا يعني أنها تمارس بشكل كبير في قسم إشراف الإدارة المدرسية، الأمر الذي قد يعزى لإيمان مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بأهمية هذه الأساليب ودورها الكبير في تنميتهم مهنياً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن دور مديرو المدارس بدولة الكويت في تفعيل إشراف الزملاء في جميع المجالات جاء بدرجة مرتفعة. أما الفقرات التاسعة والعاشرية والحادية عشرة من هذا المحور فتراوح وسطها الحسابي بين (٣.٣٠ و ٢.٨٠) أي أنها تمارس في بعض الأحيان بدرجة متوسطة كان أقلها الفقرة المتعلقة بإجراء

البحوث العلمية مما قد يعزى لضغوط العمل التي يعاني منها مشرفو القسم والتي تقف عائقاً يحول دون مشاركتهم في إجراء البحوث أو لقلّة الوعي بأهمية إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات المهنية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي (٢٠١٣) التي خلصت إلى أن درجة فاعلية تطبيق إشراف الزملاء جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات المحور الثاني:

آثار تطبيق إشراف الزملاء في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (العدد = ١٠)

المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يساعد المشرفين على اكتساب استراتيجيات وممارسات إشرافية جديدة.	٤.٨٠	٠.٤٢
٢	تدعم برامج وأساليب إشراف الزملاء علاقة الزمالة المهنية داخل بيئة العمل.	٤.٦٠	٠.٥٢
٣	ينمي حب التعاون بين المشرفين والمنافسة البناءة.	٤.٦٠	٠.٧٠
٤	يطور مهارة التقويم الذاتي لدى المشرفين.	٤.٥٠	٠.٥٣
٥	يعمل على تشجيع المشرفين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم بحرية بعيداً عن الرسميات.	٤.٥٠	٠.٩٧
٦	يعزز إشراف الزملاء الثقة بالنفس وتنمية الشعور بفاعلية الذات.	٤.٥٠	٠.٩٧
٧	يؤدي إلى تشجيع التفكير الناقد وتحليل الممارسات السائدة.	٤.٤٠	٠.٥٢
٨	تتبع آثار إشراف الزملاء لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بشكل إيجابي على المدارس.	٤.٤٠	٠.٩٧
٩	يساعد على إثارة دافعية وحماس المشرفين للعمل والعطاء.	٤.٣٠	٠.٦٧
١٠	يساعد إشراف الزملاء المشرفين على التفكير التأملي (التدبر في العمل ومراجعته وتحسينه).	٤.٢٠	٠.٦٣
١١	يعمل على تمكين المشرفين من مهارة صنع قرارات هامة حول الأداء المدرسي.	٤.٢٠	٠.٦٣
١٢	تعزز البرامج الإنمائية المقدمة في إشراف الزملاء من مهارات المشرفين القيادية والتدريبية.	٤.١٠	١.٢٠
١٣	يحسن من مهارة المشرفين في إجراء البحوث العلمية.	٣.٧٠	١.٠٦

يتضح من الجدول (٤) أن الأوساط الحسابية للفقرات الثمانية الأولى تراوحت جميعها بين (٤.٨٠ و ٣.٧٠)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على جميع فقرات هذا المحور، الأمر الذي قد يعزى لأهمية تطبيق برامج وأساليب إشراف الزملاء والآثار الإيجابية المتعددة لهذا النوع من الإشراف في التنمية المهنية باعتباره بعيدا عن التقييم ويتم تطبيقه في مناخ من الزمالة المهنية القائمة على التعاون والعمل الجماعي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات كدراسة المطيري (٢٠١٩) ودراسة Hassan (2016) ودراسة العمرات والقمول (٢٠١٣) ودراسة Derrick (2010) ودراسة Babalis & Granello ; Kindsvatter ; Garnello (2008) Moorhead والتي أجمعت على الأثر الإيجابي لنموذج إشراف الزملاء في زيادة النمو المهني للمستهدفين. جدير بالذكر أن الفقرة (يحسن من مهارة المشرفين في إجراء البحوث العلمية) حصلت على أقل متوسط حسابي بين الفقرات (٣.٧٠) ويعزى ذلك لارتباطها بالفقرة (يتشارك المشرفون مع زملائهم في الوحدة في إجراء البحوث العلمية) في المحور الأول والتي حصلت كذلك على أقل متوسط حسابي بين الفقرات (٢.٨٠)، وحيث أن الممارسة لهذا الأسلوب قليلة فمن البديهي أن يكون تأثيرها الأقل بين الأساليب الأخرى.

٢. نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين حول واقع تطبيق إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت (T test) لعينتين مستقلتين لقياس أثر متغير المسمى الوظيفي حول واقع تطبيق إشراف الزملاء بقسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة جنوب الباطنة وأثره في التنمية المهنية لمشرفي القسم، وذلك حسب استجاباتهم على مفردات محوري الاستبانة. والجدول ٥ و ٦ توضح نتائج ذلك.

جدول (٥) نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المشاركين على مفردات المحور الأول: أساليب إشراف الزملاء المطبقة في قسم إشراف الإدارة المدرسية حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	مشرّف إدارة مدرسية		مشرّف تقويم أداء مدرسي		الفقرات
		***ع	**م	***ع	**م	
٠.٥٤٥	٠.٦٣	٠.٤٥	٤.٢٠	٠.٥٥	٤.٤٠	يقوم المشرفون المجيدون بإرشاد زملائهم.
٠.٣٨٢	٠.٩٤-	٠.٤٥	٤.٢٠	٠.٨٤	٣.٨٠	يدرب المشرفون الأكثر خبرة زملائهم المستجدين.
٠.٥٤٥	٠.٦٣	٠.٥٥	٤.٦٠	٠.٤٥	٤.٨٠	يقوم المشرفون بمراجعة الخطط المدرسية معاً وفق موجهات متفق عليها سلفاً.
*٠.٠٢٠	٢.٨٩-	٠.٥٥	٤.٤٠	٠.٥٥	٣.٤٠	يتبادل المشرفون الزيارات الإشرافية فيما بينهم.
٠.٤٨٧	٠.٧٤	١.٥٨	٣.٠٠	٠.٨٩	٣.٦٠	يقوم بعض المشرفين بإعداد مشاغل وورش تدريبية تخدم زملائهم.
١.٠٠٠	٠.٠٠	٠.٥٥	٤.٦٠	٠.٥٥	٤.٦٠	يستشير المشرفون بعضهم البعض في الأساليب والممارسات الإشرافية الفاعلة قبل تنفيذ زيارات المتابعة للمدارس.
١.٠٠٠	٠.٠٠	٠.٥٥	٤.٦٠	٠.٥٥	٤.٦٠	يناقش المشرفون مشكلاتهم المهنية مع زملائهم في اللقاءات غير الرسمية.
٠.٢٩١	١.١٣	١.١٤	٢.٤٠	١.١٠	٣.٢٠	يتشارك المشرفون مع زملائهم في الوحدة في إجراء البحوث العلمية.
٠.٥٤٨	٠.٦٣	١.٧٩	٢.٨٠	١.١٤	٣.٤٠	يعد بعض المشرفين نشرات تربوية وقراءات موجهة تفيد زملائهم.
٠.٢٠٦	١.٤١	٠.٨٤	٤.٢٠	٠.٤٥	٤.٨٠	يقترح المشرفون لزملائهم حلولاً وبدائل للمشكلات التي تواجههم في الحقل التربوي.
٠.٦٨٣	٠.٤٣-	٠.٥٥	٤.٦٠	٠.٨٩	٤.٤٠	يتشارك المشرفون في إعداد

						التقارير الشهرية والفصلية المطلوبة من القسم.
--	--	--	--	--	--	--

**** (م) المتوسط الحسابي *** (ع) الانحراف المعياري * دال عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥**

يتضح من الجدول (٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٢٠) بين مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في فقرة واحدة فقط وهي (يتبادل المشرفون الزيارات الإشرافية فيما بينهم) ولصالح مشرفي تقويم أداء مدرسي وقد يعزى ذلك لوجود مشرف أول تقويم أداء مدرسي يعمل على تنظيم وتعزيز الزيارات التبادلية بين مشرفي وحدة تقويم الأداء المدرسي بشكل أكبر، بينما لا يوجد مشرف أول إدارة مدرسية. فيما عدا الفقرة المشار إليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرفي القسم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في باقي فقرات هذا المحور، وقد يعود السبب في ذلك لتشابه الظروف والإمكانات والانتماء لذات القسم وتطبيق نفس البرامج والأساليب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي المطيري (٢٠١٩) والرفاعي (٢٠١٣).

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين المشاركين على مفردات المحور الثاني: آثار تطبيق إشراف الزملاء في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	مشرف تقويم أداء مدرسي		مشرف إدارة مدرسية		الفقرات
		***ع	**م	***ع	**م	
١.٠٠٠	٠.٠٠	٠.٨٤	٤.٢٠	٠.٤٥	٤.٢٠	يساعد إشراف الزملاء المشرفين على التفكير التأملية (التدبر في العمل ومراجعته وتحسينه).
٠.٢٤٣	١.٢٦	٠.٤٥	٤.٢٠	٠.٥٥	٤.٦٠	يؤدي إلى تشجيع التفكير الناقد وتحليل الممارسات السائدة.
*٠.٠٣٦	٢.٥٣	٠.٤٥	٣.٨٠	٠.٥٥	٤.٦٠	يعمل على تمكين المشرفين من مهارة صنع قرارات هامة حول الأداء المدرسي.
٠.٥٨٠	٠.٥٨	٠.٥٥	٤.٤٠	٠.٥٥	٤.٦٠	يطور مهارة التقويم الذاتي لدى المشرفين.
٠.٣٧٦	٠.٩٧	١.٣٠	٤.٢٠	٠.٤٥	٤.٨٠	يعزز إشراف الزملاء الثقة بالنفس وتنمية الشعور بفاعلية الذات.
٠.١٧٤	١.٥٠	٠.٧١	٤.٠٠	٠.٥٥	٤.٦٠	يساعد على إثارة دافعية وحماس

إشراف الزملاء وأثره في التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بمحافظة د. زليخا المنوري

						المشرفين للعمل والعطاء.
٠.١٤٢	١.٨٣	١.٢٢	٤.٠٠	٠.٠٠	٥.٠٠	يعمل على تشجيع المشرفين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم بحرية بعيدا عن الرسميات.
*٠.٠٣٢	٢.٧٥	١.٠٠	٣.٠٠	٠.٥٥	٤.٤٠	يحسن من مهارة المشرفين في إجراء البحوث العلمية.
٠.٤٠٦	٠.٨٩	٠.٨٩	٤.٤٠	٠.٤٥	٤.٨٠	ينمي حب التعاون بين المشرفين والمنافسة البناءة.
٠.١٧٨	١.٦٣	٠.٥٥	٤.٦٠	٠.٠٠	٥.٠٠	يساعد المشرفين على اكتساب استراتيجيات وممارسات إشرافية جديدة.
١.٠٠٠	٠.٠٠	٠.٥٥	٤.٦٠	٠.٥٥	٤.٦٠	تدعم برامج وأساليب إشراف الزملاء علاقة الزمالة المهنية داخل بيئة العمل.
٠.٤٧٤	٠.٧٧	١.٦٤	٣.٨٠	٠.٥٥	٤.٤٠	تعزز البرامج الإنمائية المقدمة في إشراف الزملاء من مهارات المشرفين القيادية والتدريبية.
٠.٢٢٨	١.٣٧	١.٢٢	٤.٠٠	٠.٤٥	٤.٨٠	تتبع آثار إشراف الزملاء لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية بشكل إيجابي على المدارس.

**** (م) المتوسط الحسابي *** (ع) الانحراف المعياري * دال عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥**

يشير الجدول (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٣٦) بين مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الفقرة (يعمل على تمكين المشرفين من مهارة صنع قرارات هامة حول الأداء المدرسي) ولصالح مشرفي إدارة مدرسية، وقد يعزى ذلك لارتباط هذه الفقرة بمهام وصلاحيات مشرفي إدارة مدرسية أكثر من صلاحيات مشرفي تقويم أداء مدرسي باعتبار أن مشرفي الإدارة المدرسية هم المعنيين بتقييم أداء مديري المدارس بالتعاون مع مشرفي أوائل إدارة مدرسية وأن مشرف الإدارة المدرسية هو الرئيس المباشر لمدير المدرسة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٣٢) بين مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الفقرة (يحسن من مهارة المشرفين في إجراء البحوث العلمية) ولصالح مشرفي إدارة مدرسية، وقد يعود السبب في ذلك لمشاركة عدد أكبر من مشرفي الإدارة

المدرسية في لجنة البحوث والدراسات على مستوى المحافظة أكثر من مشرفي تقويم أداء مدرسي. وقد اتفقت هذه النتيجة المرتبطة بوجود الفروق الدالة إحصائية مع نتائج دراسة (Hassan 2016) والتي أشارت إلى وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأفراد العينة لصالح المجموعة التجريبية التي طبقت برامج إشراف الزملاء. كما ظهر من خلال الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في باقي الفقرات، وقد يعزى السبب في ذلك لذات السبب المشار إليه في نتائج المحور الأول. **ثانياً: الإجراءات المقترحة لتطوير فاعلية إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية**

للإجابة عن السؤال الثالث للبحث والذي نصه: ما الإجراءات المقترحة لتطوير فاعلية إشراف الزملاء في إحداث التنمية المهنية لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية؟ تقترح الباحثة مجموعة من الإجراءات استناداً إلى نتائج البحث النظرية والميدانية. والإجراءات المقترحة هي:

- ١- أهمية تعيين مشرفين أوائل لكل وحدة من وحدات قسم إشراف الإدارة المدرسية: وحدة إشراف الإدارة المدرسية ووحدة تقويم الأداء المدرسي، لما لهما من دور عظيم في إنجاح تطبيق نموذج إشراف الزملاء كأحد التطبيقات الحديثة في الإشراف.
- ٢- منح المشرف الثقة والفرص والوقت اللازم للعمل التشاركي التعاوني لتنمية ذاته والمشاركة في تنمية زملائه.
- ٣- ضرورة مشاركة المشرفين في التخطيط والإعداد لتنفيذ أساليب نموذج إشراف الزملاء بينهم، وهذا يكون بالتعاون الإيجابي القائم على الزمالة المهنية والعلاقات الإنسانية بين المشرفين بعضهم البعض وبين المشرفين والمشرفين الأوائل.
- ٤- تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة للمشرفين خاصة الجدد منهم هدفها تثقيفهم بأهمية التعاون بينهم وتوعيتهم بدور إشراف الزملاء في تحسين أدائهم وتطوير العملية التربوية بشكل عام.
- ٥- تثقيف المشرفين الأوائل ورؤساء أقسام تطوير الأداء المدرسي بأهمية إشراف الزملاء في مجال العمل، الأمر الذي يجعلهم يقدرون أهمية اشتراك مشرفي القسم في تنفيذ الزيارات التبادلية بينهم، وتنظيم زيارات تبادلية بينهم وبين أقرانهم من المحافظات الأخرى في السلطنة ودورها في تنميتهم مهنيًا.

- ٦- تدريب المشرفين الأوائل على إعداد خطط مرنة لبرامج وأساليب إشراف الزملاء وتنظيمها، بحيث تسمح بممارسة أكبر قدر من برامج إشراف الزملاء وتوفير فرص الالتقاء بين المشرفين وإجراء الحوارات المهنية بينهم.
- ٧- تدريب المشرفين على المهارات التدريبية المختلفة وتقنيات إشراف الزملاء وأساليب العمل في فريق.
- ٨- إدراج أساليب إشراف الزملاء في الخطط الشهرية للمشرفين واعتمادها من قبل المشرفين الأوائل ورئيس القسم.
- ٩- توفير الإمكانات المادية والمالية والتقنية والوسائل المعنية للمشرفين في تنفيذ أساليب نموذج إشراف الزملاء من الأجهزة والقرطاسية والبيئة الملائمة لتنفيذ الأساليب الإشرافية.
- ١٠- ضرورة تقديم حوافز للمشرفين المجيدين في تنفيذ أساليب نموذج إشراف الزملاء (المشاغل والورش- النشرات والقراءات الموجهة- البحوث الإجرائية وغيرها)، وذلك بجعل الأولوية لهم في الترشيح للدورات التدريبية الخارجية أو العضوية في اللجان المحلية والمركزية أو تقديم رسائل شكر وتقدير رسمية لهم.

ثالثاً: التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل لها البحث، توصي الباحثة بالآتي:

- ١- أهمية تطبيق نموذج إشراف الزملاء في قسم إشراف الإدارة المدرسية بحدثيه: إشراف الإدارة المدرسية وتقويم الأداء المدرسي، لما له من دور فاعل في التنمية المهنية للمشرفين.
- ٢- اعتماد تطبيق النموذج في خطط القسم السنوية والعمل على متابعة تنفيذه وتقويمه من قبل المشرفين الأوائل ورئيس القسم والمدير المساعد للدائرة لتطوير الأداء المدرسي بشكل دوري.
- ٣- مراعاة البعد عن الجانب التقيمي الرسمي وذلك بعدم رفع تقارير للمسؤولين عن الملاحظات التي يبيدها المشرفون لبعضهم البعض في الزيارات التبادلية.
- ٤- توفير متطلبات تطبيق النموذج قبل البدء بالتنفيذ.
- ٥- من باب التحفيز للمشرفين على تطبيق النموذج، العمل على إيجاد آلية لتخصيص درجات في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمشرف تعلق بممارسة وتنفيذ أساليب نموذج إشراف الزملاء بين المشرفين، وذلك بتصميم بطاقة أداء وظيفي

للمشرف تتضمن حقلا لتنفيذ أحد أو بعض هذه الأساليب يحمل قدرا مناسباً من درجات التقويم الوظيفي، ومتابعتها من قبل المشرفين الأوائل.

ثانياً: المقترحات

استكمالاً للبحث الحالي، تقترح الباحثة إجراء البحوث الآتية:

- ١- إجراء بحوث مماثلة لهذا البحث مع تناول متغيرات أخرى كالنوع وسنوات الخبرة وغيرها.
- ٢- بحث العلاقة بين إشراف الزملاء والرضا الوظيفي ومناخ بيئة العمل.
- ٣- بحث تجريبي لقياس أثر إشراف الزملاء لمشرفي قسم إشراف الإدارة المدرسية على تحسين أداء إدارات المدارس.
- ٤- إجراء بحوث مقارنة بين تطبيق إشراف الزملاء في قسم إشراف الإدارة المدرسية وأقسام أخرى بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة أو غيرها من المحافظات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو الليل، أحمد مهدي وعامر، عبدالناصر السيد (٢٠٠٦). فعالية استخدام تدريس الأقران في تنمية بعض الكفايات التدريسية لدى معلمي الرياضيات بمعاهد التربية الفكرية بمنطقة قناة السويس، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٧ (٦)، ٢٥٥-٢٨٨.

الحبسي، علي بن سعيد (٢٠١١). درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

الحضرمي، سيف بن أحمد (٢٠٠٣). درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

الرفاعي، فاطمة إبراهيم (٢٠١٣). فاعلية تطبيق إشراف الأقران وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة النموذجية بجامعة اليرموك: دراسة حالة (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

الرقمي، عزاء بنت علي (٢٠١١). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

السعود، راتب (٢٠٠٢). الإشراف التربوي اتجاهات جديدة، ط ١. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

السيد، نادية حسن (٢٠١٣). عرض كتاب التنمية المهنية للمعلم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٤ (٩٤)، ٣١٧-٣١٨.

الشعلان، راشد محمد (٢٠٠٣). أساليب إشرافية ومصطلحات تربوية.

Retrieved January 12 2020, from www.rivadhedu.gov

. rivadhedu.gov

العبد الكريم، راشد (٢٠٠٣). صور النمو المهني التعاوني. Retrieved

January 5 2020, from www.rivadhedu.gov

عطاري، عارف توفيق (٢٠٠٤). دراسة بيبليومترية لأدبيات الإشراف التربوي المنشورة في عدد من المجالات التربوية العربية المحكمة ومجلة

"الإشراف والمناهج الأمريكية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، ٥، ٢٠١١-٢٠١٣.

العمرات، محمد سالم والقمول، محمد دايج (٢٠١٣). أثر إشراف الأقران على ثقة المعلمين وفعاليتهم والتزامهم، ورغبتهم في التعاون في مدارس مديرية قصبة الطفيلة، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، ٢٨ (٤)، ١١-٣٤.

الفيفي، نعمة (٢٠١٦). الأساليب الإشرافية سلوك وممارسات، بحث مقدم لأجياد البحرين بتاريخ ٢١ / ٤ / ٢٠١٦، مملكة البحرين. القاسم، عبد الكريم (٢٠٠٩). العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ١٥.

الكتياني، سعيد بن سليم (٢٠٠٣). النظام التعليمي وتحقيق الفاعلية. ورقة علمية مقدمة خلال ندوة التواصل بين وزارة التربية والتعليم والمجتمع المنعقدة في ٣ - ٤ / ٣ / ٢٠٠٣ في مسقط، نشرة التطوير التربوي، ٧، ٢-٣.

مدخلي، علي محمد (٢٠٠٣). الإشراف التربوي من قبل الأقران / تبادل الزيارات بين المعلمين. Retrieved January 1 2020, from www.almuallem.net.

المطيري، عبدالله ضيدان (٢٠١٩). دور مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تفعيل الإشراف بالأقران (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، المملكة الأردنية الهاشمية. المقبالي، زايد خليفة (٢٠١٩). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٥ (١)، ٤٨-٦٨.

المنوري، زليخا بنت ساعد (٢٠٠٤). إشراف الزملاء بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ببعض المناطق التعليمية بسلطنة عمان: تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الهنائي، أحمد بن محمد (٢٠٠٣). تفعيل دور المدرسة في التنمية المهنية عن طريق تطبيق النموذج التأملي، نشرة التطوير التربوي، ٤، ٦-٧.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Beach, D & Reinhartz, J. (2000). *Supervisory Leadership (Focus On Instruction)*. USA: Library of Congress Cataloging- in- Publication Data.
- Credlin, A (2003). Performance Appraisal of Teachers: A Victorian Perspective. Retrieved **January 13 2020**, from www.aare.edu.au.
- Davis, O. (2001). A View of Authentic Mentorship. *Journal of Curriculum and Supervision*, 17 (1), 1-4.
- Dee, J.; Henkin, A. & Duemer, L. (2003). Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. *Journal of Educational Administration*, 41 (3), 257-277.
- Derrick, E.C. (2010). *Exploring Supervisor and Supervisee Experiences of Traidic Supervision*. The University of Mississippi.
- Garnello, D.H.; Kindsvatter, A.; Graneelo, P.F.; Babalis, J. and Moorhead, H. (2008). Multiple Perspectives in Supervision: Using a Peer Consultation Model to Enhance Supervisor Development, *Counselor Education and Supervision*, 48, 25-41.
- Gemmell, J. (2003). Buiding A Professional Learning Community Preservice Teacher Education: Peer Coaching and Video Analysis (Unpublished EdD). School of Education, University of Massachusetts Amherst, USA.
- Hall, J. (2001). Implications of Peer Coaching on Teaching Practices and Student Learning: Perceptions from Elementary Teachers (Unpublished PHD). College of Education, University of South Carolina, USA.

- Hassan, Saadiyah Wdaah (2016). The Impact of Peer Observation of Teaching Programme on IRAQI EFL Teachers Performance. *مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية*، جامعة القادسية، ١٦ (١)، ٣٧٥-٤١٤.
- Harlin, R. (2000). Developing Reflection and Teaching Through Peer Coaching. *Focus on Teacher Education*, 1 (1), 3-10.
- Israel, M. (2003). Teachers Observing Teachers: A Professional Development Tool for Every School. Retrieved January 2nd 2020 from, www.educationworld.com.
- Jenkins, J. ; Hamrick, C. & Todorovich, J. (2002). Peer Coaching: Implementation and Data-Collection Tools. *Joperd*, 73 (4), 47-53.
- Kutlek, L. & Earnest, G. (2001). Supporting Professional Growth Through Mentoring and Coaching. *Journal of Extension*, 39 (4), 1-10.
- Meyer, J. & Gray, T. (2003). Peer Coaching: An Innovation in Teaching. Retrieved November 30th 2019 from www.peer.co/coach.html.
- Showers, B. & Joyce, B. (2016). The Evolution of Peer Coaching. *Educational Leadership*, 53 (6), 12-16.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2000). Alternative Approaches To Supervision: Cases From The Field. *Journal of Curriculum and Supervision*, 15 (3), 212-235.
- Wynn, M. & Kromrey, J. (2000). Paired Peer Placement with Peer Coaching to Enhance Prospective Teachers' Professional Growth in Early Field Experience. *Action in Teacher Education*, XXII (2A), 73-83.