



تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط... الباحث/ علي آل أحمد، د/ الطيب عبدالمولى

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي (\*)

الباحث/ علي بن إبراهيم بن عبدالله ال أحمد  
خريج برنامج الإشراف التربوي التنفيذي  
كلية التربية - جامعة الملك خالد  
[alhhbbss2019@gmail.com](mailto:alhhbbss2019@gmail.com)

د/ الطيب محمد إبراهيم عبد المولى  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد  
كلية التربية- جامعة الملك خالد - السعودية  
[dr\\_eltayebmohamed@yahoo.com](mailto:dr_eltayebmohamed@yahoo.com)

نشر ملخص رسالة ماجستير بعد إجازتها علميًا من جامعة الملك خالد بالسعودية 1443 هـ - 2022 م.

تاريخ قبوله للنشر 5/9/2022

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 1/7/2022

(\*) موقع المجلة:

العدد (26)، نوفمبر 2022 م

589

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

## تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي

الباحث/ علي بن إبراهيم بن عبدالله آل أحمد  
خريج برنامج الإشراف التربوي التنفيذي  
كلية التربية - جامعة الملك خالد

د/ الطيب محمد إبراهيم عبد المولى  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد  
كلية التربية- جامعة الملك خالد - السعودية

### مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة منظومة الأداء الإشرافي في تطوير المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، حيث تم توزيعها على عينة عددها (150) من المشرفين التربويين والمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط، وبعد تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، أظهرت نتائج الدراسة أن منظومة الأداء الإشرافي تسهم بدرجة كبيرة في تطوير المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط، وذلك من خلال تحفيز المعلمين وتشجيعهم على تبادل الخبرات، والتجارب فيما بينهم مما يؤدي إلى النمو المهني لديهم، وأظهرت النتائج أيضاً أنه من خلال الأداء الإشرافي يتم تزويد المعلمين بطرق التدريس الملائمة لمتطلبات الموقف التدريسي وتدريب المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما بينت النتائج أنه من خلال منظومة الأداء الإشرافي يتم الكشف عن الاحتياجات الكيفية للمعلمين، مما يساعد منظومة الأداء الإشرافي على تقديم الدورات التدريبية وتهيئة البيئة التعليمية الملائمة لتدريب المعلمين الجدد وتطوير إمكاناتهم، وكل ذلك ينعكس بالإيجاب على الأداء الصفي للمعلمين في داخل الصف، ولقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين والعمل على تذليل العقبات التي تواجههم، وضرورة وضع حلول إجرائية للحد من مشكلات الإشراف التربوي وعقباته.

الكلمات المفتاحية: منظومة الأداء الإشرافي - المشرفين التربويين - الإشراف التربوي - تدريب المعلمين - الأداء الصفي.



## Developing the Performance of Educational Supervisors in Khamis Mushait Governorate in the Light of the Supervisory Performance System

**Ali bin Ibrahim bin Abdullah Al-Ahmad**

Graduate of the Executive Educational Supervision Program  
College of Education, King Khalid University

**Dr. Al-Tayeb Mohammed Ibrahim Abdel-Mawla**

Assistant Professor of Planning and Educational Administration  
College of Education, King Khaled University

### Abstract

This study aims to identify the extent of the contribution of the supervisory performance system to develop the educational supervisors in public education schools in Khamis Mushait Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. The study has followed the descriptive analytical approach. The questionnaire has been used as a tool for data collection after verifying its validity and reliability. It has been distributed to a sample of (150) educational supervisors and teachers in public education schools in Khamis Mushait Governorate. After analyzing the data statistically using the SPSS program, the results of the study has shown that the supervisory performance system contributes greatly to develop the educational supervisors in public education schools in Khamis Mushait Governorate. That happens via motivating learners and encouraging them to exchange experiences among them, which leads to their professional growth. The results also have shown that through supervisory performance, teachers are provided with teaching methods appropriate to the requirements of the teaching situation, and teachers are trained to use modern technological aids.

In addition, the results have shown that through the supervisory performance system, the qualitative needs of teachers are revealed, which helps the supervisory performance system to provide training courses and create the appropriate educational environment for training new teachers and developing their capabilities. All of that is positively reflected on the classroom performance of teachers within the classroom.

The study has recommended the need to provide financial and moral support to educational supervisors and to overcome the obstacles they face, and the need to develop procedural solutions to reduce educational supervision problems and obstacles.

**Keywords:** Supervisory Performance System, Educational Supervisors, Educational Supervision, Teacher Training, Classroom Performance.

## مقدمة:

تواجه العملية التعليمية بصورة عامة العديد من التحديات والمتغيرات وذلك في ظل التسارع التكنولوجي والمعرفي الكبير، وامتلاء واقع المؤسسات التعليمية بالعديد من التحديات والتغيرات التي تحد من قدرة النظام التعليمي على مواكبة التطورات العالمية، وهذا ما دعا الى تطوير وإصلاح المنظومة التعليمية بالتركيز على الثروة البشرية ولا سيما في مجال الإشراف التربوي الذي يعتبر رأس الهرم في العملية التعليمية والتربوية، ويقع عليه عبء مساعدة المعلمين وتهيئة أفضل الفرص التربوية لنجاحهم (الرداد، 2016).

وهذا ما دفع العديد من الباحثين إلى الاهتمام بنظريات الإشراف التربوي وتطبيقاته وآليات تحويله إلى نماذج تطبيقية سواء على المستوى العالمي أو المحلي، حيث تشير دراسة (الكلباني، 2016) إلى أن التحديات المتسارعة تحتم على القائمين على الإشراف التربوي المبادرة إلى مراجعة الأدوار الإشرافية لتواكب مستجدات العصر ومتطلبات العمل، وبناء طاقات بشرية قادرة على التغيير والتطوير.

ويعتبر الإشراف التربوي من أهم الدعامات الرئيسية التي تستند عليها عملية التعليم والتعلم، لما تقدمه من خدمات لجوانب التعليم الأساسية الثلاثة (المعلم، الطالب، الإدارة المدرسية)، وأن هدفها الأساسي هو تحسين العملية التعليمية، من خلال تعزيز إيجابيات العملية التربوية، والكشف عن سلبياتها وتعديلها (عطا الله، 2011).

ولم يعد مفهوم الإشراف التربوي في الوقت الحالي مفهوماً تسلطياً يهتم بمراقبة المعلم وتتبع أخطائه وزلاته، بل أصبح مفهوماً تشاركياً تعاونياً يركز على الأهداف الإنسانية ويهدف إلى تنمية العملية التعليمية بشتى جوانبها، وبجميع مداخلها، حيث يقوم المشرف التربوي بالعمل المستمر داخل الفصل الدراسي وخارجه، كما أصبح المشرف التربوي يكتسب أهمية خاصة في النظام التعليمي بحكم مسؤولياته عن تقويم العمل التربوي، وسهره على تنفيذ السياسة التعليمية، وإنجاحها، حيث إن المشرف التربوي يهتم بتطوير التدريس ونوعيته داخل الفصول الدراسية، ويحاول أن يجعل الغد أفضل من اليوم (صبح، 2005، ص4).

ومنظومة قيادة الأداء الإشرافي هي المنظومة التي تتولى مسؤولية الإشراف والمتابعة على كافة العمليات والأنشطة التي تتم بداخل المدارس من أجل تحسين أداء المعلم، ورفع مستويات التحصيل الدراسي للطلاب، والارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية والقيادات (الشمري، 2018، ص134). وهي "صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، حيث تشمل جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، وبطرق مختلفة منها الفردي والجماعي (فرق)، من مستفيدين وعاملين ومتخصصين (أخصائي تقييم)، ومن مستويات متعددة تشمل مستوى كل من: المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة" (وزارة التعليم، 2015).

وتعد مؤشرات هذه المنظومة خير معين للمشرفين التربويين في أداء مهامهم حسب مجالات عملهم المنوطة بهم، وكذلك في قياس التحصيل الدراسي للمتعلمين، ومتابعة النمو المهني للمعلمين وتطبيق الأساليب الإشرافية وبالتالي تطوير أدائهم (الزهراني، 2019). والإشراف التربوي في محافظة خميس مشيط مر بتطورات تتلخص بخمس مراحل: (علي، 2004).

**المرحلة الأولى:** التفتيش: في عام 1377 / 1378هـ أنشأت الوزارة نظاماً أطلقت عليه مسمى (التفتيش)، وأتبع ذلك بتعيين عدد من المفتشين في كل منطقة يتناسب وحجم المنطقة، وكانت مهمة المفتش هي الإشراف الفني على المدارس، وذلك بزيارة المدرسة ثلاث مرات في العام الدراسي، وكان لكل زيارة غرض معين، فالزيارة الأولى مهمتها توجيه المعلم، والثانية للوقوف على أعمال المعلم وتقويمه، والثالثة لمعرفة مدى أثر المعلم في تحصيل طلابه.

**المرحلة الثانية:** التفتيش الفني: بحلول عام 1384هـ تم إنشاء أربعة أقسام متخصصة للمواد الدراسية (اللغة العربية - اللغات الأجنبية - المواد الاجتماعية - الرياضيات والعلوم)، وأطلق عليها عمادة التفتيش الفني. ولقد شملت مهام المفتش دراسة المناهج، ومراجعة المقررات الدراسية، وحصر الزيادة والعجز في المعلمين والكتب والأدوات والاحتياجات في المعامل وغيرها. وفي عام 1387هـ تم ربط التفتيش بإدارات متخصصة كالتعليم الثانوي والتعليم المتوسط ومعاهد المعلمين وغيرها، وتكوين هيئة فنية في كل إدارة من الإدارات التي أسندت إليها مهمة التفتيش لرسم خطط مفتشي المواد وإعداد الدراسات الفنية، كما تم إصدار تعليمات لمفتشي المواد في المناطق التعليمية باعتماد تقاريرهم وإرسالها إلى إدارات التفتيش المتخصصة في الوزارة، وتلقي التعليمات منها.

**المرحلة الثالثة:** التوجيه التربوي: في عام 1387هـ صدرت تعليمات وزارية تنص على الآتي:

- 1- تسمية المفتش الفني بالموجه التربوي.
  - 2- تقوية العلاقة بين الموجه والمعلم، وارتكازها على الجانب الإنسان والمصلحة العامة.
  - 3- تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها الموجه.
  - 4- دراسة المناهج والكتب الدراسية، والإسهام في أعمال الامتحانات.
- وفي عام 1394هـ صدرت تعليمات تنظم زيارات الموجه للمدارس وفق ضوابط تعتمد على مدى الحاجة لهذه الزيارة.

**المرحلة الرابعة:** التوجيه التربوي والتدريب: في 1401/6/10هـ صدر قرار وزاري يقضي بما يلي:

- 1- إنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب.
- 2- نقل الموجهين التربويين القائمين على رأس العمل في قطاعات التعليم المختلفة وفي جهاز الوزارة إليها.
- 3- نقل اختصاصات وصلاحيات إدارات التدريب التربوي إليها.

**المرحلة الخامسة:** الإشراف التربوي: في 1416/9/22هـ حيث صدر قرار وزاري يقضي باعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً عن التوجيه التربوي، وتغير مسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب إلى [الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب]، ثم إلى المسمى الحالي [الإدارة العامة للإشراف التربوي]، وتتبعها شعب للإشراف التربوي في مختلف التخصصات، وهذه الشعب تتعاون مع مديري الإشراف التربوي في المناطق والمحافظات التعليمية، وذلك فيما يتعلق برسم خطط زيارات المدارس بكافة مراحلها من قبل المشرفين، وتزويدها بما تحتاج إليه من إشراف تربوي، وتعرف ما يعترض سير العملية التعليمية والتربوية من مشكلات سواء لدى المشرفين في المناطق والمحافظات التعليمية، أو في الميدان، والمشاركة في بحث وسائل للتغلب على تلك المشكلات وإيجاد حلول لها.

وعند الاطلاع على واقع المملكة العربية السعودية ونظرتها المستقبلية لتطوير العملية التعليمية لتحقيق رؤية المملكة 2030، فقد اتجهت الإدارة العامة للإشراف التربوي إلى تصميم وتفعيل منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والذي اكتمل تطبيقه في العام الدراسي 1438/1439هـ. ومن هنا تركز هذه الدراسة على التعرف على واقع تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي. وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة.

### مشكلة الدراسة:

لم تقف وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية يوماً واحداً في طريق تطوير العملية التعليمية وتحقيق رؤية المملكة 2030، والتي تُوجت بالعديد من الإنجازات ذات العلاقة بتصميم وتطوير أنظمة عمل تشمل كل عناصر العملية التعليمية، ولالإشراف التربوي كان نصيب كبير وذلك من خلال تطوير منظومة الإشراف التربوي، ولكن بالرغم من ذلك فإن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود الكثير من المعوقات الإدارية والفنية وكذلك المادية التي تواجه المشرفين التربويين وتحد من أدائهم وكذلك تطوير أدائهم (آل سلمان، 2013).

كما أشارت بعض الدراسات ومنها دراسة (المسعودي، 2016) إلى أن وجود منظومة قيادة الأداء الإشرافي لم تعالج هذه المعوقات بصورة كبيرة، واستمرار هذه المعوقات في ظل تطبيق المنظومة وتتنفق معها دراسة (القحطاني، 2016).

وتشير دراسة (الزهراني، 2019) إلى أن منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لم تكن قادرة على خلق التوازن المأمول في مجالات عمل المشرفين التربويين، وتعتقد بأن لمؤشرات الأداء الإشرافي التربوي أثر في عزوف المشرفين التربويين عن الاستمرار في عملهم الإشرافي، وهنا تكمن مشكلة الدراسة، في التعرف على واقع تطوير أداء المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي، وذلك نظراً لأهمية الدور الإشرافي للمشرفين التربويين الذي أثبتته العديد من الدراسات.

## أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما واقع تطوير أداء المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لمنظومة الأداء الإشرافي؟
- 2- ما واقع تطبيق منظومة الأداء الإشرافي بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط؟
- 3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

- التعرف على مدى مساهمة مؤشرات منظومة الأداء الإشرافي (الزيارات الصفية - قياس أداء المعلم - مؤشرات النمو المهني) على تطوير أداء المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط.
- التعرف على وجهات نظر وتوجهات المشرفين التربويين نحو مؤشرات منظومة الأداء الإشرافي.
- التوصل إلى نتائج وتقديم توصيات من شأنها أن تعزز أثر وفاعلية منظومة الأداء الإشرافي في تطوير أداء المشرفين التربويين.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية النظرية: تسهم في تقديم إطار نظري للمهتمين في تطوير أداء المشرفين التربويين، وتطوير مؤشرات منظومة الأداء الإشرافي.
- الأهمية التطبيقية: الكشف عن واقع تطبيق منظومة الأداء الإشرافي، وتقديم توصيات تسهم في تعزيز تطبيقها، واقتراح دراسات تثري هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة الحالية على تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي للعام الدراسي 1443هـ - 1444هـ / 2021م - 2022م.

مصطلحات الدراسة: تتبنى الدراسة التعريفات الآتية:

الإشراف التربوي: عرفته وزارة التربية والتعليم (2008: ص 29) بأنه "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها".

المشرف التربوي: هو "خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التي تواجههم، وتقديم الخدمات الفنية بهدف تحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية نحو الوجهة الصحيحة" (وزارة المعارف، 1998: ص 99).

منظومة الأداء الإشرافي: تعرفها (الخليوي واليحيى، 2016: ص514) وفقاً لما عرضه الدليل للإدارة العامة للإشراف التربوي بأنها: "صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، تشمل جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، من متخصصين ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة كما تقوم على إصدار أحكام وتحديد مواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والموضوعية بناء على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة، ومؤشرات تحديد اتجاهات الأداء المرغوب".

### المنهجية والإجراءات:

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب للدراسة الحالية. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجميع المشرفين التربويين في مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط، في العام الدراسي 1443هـ - 2021م، وهو نفسه عينة الدراسة، وتكونت العينة من (150) مشرفاً ومشرفة ومعلماً ومعلمة، وجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية	مشرف	49	32.7
	معلم	101	67.3
	المجموع	150	100.0
المرحلة	ابتدائي	24	16.0
	متوسط	65	43.3
	ثانوي	61	40.7
	المجموع	150	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	8.7
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25	16.7
	أكثر من 10 سنوات	112	74.7
	المجموع	150	100.0

**أداة الدراسة:** استبانة إلكترونية للتعرف على كيفية تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي. تكونت من محورين:

**المحور الأول:** واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي، ويتكون من أربعة أبعاد، وهي كالتالي:

- البعد الأول (قياس الأداء الصفّي للمعلمين) ويتكون من 12 فقرة.
- البعد الثاني (مؤشرات الأداء المهني) ويتكون من 10 فقرات.



- البعد الثالث (الزيارات الصفية) ويتكون من 9 فقرات.
- البعد الرابع (تحسين الأداء المدرسي المتعلق بالتلاميذ) ويتكون من 7 فقرات.
- المحور الثاني:** متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي ويتكون من 25 فقرة.

قياس الاستجابات: تم الاعتماد على "مقياس ثلاثي" الدرجات كما في جدول (2):

جدول (2) درجة الاستجابة

الاستجابة	أوافق	محايد	لا أوافق
الدرجة	3	2	1

**صدق الأداة:** تم التأكد من صدق الأداة الدراسة بطريقتين.

**1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في التربية بجامعة الملك خالد، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدوها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

**2- صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وقد تبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**3- الصدق البنائي:** تم حساب الصدق البنائي لمحاور الأداة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور مع معدل جميع فقرات الاستبانة. وقد ظهر أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثبات الأداة:** وقد تم حساب الثبات - على نتائج التطبيق الاستطلاعي للأداة - بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بُعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح. وقد ظهر أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.914 وهي أكبر من 0.70 مما يطمئن على استخدام الاستبانة للدراسة.

**2- طريقة ألفا كرونباخ:** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد ظهر أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.984 وهي أكبر من 0.70 مما يطمئن أيضاً على استخدام الاستبانة للدراسة.

**الأساليب الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج SPSS.

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الثلاثي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (3-2=1)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الثلاثة للحصول على طول الفقرة أي (0.66=3/2)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول (3) يوضح أطوال الفترات:

جدول (3) مقياس ليكرت الثلاثي

الفترة (متوسط الفقرة)	1 - 1.66	1.67 - 2.32	2.33 - 3.0
التقدير	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

2- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة.

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

4- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

5- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة.

6- معادلة سبيرمان براون للثبات.

7- اختبار (ت) للفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين مثل الوظيفة الحالية (مشرف - معلم).

8- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة مثل (المرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة).

9- اختبار شفيه للمقارنات المتعددة.

10- تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة أو محور بناء على تقسيم المقياس الثلاثي لمحاور الاستبانة كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.66 تمثل درجة استجابة (متدنية).

- من 1.67 إلى أقل من 2.32 تمثل درجة استجابة (متوسطة).

- من 2.33 إلى أقل من 3.0 تمثل درجة استجابة (كبيرة).

## نتائج الدراسة وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار المفاهيمي لمنظمة الأداء الإشرافي؟ للإجابة عنه تم تفريعه إلى أربعة أسئلة هي:

2.1- ما الإطار المفاهيمي للأداء الصفي للمعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات لكل فقرة ولجميع الفقرات للبعد الأول (قياس الأداء الصفي للمعلمين)، والنتائج مبينة في الجدول (4) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.15 - 2.57). وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (2.43 من 3) بانحراف معياري يساوي 0.49، مما يدل على أن الإطار المفاهيمي للأداء الصفي للمعلمين يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثلاثي للإجابات. وفيما يلي ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

جدول (4) تحليل فقرات البعد الأول (قياس الأداء الصفي للمعلمين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
6	تعمل منظومة الأداء الإشرافي على تحفيز المتعلمين.	2.57	0.59	1	كبيرة
9	تشجع منظومة الأداء الإشرافي المعلمين على تبادل الخبرات، والتجارب فيهم بينهم.	2.55	0.60	2	كبيرة
4	تتواصل منظومة الأداء الإشرافي إيجابياً مع المعلمين.	2.53	0.67	3	كبيرة
7	تحفز منظومة الأداء الإشرافي المعلمين على النمو المهني المستمر.	2.53	0.55	3	كبيرة
3	تزود منظومة الأداء الإشرافي المعلمين بطرق التدريس الملائمة لمتطلبات الموقف التدريسي.	2.45	0.63	4	كبيرة
10	تدرب منظومة الأداء الإشرافي المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	2.45	0.71	4	كبيرة
1	تتابع المنظومة الأداء الإشرافي الاحتياجات الكيفية للمدرسة من المعلمين.	2.43	0.67	5	كبيرة
11	تحفز منظومة الأداء الإشرافي المعلمين على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية.	2.43	0.67	5	كبيرة
2	تقوم منظومة الأداء الإشرافي بمتابعة المتعلم في تحضيره لدروسه بصورة متكاملة.	2.38	0.66	6	كبيرة
8	تسعى منظومة الأداء الإشرافي على تهيئة البيئة التعليمية للمعلمين الجدد.	2.35	0.67	4	كبيرة
5	تحرص منظومة الأداء الإشرافي على توفير الاحتياجات العددية من المعلمين.	2.27	0.72	8	متوسطة
12	تتولى منظومة الأداء الإشرافي توزيع الجداول على المعلمين تبعاً لاختصاصاتهم.	2.15	0.87	9	متوسطة
	جميع فقرات البعد الأول	2.43	0.49		كبيرة

يبين جدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (قياس الأداء الصفي للمعلمين) يساوي (2.43). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات قياس الأداء الصفي للمعلمين بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظومة الأداء الإشرافي من خلال الإشراف قد عملت على تحفيز المتعلمين وتشجيعهم على تبادل الخبرات، والتجارب فيهم بينهم فيما ينمي النمو المهني لديهم. كما يرى الباحث أن من خلال الأداء الإشرافي يتم تزويد المعلمين بطرق التدريس الملائمة لمتطلبات الموقف التدريسي وتدريب المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. كما يرى الباحث أن من خلال منظومة الأداء الإشرافي يتم الكشف عن الاحتياجات الكيفية للمعلمين ما يساعد منظومة الأداء الإشرافي على تقديم الدورات التدريبية وتهيئة البيئة التعليمية الملائمة لتدريب المعلمين الجدد وتطوير إمكاناتهم، وكل ذلك ينعكس بالإيجاب على الأداء الصفي للمعلمين في داخل الصف.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع: دراسة البسيوني (2019)، والتي أكدت أن هناك مجموعة من المعوقات تعترض المشرف التربوي برياض الأطفال تتمثل في قلة توافر المعلمات المتخصصة؛ وقلة إلمام المعلمات الجدد إلماما كافيا بالمعلومات والطرق اللازمة في عملية التدريس وفتيات التدريس التي تحتاج إلى الوقت والخبرة والوسائل التعليمية وطبيعة مرحلة رياض الأطفال، وأن هناك قصور مهني واضح لمعلمات رياض الأطفال داخل القاعات.

**2.1- ما الإطار المفاهيمي لمؤشرات الأداء المهني؟** للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات لكل فقرة ولجميع الفقرات للبعد الثاني (مؤشرات الأداء المهني)، والنتائج مبينة في الجدول (5) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.16- 2.46). وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (2.31 من 3) بانحراف معياري يساوي 0.61، مما يدل على أن الإطار المفاهيمي للأداء الصفي للمعلمين يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثلاثي للإجابات. وفيما يلي ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

جدول (5) تحليل فقرات البعد الثاني (مؤشرات الأداء المهني)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
4	تسعى منظومة الأداء الإشرافي على تهيئة الظروف الملائمة لتطوير العملية التعليمية.	2.46	0.77	1	كبيرة
7	تُنسق منظومة الأداء الإشرافي العمل بين الإدارات التعليمية، والإدارة المدرسية.	2.46	0.63	1	كبيرة
8	تُحدد منظومة الأداء الإشرافي التحديات المحيطة بها.	2.37	0.65	2	كبيرة
1	تتولى منظومة الأداء الإشرافي إعداد تقارير نهائية عن الواقع العملي.	2.35	0.70	3	كبيرة
3	تعمل منظومة الأداء الإشرافي على رصد الظواهر السلوكية غير المرغوبة فيها.	2.34	0.78	4	كبيرة
10	تُشجع منظومة الأداء الإشرافي المجتمع المحلي على مشاركة الإدارة المدرسية، وتقديم المساندة اللازمة لها.	2.29	0.85	5	متوسطة
6	تُمثل منظومة الأداء الإشرافي حلقة الوصل بين المدرسة، والمجتمع المحلي.	2.26	0.85	6	متوسطة
9	ترسم منظومة الأداء الإشرافي الخطة العامة للأنشطة المساعدة للمجال المدرسي، والعمل على تنفيذها.	2.26	0.71	6	متوسطة
5	تُساعد منظومة الأداء الإشرافي إدارة المدرسة لإعداد المعارض السنوية.	2.19	0.82	7	متوسطة
2	تقوم منظومة الأداء الإشرافي بمحصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس.	2.16	0.75	8	متوسطة
	جميع فقرات البعد الثاني	2.31	0.61		متوسطة

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مؤشرات الأداء المهني) يساوي (2.31) هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات مؤشرات الأداء المهني بشكل عام.

بينما جاءت الاستجابة على الفقرات التالية: (تسعى منظومة الأداء الإشرافي على تهيئة الظروف الملائمة لتطوير العملية التعليمية، تُنسق منظومة الأداء الإشرافي العمل بين الإدارات التعليمية، والإدارة المدرسية، تُحدد منظومة الأداء الإشرافي التحديات المحيطة بها، تتولى منظومة الأداء الإشرافي إعداد تقارير نهائية عن الواقع العملي، تعمل منظومة الأداء الإشرافي على رصد الظواهر السلوكية غير المرغوبة فيها بدرجة كبيرة وهذا يدل على الإجماع بأن منظومة الأداء الإشرافي تعمل على تطوير العملية التعليمية وتنسق العمل بين الإدارات التعليمية، والإدارة المدرسية وتُحدد التحديات المحيطة بها، و على رصد الظواهر السلوكية غير المرغوبة فيها

ويرى الباحث أن الاستجابة على الفقرات التالية: (تُشجع منظومة الأداء الإشرافي المجتمع المحلي على مشاركة الإدارة المدرسية، وتقديم المساندة اللازمة لها، تُمثل منظومة الأداء الإشرافي حلقة الوصل بين

المدرسة، والمجتمع المحلي، ترسم منظومة الأداء الإشرافي الخطة العامة للأنشطة المساعدة للمجال المدرسي، والعمل على تنفيذها، تُساعد منظومة الأداء الإشرافي إدارة المدرسة لإعداد المعارض السنوية، تقوم منظومة الأداء الإشرافي بحصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس) جاءت بدرجة متوسطة وهذا يعزو من منظور الباحث إلى ضعف تأثير المشرفين على المجتمع المحلي، كما يرى الباحث من منظوره أن الأداء الإشرافي يقتصر على طريقة عرض المعلمين للمنهج وما يتضمنه من أنشطة مما ينعكس على إقامة المعارض السنوية التي تعزز الأنشطة المصاحبة للمنهج.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغليقة (2021) التي أظهرت أن كثرة الدورات المتخصصة؛ وذات النوعية التي يحضرها المشرفون التربويون في مجالات وموضوعات حديثة في الإشراف التربوي؛ كان لها دور في إيمان المشرفين التربويين بأهمية التغيير والتطوير في العمل؛ وبناء علاقات متوازنة مع الآخرين؛ وتطوير أساليبهم في الحوار والنقاش مع الآخرين؛ وامتلاكهم لأساليب ومؤشرات حديثة؛ لتقوم أداء المعلمين؛ وتقوم أدائهم الذاتي بكل موضوعية.

**3.1- ما الإطار المفاهيمي للزيارات الصفية؟** للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات لكل فقرة ولجميع الفقرات للبعد الثالث (الزيارات الصفية)، والنتائج مبينة في جدول رقم (6) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.26 – 2.49). وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (2.37 من 3) بانحراف معياري يساوي 0.54، مما يدل على أن الإطار المفاهيمي للأداء الصفي للمعلمين يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثلاثي للإجابات. وفيما يلي ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

جدول (6) تحليل فقرات البعد الثالث (الزيارات الصفية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
4	يقوم بعمل جولة إشرافية خلال كل زيارة صف.	2.49	0.67	1	كبيرة
9	يُصنف المعلمين لفئات حسب خبراتهم.	2.47	0.67	2	كبيرة
3	يضع استمارة تقوم، وأعطى القائد المدرسي، والمعلمين صورة منها.	2.43	0.67	3	كبيرة
5	تتصف نتائجها التشخيصية للعملية التعليمية خلال زيارته الصفية بالتنوع، والشمول.	2.39	0.65	4	كبيرة
1	يُنفذ زيارتين صفيتين للمعلمين أثناء العام الدراسي	2.33	0.79	5	كبيرة
2	يحدد مواضع الضعف، والقوة لدى المعلمين بدقة	2.31	0.68	6	متوسطة
6	تؤثر الزيارات الصفية للمعلمين إيجابياً على المعلمين.	2.31	0.76	6	متوسطة
8	يُصنف المعلمين لفئات حسب احتياجاتهم.	2.31	0.75	6	متوسطة
7	يقوم بوضع تحليل إجمالي لنتائج تشخيص المعلمين في المدرسة.	2.26	0.74	7	متوسطة
	جميع فقرات البعد الثالث	2.37	0.54		كبيرة

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الزيارات الصفية) يساوي (2.37) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الزيارات الصفية بشكل عام. وهذا يعزو من منظور الباحث إلى أن تنظيم الزيارات الصفية وما ينتج عنه من تصنيف المعلمين لفئات حسب خبراتهم وتشخيص المعلمين بشكل شمولي وتحديد مواطن القوة عندهم والضعف ومعالجتها الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المعلم ويحسن من العملية التعليمية. وهذا يتفق مع دراسة العجمي (Al-Ajmi, 2020) الذي يرى أن أهمية معايير الجودة وتطبيقها تتجلى بشكل واضح في جميع مجالات العملية التعليمية خاصة تلك المتعلقة بالمعلم الذي يتم ترشيحه لتطوير المناهج ويكون مشرفاً تربوياً عليها، بحيث يمكن تحقيق الأهداف التعليمية بمجرد أن يصبح المعلم مطوراً مهنيّاً، وسيكون قادراً على تحقيق أهداف الجودة الشاملة المتعلقة بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية في الكويت.

**4.1- ما الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المدرسي المتعلق بالتلاميذ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات لكل فقرة ولجميع الفقرات للبعد الرابع (تحسين الأداء المدرسي المتعلق بالتلاميذ)، والنتائج مبينة في جدول (7) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.19 - 2.39). وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (2.30 من 3) بانحراف معياري يساوي، مما يدل على أن الإطار المفاهيمي للأداء الصفّي للمعلمين يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثلاثي للإجابات. وفيما يلي ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل كما يلي:**

جدول (7) تحليل فقرات البعد الرابع (تحسين الأداء المدرسي المتعلق بالتلاميذ)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
3	تُطبق منظومة الأداء الإشراف مبدأ مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ	2.39	0.80	1	كبيرة
4	توفر منظومة الأداء الإشراف الكتب المدرسية تبعاً للطبعات المصرح بها.	2.37	0.77	2	كبيرة
1	تُقدم منظومة الأداء الإشراف الحوافز المناسبة للتلاميذ المتفوقين، والموهوبين.	2.33	0.76	3	كبيرة
7	تُراعى منظومة الأداء الإشراف اهتمامات التلاميذ.	2.33	0.80	3	كبيرة
2	تُرشد منظومة الأداء الإشراف التلاميذ نفسياً، وأكاديمياً.	2.24	0.83	4	متوسطة
5	تُتم منظومة الأداء الإشراف بالمكتبة المدرسية، وتعمل على الاستفادة منها.	2.23	0.84	5	متوسطة
6	تتواصل منظومة الأداء الإشراف مع أولياء أمور التلاميذ.	2.19	0.85	6	متوسطة
	جميع فقرات البعد الرابع	2.30	0.70		متوسطة



يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (تحسين الأداء المدرسي المتعلق بالتلاميذ) يساوي (2.30). وهذا يعني أن درجة الاستجابة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام.

وهذا يرجع لعدة أسباب من وجهة نظر الباحث متمثلة بأسباب تتعلق بالوضع الاقتصادي والأكاديمي لولي أمر الطالبة، وكذلك عدم توفر المحفزات الكافية في المدارس التي تزيد من دافعية الطالب، كما أن عدم توفير المختصين في مجال الإرشاد والتربية يعكس بالسلب على اهتمامات الطلاب التي بدورها تنعكس على العملية التعليمية، كما يرى الباحث أيضاً أن ضعف البنية التحتية لبعض المدارس لها الدور الأكبر في التأثير بالسلب على الأداء المدرسي.

**مناقشة السؤال الأول: ما الإطار المفاهيمي لمنظومة الأداء الإشرافي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد ودرجة الاستجابات لكل بعد ولجميع أبعاد المحور الأول (واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي)، والنتائج مبينة في الجدول (8) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.30 – 2.43). وبلغ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور الأول (2.47 من 3) بانحراف معياري يساوي 0.47، مما يدل على أن الإطار المفاهيمي للأداء الصفي للمعلمين يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثلاثي للإجابات. وفيما يلي ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأقل كما يلي:**

جدول (8) تحليل أبعاد المحور الأول (واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	درجة الاستجابة
1	قياس الأداء الصفي للمعلمين	2.43	0.49	1	كبيرة
3	الزيارات الصفية	2.37	0.54	2	كبيرة
2	مؤشرات الأداء المهني	2.31	0.61	3	متوسطة
4	تحسين الأداء المدرسي المتعلق بالتلاميذ	2.30	0.70	4	متوسطة
	جميع أبعاد المحور الأول	2.47	0.47		كبيرة

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد (واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي) يساوي (2.47). وهذا يعني أن الاستجابة جاءت بدرجة كبيرة.

وهذا يعزى من وجهة نظر الباحث إلى أن أداء المشرفين التربويين يعكس على مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة وهذا بدوره يحسن من الأداء المدرسي المتعلق بالتلاميذ ككل.



وهذا يتفق مع دراسة العجمي (Al-Ajmi, 2020) الذي يرى أن أهمية معايير الجودة وتطبيقها تتجلى بشكل واضح في جميع مجالات العملية التعليمية، خاصة تلك المتعلقة بالمعلم الذي يتم ترشيحه لتطوير المناهج ويكون مشرفاً تربوياً عليها، بحيث يمكن تحقيق الأهداف التعليمية بمجرد أن يصبح المعلم مطوراً مهنيّاً، وسيكون قادراً على تحقيق أهداف الجودة الشاملة المتعلقة بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية في الكويت.

**الإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع تطبيق منظومة الأداء الإشرافي بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط؟** للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات لكل فقرة ولجميع الفقرات للمحور الثاني (متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي)، والنتائج مبينة في الجدول (9) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.35 - 2.59). وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (2.47) من 3) بانحراف معياري يساوي 0.47، مما يدل على إن واقع تطبيق منظومة الأداء الإشرافي بمدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثلاثي للإجابات. وفيما يلي ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى الى الأسفل كما يلي:

جدول (9) تحليل فقرات المحور الثاني (متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
13	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	2.59	0.59	1	كبيرة
17	تحديد جوانب القوة، والضعف في نواتج العملية التعليمية.	2.59	0.59	1	كبيرة
14	البعد عن الأهواء الشخصية عند تقييم المعلمين.	2.57	0.59	2	كبيرة
15	إشراك المعلم، والقائد المدرسي في عملية التقييم الوظيفي للمعلمين.	2.57	0.64	2	كبيرة
19	وضع قائمة بالمعلمين الأكثر تميزاً.	2.57	0.60	2	كبيرة
8	إجراء المزيد من التدريبات التربوية الدورية.	2.51	0.63	3	كبيرة
18	تصنيف المعلمين لفئات "منقول/ مستجد /...."	2.50	0.64	4	كبيرة
21	تنوع، وشمولية نتائج التشخيص.	2.50	0.64	4	كبيرة
12	عقد المزيد من اللقاءات التربوية.	2.49	0.60	5	كبيرة
16	تحديد احتياجات كل معلم.	2.49	0.76	5	كبيرة
7	استيفاء التشكيلات الإشرافية لكافة الأقسام في مكاتب التعليم.	2.48	0.64	6	كبيرة
3	توعية الهيئة الإدارية، والتعليمية في مدارس التعليم العام بأهمية منظومة الأداء الإشرافي، وأدواتها المتنوعة.	2.47	0.64	7	كبيرة
4	إتاحة الفرص لتبادل الخبرات، والتجارب التعليمية المختلفة.	2.47	0.68	7	كبيرة
9	توفير التوجيه، والإرشاد اللازم لعناصر العملية التعليمية.	2.46	0.67	8	كبيرة
10	توفير الامكانيات اللازمة للأنشطة الطلابية.	2.46	0.72	8	كبيرة
22	يُحفز الابتكار والإبداع لتطوير الخدمات التعليمية.	2.46	0.64	8	كبيرة
20	تبرير الاحتياج من الدروس التطبيقية، والورش.	2.45	0.60	9	كبيرة
11	تقديم التوعية الإسلامية للطلاب.	2.41	0.64	10	كبيرة
25	استقبال استفسارات المعلمين، وملاحظاتهم حول طبيعة سير العملية التعليمية.	2.41	0.73	10	كبيرة
1	تدعيم برامج رعاية الطلاب الموهوبين.	2.39	0.74	11	كبيرة
5	تخفيف الأعباء الإدارية، والفنية عن المشرفين التربويين.	2.39	0.67	11	كبيرة
6	التدريب على كيفية إعداد الحقائق التعليمية.	2.39	0.66	11	كبيرة
23	يتبنى المشرفين التربويين رؤية واضحة وموجهة نحو تحقيق التميز.	2.39	0.71	11	كبيرة
2	إسناد عمليات تقويم، ومتابعة تطبيق منظومة الأداء الإشرافي لأخصائيي التقويم.	2.35	0.70	12	كبيرة
24	مشاركة جميع المشرفين التربويين، والمعلمين في جميع مراحل عملية التغيير.	2.35	0.70	12	كبيرة
	جميع فقرات المحور الثاني	2.47	0.47		كبيرة

يبين جدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي) يساوي (2.47) وهذا يعني أن الاستجابة جاءت بدرجة كبيرة.

ومن منظور الباحث يرى أن يراعي المشرف متطلبات الأداء الإشرافي وأن يتخذها كمنحى دائم في عمليات الإشراف حتى يتم النهوض بمنظومة الأداء الإشرافي نحو الأفضل.

وتتفق مع دراسة الخزاعلة وحتاملة (Alkhazaleh & Hattamleh, 2019) التي أوصت بضرورة إبلاغ المشرفين في وزارة التربية والتعليم بالخصائص والأدوار المتوقعة منهم في المدارس في التحول إلى اقتصاد المعرفة من خلال عقد الدورات التدريبية، وأن تشرح وزارة التربية والتعليم للمشرفين كيفية توليد المعرفة، وكيفية البناء والتصنيع، وكيفية تحسين العمل والقيادة، وإدخال مبدأ التدريب المهني للمشرفين في عصر اقتصاد المعرفة من أجل تحسين أدائهم المهني والأكاديمي.

**الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي تُعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخبرة؟ للإجابة عنه تم تفرعة إلى ثلاثة أسئلة هي:**

**1.3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي يُعزى إلى الوظيفة الحالية؟** للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للفرق بين عينتين مستقلتين وتوضح النتائج في جدول (10) الإحصاء الوصفي حسب متغير الجنس، ونتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسط درجات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى الوظيفة الحالية كما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث إن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2.354 وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.02 وهي أقل من 0.05. والفروق لصالح المشرفين.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث إن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 3.117 وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05. والفروق لصالح المشرفين.

وبصفة عامة توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى الوظيفة الحالية، حيث إن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2.744 وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.007 وهي أقل من 0.05. والفروق لصالح المشرفين.

جدول (10): نتائج اختبار T للفرق بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين

التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى الوظيفة الحالية

المحور	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	مشرف/ة	49	2.49	0.41	2.354	.020
	معلم/ة	101	2.30	0.57		
المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	مشرف/ة	49	2.60	0.22	3.117	.002
	معلم/ة	101	2.40	0.54		
جميع المحاور	مشرف/ة	49	2.53	0.32	2.744	.007
	معلم/ة	101	2.34	0.53		

وفي ضوء ما سبق نستنتج أن استجابات أفراد العينة من مشرفين ومعلمين بالنسبة لواقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي من حيث قياس الأداء الصفّي للمعلمين والزيارات الصفية ومؤشرات الأداء المهني وتحسين الأداء المدرسي التي تعزى للوظيفة الحالية تشير إلى أن المشرف أو المعلم إذا شعر بالرضا الوظيفي فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على منظومة الأداء الإشرافي.

كما أنه بتوفير متطلبات تطوير الأداء الوظيفي سواء للمشرف أو المعلم من خلال وظيفته الحالية له الأثر الكبير في تطوير منظومة الأداء الوظيفي ككل.

ويتضح أن متوسطات درجات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى الوظيفة الحالية تشير إلى أن وظيفة مشرف حصلت على متوسطات أعلى من وظيفة معلم.

3.2- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي تعزى إلى المرحلة التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى المرحلة التعليمية، والنتائج مبينة في الجدولين (11، 12).

جدول (11) الإحصاء الوصفي حسب متغير المرحلة التعليمية

الخو	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الخو الأول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	ابتدائي	24	2.52	0.30	0.06
	متوسط	65	2.30	0.61	0.08
	ثانوي	61	2.35	0.49	0.06
الخو الثاني: متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	ابتدائي	24	2.59	0.29	0.06
	متوسط	65	2.40	0.60	0.07
	ثانوي	61	2.49	0.36	0.05
جميع المخاور	ابتدائي	24	2.55	0.27	0.06
	متوسط	65	2.34	0.59	0.07
	ثانوي	61	2.41	0.41	0.05

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات المبحوثين حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى المرحلة التعليمية

الخو	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الخو الأول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي	بين المجموعات	.806	2	.403	1.451	.238
	داخل المجموعات	40.858	147	.278		
	المجموع	41.664	149			
الخو الثاني: متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي	بين المجموعات	.663	2	.332	1.494	.228
	داخل المجموعات	32.627	147	.222		
	المجموع	33.290	149			
جميع المخاور	بين المجموعات	.728	2	.364	1.579	.210
	داخل المجموعات	33.861	147	.230		
	المجموع					

وبين جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات المبحوثين حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى المرحلة التعليمية كما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 1.451 وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.238 وهي أكبر من 0.05.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى لمتغير المرحلة

التعليمية، حيث إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 1.494 وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.288 وهي أكبر من 0.05.

وبصفة عامة لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى المرحلة التعليمية، حيث إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 1.579 وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.210 وهي أكبر من 0.05. ويتضح مما سبق أن أفراد العينة من مشرفين ومعلمين يرون أن اختلاف المرحلة التعليمية لا يؤثر على واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي من حيث قياس الأداء الصفي للمعلمين والزيارات الصفية ومؤشرات الأداء المهني وتحسين الأداء المدرسي.

كما يتضح من متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي أن المرحلة الابتدائية كانت هي الأعلى بالنسبة لباقي المراحل التعليمية وذلك لأنها مرحلة تأسيسية، وأي تطوير في أداء المشرفين سيظهر أثره جلياً على المرحلة الابتدائية بدرجة أكبر كونها مرحلة أساسية لباقي المراحل الأخرى.

**3.3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي يعزى إلى عدد سنوات الخبرة؟** للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تعزى إلى المرحلة التعليمية، والنتائج مبينة في الجدولين (13، 14).

جدول (13) الإحصاء الوصفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المحور الأول: واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	أقل من 5 سنوات	13	2.15	0.47	0.13
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25	2.59	0.43	0.09
	أكثر من 10 سنوات	112	2.33	0.54	0.05
المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	أقل من 5 سنوات	13	2.57	0.29	0.08
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25	2.60	0.35	0.07
	أكثر من 10 سنوات	112	2.43	0.51	0.05
جميع المحاور	أقل من 5 سنوات	13	2.32	0.39	0.11
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25	2.60	0.40	0.08
	أكثر من 10 سنوات	112	2.37	0.50	0.05

يتضح من الجدول (13) أن أعلى قيمة للمتوسطات هي للفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغ المتوسط (2.60) بانحراف معياري (0.40) وهذا يدل على أن سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات هي أكثر السنوات التي يطور فيها أداء المشرفين التربويين مما يعكس أثره على منظومة الأداء الإشرافي.

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات المبحوثين حول تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي يعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المحور الأول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	بين المجموعات	2.007	2	1.004	3.721	.027
	داخل المجموعات	39.657	147	.270		
	المجموع	41.664	149			
المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	بين المجموعات	.777	2	.389	1.757	.176
	داخل المجموعات	32.513	147	.221		
	المجموع	33.290	149			
جميع المحاور	بين المجموعات	1.156	2	.578	2.540	.082
	داخل المجموعات	33.433	147	.227		
	المجموع	34.588	149			

يتبين من الجدول (14) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة بالنسبة للمحور الأول (واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 3.721 وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.027 وهي أقل من (0.05) وهذه الفروق لصالح الذين خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 1.757 وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.176 وهي أكبر من 0.05.

- وبالنسبة للمحورين مجتمعين لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، حيث إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي

2.540 وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.082 وهي أكبر من 0.05.

ولمعرفة الفئة التي تعود الفروق لصالحها بالنسبة للمحور الأول تم استخدام اختبار "شيفيه" والنتائج في جدول (15).

جدول (15) نتائج اختبار شيفيه للفروق المتعددة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المحور الأول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	أقل من 5 سنوات		<sup>*</sup> - .44275	- .18329
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<sup>*</sup> .44275		.25946
	أكثر من 10 سنوات	.18329	- .25946	

يتبين من جدول (15) أن الفروق بين فئتي "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" و "أقل من 5 سنوات" كانت لصالح الفئة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات".

ومن خلال المتوسطات في الجدول (13) السابق لكل من محور (واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي)، ومحور (متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي) يتبين أن أعلى متوسط هو للفئة من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) مما يدل على أن أعلى أداء للمشرف هو في هذه الفئة وذلك لتمرسه للمهنة خلال (5 سنوات) وإتقانه لمتطلباته مما يمكنه من التطوير عليها لتعكس على منظومة الأداء الإشرافي.

#### التوصيات: في ضوء النتائج السابقة نوصي بالآتي:

- 1- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين والعمل على تذليل العقبات التي تواجههم.
- 2- الاهتمام بالمقررات التي تُدرس في الكليات التربوية وبالذات في المناهج وطرق التدريس وإعادة النظر فيها بحيث تكون عاملاً مساعداً في إعداد جيل من المربين القادرين على تحقيق أهداف الإشراف التربوي بالصورة المثلى.
- 3- ضرورة وضع حلول إجرائية للحد من مشكلات الإشراف التربوي وعقباته.
- 4- العمل على وضع خطة زمنية لتقويم أداء مديري الإشراف التربوي، تشتمل على دراسة وافية لمخرجات ممارستهم لمهامهم، وتعزيز الجوانب الإيجابية فيها وتلافي جوانب القصور لديهم.
- 5- أن يكون من ضمن معايير اختيار المشرفين التربويين إجادة التعامل مع التقنية الحديثة كالحاسب الآلي، ومصادر المعرفة المختلفة .
- 6- تنظيم لقاءات عبر الفيديو كونفرنس للمشرفين حول العالم للاستفادة من خبراتهم.



**الاقتراحات:** نقترح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن تكون امتداداً للدراسة الحالية:

- 1- دراسة ميدانية عن واقع الإشراف التربوي في محافظات الوطن ككل.
- 2- دراسة مقارنة عن الإشراف التربوي في المملكة وبعض الدول المتقدمة.
- 3- دراسة لتقديم تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي في المملكة.
- 4- دراسة عن واقع مؤسسات إعداد المشرفين التربويين ومتطلباتها.

### مراجع الدراسة:

آل سلمان، ظافر سعيد. (2013): الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي المنسق في تنفيذ الإشراف المباشر بمحافظ سراة عبيدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.

البسيوني، علا السيد. (2019). معوقات تطوير دور المشرف التربوي بمدارس رياض الأطفال بمصر. مجلة الثقافة والتنمية، 19 (136): 195-226.

الخليوي، لينا سليمان، واليحيى، دلال عبد الرحمن. (2016): درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 17، ص 509-538.

الرداد، فهد عايد. (2016): مؤشرات الأداء الإشرافي المطلوبة للمشرف التربوي في مدارس المدينة المنورة في ضوء بعض المتغيرات (دراسة تقويمية)، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 17، ص: 287 - 332

الزهراني، خيرة سعيد أحمد. (2019): اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 20، ص 323 - 371.

الشمري، نورة عايد خلف. (2018): دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 19، ص 129 - 184.

صبح، باسم ممدوح. (2005). تقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

عطا الله، احمد عبدالباري. (2011): الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.



علي، قماش. (2004). مراحل تطور الإشراف التربوي في المملكة، التربية الفنية. تم الاسترداد من:

<https://art4edu.com/>

القحطاني، مبارك سعيد. (2016): معوقات تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب

التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.

الكلباني، يونس حمدان. (2016): مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في

مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

نزوى. سلطنة عمان.

المسعودي، محمد موسى. (2016): الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة

الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

مكة المكرمة.

وزارة التربية والتعليم. (2008): الإشراف التربوي في عصر المعرفة، الرياض.

وزارة التعليم. (2015). منظومة قيادة الأداء الإشرافي، النسخة الثالثة. الرياض: الإدارة العامة للإشراف

التربوي

وزارة المعارف (1998). دليل المشرف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

Al-Ajmi, M. M. (2020). Effect of Applying Quality Criteria on Developing the Educational Supervisor's Performance at Primary School in Kuwait. IJITES 1 (3), October 27-28, Ponorogo, Indonesia.

Alkhazaleh, M. S., & Hattamleh, H. M. (2019). The Educational Supervisor's Performance in Light of Applying the Knowledge Economy in the Education Directorates of Zarqa Governorate in the Hashemite Kingdom of Jordan. C. E. P. S. Journal, 9 (4): 151-173.