

مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف
التربوي ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفي الإدارة
المدرسية بالرياض

د. مها بنت فهد بن عثمان السناني
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض

د. مها بنت فهد بن عثمان السناني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٤ / ٣ / ١٧ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٤ / ٧ / ٢ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي ومعوقاتها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وطبقت الباحثة استبانة على (٥٣) مشرف إدارة مدرسية مستخدمة أسلوب الحصر الشامل. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٤,١١). وأظهرت النتائج وجود معوقات لعمل مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٥٩). وجاءت المعوقات الاقتصادية في المرتبة الأولى، يليها المعوقات الإدارية، ثم المعوقات الفنية، يليها المعوقات التنظيمية. بينما جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة كأقل المعوقات في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: معايير الإشراف، إشراف الإدارة المدرسية، مهارات الاتصال الإشرافية، التخطيط لعمليات التطوير، معوقات تنظيمية.

The Level of Applying the Standards of the Education and Training Evaluation Commission in Educational Supervision and the Obstacles to their application from the Perspective of School Management Supervisors in Riyadh

Dr. Maha fahad alsenani

Department Educational Planning and Administration – Faculty Education
Imam Muhammad Bin Saud Islamic university

Abstract:

This study aims to identify the level of applying the standards set by the Education and Training Evaluation Commission in educational supervision, and the obstacles in the face of their application, from the perspective of school management supervisors in Riyadh. The study is prepared using the descriptive method. To achieve the study purposes, the researcher applied the questionnaire on ٥٢ school management supervisors, using the complete enumeration method. Study findings showed that the level of applying the standards set by the Education and Training Evaluation Commission in educational supervision was high, with an average of (٤,١١). The findings further showed that there are obstacles facing school management supervisors in Riyadh, hindering their application of the Education and Training Evaluation Authority's standards to educational supervision with a high degree, scoring an average of (٣,٥٩). The economic obstacles ranked first, followed by the administrative obstacles, the technical obstacles, and the organizational obstacles respectively. Personal obstacles ranked last, which indicates they are the least obstacles in this field.

key words: Supervision standards, school management supervision, supervisory communication skills, planning for development processes, organizational obstacles.

مقدمة:

أضحى الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي، انطلاقاً من دوره المحوري وحاجة المؤسسات التعليمية إليه لتطوير عملياتها التعليمية والتربوية والإدارية والإشرافية، وضمان نجاحها في تحقيق أهدافها وصولاً لمخرجات جيدة ذات كفاءة وفعالية عالية.

فالمشرف التربوي يضع نصب عينه دائماً الأهداف وارتباطها بواقع العملية التربوية، لذلك يمتد نشاطه ليشمل الوسائل والطرق التي يتبعها المعلم في أنشطته التعليمية، ومدى مناسبة ذلك للأغراض التربوية، كما يعتبر المشرف التربوي مسؤولاً عن تقويم مدى كفاءة وفاعلية هذه العناصر كلها، في ارتباطها الكلي وتأثيرها العام على المردود التربوي، (الشهري ٢٠١٧، ص ٢٤١).

وقد أكدت البحوث والدراسات التربوية على أهمية الدور الذي يؤديه الإشراف التربوي في تقويم وتطوير العملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو يشمل الإشراف على العمليات التي تجري في المدرسة؛ سواء كانت تدريبية، أو إدارية أو فنية، تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي داخل المدرسة أو خارجها، كما يشمل العلاقات والتفاعلات المرجوة فيما بينها، وهو ما يؤكد حرص الإشراف التربوي واهتمامه بالأنشطة التعليمية المدرسية وجهود المعلمين في تفعيلها واستثمارها لمصلحة الطلاب، (العتيبي، ٢٠١٩، ص ٣٦٦).

ويعتبر الإشراف التربوي جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التربوية، وهو من أهم العمليات في تطوير العملية التعليمية بكافة جوانبها، فعن طريق الإشراف

التربوي يمكن تحسين نمو المعلمين المهني، فالمعلم يحتاج إلى من يقوده ويرشده إلى الطريق الأمثل، ويطور من أدائه ومهاراته، ومن هنا تكمن أهمية دور المشرف التربوي في قيادة العملية التربوية وتقدمها، فمن خلال المشرف الفعال وإدارته الجيدة للمعلمين، تصلح العملية التربوية، ونتمكن من تطوير عملية الإشراف التربوي ونصقلها إلى أفضل درجة، (الديحاني وعبد الجليل والكندري، ٢٠١٦، ص ٢٠٧).

فالإشراف التربوي يهتم بمتابعة وتحسين وتقويم العملية التربوية وتطوير جميع ما يتعلق بها من خطط ومنهج ومعلم وإداري وكتاب مدرسي ووسيلة تعليمية ونشاط لتحقيق النمو المستمر للمعلم والطالب وكل ذي علاقة بالمدرسة، ويعمل أيضاً على أن تكون العلاقة بين مشرف الإدارة المدرسية ومدير المدرسة قائمة على الانسجام والتعاون وعدم الصراع على السلطة وأن يعملوا عن طريق التكامل ومبدأ المشاركة، (السميح، ٢٠١٠، ص ١٠٢).

وحيث إن المؤسسات التعليمية من المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتفق والتغيرات المحيطة، الأمر الذي يتطلب من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة، وفتح المجال لها للمبادرة والابتكار، (الثنيان، ٢٠١١م).

وانطلاقاً من هذه الأهمية للإشراف التربوي، أقرت وزارة التعليم الاختبارات المهنية كشرط للترشيح للإشراف التربوي في عام ١٤٣٤هـ، حيث يساعد الاختبار على انتقاء أفضل المرشحين للإشراف التربوي من خلال قياس مدى إمكانية المشرف للقيام بمهام الإشراف التربوي، كما وضعت هيئة تقويم التعليم والتدريب ١٤٤١هـ معايير مهنية للمشرفين التربويين، في أربعة مجالات رئيسة تمثل طبيعة عمل المشرف التربوي، وهي: القيادة والإشراف، التطوير المهني، دعم التعليم والتعلم، تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، أخلاقيات المهنة والاتصال، (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠).

ورغم ذلك الاهتمام والتنظيم والجهود المبذولة في رقي وتطور الإشراف التربوي إلا أن الكثير من نتائج الدراسات السابقة مثل (الفايز ٢٠١٢، العنقري ٢٠١٣، المطيري ٢٠١٤) أكدت أن عمل مشرف الإدارة المدرسية ما زال يصطدم بالكثير من المعوقات التي تحد من تطوير عمله، والتي من أهمها معوقات في المجال الاقتصادي والإداري والفني والشخصي.

ولما كان للإشراف التربوي هذا الدور الحيوي والمهم في النهوض بالعملية التعليمية، وانطلاقاً من سعي المملكة العربية السعودية إلى تطبيق معايير القيادة والإشراف بصورة جادة لتحسين بيئات التعليم تأتي هذه الدراسة سعياً إلى تحديد مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض.

مشكلة الدراسة:

ولأهمية الإدارة المدرسة في جودة العملية التعليمية، فإنه يتطلب وجود الإشراف الإداري للارتقاء بنوعية الكوادر الإدارية من خلال توفير أفضل السبل التي تمكن الكادر الإداري من القيام بأدواره بشكل فاعل، ولذا يعتبر وسيلة مهمة لتطوير الإدارة المدرسية باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف الإداري ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، حيث يعتبر الإشراف الإداري أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد العون والمساعدة للكادر الإداري على أساس الاحترام والتقدير، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة؛ مما يزيد من كفاءة العائد التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة (Reeves, 2009).

فدور المشرف التربوي عموماً ومشرف الإدارة المدرسية خصوصاً يعد من الأدوار الفاعلة التعليمية والإدارية، فوظائف مشرف الإدارة المدرسية يجب ألا تنحصر في القضايا الإدارية والتدريبية والتقويمية بل يجب أن تمتد لتشمل الجوانب الابتكارية والإبداعية والبحثية، (السميح، ٢٠١٠، ص ١٠٢) لا سيما مع إقرار معايير الإشراف التربوي من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب وتحديدتها في أربعة مجالات مرتبطة بعمل مشرف الإدارة المدرسية هي القيادة والإشراف والقيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال. فالمشرف التربوي يعد حلقة الوصل بين الإدارة المدرسية وهي الإدارة التنفيذية وبين مكاتب وإدارات ووزارة التعليم وهي الإدارة التشريعية، كما أن مشرف الإدارة المدرسية فرد من أفراد التنظيم الإداري

المدرسي، (السميح، ٢٠١٠، ص ١٠٣)، يحتاج أن تتوفر فيه معايير مهنية ويواجه معوقات عمل تستحق الدراسة.

ومن هنا فإن الأدبيات التربوية تشير إلى أهمية دور الإشراف الإداري في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره الإدارية والتربوية، إذ إن المشرف الإداري قد اكتسب خبرة حية من ممارسته للإدارة والإشراف فهو قادر على دعم مدير المدرسة بهذه القدرات ومساعدته على حل المشكلات.

وعلى الرغم من تطور الإشراف التربوي في مفهومه وممارساته، إلا أن الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي خلال السنوات الماضية تشير إلى بعض القصور في عائد الإشراف التربوي، ويرجع هذا القصور إما إلى محدودية الأساليب الإشرافية التي يستخدمها بعض المشرفين التربويين، وإما إلى ضعف فاعلية أداء بعض المهام الإشرافية، وإما إلى تباين آراء المشرفين وتصوراتهم حول الأدوار المطلوبة منهم (الشهري، ٢٠١٧، ص ٢٤٢).

وأجمعت نتائج عدد من الدراسات مثل دراسة الجلال ٢٠١١م ودراسة العرفج ٢٠١١م ودراسة المطيري ٢٠١٤م أن هناك معوقات تحول دون ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية لأدوارهن في رفع مستوى أداء قائدات المدارس مثل: كثرة المسؤوليات والأعمال الإدارية المنوطة بهن، وتكليف مشرفة الإدارة المدرسية بنصاب كبير من المدارس، أيضاً معوقات إدارية وفنية وتنظيمية لدى مشرفات الإدارة المدرسية. كما تشير نتائج دراسة الهويش (٢٠١٣م) ودراسة الهاجري (٢٠١٣م) إلى أهمية تطوير أداء مشرفي القيادة المدرسية.

ولقد أوصى عدد من الدراسات ومنها دراسة غادة الشهري (٢٠١٧م) بتطوير أداء مشرفي القيادة المدرسية في بعض الكفايات المهمة منها: كفايات القيادة والإشراف والكفايات التقنية وكفايات التواصل الفعال وكفايات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، حيث تشير الدراسات كدراسة المطيري (١٤٣٥) والفهد (١٤٣٨هـ) إلى ضعف مهارة المشرفين في تنفيذ الأساليب الإشرافية، وفي دراسة أجراها الشهري (٢٠٠٨م) حول واقع الكفايات المهنية لمشرفي القيادة المدرسية يذكر أن هناك (٤٣) كفاية جاءت بدرجة متوسطة فأقل، وأنهم بحاجة للتطوير لرفع درجة هذه الكفايات، ويتفق معه السبيعي (٢٠١٨م) في الكفايات المتعلقة بإدارة المعرفة من حيث تخزينها وترتيبها وتطبيقها توليدها، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، من خلال إعداد برنامج متكامل لتعزيز هذه المهارات، بالإضافة إلى دعم فرص حضور مشرفي الإدارة المدرسية ومشاركتهم في الندوات والمحاضرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، وربط ذلك بمستوي نموهم المهني.

وقد أكدت نتائج دراسة الأسمري (٢٠١٩م) أن دور الأساليب الإشرافية لمشرفي القيادة المدرسية في تنمية مهارات التفكير الناقد لقيادة المدارس الثانوية كانت بتقدير متوسط، في حين أشارت دراسة العمود وآخرين (٢٠٢٠م) إلى أنه على الرغم من الجهود الجادة لوزارة التعليم في تمهين الإشراف والمتمثلة بوضع معايير لمهنة الإشراف التربوي واختبارات ترشيح للمتقدمين، إلا أنها لا تزال تمثل الحد الأدنى مقارنة مع اشتراطات تمهين الإشراف التربوي، لذا لا يزال

الإشراف التربوي يعاني من فجوة ما بين المعايير المهنية للمشرفين التربويين، وما يمتلكه المشرف حقيقة من معارف ومهارات واتجاهات تعينه على القيام بأدواره المختلفة وما قد يواجهه عمل مشرف الإدارة المدرسية من معوقات تحد من عمله.

كما أشارت دراسة الغامدي (٢٠٢٠م) إلى وجود معوقات تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام بدرجة كبيرة، وجاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى ثم تلتها المعوقات البشرية. وفي المقابل فقد أظهرت نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٢م) أن واقع الأداء المهني لمشرفي القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية في مجال القيادة والإشراف ومجال التطوير المهني تحقق بدرجة عالية.

لذلك تسعى الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي المتمثلة بمعايير (القيادة والإشراف والقيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال) ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض مما يساعد في سد الفجوة بين الأداء المرغوب لمشرف الإدارة المدرسية والأداء الفعلي لهم في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.

أسئلة الدراسة:

تتمثل الأسئلة فيما يلي:

١. ما مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض؟

٢. ما درجة المعوقات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم؟
أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض.
٢. الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في وقت تتزايد فيه التغيرات المختلفة في هذا العصر، والتي تتطلب درجة كبيرة من الاهتمام والتطوير للجوانب التربوية المختلفة للتكيف مع هذه المتغيرات المتسارعة، والتي من شأنها تعزيز وإدامة مواطن القوة، والعمل على تحسين وتطوير مواطن الضعف في أداء مشرف الإدارة المدرسية.
- تسلط الضوء على موضوع إداري يزداد أهمية يوماً بعد يوم ويتعلق بمعايير مشرف الإدارة المدرسية في القيادة والإشراف والقيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال وتسلط الضوء على جانب مهم من جوانب الإشراف التربوي يتعلق بالمعوقات التي قد تحد من فاعلية دور مشرف الإدارة المدرسية.

- نظرًا إلى أهمية الإشراف ينبغي أن يكون متجددًا ومتطورًا لتحسين أداء مديري المدارس وتطوير قدراتهم نحو الأفضل، لينعكس ذلك على العملية الإدارية والتعليمية بشكل كامل.

- يمكن أن تفيد نتائج ومخرجات هذه الدراسة المشرفين التربويين في تحسين أدائهم في ضوء معايير الإشراف التربوي وبما يساعد على تطوير العملية الإدارية والتعليمية، كما يمكن تعميم نتائجها على إدارات التعليم المختلفة بما يساهم في تحسين جودة التعليم.

حدود الدراسة:

تحدد الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية فيما يلي:

- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م.

- الحدود المكانية: مكاتب التعليم بالرياض.

- الحدود الموضوعية: الكشف عن مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم

والتدريب في الإشراف التربوي ومعوقاتهما من وجهة نظر مشرفي الإدارة

المدرسية بالرياض.

- مصطلحات الدراسة:

تستخدم الدراسة عددًا من المصطلحات وهي على النحو التالي:

- **المعايير:** "كلمة ذات أصل لاتيني يقصد بها القاعدة أي أن المعيار يعتبر

كقاعدة متفق عليها بين الجميع ومقياس لوصولهم إلى معرفة شيء ما

وتحديد ميزاته بدقه، وهو النمط الذي يتضمن القواعد والسياسات الملائمة

للتطبيق والحكم والمقارنة"، (الغرباوي، ٢٠١٩، ٤٣). وهي "الشروط

والمواصفات والمقاييس الموضوعية لمعرفة درجة تحقيق الأساليب الإشرافية لمفهوم الجودة في أثناء ممارستها، ويتم في ضوءها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها"، (الحارثي، ٢٠١٦: ٧)، وتتبنى الباحثة تعريف الحارثي إجرائياً.

– **الإشراف التربوي:** "عملية فنية وشورية وقيادية وإنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها"، (السميح، ٢٠١٠: ١٠٧)، وتتبنى الباحثة تعريف السميح إجرائياً.

– **مشرف الإدارة المدرسية:** "هو الفرد التربوي المؤهل علمًا وخبرة وميولًا لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وإداريين وعاملين، وتوجيه إنجازهم وتطويره وظيفياً، لرفع فاعليتهم في تحصيل الأهداف التربوية المرجوة"، (الشهري، ٢٠١٧: ٢٤٦) وتتبنى الباحثة تعريف الشهري إجرائياً.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التعريف بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية:

هيئة تقويم التعليم والتدريب هي الجهة المختصة في المملكة العربية السعودية بالتقويم والقياس والاعتماد في التعليم والتدريب الخاص والعام، وتتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري، وترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء. وقد مرت الهيئة في إنشائها بعدة أطوار ففي ٢٣/١٠/١٤٣٣ صدر القرار الملكي الكريم رقم (٣٤٠) بإنشاء هيئة تقويم التعليم العام وفي ٣٠/٧/١٤٣٧ صدر الأمر الكريم رقم (١٣٣) بضم كل من المركز الوطني للقياس والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي والمركز الوطني لاعتماد التدريب إلى الهيئة، وتعديل مسماتها إلى هيئة تقويم التعليم. ثم صدور قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٨)، وتاريخ ١٤/٢/١٤٤٠ والمتضمن تعديل اسم هيئة تقويم التعليم ليكون هيئة تقويم التعليم والتدريب (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ١٤٤١هـ).

أُسند قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٨) وتاريخ ١٤/٢/١٤٤٠ المشار

إليه سابقاً إلى هيئة تقويم التعليم والتدريب المهام التالية (هيئة تقويم التعليم

والتدريب، ٢٠٢٠م):

- وضع المعايير الوطنية في تقويم التعليم والتدريب ومناهج التعليم العام.
- النهوض بأعمال وخدمات القياس والاختبارات في نظام التعليم والتدريب.
- القيام بأعمال التقويم والاعتماد البرامجي والمؤسسي في نظام التعليم والتدريب.
- ترخيص المهنيين والعاملين في التعليم والتدريب.

- تسجيل المؤهلات والجهات المانحة.
- تقييم أداء مؤسسات التعليم والتدريب والبرامج المنتهية بمؤهل.
- توظيف نتائج تقييم التعليم والتدريب في رفع جودتهما ومساهمتهما في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية.
- وضع المؤشرات وقياسها وتطويرها ومشاركة الاستشارات والمعرفة والبحوث ودعم الابتكار.

كما تقوم هيئة تقييم التعليم والتدريب بإعداد الدراسات في مجال القياس والتقييم والاختبارات الدولية، كما تقدم تقارير متخصصة حول الاختبارات ونتائج التقييم، وتنظيم عدد من المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية في مجال القياس والتقييم والاعتماد الأكاديمي والمدرسي والمهني في مجال التعليم والتدريب، (الزهراني، ٢٠٢٢، ٦٠).

معايير الإشراف التربوي:

تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) في محورها الثاني (اقتصاد مزدهر) على " تطوير المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار تعليمي". ولتحقيق ذلك صدر مشروع لائحة الوظائف التعليمية بقرار مجلس الوزراء رقم (٦٠١) وتاريخ ٢٢/١٠/١٤٤٠هـ والذي يعتبر نقطة التحول نحو تمهين الوظائف التعليمية (معلم، قائد مدرسة، مشرف تربوي) بما يعزز من كفاءة الأداء وتحسين نواتج التعلم، حيث يشترط حصول شاغلي الوظائف التعليمية على رخصة مهنية بعد تحقيق المعايير المهنية واجتياز الاختبار المهني المحدد له وتجديدها كل خمس سنوات.

وتسهم المعايير المهنية للمشرف التربوي في تطوير لغة مهنية مشتركة بين المشرفين، وتزود المعايير المجتمع ومؤسساته المختلفة بأسس وقواعد وطنية واضحة لمهنة التعليم، تسهم بدورها في تشكيل فهم اجتماعي عام عن مكانة المشرف، ودوره الريادي في إعداد جيل المستقبل الداعم والمساهم في تنمية الوطن واقتصاده، كما تشكل المعايير البنية الأساسية لاختبارات الترخيص المهني للمشرفين التربويين؛ إذ يبنى عليها أسئلة الاختبار، وتعد تقارير الأداء وفقاً لمكوناتها (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠).

وقد اهتمت هيئة تقويم التعليم والتدريب بشأن المعايير وأولتها الاهتمام الكبير، إذ تناول المعايير المهنية ما ينبغي على المشرف التربوي معرفته والقدرة على أدائه في مجال عمله الإشرافي (تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً)، وكذلك أساليب الإشراف التربوي ومتطلباتها، والمسؤوليات والمهام الوظيفية للمشرف التربوي، ويتضمن ذلك - أيضاً - المعارف والمهارات المرتبطة بالإشراف، وما يتصل بها من ممارسات عملية فاعلة تشمل تطبيق الاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإشراف بما يتناسب مع التحولات التربوية الحديثة، والتحلي بالسمات والقيم المتوقعة من المشرف التربوي، بحيث يمثل في ممارساته وسلوكه الدور المأمول الذي ينتظر منه، وتركز المعايير المهنية للمشرفين التربويين في أربعة مجالات رئيسية هي: (القيادة والإشراف - التطوير المهني - دعم التعليم والتعلم - قيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال) (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠، ص ٦). وقد توصلت الهيئة إلى هذه المعايير عبر تنفيذ عمل علمي وعملي مميز، وذلك بالتخطيط وتشكيل فرق العمل، ومن

ثم تدريب الفرق وإعداد النموذج ثم إعداد مسودة المعايير والمراجعة الأولية ثم التحكيم والتعديل والمراجعة النهائية، كما شارك في جميع المراحل متخصصون في الإشراف التربوي ومن الميدان، (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠، ص ٥).

وذكر (السعيد وعبد الحميد ٢٠٢٠، ص ٣٤) أهمية المعايير كما يلي:

١. مدخل عملي لتوكيد الجودة المؤسسية.
٢. تعطي فرصة لتحديد ثوابت ومستويات الأداء.
٣. تساعد على تصميم أدوات التقويم.
٤. تصف الحد الأعلى من الأداء للفرد والبرنامج والمؤسسة.
٥. تصف محددات المناخ العام للنظام التربوي.
٦. تحدد الصعوبات التي تواجه النظام التربوي.
٧. تساعد على تجميع البيانات حول المنتج النهائي.

ويلحظ أن معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي تشمل عدداً من المجالات الإدارية وهي القيادة والإشراف والتطوير المهني وقيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال، فمجال القيادة والإشراف يركز على المبادئ الرئيسة لإعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في الميدان التعليمي، بينما مجال التطوير المهني يتناول تهيئة ودعم الأفراد داخل الميدان التعليمي والتعرف على استراتيجيات التطوير، وأيضاً فإن مجال قيم وأخلاق ومهارات الاتصال تسلط الضوء على الالتزام بلوائح العمل وقوانينه وأنظمتها وحسن استخدام مهارات

الاتصال وتشجيع التغذية الراجعة نحو العمليات الإشرافية وتعديل اتجاهات المعلمين وتنمية سلوك إيجابي نحو المهنة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأبرز وأحدث الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي عموماً ومشرفي الإدارة المدرسية خصوصاً على النحو الآتي:

دراسة السميح (٢٠١٠م): هدفت إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مشرفي الإدارة المدرسية والتعرف على معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، وتطبيق استبانة على مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض البالغ عددهم (٤٠). وتوصلت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يؤكدون أن معوقات الإشراف التربوي جاءت حسب الترتيب التالي: الاقتصادية والإدارية والفنية بدرجة كبيرة والشخصية بدرجة متوسطة.

دراسة الغامدي (٢٠١٠م): هدفت إلى معرفة الدور الذي يؤديه مشرف الإدارة المدرسية في تنمية مهارات وكيل المدرسة، بالإضافة إلى معرفة أبرز المعوقات التي تحد من دور مشرف الإدارة المدرسية في القيام بذلك الدور. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتطبيق استبانة على مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض وعددهم ٤١ مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يؤدون أدوارهم بتنمية مهارات وكيل المدرسة الإدارية بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى أن أكثر المهارات الإدارية التي يقوم مشرفو الإدارة

المدرسية بتنميتها لدى وكيل المدرسة هي تنظيم الملفات والسجلات، كذلك توصل إلى أن أكثر المعوقات تأثيراً هي الأعمال الإدارية التي يكلف بها مشرف الإدارة المدرسية ثم غياب الحوافز.

دراسة الجلال (٢٠١١م): هدفت إلى التعرف على واقع أداء مشرفات القيادة المدرسية لأدوارهن في رفع مستوى أداء قائدات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، والوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون أداء مشرفات القيادة المدرسية لأدوارهن. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداتي المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على جميع قائدات المدارس الابتدائية ومشرفات القيادة المدرسية والبالغ عددهن (٥٠٠) قائدة مدرسة، ومشرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن مشرفات القيادة المدرسية يؤدين أدوارهن في رفع مستوى أداء قائدات المدارس بدرجة عالية. وأن هناك معوقات تحول دون ممارسة مشرفات القيادة المدرسية لأدوارهن في رفع مستوى أداء قائدات المدارس مثل: كثرة المسؤوليات والأعمال الإدارية المنوطة بهن، وتكليف مشرفة القيادة المدرسية بنصاب كبير من المدارس. وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة باتباع أسلوب علمي بشكل دوري لقياس مدى تأثير مشرفة القيادة المدرسية على قائدة المدرسة والأخذ بنتائجه لتطوير المجال التربوي التعليمي، كما أوصت بتحفيز مشرفات القيادة المدرسية وقائدات المدارس ومنح مشرفات القيادة المدرسية صلاحيات أكثر.

دراسة العرفج (٢٠١١م): دراسة استهدفت التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإبداع الإداري وأهم المعوقات لدى مشرفات

الإدارة المدرسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة الدراسة وقد تم تطبيقها على (٥٠) مشرفة وتوصلت الدراسة إلى توفر الإبداع الإداري بدرجة عالية، كما أظهرت وجود معوقات تنظيمية للإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة عالية أما المعوقات الشخصية فكانت بدرجة ضعيفة.

دراسة الفايز (٢٠١٢م): هدفت إلى تحليل واقع ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية لمهارات التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد معوقات ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية لمهارات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مسؤولات مكاتب التربية والتعليم ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي، حيث شملت على ١٨ مديرة ومساعدة موزعة في ٩ مكاتب ، وأيضاً مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٧٢٧) وتكونت العينة من (١٤٩) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية لمهارات التخطيط الإستراتيجي متوسطة.

دراسة العنقري (٢٠١٣م): هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية لإدارة التغيير كذلك تحديد الصعوبات التي تواجه مشرفات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفات ومديرات مدارس التعليم العام، وتحديد المتطلبات الفنية والتنظيمية اللازمة لممارسة مشرفة الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة الدراسة وقد تم تطبيقها على (٦٠) مشرفة. وتوصلت الدراسة إلى موافقة مشرفات الإدارة

المدرسية على ممارستها لإدارة التغيير، كذلك جاءت المتطلبات التنظيمية والفنية اللازمة لممارسة إدارة التغيير بدرجة كبيرة.

دراسة المطيري (٢٠١٤م): استهدفت التعرف على الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مشرفي القيادة المدرسية في مدينة الرياض وكيفية مواجهتها والتغلب عليها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها وقد تم تطبيقها على جميع مشرفي القيادة المدرسية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن أفرادها موافقون بشدة على الصعوبات الإدارية التي تواجه مشرفي القيادة المدرسية ومنها: كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها مشرف القيادة المدرسية، وكثرة الأعباء الإدارية، وقلة الحوافز المادية المقدمة لمشرفي القيادة المدرسية. كما أن هناك صعوبات فنية وافق أفراد الدراسة عليها إلى حد ما ومنها: ضعف البرامج التدريبية المعدة لرفع الكفاءة الإشرافية، وضعف فرص التنمية المهنية المعدة لمشرفي القيادة المدرسية، وقلة اطلاع مشرفي القيادة المدرسية على الجديد من البحوث والدراسات، وضعف مهارة مشرفي القيادة المدرسية في إعداد التقارير التربوية. وأوصى الباحث بتحسين البرامج التدريبية المعدة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى مشرفي القيادة المدرسية.

دراسة رمضان وأزدمير (٢٠١٥): Ramazan&Ozdemir دراسة هدفت إلى إجراء تحليل الإشراف التربوي المنفذ داخل النظام التعليمي التركي، وتم استخدام تحليل المحتوى في هذه الدراسة، وهو أحد أساليب البحث النوعي. وتم إعداد استمارة مقابلة من قبل الباحثين وفقاً لغرض الدراسة وسعى رأي

الخبراء لضمان صحة المحتوى والوجه. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف يعد ضرورياً لزيادة جودة التعليم، واستدامة تطوير العامل التربوي، وتحديد أوجه القصور المحتملة والقضاء عليها، لضمان عدم التخلف عن التطورات في النظام التعليمي، والتعاون داخل المدرسة. وقد تقرر أن الوكلاء الذين يقومون بالإشراف يجب أن يكون لديهم كفاءات مهنية، ويجب أن يكونوا قادرين على الدخول في اتصال فعال، ويجب أن يكونوا قادرين على توفير الوقت الكافي للإشراف واتباع مبادئ المساواة.

دراسة القحطاني (٢٠١٧): هدفت إلى التعرف على درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، وكذلك التعرف على أهم الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية تلك المهارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على جميع مديري المدارس والبالغ عددهم (١٤٢) مدير. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أهمها: أن مشرفي الإدارة المدرسية يساهمون في تنمية المهارات القيادية لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة بدرجة كبيرة. وجاءت المهارات القيادية الإنسانية بالمرتبة الأولى، يليها المهارات القيادة الفنية، وأخيراً المهارات القيادية الإدراكية.

دراسة السبيعي (٢٠١٨): هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في مدراس التعليم العام في مدينة الدمام لدعم إدارة المعرفة، والتعرف على درجة ممارستها، والكشف عن الفروق في استجاباتهم التي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على (٢٠١) مدير مدرسة. وأظهرت النتائج أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، من خلال إعداد برنامج متكامل لتعزيز هذه المهارات، بالإضافة إلى دعم فرص حضور مشرفي الإدارة المدرسية ومشاركتهم في الندوات والمحاضرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، وربط ذلك بمستوي نموهم المهني.

دراسة النافعي (٢٠١٩): هدفت إلى التعرف على درجة توافر الكفايات التدريبية لدى مشرفي الإدارة المدرسية المنفذين لبرامج مراكز التدريب بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٢٥) مدير ومديرة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر الكفايات التدريبية لدى مشرفي الإدارة المدرسية المنفذين لبرامج مراكز التدريب بالمديريات العامة للتربية والتعليم كانت كبيرة، كما جاءت كبيرة في جميع المحاور وهي: الكفايات المعرفية، والتطبيقية، والتكنولوجية؛ كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وكشفت النتائج أيضا عن عدم وجود هذه الفروق في متغيري الخبرة والمؤهل الدراسي.

دراسة الأسمرى (٢٠١٩): هدفت إلى الكشف عن دور الأساليب الإشرافية لمشرفي القيادة المدرسية في تنمية مهارات التفكير الناقد لقيادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك في المهارات (التنبؤ بالافتراض، التفسير، الاستقراء، الاستنباط، الاستنتاج، التقييم)، كما هدفت إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغيرات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على (٤٢) قائداً مدرسياً. وأظهرت النتائج أن دور الأساليب الإشرافية لمشرفي القيادة المدرسية في تنمية مهارات التفكير الناقد لقيادة المدارس الثانوية كانت بتقدير متوسط، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية، وسنوات الخبرة ما عدا مهارتين (التفسير، والاستقراء) لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

دراسة الغامدي (٢٠٢٠): استهدفت الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام وآليات تفعيله، وتم استخدام المنهج الوصفي. والاستبانة كأداة للبحث، وقد تم تطبيقها على مجتمع مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. وأظهرت النتائج وجود معوقات تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام بدرجة كبيرة، وجاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى ثم تلتها المعوقات البشرية. وأن نتائج تقييم آليات تفعيل التمكين الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة أهمية كبيرة.

دراسة الأسمرى (٢٠٢١): هدفت إلى الكشف عن دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك في المجالات (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التعلم، التدريب، تقييم الأداء)، والكشف عن دلالة الفرو في استجابات العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والدورات التدريبية في القيادة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة قوامها (٥٦) قائداً مدرسياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحقق دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في كل مجال من مجالات الدراسة بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق في استجابات العينة وفقاً لمتغير الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية.

دراسة الزهراني (٢٠٢٢): هدفت إلى الكشف عن واقع الأداء المهني لمشرفي القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية في مجال القيادة والإشراف ومجال التطوير المهني من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية وقياداتهم التربوية والتعرف على معوقات وتحديد متطلبات تطوير الأداء المهني تطوير الأداء المهني لمشرفي القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية في مجال القيادة والإشراف ومجال التطوير المهني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وطبق استبانتين على القيادات التربوية (رؤساء أقسام القيادة المدرسية ومديري مكاتب التعليم ومساعدتهم) ومشرفي القيادة المدرسية بالإدارات التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء المهني لمشرفي القيادة المدرسية

في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية في مجال القيادة والإشراف ومجال التطوير المهني تحقق بدرجة عالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال العرض السابق أن أغلب الدراسات السابقة اهتمت بالإشراف التربوي ومشكلاته ومعوقاته وتطوير الأداء والمهام ومعايير جودته، في حين تتميز هذه الدراسة الحالية بتحديد مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث تهدف إلى تحديد مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي ومعوقات التطبيق من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة التي تعزى للنوع والمؤهل العلمي والخبرة في إشراف الإدارة المدرسية، الأمر الذي يتطلب استطلاع آراء أفراد العينة، ثم جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية بالرياض، في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٤هـ، وقد بلغ عددهم (٩٠) مشرفاً ومشرفة (إدارة التعليم بمنطقة الرياض، ١٤٤٤هـ).

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على جميع مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض بأسلوب الحصر الشامل، استجاب منهم (٥٣) مشرف إدارة مدرسية، بنسبة (٥٨,٨٪) من مجتمع الدراسة، ويعرض الجدول التالي خصائص مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض وفق النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإشراف.

جدول (١)

خصائص مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض وفق النوع والمؤهل العلمي وسنوات

الخبرة في الإشراف

المتغير	فئاته	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	23	43.4
	أنثى	30	56.6

100	53	المجموع	
71.7	38	بكالوريوس	المؤهل العلمي
20.8	11	ماجستير	
7.5	4	دكتوراه	
100	53	المجموع	
18.9	10	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة في إشراف الإدارة المدرسية
39.6	21	من ٥ - ١٠ سنوات	
41.5	22	أكثر من ١٠ سنوات	
100	53	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن مشرفات الإدارة المدرسية الإناث يمثلن الفئة الأعلى بحسب النوع، بنسبة (٥٦,٦٪)، يليهن المشرفون، بنسبة (٤٣,٣٪). وجاء مشرفو الإدارة المدرسية الحاصلون على البكالوريوس كأعلى فئة بحسب المؤهل العلمي، بنسبة (٧١,٧٪)، بينما يمثل مشرفو الإدارة المدرسية الحاصلون على الدكتوراه أقل فئة، بنسبة (٧,٥٪).

كما يمثل مشرفو الإدارة المدرسية الذين تزيد خبراتهم الإشرافية عن عشر سنوات أعلى فئة بحسب الخبرة، بنسبة (٤١,٥٪)، بينما يمثل مشرفو الإدارة المدرسية الذين تقل خبراتهم عن خمس سنوات أقل فئة، بنسبة (١٨,٩٪).

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتباع الخطوات التالية:

١- تحديد الهدف من الأداة: تمثل الهدف من الاستبانة في تحديد

مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي والكشف عن معوقات تطبيقها.

٢- بناء الاستبانة في صورتها الأولية: تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من (٦٢) عبارة، بواقع (٣٦) عبارة تقيس مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي والبالغ عددها ستة معايير، و(٢٦) عبارة تقيس معوقات التطبيق في الجوانب التالية (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات الاقتصادية، والمعوقات الفنية، والمعوقات الشخصية).

٣- الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبانة على المحكمين، وقد تبين أن عبارات الاستبانة حظيت جميعها بنسب اتفاق تجاوزت ٩٥٪ بما يؤكد بقاءها كعبارات صادقة للوفاء بالهدف من الاستبانة المستخدمة.

٤- ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢)

معامل الثبات لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور	الأبعاد	الثبات للبعد	الثبات للمحور
تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي	الإسهام في تمكين الرؤية الاستراتيجية الوزارية للإشراف التربوي ورسالته وأهدافه	٠.٩٠١	٠.٩٨٠
	توظيف المفاهيم والمهارات القيادية في الميدان التربوي	٠.٩١٣	
	التخطيط لعمليات التغيير (التطوير) وتشجيعها	٠.٩٧٦	
	تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية	٠.٩٧٩	
	دعم مبدأ الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة	٠.٩٤٥	

	٠.٩٥٦	المعيار السادس: استخدام مهارات الاتصال في العمل الإشرافي	
٠.٩٦١	٠.٩٥٨	معوقات تنظيمية	معوقات
	٠.٨٣٤	معوقات إدارية	تطبيق
	٠.٨٩٢	معوقات اقتصادية	معايير هيئة
	٠.٩٠٧	معوقات فنية	تقويم التعليم
	٠.٩٤٨	معوقات شخصية	والتدريب في الإشراف التربوي

اتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات في كل محور من محاورها الفرعية حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ في محور تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي (٠,٩٨٠) وفي المعايير بين (٠,٩٠١) - (٠,٩٧٩) وبلغت قيمة الثبات لمحور معوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي (٠,٩٦١)، وتراوحت في المعوقات الفرعية بين (٠,٨٣٨ - ٠,٩٥٨) بما يؤكد إمكانية ثبات النتائج المستخلصة منها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

٥- الصورة النهائية للاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها النهائية

من محورين فرعيين يباهما كما يلي:

المحور الأول: مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، وتضمن (٣٦) مؤشراً، وستة معايير.

المحور الثاني: معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، وتضمن (٢٦) عبارة موزعة على خمس معوقات تنظيمية وإدارية واقتصادية، وفنية وشخصية.

٦- تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم: تكون الإجابة عن عبارات الاستبانة عن طريق اختيار المستجيب بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل عبارة، وتمثل هذه البدائل فيما يلي: (مرتفعة جداً) تأخذ خمس درجات، (مرتفعة) تأخذ أربع درجات، (متوسطة) تأخذ ثلاث درجات، (منخفضة) تأخذ درجتين، (منخفضة جداً) تأخذ درجة واحدة. كما تم استخدام المعيار التالي لقياس مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، ومعوقات تطبيقها، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى ($5-1=4$)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي ($4 \div 80 = 0,2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو التالي:

جدول (٣)

المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
مرتفعة جداً	5 إلى 4,21 من
مرتفعة	4,20 إلى 3,41 من
متوسطة	3,40 إلى 2,61 من
منخفضة	2,60 إلى 1,81 من
منخفضة جداً	1,80 من ١ إلى

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha للتأكد من ثبات الأداة.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، ومعوقات تطبيقها.

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها:

فيما يلي نتائج الدراسة التي أسفر عنها تحليل البيانات، وتفسيرها ومناقشتها، والوصول للاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول:

نص السؤال الأول للدراسة على ما يلي: ما مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، وللمحور ككل، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٤)

مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعايير
١	مرتفعة جداً	0.56	4.65	معياري: تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية
٢	مرتفعة	0.81	4.08	معياري: توظيف المفاهيم والمهارات القيادية في الميدان التربوي

٣	مرتفعة	0.83	4.00	معيار: استخدام مهارات الاتصال في العمل الإشرافي
٤	مرتفعة	0.76	3.95	معيار: الإسهام في تمكين الرؤية الإستراتيجية الوزارية للإشراف التربوي ورسالته وأهدافه ونشرها في الميدان التعليمي
٥	مرتفعة	0.90	3.90	معيار: التخطيط لعمليات التغيير (التطوير) وتشجيعها
٦	مرتفعة	0.99	3.87	معيار: دعم مبدأ الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة
	مرتفعة	0.68	4.11	مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وجاء معيار: تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية في مقدمة المعايير المطبقة، بمتوسط حسابي (٤,٦٥)، يليه معيار: توظيف المفاهيم والمهارات القيادية في الميدان التربوي، بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، ثم معيار: استخدام مهارات الاتصال في العمل الإشرافي، بمتوسط حسابي (٤,٠٠). بينما جاء معيار: دعم مبدأ الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة، كأقل المعايير المطبقة، بمتوسط حسابي (٣,٨٧).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى حرص مكاتب التعليم بالرياض على إعداد وتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية وتدريبهم على كيفية تطبيق معايير هيئة التقويم والتدريب في الإشراف التربوي، وكذلك امتلاك مشرفي الإدارة المدرسية

للكفايات المهنية اللازمة التي تمكنهم من تطبيق تلك المعايير. وقد اتفقت النتائج مع نتائج الزهراني (٢٠٢٢) التي أظهرت تحقق الأداء المهني لمشرفي القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في مجال القيادة والإشراف ومجال التطوير المهني بدرجة مرتفعة. كما اتفقت مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٠م) والجلال (٢٠١١م) والنافعي (٢٠١٩) والقحطاني (٢٠١٧) التي أظهرت قيام مشرفي الإدارة المدرسية بأدوارهم ومهامهم الإشرافية بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٨) والأسمري (٢٠٢١) التي أظهرت قيام مشرفي الإدارة المدرسية بأدوارهم الإشرافية بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير حصول معيار تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية كأعلى المعايير المطبقة إلى امتلاك مشرفي الإدارة المدرسية المعرفة اللازمة بأخلاقيات مهنة التعليم وإدراكهم لأهمية تطبيقها في مجال العمل وأثرها في تحسين مستوى الأداء والنجاح في المهام والأدوار الموكلة إليهم. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٧) التي أظهرت مجيء المهارات القيادية الإنسانية كأعلى المهارات تحقّقاً لدى مشرفي الإدارة المدرسية. كما يمكن تفسير مجيء معيار دعم مبدأ الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة كأقل المعايير المطبقة إلى ندرة الحوافز المشجعة للمشرفين على توظيف إمكانياتهم وخبراتهم في دعم الشراكة المجتمعية التي تسهم في تطوير عملية الإشراف التربوي، وكذلك غياب خطط عمل واضحة لدعم الشراكة المجتمعية بين إدارة التعليم والجهات ذات العلاقة لتطوير العملية الإشرافية، وغموض أدوارهم المرتبطة بهذا المجال.

وتعرض الباحثة فيما يلي مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض بحسب كل مؤشر من مؤشرات هذا المحور.

جدول (٥) مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات	م	المعايير
21	مرتفعة	0.76	3.96	أعرف المبادئ الرئيسية لإعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في الميدان التعليمي.	1	المعيار الأول: الإسهام في تمكين الرؤية الاستراتيجية الوزارية للإشراف التربوي ورسالته وأهدافه ونشرها في الميدان التعليمي.
20	مرتفعة	0.82	3.98	أتعاون في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للإشراف التربوي وأهدافه.	2	
9	مرتفعة جداً	0.81	4.34	أراعي توجهات الوزارة ورؤية المملكة ٢٠٣٠ والخبرات العالمية في بناء وتحقيق الخطة التشغيلية للإشراف التربوي.	3	
23	مرتفعة	1.05	3.94	أوثق إجراءات تنفيذ الرؤية الاستراتيجية والخطة التشغيلية للإشراف التربوي	4	
32	مرتفعة	0.95	3.77	أضع المحكات اللازمة للتحقيق من تلائم الإجراءات والممارسات الإشرافية مع الرؤية للإشراف التربوي.	5	
36	مرتفعة	1.15	3.72	أحلل واقع الإشراف التربوي وكيفية توظيف نتائجه لإعداد وتحقيق الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.	6	
24	مرتفعة	0.98	3.92	أميز بين النظريات الأساسية في القيادة.	7	المعيار الثاني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات	م	المعايير
10	مرتفعة جداً	0.76	4.25	أستشعر أهمية القيادة وتوظيفها في العمل الإشرافي.	8	المعيار الثالث: التخطيط لعمليات التغيير (التطوير) وتشجيعها
14	مرتفعة	0.94	4.08	أوظف الأنماط القيادية المختلفة في ممارسات العمل الإشرافي.	9	
16	مرتفعة	0.95	4.06	أمارس اتخاذ القرارات وفق الأسس العلمية واستراتيجياتها.	10	
15	مرتفعة	0.86	4.06	أجيد تهيئة ودعم الأفراد داخل الميدان التعليمي لتقبل التطوير وتبني عملياته والسعي لتحجيم أثر مقاومته.	11	
18	مرتفعة	1.03	4.02	أحدد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ويتخذ الإجراءات المناسبة	12	
25	مرتفعة	0.94	3.92	أتوقع احتياجات الأفراد والفرق وأسهل الحصول عليها كجزء من تنفيذ وإدارة عمليات وممارسات التطوير.	13	
29	مرتفعة	1.00	3.87	أحدد مؤشرات الأداء للأهداف المضمنة في خطتي.	14	
34	مرتفعة	0.95	3.72	أشرح مفهوم التطوير ومستوياته ومجالاته.	15	
33	مرتفعة	1.06	3.74	أضع خططاً للتطوير بالتشاور مع المعنيين بالميدان التعليمي.	16	
31	مرتفعة	1.02	3.81	أتعرف على استراتيجيات التطوير المؤثر في الأفراد والميدان التعليمي.	17	
22	مرتفعة	1.03	3.94	أستثمر التقنية في تيسير عمليات التطوير وزيادة فاعليته.	18	
28	مرتفعة	1.07	3.89	أستشعر المخاطر ويقومها ويبادر باتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها	19	
17	مرتفعة	0.98	4.04	أنقل الخبرات والممارسات لمساعدة الأفراد والفرق في تطوير معارفهم	20	

المعايير	م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
المعيار الرابع: تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية		ومهاراتهم واتجاهاتهم للتعامل مع عمليات التطوير بفاعلية وكفاية.				
	21	أكون قدوة حسنة في عملي وفي مظهري وفي سلوكي.	4.68	0.58	مرتفعة جداً	1
	22	ألتزم بلوائح العمل وقوانينه وأنظمته.	4.64	0.59	مرتفعة جداً	4
	23	أتعامل بحيادية وعدل مع جميع من يتعامل معي.	4.64	0.65	مرتفعة جداً	6
	24	أحترم المعلمين وقدراتهم وأتقبل آرائهم وأحافظ على آرائهم وخصوصياتهم.	4.62	0.63	مرتفعة جداً	7
	25	أعزز أهمية قيم المجتمع وعاداته وتراثه لدى العاملين بالمدارس.	4.68	0.61	مرتفعة جداً	2
	26	أوظف آداب ومهارات التواصل في تعاملي داخل المؤسسة وخارجها.	4.64	0.62	مرتفعة جداً	5
	27	أتعاون مع الجهات ذات العلاقة لضبط العملية التعليمية وتطويرها.	4.58	0.60	مرتفعة جداً	8
	28	أظهر شعوراً بالفخر والاعتزاز بعملتي في مجال الإشراف التربوي.	4.68	0.68	مرتفعة جداً	3
	المعيار الخامس: دعم الشراكة المجتمعية	29	أشارك في تفعيل مبادرات الشراكات المجتمعية الداعمة لتطوير العملية الإشرافية وتطوير عمليات التعليم والتعلم.	3.72	1.01	مرتفعة
30		أرسخ مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين جهة عملي والمؤسسات التربوية ذات العلاقة.	4.02	1.04	مرتفعة	19
31		أفسر عملية الاتصال وطبيعته وأحدد أنماطه ومكوناته بما يسهم في زيادة فاعلية تطبيقه.	3.91	0.88	مرتفعة	27

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات	م	المعايير
30	مرتفعة	0.87	3.83	أشرح نماذج عملية الاتصال وأهم وظائفه في العمل الإشرافي.	32	
26	مرتفعة	0.86	3.91	أستخدم النماذج العملية وأهم وظائفه في العمل الإشرافي.	33	
13	مرتفعة	0.95	4.11	أشجع العمل التعاوني بروح الفريق وأبني فرق العمل الفاعلة.	34	
11	مرتفعة	0.93	4.15	أبني الثقة مع المعلمين من خلال بناء علاقات إنسانية تسهم في تطوير أدائهم.	35	
12	مرتفعة	0.93	4.11	أحسن استخدام مهارات الاتصال وتشجيع التغذية الراجعة نحو العمليات الإشرافية وتعديل اتجاهات المعلمين وتنمية سلوك إيجابي نحو المهنة.	36	
	مرتفعة	0.68	4.11	مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي		

تراوحت المتوسطات الحسابية للمؤشرات المعبرة عن مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي بمدينة الرياض بين (٣,٧٢) و(٤,٦٨)، وحصلت عشرة مؤشرات على مستوى تطبيق مرتفع جداً، كما حصلت بقية المؤشرات وعددها ستة وعشرون مؤشراً على مستوى تطبيق مرتفع. وتمثلت أعلى المؤشرات المطبقة في المؤشر " أكون قدوة حسنة في عملي وفي مظهري وفي سلوكي"، بمتوسط حسابي (٤,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء وعي المشرفين بأهمية أسلوب القدوة وأثره في تعديل السلوك، وأنه لا يمكن لهم النجاح في التأثير في الآخرين،

واكتساب مهارات إشرافية وقيادية فاعلة إن خالف قولهم لفعالهم، وغفلوا عن تقديم نماذج عملية وقدوة يحتذى بها في السلوك والأداء. وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٧) التي أظهرت مجيء المهارات القيادية الإنسانية كأعلى إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس. يليها المؤشر " أعزز أهمية قيم المجتمع وعاداته وتراثه لدى العاملين بالمدارس"، بمتوسط حسابي (٤,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦١)، وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء وعي المشرفين بأن التعليم لا يمكن له العمل بمعزل عن المجتمع الذي هو فيه، لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المجتمع وعاداته وموروثاته الحضارية، ثم المؤشر " أظهر شعوراً بالفخر والاعتزاز بعمله في مجال الإشراف التربوي"، بمتوسط حسابي (٤,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء أن المشرفين قد التحقوا بمهنة الإشراف التربوي عن قناعة ورغبة ودافعية، كما يرجع ذلك إلى تلبية مهنة الإشراف التربوي وإشباعها لاحتياجاتهم الاجتماعية والعلمية والمهنية والاقتصادية. يلي ذلك المؤشر "التزم بلوائح العمل وقوانينه وأنظمتها"، بمتوسط حسابي (٤,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة عطفاً على حرص مشرفي الإدارة المدرسية على الالتزام بأخلاقيات المهنة ومن ذلك الالتزام بالأنظمة والقوانين المسيرة للعمل، وإدراكهم لأهمية ذلك في تقييم الأداء، وفي تحسين جودة أدائهم المهني. كما قد يرجع ذلك إلى حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح، وفرضها الانضباط المهني بين منسوبيها، مساءلة المقصرين. أما المؤشر " أوظف آداب ومهارات التواصل في تعامله داخل المؤسسة

وخارجها"، بمتوسط حسابي (٤,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي المشرفين بأهمية التواصل في بيئة العمل وأثره في بناء علاقات إنسانية جيدة، وتيسير أداء المهام وتحقيق أهداف الإشراف التربوي، كما يرجع ذلك إلى استفادة المشرفين من الدورات التدريبية في مجال توظيف آداب ومهارات التواصل في بيئة العمل، وحرصهم على تطبيقها بصورة مستمرة. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة Ramazan&Ozdemir (٢٠١٥) التي أكدت أهمية امتلاك المشرفين لمهارات التواصل والاتصال الفعال. وقد جاء في المرتبة السادسة المؤشر "أتعامل بحيادية وعدل مع جميع من يتعامل معي"، بمتوسط حسابي (٤,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦٥). وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء وعي المشرفين بأهمية العدل في تحقيق مبدأ الشفافية، وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين منسوبي المدارس، وتعزيز دورهم القيادي في بيئة العمل. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٧) و Ramazan&Ozdemir (٢٠١٥) التي أكدت أهمية اتباع مبادئ العدل والمساواة في العملية الإشرافية.

بينما تمثلت أقل المؤشرات المطبقة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في المؤشر "أشرح مفهوم التطوير ومستوياته ومجالاته"، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، وربما يرجع ذلك إلى غموض دور المشرفين فيما يتعلق بالتخطيط لعمليات التغيير والتطوير بمكاتب التعليم والمدارس. كما قد يرجع ذلك إلى قصور استهداف بعض المشرفين دعم التخطيط لعمليات التطوير المدرسي من خلال مساعدة مديري المدارس على

استيعاب المفاهيم المرتبطة بالتطوير ومستوياته ومجالاته. يليها المؤشر "أشارك في تفعيل مبادرات الشراكات المجتمعية الداعمة لتطوير العملية الإشرافية وتطوير عمليات التعليم والتعلم"، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (١,٠١)، وقد يرجع ذلك إلى غياب إستراتيجية عمل واضحة في مكاتب التعليم لدعم الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة لتطوير التعليم والعمليات الإشرافية. وأخيراً جاء المؤشر "أحلل واقع الإشراف التربوي وكيفية توظيف نتائجه لإعداد وتحقيق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية"، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (١,١٥). وقد يرجع ذلك إلى قلة الدورات التدريبية الموجهة للمشرفين في هذا المجال، كما قد يرجع إلى غياب الحوافز التشجيعية لدعم الأبحاث والدراسات التي تستهدف تحليل واقع الإشراف التربوي وتقويمه وتطويره بهدف الإسهام في تمكين الرؤية الإستراتيجية الوزارية للإشراف التربوي ورسالته وأهدافه ونشرها في الميدان التعليمي. وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٨) التي أكدت ضرورة دعم فرص حضور مشرفي الإدارة المدرسية ومشاركتهم في الندوات والمحاضرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، وربط ذلك بمستوي نموهم المهني.

إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني للدراسة على ما يلي: ما درجة معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لمعوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، وللمحور ككل، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٦)

معوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات الفرعية
١	مرتفعة جداً	0.77	4.24	معوقات اقتصادية
٢	مرتفعة	0.74	3.94	معوقات إدارية
٣	مرتفعة	0.84	3.92	معوقات فنية
٤	مرتفعة	1.16	3.61	معوقات تنظيمية
٥	متوسطة	1.16	2.64	معوقات شخصية
	مرتفعة	0.72	3.59	معوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي

يتضح من الجدول السابق وجود معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وجاءت المعوقات الاقتصادية في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، يليها المعوقات الإدارية، بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، ثم المعوقات الفنية، بمتوسط حسابي

(٣,٩٢)، يليها المعوقات التنظيمية، بمتوسط حسابي (٣,٦١). بينما جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة كأقل المعوقات في هذا المجال، بمتوسط حسابي (٢,٦٤).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى محدودية الميزانيات التشغيلية المتاحة لدى مكاتب التعليم بالرياض، مما يحد من توفير الاعتمادات اللازمة لتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، وتأهيل وتدريب منسوبي التعليم في هذا المجال، إلى جانب غياب إستراتيجية عمل واضحة تستهدف الحد من معوقات تطبيق تلك المعايير. وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة السميح (٢٠١٠م) التي أظهرت أن مشرفي الإدارة المدرسية يؤكدون أن معوقات الإشراف التربوي جاءت حسب الترتيب التالي: الاقتصادية والإدارية والفنية بدرجة كبيرة والشخصية بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٠م) والعنقري (٢٠١٣م) والجلال (٢٠١١م) والمطيري (٢٠١٤م) والحارثي (٢٠١٦م) والغامدي (٢٠٢٠م) التي أظهرت تعدد المعوقات والصعوبات التي تواجه عمل مشرفي الإدارة المدرسية وتحول دون تطوير أدائهم.

ويلاحظ من خلال النتائج السابقة أنه وعلى الرغم من وجود معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي بدرجة مرتفعة، إلا أنهم تمكنوا من تجاوزها بالنظر إلى ارتفاع مستوى تطبيقهم لتلك المعايير، وهذا يرجع إلى وجود رغبة كافية ودافعية نحو المهنة لدى المشرفين، وامتلاكهم للمؤهلات العلمية والعملية اللازمة

لتطبيقها، ووجود بيئة عمل إشرافية قائمة على العلاقات الإنسانية الإيجابية، الأمر الذي يعزز قدرة المشرفين على أداء مهامهم وأدوارهم الإشرافية وحرصهم على تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، والتعامل الإيجابي مع ما يعترضهم من مشكلات ومعوقات في هذا المجال.

وتعرض الباحثة فيما يلي معوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض بحسب كل جانب من جوانبها الفرعية.

جدول (٧):

معوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض بحسب كل جانب من جوانبها الفرعية

الأبعاد	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
المعوقات التنظيمية	1	قلة معرفتي بمعايير الإشراف التربوي.	3.53	1.34	مرتفعة	17
	2	محدودية مشاركتي في إعداد معايير الإشراف التربوي.	3.83	1.37	مرتفعة	13
	3	قلة الفرص التدريبية المقدمة لتحقيق معايير الإشراف التربوي والتدريب عليها.	3.66	1.32	مرتفعة	14
	4	عدم ربط تحقيق المعايير بنظام التعزيز والحوافز.	3.85	1.18	مرتفعة	12
	5	اعتبار معايير الإشراف التربوي عبئاً إضافياً عليّ.	3.32	1.27	متوسطة	20
	6	ضعف الوعي بأهمية العمل بثقافة معايير الإشراف التربوي.	3.53	1.27	مرتفعة	18
	7	إهمال المتابعة وتقديم التغذية الراجعة لتطبيق معايير الإشراف التربوي.	3.55	1.34	مرتفعة	16

الأبعاد	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	
معلومات إدارية	8	تنوع واختلاف المراحل التعليمية التي أشرف عليها.	3.66	0.94	مرتفعة	15	
	9	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقي كمشرف إدارة مدرسية.	4.15	0.89	مرتفعة	5	
	10	عدم وجود صلاحيات رسمية معتمدة لي كمشرف إدارة مدرسية.	4.02	0.93	مرتفعة	8	
	11	تعدد الجهات المسؤولة عني كمشرف إدارة مدرسية.	3.91	1.08	مرتفعة	10	
	12	عدم وجود سكرتارية لتنظيم عملي كمشرف إدارة مدرسية.	3.96	0.96	مرتفعة	9	
	معلومات اقتصادية	13	نقص الحوافز المادية المقدمة لي كمشرف إدارة مدرسية.	4.13	1.00	مرتفعة	7
14		تباعد المدارس التي أشرف عليها يكلفني أعباء مادية إضافية.	4.13	0.92	مرتفعة	6	
15		استخدام الهاتف الشخصي في التواصل مع إدارات المدارس التي أشرف عليها.	4.32	0.80	مرتفعة جدًا	2	
16		لا توجد ميزانية خاصة لتدريب مديري المدارس أستطيع التعامل معها.	4.38	0.79	مرتفعة جدًا	1	
معلومات قبلية		17	قلة زياراتي لإدارة المدرسة الواحدة التي أشرف عليها.	3.45	1.12	مرتفعة	19
		18	كثرة عدد المدارس التي أشرف عليها وتباعدها.	4.17	0.87	مرتفعة	3
	19	ضعف الكفاية المهنية لبعض مديري المدارس.	3.87	0.88	مرتفعة	11	
	20	كثرة التقارير والاستمارات والنماذج المطلوب تعبئتها من قبلي.	4.17	0.91	مرتفعة	4	

الأبعاد	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
معوقات التنمية المهنية	21	أفضل الاستقرار وعدم الميل إلى (التطوير) التغيير .	2.60	1.28	متوسطة	24
	22	ضعف الثقة المتبادلة بيني وبين مدير المدرسة.	2.68	1.19	متوسطة	22
	23	أحتاج إلى تنمية مهاراتي في الحوار .	2.58	1.32	منخفضة	25
	24	أشعر بأنني شخصية غير مرغوب فيها بالمدرسة.	2.57	1.32	منخفضة	26
	25	أفقد روح التعاون بيني وبين مدير المدرسة.	2.77	1.34	متوسطة	21
	26	عدم احترام آراء ووجهات نظر مدير المدرسة.	2.64	1.33	متوسطة	23
		معوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي	3.59	0.72	مرتفعة	

تراوحت المتوسطات الحسابية لمعوقات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي بمدينة الرياض بين (٢,٥٧) و(٤,٣٨)، وحصل معوقان على درجة موافقة مرتفعة جداً، وسبعة عشر معوقاً على درجة موافقة مرتفعة، وخمسة معوقات بدرجة متوسطة. بينما حاز معوقان على درجة موافقة منخفضة.

وتمثلت أكبر المعوقات التنظيمية لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي في العبارة "عدم ربط تحقيق المعايير بنظام التعزيز والحوافز"، بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,١٨)، وقد يرجع ذلك إلى غياب إستراتيجية عمل واضحة لدى مكاتب التعليم تستهدف دعم تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من خلال ربطها بنظام

الحوافز. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٠) التي أظهرت أن غياب الحوافز يعد من أهم المعوقات المؤثرة في عمل مشرفي الإدارة المدرسية. بينما تمثل أقلها في العبارة "اعتبار معايير الإشراف التربوي عبئاً إضافياً علي"، بمتوسط حسابي (٣,٣٢)، وانحراف معياري (١,٢٧). وقد يرجع ذلك إلى وعي المشرفين بأهمية وجود تلك المعايير من الناحية التنظيمية لقياس الأداء وتحسين جودة الإشراف التربوي، وأهمية تطبيق المشرفين لتلك المعايير في تطوير جودة أدائهم المهني، وإكسابهم المهارات الإشرافية والقيادية، وتعزيز فرص ترفيتهم الوظيفية.

وتمثلت أكبر المعوقات الإدارية لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي في العبارة "كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقي كمشرف إدارة مدرسية"، بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وقد يرجع ذلك إلى تعدد المهام الإدارية والإشرافية الموكلة إلى مشرفي الإدارة المدرسية، وتنقلهم المستمر بين المدارس لمتابعة ومراقبة الأداء الإداري المدرسي في جهاز الإدارة المدرسية، وتوجيهه وتقويمه، الأمر الذي من شأنه أن يشغلهم عن تطبيق عدد من معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب التي تتطلب بذل جهود أكبر، وتخصيص وقت كاف لتنفيذها. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٠م) والجلال (٢٠١١م) والمطيري (٢٠١٤م) التي أظهرت أن أكثر المعوقات تأثيراً في عمل المشرفين هي الأعمال الإدارية التي يكلف بها مشرف الإدارة المدرسية. بينما تمثل أقلها في العبارة "تنوع واختلاف المراحل التعليمية التي أشرف عليها"، بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف

معياري (٠,٩٤). وقد يرجع ذلك إلى كون العديد من المشرفين قد اكتسبوا مهارات إشرافية تمكنهم من مراعاة خصائص ومتطلبات كل مرحلة تعليمية عند أداء المهام الموكلة إليهم، وتساعدهم على التعامل مع المشكلات الإشرافية التي يمكن أن تواجههم بسبب اختلاف تلك المراحل التعليمية.

وتمثلت أكبر المعوقات الاقتصادية لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي في العبارة "لا توجد ميزانية خاصة لتدريب مديري المدارس أستطيع التعامل معها"، بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، وقد يرجع ذلك إلى محدودية الميزانيات التشغيلية لمكاتب التعليم، إلى جانب سوء التخطيط المالي بها لدعم تدريب مديري المدارس. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٤) التي أظهرت ضعف البرامج التدريبية المعدة لرفع الكفاءة الإشرافية. بينما تمثل أقلها في العبارة "نقص الحوافز المادية المقدمة لي كمشرف إدارة مدرسية"، بمتوسط حسابي (٤,١٣)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وقد يرجع ذلك إلى كون الحافز المادي - وإن كان مهماً - إلا أنه لا يمثل عائقاً اقتصادياً حقيقياً لدى مشرفي الإدارة المدرسية تجاه تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، في ظل تحقق رضاهم الوظيفي، وقناعتهم بجدوى تطبيق تلك المعايير في تطوير أدائهم وتحسين جودة الإشراف التربوي. وقد اتفقت النتيجة من حيث مجيئها بدرجة كبيرة مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٤م) التي أظهرت أن قلة الحوافز المادية المقدمة لمشرفي القيادة المدرسية تمثل إحدى أهم معوقات عمل المشرفين.

وتمثلت أكبر المعوقات الفنية لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي في العبارة "كثرة عدد المدارس التي أشرف عليها وتباعدتها"، بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وقد يرجع ذلك إلى ما يسببه كثرة المدارس وتباعدتها من ضغط في الوقت، وبذل المشرفين جهود مستمرة في التنقل بين المدارس، وفي متابعة ومراقبة أداء الإدارات المدرسية بها، مما ينعكس على مستوى تطبيقهم لتلك المعايير. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة الجلال (٢٠١١م) والمطيري (٢٠١٤م) التي أظهرت أن من أهم معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية تتمثل في تكليفهم بنصاب كبير من المدارس. بينما تمثل أقلها في العبارة "قلة زيارتي لإدارة المدرسة الواحدة التي أشرف عليها"، بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وانحراف معياري (١,١٢). وقد يرجع ذلك إلى حرص المشرفين على التخطيط والإعداد الجيد لزياراتهم الإشرافية للمدارس، على نحو يساهم في تحقيق أهداف العملية الإشرافية بالمدارس وإن قل عدد زياراتهم لها.

وتمثلت أكبر المعوقات الشخصية لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي في العبارة "أفتقد روح التعاون بيني وبين مدير المدرسة"، بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وانحراف معياري (١,٣٤)، وقد يرجع ذلك إلى كون بعض مشرفي الإدارة تقل زياراتهم إلى المدارس، مما قد يعيق تمتين العلاقة بينهم وبين مديري المدارس، كما أن بعض المشرفين قد يميلون إلى تطبيق مفاهيم الإدارة الأوتوقراطية في التعامل مع الإدارات المدرسية، بهدف التحكم بزمام الأمور، وإظهار شخصياتهم الإشرافية والقيادية، وضمان تطبيق مديري المدارس

للتعليمات والأوامر الصادرة لهم. بينما تمثل أقلها في العبارة "أشعر بأني شخصية غير مرغوب فيها بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، وانحراف معياري (١,٣٢). وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المشرفين على أن يكونوا قدوة واهتمامهم بالعلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، والتزامهم بأخلاقيات مهنة التعليم عند تعاملهم مع منسوبي المدارس كالعادلة في العملية الإشرافية وفي تقييم الأداء، ودعمهم وتشجيعهم وتقديم التوجيهات لهم، مما عزز من الثقة المتبادلة بين المشرفين ومنسوبي الإدارات المدرسية.

خاتمة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات:

تمثلت المشكلة البحثية في تحديد مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي المتمثلة بمعايير (القيادة والإشراف والقيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال) ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض مما يساعد في سد الفجوة بين الأداء المرغوب لمشرف الإدارة المدرسية والأداء الفعلي لهم في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، وذلك رغبة في تسليط الضوء على معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي، وكذلك تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب الإشراف التربوي يتعلق بالمعوقات التي قد تحد من فاعلية دور مشرف الإدارة المدرسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وطبقت الباحثة استبانة على (٥٣) مشرف إدارة مدرسية مستخدمة أسلوب الحصر الشامل.

أهم النتائج:

- ١- أن مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٤,١١).
- ٢- جاء معيار تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية في مقدمة المعايير المطبقة، يليه معيار توظيف المفاهيم والمهارات القيادية في الميدان التربوي. بينما جاء معيار دعم مبدأ الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة كأقل المعايير المطبقة.
- ٣- تمثلت أعلى المؤشرات تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي في التزام مشرفي الإدارة بالقدوة الحسنة في عملهم ومظهرهم وسلوكياتهم بينما تمثل أقلها في تحليلهم واقع الإشراف التربوي وكيفية توظيف نتائجه لإعداد وتحقيق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.
- ٤- وجود معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض في تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٥٩).
- ٥- جاءت المعوقات الاقتصادية في المرتبة الأولى، يليها المعوقات الإدارية، ثم المعوقات الفنية، يليها المعوقات التنظيمية. بينما جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة كأقل المعوقات في هذا المجال.
- ٦- تمثلت أعلى المعوقات التنظيمية لتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي في عدم ربط تحقيق المعايير بنظام التعزيز والحوافز.

بينما تمثل أقلها في اعتبار معايير الإشراف التربوي عبئًا إضافيًا على مشرفي الإدارة المدرسية.

٧- تمثلت أعلى المعوقات الإدارية في كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مشرف الإدارة المدرسية. بينما تمثل أقلها في تنوع واختلاف المراحل التعليمية التي يشرف عليها مشرفي الإدارة المدرسية.

٨- تمثلت أعلى المعوقات الاقتصادية في عدم وجود ميزانية خاصة لتدريب مديري المدارس يستطيع المشرفون التعامل معها. بينما تمثل أقلها في نقص الحوافز المادية المقدمة لمشرف الإدارة المدرسية.

٩- تمثلت أعلى المعوقات الفنية في كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها مشرف الإدارة المدرسية وتباعدها. بينما تمثل أقلها في قلة زيارات المشرف لإدارة المدرسة الواحدة التي يشرف عليها.

١٠- تمثلت أعلى المعوقات الشخصية في افتقاد المشرفين روح التعاون بينهم وبين مدير المدرسة. بينما تمثل أقلها في شعورهم بكونهم شخصية غير مرغوب فيها بالمدرسة.

التوصيات:

- توصي الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج بما يلي:
- تشجيع وتحفيز مكاتب التعليم لمشرفي الإدارة المدرسية على المشاركة الفاعلة في دعم الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة.
- تدريب مشرفي الإدارة المدرسية على الأساليب الحديثة المستخدمة لتحليل واقع الإشراف التربوي وكيفية توظيف نتائجه لإعداد وتحقيق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.
- حرص مكاتب التعليم على ربط تحقيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي بنظام التعزيز والحوافز.
- زيادة اهتمام مكاتب التعليم بتقليل الضغوط المهنية والأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مشرفي الإدارة المدرسية.
- تخصيص اعتمادات مالية سنوية ضمن ميزانية مكاتب التعليم لتدريب مديري المدارس يستطيع المشرفون التعامل معها.
- زيادة عدد مشرفي الإدارة المدرسية بما يتناسب مع عدد المدارس والعمل على تقليل نصاب كل مشرف.
- تعزيز أساليب التواصل والاتصال الحديثة بين مكاتب التعليم والمدارس لتعزيز التعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الثنيان، نوف (٢٠١١). القيادة التحويلية لدى مشرفات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ١- ٢٠٦.
- الحارثي، علي (٢٠١٦). واقع ممارسة المشرفات بعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (١٨٠)، ١- ٢٤.
- الجلال، دليل (٢٠١١). دور مشرفات الإدارة المدرسية في رفع مستوى أداء مديرات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- الديحاني، سلطان، عبد الجليل، هدى، الكندري، هدى (٢٠١٦). مدى توافر معايير التنمية المهنية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٤ (٣)، ٢٠٥- ٢٣٤.
- الزهراني، صالح (٢٠٢٢). تطوير الأداء المهني لمشرفي القيادة المدرسية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- سالم، حنان (٢٠١١). الإشراف التربوي في المدرسة الابتدائية في ضوء إجراءات تطبيق قانون كادر المعلم، مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد، (٩)، ٤٣٨- ٤٦٠.
- السبيعي، عبيد (٢٠١٨). دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام : دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام. مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة البحرين - مركز النشر، العلمي، مج ١٩، ع ١٤، ٤٣٧ - ٤٧٨.

- السعيد، رضا، وعبد الحميد، أحمد (٢٠١٠). معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- الأسمري، صالح (٢٠٢١). دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. مج ٧، ٢٤، ص ص ٨٣ - ١٢٤
- السميح، عبدالمحسن (٢٠١٠). دراسات في الإدارة المدرسية. عمان. دار الحامد.
- الأسمري، صالح (٢٠١٩). دور الأساليب الإشرافية لمشرفي القيادة المدرسية في تنمية مهارات التفكير الناقد لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج ٣، ٤، ٢٠، سبتمبر ٢٠١٩، ص ص ١-٢١
- الشهري، عوض (٢٠٠٨). واقع الكفايات المهنية لمشرفي القيادة المدرسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشهري، غادة (٢٠١٧). دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الإستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الشهري، محمد (٢٠١٧). أثر تطبيق معايير الجودة في تطوير أداء المشرف التربوي: دراسة ميدانية بإدارة التعليم بمحافظة النماص، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٨(١٢١)، ٢٣٩ - ٣١٠.
- العتيبي، مخلد (٢٠١٩). درجة الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٥(١٠)، ٣٦٣ - ٣٨٧.
- العرفج، أريج (٢٠١١). واقع الابداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العمود، مها، المهوس، رنا، الغنبر، نهي، الخويطر، خواطر (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٢(٤)، ٣١٦ - ٣٥٩.

- العنقري، هيلة (٢٠١٣). واقع ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض لإدارة التغيير وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ١ - ١٤٤.
- الغامدي، منال (٢٠٢٠). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية. ع ١٨٥، ج ٣. ص ص ٧٥٣ - ٧٩٠.
- الغامدي، علي (٢٠١٠). دور مشرف الإدارة المدرسية في تنمية مهارات وكيل المدرسة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- الغرابوي، شهدان (٢٠١٩). الشركات المساهمة في إطار الحوكمة والمعايير المحاسبية الدولية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- القحطاني، سعود (٢٠١٧). إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. ع ١٨٤، ج ٨. ص ص ٤٠٧ - ٤٣٥.
- الفايز، حفصة (٢٠١٢). واقع ممارسات مشرفات الإدارة المدرسية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، واصل (٢٠١٤). الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- القبالي، زايد (٢٠١٩). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، ٥(١)، ٤٨ - ٦٨.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٠). معايير الإشراف التربوي.

- الهاجري، نايف (٢٠١٣). ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة تصور مقترح، دراسات عربية في التربية وعلم النفس السعودية.

- النافعي، تركي (٢٠١٩). درجة توافر الكفايات التدريبية لدى مشرفي الإدارة المدرسية المنفذين لبرامج مراكز التدريب بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد ١١٥، ٢٠١٩، ص ٢٧٩-٣٠٦

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

- Ozdemir, T. Y., & Yirci, R. (2015). A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. Educational Process: International Journal, 4 (1-2), 56-70.
- Kasem Al-Harby, Fatima Ibrahim Hakami (2021). The Professional Empowerment Requirements among Educational Female Supervisors in Jazan Region, Ilkogretim Online - Elementary Education Online, 20 (6): pp. 258-275
- Reeves. D (2009). Looking deeper into the data, Educational Leadership, 66(4), p89-90.

Arabic References:

- Al-Thunayan, Nouf (2011). Transformational Leadership among School Management Supervisors and its Relationship to Administrative Creativity among Secondary School Principals in Riyadh (in Arabic) Unpublished Master's Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia].
- Al-Harthy, Ali. (2016). The Reality of Women Supervisors Practice of Certain Educational Supervision Methods in Light of Quality Standards (in Arabic). Journal of Reading and Literacy, (180) 1-24.
- Al-Jalal, Dalil. (2011). The Role of School Management Supervisors in Enhancing the Performance of Primary School Principals in Riyadh (in Arabic) Master's Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.
- Al-Daihani, Sultan, Abdul-Jalil, Hoda, & Al-Kandari, Hoda (2016). The Availability of Professional Development Standards for Educational Supervision from the Perspective of Educational Supervisors in the State of Kuwait (in Arabic). Journal of Educational Sciences, Cairo University - Graduate School of Education, 24(3), 205-234.
- Al-Zahrani, Saleh (2022). Developing the Professional Performance of School Leadership Supervisors in light of the Education and Training Evaluation Commission's Standards in Saudi Arabia (in Arabic). A Proposed Conception [Ph.D. Thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University].

- Al-Subaie, Obeid. (2018). The Role of School Management Supervisors in Supporting Literacy Management in Public Education Schools: An Applied Study on Government Schools in Dammam (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain, 19(1), 437-478.
- Al-Saeed, Reda, Abdel-Hamid, Ahmed (2010). Comprehensive Quality Standards in Kindergarten. Alexandria (in Arabic). Dār al-Ta‘līm al-Jāmi‘ī.
- Al-Asmari, Salih (2021). The Role of School Leadership Supervisors in the Sustainable Professional Development of Secondary School Leaders in Tabuk (in Arabic). Journal of Educational Sciences. Prince Sattam bin Abdulaziz University, 7(2), 83-124.
- Al-Samih, Abdul Mohsen (2010). Studies in School Management (in Arabic). Amman. Dar Al-Hamid
- Al-Asmari, Saleh (2019). The Role of Supervisory Methods' Application by School Leadership Supervisors in Developing Critical Thinking Skills among Secondary School Leaders in Tabuk (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences. 3(20), 1-21
- Al-Shehri, Ghada (2017). The Role of School Leadership Supervisors in Developing the Strategic Thinking Patterns of Leaders in Public Schools in Al-Namas Governorate (in Arabic). Master's Thesis, College of Education, King Khalid University
- Al-Shehri, Muhammad (2017). The Effect of Applying Quality Standards in Developing the Performance of the Educational Supervisor: A Field Study on Educational Management in Al-Namas Governorate (in Arabic). Culture for Development Association, 18 (121), 239- 310.
- Al-Arfaj, Areej (2011). The Reality of Administrative Creativity among School Management Supervisors in Riyadh (in Arabic). Master's Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Al-Amoud, Maha, Al-Mahaws, Rana, Al-Ghathbar, Noha, Al-Khuwaiter, Khawatir (2020). The Training Needs of Educational Supervisors in Light of the Professional Standards Applicable to Educational supervisors (in Arabic). Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences, 12 (4), 316- 359.
- Al-Anqari, Hailah (2013). The Reality of Riyadh School Management Supervisors' Practice of Change Management and Ways of Development (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia
- Al-Ghamdi, Manal (2020). Obstacles Facing the Application of Administrative Empowerment in Public Education and its Activation Mechanisms from the Perspective of School Leadership Supervisors in Makkah Al-Mukarramah Education Directorate (in Arabic). Education Journal. Al-Azhar University, Faculty of Education. 3(185), 753- 790.
- Al-Ghamdi. Ali (2010). The Role of the School Management Supervisor in Developing the Skills of the School Deputy from the Perspective of the School

- Management Supervisors in Riyadh (in Arabic). Master's Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, KSA.
- Al-Gharabawi, Shahdan (2019). Companies Contributing to the Governance and International Accounting Standards Framework (in Arabic). Alexandria: Dār al-Fikr al-Jāmiʿ.
- Al-Qahtani, Saud (2017). The Contributions of School Management Supervisors in Developing the Leadership Skills of Public-School Principals in Al-Quwaiyah Governorate (in Arabic) (in Arabic). Journal of Scientific Research in Education. Ain Shams University, Faculty of Women for Arts, Science and Education, 8(18), 407-435.
- Al-Fayez, Hafsa (2022). The Reality of school Management Supervisors' Practice of Strategic Planning Skills in Riyadh (in Arabic). Master's Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia
- Al-Muq̄bali, Zayed (2019). Developing the Practices of the Ministry of Education's Administrative Supervisors in light of the Comprehensive Quality Principles the Sultanate of Oman (in Arabic). International Journal of Educational and Psychological Studies, Rafad Center for Studies and Research, 5 (1), 48-68.
- Al-Nafei, Turki (2019). Training Competencies among School Management Supervisors Implementing the Programs of the Training Centers Affiliating to the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman (in Arabic). Arab Studies in Education and Psychology, Association of Arab Educators, 2019(115), 279-306