



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

**الباحث / علي بن إبراهيم بن عبدالله الـأحمد**  
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 علمياً من جامعة الملك خالد بالسعودية 1443هـ - 2022م.



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

الباحث / علي بن إبراهيم بن عبدالله الـأـحمد  
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 الدراسةمنهج 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 تخفيف المتعلمين وتشجيعهم على تبادل الخبرات، والتجارب فيما بينهم مما يؤدي إلى النمو المهني لديهم، وأظهرت النتائج أيضاً أنه من خلال الأداء الإشرافي يتم تزويد المعلميين بطرق التدريس الملائمة لمتطلبات الموقف التدريسي وتدريب المعلميين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما بيّنت النتائج أنه من خلال منظومة الأداء الإشرافي يتم الكشف عن الاحتياجات الكيفية للمعلميين، مما يساعد منظومة الأداء الإشرافي على تقديم الدورات التدريبية وتحيئة البيئة التعليمية الملائمة لتدريب المعلميين الجدد وتطوير امكاناتهم ، وكل ذلك يعكس بالإيجاب على الأداء الصفي للمعلميين 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 المعلميين – 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 have 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 والمعنوي الكبير، وامتناع واقع المؤسسات التعليمية بالعديد من التحديات والتغيرات التي تحد من قدرة النظام التعليمي على مواكبة التطورات العالمية، وهذا ما دعا إلى تطوير وإصلاح المنظومة التعليمية بالتركيز على الشروق البشرية ولا سيما في مجال الإشراف التربوي الذي يعتبر رأس الهرم في العملية التعليمية والتربوية، ويقع عليه عبء مساعدة المعلمين وتحقيقه أفضل الفرص التربوية لنجاحهم (الرداد، 2016).

وهذا ما دفع العديد من الباحثين إلى الاهتمام بنظريات الإشراف التربوي وتطبيقاته وأدوات تحويليه إلى نماذج تطبيقية سواء على المستوى العالمي أو المحلي، حيث تشير دراسة (الكلباني، 2016) إلى أن التحديات المتتسارعة تحيط على القائمين على الإشراف التربوي المبادرة إلى مراجعة الأدوار الإشرافية لتواء مستجدات العصر ومتطلبات العمل، وبناء طاقات بشرية قادرة على التغيير والتطور.

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 تشاركيًّا تعاونياً يركز على الأهداف الإنسانية ويهدف إلى تنمية العملية التعليمية بشتي جوانبها، وبجميع مدخلاتها، 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، 2005م، 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 (الشمرى، 2018م، 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).



وتعتبر مؤشرات هذه المنظومة خير معين للمشرفين التربويين في أداء مهامهم حسب مجالات عملهم المنوط بها، وكذلك في قياس التحصيل الدراسي للمتعلمين، ومتابعة النمو المهني للمعلمين وتطبيق الأسلوب الإشرافي وبالتالي تطوير أدائهم (الزهراوي، 2019). والإشراف التربوي في محافظة خميس مشيط مر بتطورات تتلخص بخمس مراحل: (علي، 2004).

**المرحلة الأولى: التفتيش:** في عام 1377 / 1378 هـ أنشأت الوزارة نظاماً أطلق عليه مسمى (التفتيش)، وأتبعت 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 1384 هـ 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 1387 هـ 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، وتلقى التعليمات منها.

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

1- تسمية المفتش الفني بالموجه التربوي.

2- تقوية العلاقة بين الموجه والمعلم، وارتکازها على الجانب الإنساني والمصلحة العامة.

3- تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها الموجه.

4- دراسة المناهج والكتب الدراسية، والإسهام في أعمال الامتحانات.

وفي عام 1394 هـ صدرت تعليمات تنظم زيارات الموجه للمدارس وفق ضوابط تعتمد على مدى الحاجة لهذه الزيارة.

**المرحلة الرابعة: التوجيه التربوي والتدريب:** في 1401/6/10 هـ 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 22/9/1416هـ حيث صدر قرار وزاري يقضي باعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً عن التوجيه التربوي، وتغيير مسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب إلى [الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب]، ثم إلى المسمى الحالي [الإدارة العامة للإشراف التربوي]، وتبعها شعب للإشراف التربوي في مختلف التخصصات، وهذه الشعب تتعاون مع مديرية الإشراف التربوي في المناطق والمحافظات التعليمية، وذلك فيما يتعلق برسم خطط زيارات المدارس بكافة مراحلها قبل المشرفين، وتزويدها بما تحتاج إليه من إشراف تربوي، وتعرف ما يعرض 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 وتنفيذ منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والذي اكتمل تطبيقه في العام الدراسي 1438هـ/1439هـ.

ومن هنا ترکز 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 ثُوجت بالعديد من الإنجازات ذات العلاقة بتصميم وتطوير أنظمة عمل تشمل كل عناصر العملية التعليمية، والإشراف 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 وتفق معها دراسة (القططاني، 2016).

وتشير دراسة (الزهري، 2019) إلى أن منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لم تكن قادرة على خلق التوازن المأمول في مجالات عمل المشرفين التربويين، وتعتقد بأن مؤشرات 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: هدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

- التعرف على مدى مساهمة مؤشرات منظومة الأداء الإشرافي (الزيارات الصيفية – 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:** اقتصرت الدراسة الحالية على تطوير أداء المشرفين التربويين بمحافظة خميس مشيط في ضوء منظومة الأداء الإشرافي للعام الدراسي 1443هـ - 2021م / 1444هـ - 2022م.

**مصطلحات الدراسة:** تبني 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 (الخلوي واليحيى، 2016: ص514) وفقاً لما عرضه الدليل للإدارة العامة للإشراف التربوي بأنما: "صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، تشمل جمع البيانات الكمية والتوعية من مصادر متعددة، من متخصصين ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة كما تقوم على إصدار أحکام وتحديد مواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية وال موضوعية بناء على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة، ومؤشرات تحديد اتجاهات الأداء المرغوب".

### المنهجية والإجراءات:

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي؛ لأن المنهج المناسب للدراسة الحالية.  
**مجتمع عينة الدراسة:** يمثل 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

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

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

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

- البعاد الأول (قياس الأداء الصفي للمعلمين) ويكون من 12 فقرة.
- البعاد الثاني (مؤشرات الأداء المهني) ويكون من 10 فقرات.



- بعد الثالث (الزيارات الصيفية) ويكون من 9 فقرات.

- بعد الرابع (تحسين الأداء المدرسي المتعلق باللاميد) ويكون من 7 فقرات.

**المحور الثاني:** متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي ويكون من 25 فقرة.

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

جدول (2) درجة الاستجابة

لا أوفق	محايد	أوفق	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

**صدق الأداة:** تم التأكيد من صدق الأداة الدراسة بطرقتين.

**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 أبدواها الحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم الحكمين.

**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 التابع له، وقد تبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**3- الصدق البنائي:** تم حساب الصدق البنائي لمحاور الأداة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور مع معدل جميع فقرات الاستبيانة. وقد ظهر أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05 وقيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر محاور الاستبيانة صادقة لما وضعت لقياسه.

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

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



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

جدول (3) مقياس ليكرت الثلاثي

الفترة (متوسط الفقرة)			
موافق	محايد	غير موافق	التقدير
3	2	1	الدرجة

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

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

4- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبابة.

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

6- معادلة سبيرمان براون للثبات.

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

8- اختبار تحليل التباين الآحادي 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 الاستبابة كما يلي:

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

- 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 لمنظومة الأداء الإشرافي؟ للإجابة عنه تم تفريغه 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 (3 من 3) بانحراف معياري يساوي 0.49، مما يدل على إن الإطار المفاهيمي للأداء الصفي للمعلمين يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثاني 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 فيما 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	ترود منظومة الأداء الإشرافي المعلمين بطرق التدريس الملائمة لمتطلبات الموقف التدريسي.	2.45	0.63	4	كبيرة
10	تُدرِّب منظومة الأداء الإشرافي المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	2.45	0.71	4	كبيرة
1	تُتابع 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 بمتتابعة المتعلم في تحضيره لدورسه بصورة متكاملة.	2.38	0.66	6	كبيرة
8	تسعى منظومة الأداء الإشرافي على تقييم البيئة التعليمية للمعلمين المحدد.	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 لاحتياصاتهم.	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 المعلمين وتشجيعهم على تبادل الخبرات، والتجارب فيما بينهم فيما ينمي النمو المهني لديهم. كما يرى الباحث أن من خلال الأداء الإشرافي يتم تزويد المعلمين بطرق التدريس الملائمة لمطلبات 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 وتحيئة البيئة التعليمية الملائمة لتدريب المعلمين الجدد وتطوير امكاناتهم، وكل ذلك يعكس بالإيجاب على الأداء الصفي للمعلمين في داخل الصف.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع: دراسة البسيوني (2019)، والتي أكدت أن هناك مجموعة من المعوقات تعرّض المشرف التربوي برياض الأطفال تمثل في قلة توافر المعلمات المتخصصات؛ وقلة إلمام المعلمات الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات والطرق الالزمة في عملية التدريس وفييات 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 مبنية في الجدول (5) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.16-2.46). وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (2.31 من 3) بالحرف معياري يساوي 0.61، مما يدل على إن 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	الفراء	المتوسط الحسابي	المتوسط	الآخراف المعاري	ترتيب الفرقاء	درجة الاستجابة
4	تسعي منظومة الأداء الإشرافي على تحفيظ الظروف الملائمة لتطوير العملية التعليمية.	2.46	0.77	كثيرة	1	
7	تنسق منظومة الأداء الإشرافي العمل بين الإدارات التعليمية، والإدارة المدرسية.	2.46	0.63	كثيرة	1	
8	تحدد منظومة الأداء الإشرافي التحديات المحيطة بها.	2.37	0.65	كثيرة	2	
1	تتولى منظومة الأداء الإشرافي إعداد تقارير كافية عن الواقع العملي.	2.35	0.70	كثيرة	3	
3	تعمل منظومة الأداء الإشرافي على رصد الظواهر السلوكية غير المرغوب فيها.	2.34	0.78	كثيرة	4	
10	تشجع منظومة الأداء الإشرافي المجتمع المحلي على مشاركة الإدارة المدرسية، وتقديم المساندة الازمة لها.	2.29	0.85	متوسطة	5	
6	تمثل منظومة الأداء الإشرافي حلقة الوصل بين المدرسة، والمجتمع المحلي.	2.26	0.85	متوسطة	6	
9	ترسم منظومة الأداء الإشرافي الخطبة العامة للأنشطة المساعدة للمجال المدرسي، والعمل على تنفيذها.	2.26	0.71	متوسطة	6	
5	تُساعد منظومة الأداء الإشرافي إدارة المدرسة لإعداد المعارض السنوية.	2.19	0.82	متوسطة	7	
2	تقوم منظومة الأداء الإشرافي بحصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس.	2.16	0.75	متوسطة	8	
	<b>جميع فقرات البعد الثاني</b>	<b>0.61</b>	<b>2.31</b>			

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 الفرقاء التالية: (تسعي منظومة الأداء الإشرافي على تحفيظ الظروف الملائمة لتطوير العملية التعليمية، تنسق منظومة الأداء الإشرافي العمل بين الإدارات التعليمية، والإدارة المدرسية، تحديد منظومة الأداء الإشرافي التحديات المحيطة بها، تتولى منظومة الأداء الإشرافي إعداد تقارير كافية عن الواقع العملي، تعامل منظومة الأداء الإشرافي على رصد الظواهر السلوكية غير المرغوب فيها بدرجة كبيرة وهذا يدلل على الإجماع بأن منظومة الأداء الإشرافي تعامل على تطوير العملية التعليمية وتنسق العمل بين الإدارات التعليمية، والإدارة المدرسية وتحدد التحديات المحيطة بها، وعلى رصد الظواهر السلوكية غير المرغوب فيها

ويرى الباحث أن الاستجابة على الفرقاء التالية: (تشجع منظومة الأداء الإشرافي المجتمع المحلي على مشاركة الإدارة المدرسية، وتقديم المساندة الازمة لها، تمثل 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 يعزى 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؛ وأمتلاكهم لأساليب ومؤشرات حديثة؛ لتقديم أداء المعلمين؛ وتقديم أدائهم الذاتي بكل موضوعية.

**3.1 - ما الإطار المفاهيمي للزيارات الصيفية؟** للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات لكل فقرة ولجميع الفقرات للبعد الثالث (الزيارات الصيفية)، والنتائج مبنية في جدول رقم (6) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين 2.26 – 2.49. وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الثالث (2.37 من 3) بحرف 2.49. معناري يساوي 0.54، مما يدل على إن 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 بعد الثالث (الزيارات الصيفية)

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	يصنف المعلمين لفئات حسب خبرتهم.	2.47	0.67	2	كبيرة
3	يضع استمارة تقوم، وأعطي القائد المدرسي، والمعلمين صورة منها.	2.43	0.67	3	كبيرة
5	تنصف نتائجه التشخيصية للعملية التعليمية خلال زيارته الصيفية بالتنوع، والشمول.	2.39	0.65	4	كبيرة
1	ينفذ زياراتن 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	تأثير الزيارات الصيفية للمشرف إيجابياً على المعلمين.	2.31	0.76	6	متوسطة
8	يصنف 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 بعد الثالث	2.37	0.54		كبيرة



يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الزيارات الصيفية) يساوي (2.37) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الزيارات الصيفية بشكل عام.

وهذا يعزى من منظور الباحث إلى أن تنظيم الزيارات الصيفية 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 وتطبيقاتها تتجلّى 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 مطورمهنياً، وسيكون قادرًا على تحقيق أهداف الجودة الشاملة المتعلقة بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية في الكويت.

**4.1 ما الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب؟** للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات لكل فقرة ولجميع الفقرات للبعد الرابع (تحسين الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب)، والناتج مبين 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 إن الإطار المفاهيمي للأداء الصفي للمعلمين يتميز بدرجة كبيرة حسب تصنيف المقياس الثلاثي للإجابات. وفيما يلي ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأسفل كما يلي:

جدول (7) ترتيب فقرات البعد الرابع (تحسين الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب)

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 المصححة.	2.37	0.77	2	كبيرة
1	تقدّم منظومة الأداء الإشراف المعايير المناسبة للتلاميذ المتفوقين، والملوّهين.	2.33	0.76	3	كبيرة
7	تراعي منظومة الأداء الإشراف اهتمامات التلاميذ.	2.33	0.80	3	كبيرة
2	ترشد منظومة الأداء الإشراف التلاميذ نفسياً، وأكاديمياً.	2.24	0.83	4	متوسطة
5	تحمّل 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 باللهميد) 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 الارشاد والتوفيق يعكس بالسلب على اهتمامات الطلاب التي بدورها تتعكس على العملية التعليمية، كما يرى الباحث أيضاً أن ضعف البنية التحية 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 والاختلافات 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 إن 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) ترتيب أبعاد المحور الأول (واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي)

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



وهذا يتفق مع دراسة العجمي (Al-Ajmi, 2020) الذي يرى أن أهمية معايير الجودة وتطبيقها تتجلّى 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 مطورو مهنياً، وسيكون قادرًا على تحقيق أهداف الجودة الشاملة المتعلقة بمدخلات وخرجات 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 إلى الأسفل كما يلي:



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

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



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 يتبعها كمنهج دائم في عمليات الإشراف حتى يتم النهوض بمنظومة الأداء الإشرافي نحو الأفضل.

وتتفق مع دراسة الخراولة وحتمالية (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 تفريعة 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؟  
لإجابة 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 تُعزى إلى الوظيفة الحالية كما يلي:

- توجد فرق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تُعزى 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. والفارق لصالح المشرفين.

- توجد فرق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي التي تُعزى 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. والفارق لصالح المشرفين.



وبصفة عامة توجد فروق دالة إحصائيا 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. والفرق 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

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

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 الصفي 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.

ويتبين 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، والتنتائج مبينة في الجدولين (11، 12).



جدول (11) الإحصاء الوصفي حسب متغير المرحلة التعليمية

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

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	.806	2	.403	1.451	.238
	داخل المجموعات	40.858			.278	
	المجموع	41.664			149	
المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي	بين المجموعات	.663	2	.332	1.494	.228
	داخل المجموعات	32.627			.222	
	المجموع	33.290			149	
جميع المحاور	بين المجموعات	.728	2	.364	1.579	.210
	داخل المجموعات	33.861			.230	
	المجموع				147	

ويبين جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفرق 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 فرق دالة إحصائيا 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 فرق دالة إحصائيا 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 إحصائيا 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. ويتبين مما سبق أن أفراد العينة من مشرفين وملئمين يرون أن اختلاف المرحلة التعليمية لا يؤثر على واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي من حيث قياس الأداء الصفي للمعلمين والزيارات الصيفية 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 العينة 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
	أقل من 5 سنوات	13	2.57	0.29	0.08
المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء منظومة الأداء الإشرافي.	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
	أقل من 5 سنوات	13	2.32	0.39	0.11
جميع المحاور	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.

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

يتبيّن من الجدول (14) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائيا 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 خبرتم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا 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 إحصائيا 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 0.052 وهي أكبر من 0.05.

ولمعرفة الفعّة 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	-.44275*		
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.44275*		
	أكثر من 10 سنوات	-.25946	.18329	

يتبيّن من جدول (15) أن الفروق بين فئتي "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" و "أقل من 5 سنوات" "كانت لصالح الفعّة" 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) يتبيّن أن أعلى متوسط هو للفئة من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) مما يدل على أن أعلى أداء للمشرف هو في هذه الفعّة وذلك لتمرسه للمهنة خلال (5 سنوات) وإنقائه لمتطلباته مما يمكنه من التطوير عليها لتعكس على منظومة الأداء الإشرافي.

**الوصيات:** في ضوء النتائج السابقة نوصي بالآتي:

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين والعمل على تذليل العقبات التي تواجههم.
- الاهتمام بالمقررات التي تدرس في الكليات التربوية وبالذات في المناهج وطرق التدريس وإعادة النظر فيها بحيث تكون عمالةً مساعدةً في إعداد جيل من المربين القادرين على تحقيق أهداف الإشراف التربوي بالصورة المثلثي.
- ضرورة وضع حلول إجرائية للحد من مشكلات الإشراف التربوي وعقباته.
- العمل على وضع خطة زمنية لتقويم أداء مدير الإشراف التربوي، تشمل على دراسة وافية لمخرجات ممارستهم لها، وتعزيز الجوانب الإيجابية فيها وتلقي جانب القصور لديهم.
- أن يكون من ضمن معايير اختيار المشرفين التربويين إجاده التعامل مع التقنية الحديثة كالحاسب الآلي، ومصادر المعرفة المختلفة.
- تنظيم لقاءات عبر الفيديو كونفرنس لقاء بالمشرفين 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 المقدمة.
- 3- دراسة لتقديم تصور مقتضي 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 بمحافظة سراة عبيدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- البسبيوني، علا السيد. (2019). معوقات تطوير دور المشرف التربوي بمدارس رياض الأطفال بمصر. مجلة الثقافة والتنمية، 19 (136): 195-226.
- الخليوي، ليما 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 المتطلبة للمشرف التربوي في مدارس المدينة المنورة في ضوء بعض التغيرات (دراسة تقويمية)، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 17، ص: 287 – 332 –
- الرهباني، 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.
- الشمربي، نوره 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 مندوح. (2005). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مدير وعلمهو المدارس في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- عط 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/>

القططاني، 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.