Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (5), Issue (36): 30 Sep 2021
P: 1 - 21

AJSRP
ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (5)، العدد (36): 30 سبتمبر 2021 م
ص: 1 - 21

The reality of educational supervision in Najran from the point view of secondary school teachers and principals and their attitudes towards it

Nasser Salem Al-Aqail

General Administration of Education in Najran Region || Ministry of Education || KSA

Abstract: The study aimed to identify the reality of educational supervision in Najran city from of secondary school teachers and principals point of view, the descriptive survey approach was used, and questionnaire consisting of (3) main areas and (32) paragraphs, applied to a sample of (282) school principals and teachers, including (226) teachers and (56) school principals of both sexes who work in secondary school education, The results indicated that the sample estimates of the reality of supervision at the level of the whole tool; got an overall average (3.25 out of 5), meaning a (medium) practice score, and the level of the three areas, they were in order; The field of educational supervision goals with the highest average (3.33), then the field of supervision methods with an arithmetic average (3.31), finally the field of supervisors' roles with an average of (3.14), all of which were of a medium degree, and the results indicated that there were differences in the attitudes of secondary school teachers and managers towards supervision for a variable. The job is on the total degree only without the fields and was in favor of the school leaders, and the results showed that there were no differences in the reality of supervision between teachers and leaders of the secondary stage towards supervision according to the gender variable, while there were differences in the reality of supervision according to the experience variable on the total degree of performance As well as on the three areas of the tool in favor of those with less experience (10 years or less) The results also showed that there are differences in the reality of supervision depending on the educational qualification variable in the first and second fields and in favor of the bachelor, as for the total degree and the third field of the tool, it was not Significant differences appear statistically. Based on the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals for developing educational supervision in the city of Najran and the whole of the Kingdom.

Keywords: Attitudes, Educational supervision, Secondary school teachers and principals, Najran city.

واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه

ناصر سالم ال عقيل

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (3) مجالات رئيسية و(32) فقرة تم تطبيقها على عينة بلغت (282) قائد مدرسة ومعلماً، منهم (226) معلماً و(56) قائد مدرسة من الجنسين ممن يعملون في تعليم المرحلة الثانوية، وأشارت النتائج إلى أن تقديرات العينة لواقع الإشراف التربوي على مستوى عموم الأداة؛ حصلت على متوسط كلي (3.25 من 5) أي بدرجة تقدير (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات الثلاثة كانت بالترتيب ؛ مجال أهداف الإشراف التربوي على أعلى متوسط (3.33)، ثم مجال أساليب الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (3.31)، وأخيرا مجال أداور المشرفين التربويين بمتوسط (3.14) وجميعها

كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف لمتغير الوظيفة على الدرجة الكلية فقط بدون المجالات وكانت ولصالح قادة المدارس، وأظهرت النتائج وعدم وجود فروق لواقع الإشراف بين معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف حسب متغير الجنس، بينما كانت هناك فروق لواقع الإشراف التربوي تبعا لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية للأداة لصالح ذوي الخبرة الاقل (10سنوات فما دون)، و كذلك على المجالات الثلاث للأداة تبعا لمتغير الخبرة لصالح الخبرة ذوي الاقل (10سنوات فما دون)، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق لواقع الإشراف التربوي تبعا لمتغير المؤهل الدراسي في المجال الأول والثاني ولصالح البكالوريوس، أما على الدرجة الكلية والمجال الثالث للأداة فلم تظهر فروق دالة إحصائيا. واستنادا للنتائج قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات لتطوير الإشراف التربوي في مدينة نجران وعموم المملكة.

الكلمات المفتاحية: اتجاهات، الإشراف التربوي، معلمي وقائدي المدارس الثانوية، مدينة نجران.

المقدمة.

مرت عملية الإشراف التربوي بمراحل تطور عديدة في مفهومه أهدافه وأنواعه وفلسفته إلا أنه لا يزال بحاجة للمزيد من الايضاح التحديد لكثير من القضايا المتصلة ودراسة واقعه وتطوير أساليبه ودوره بما يتفق مع الواقع المعاصر والاتجاهات الحديثة، وأن يصبح للعملية الإشرافية دور فاعل في تطوير قدرات المعلمين وقائدي المدارس وإمكاناتهم وتزويدهم بالمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم بكفاءة، وأن ينعكس دوره إيجابا على العملية التربوية والتعليمية، وأن يسهم في تكوين القيادات التربوية الواعية والمؤثرة في العملية التربوية.

يحظى الإشراف التربوي بمكانة عالية في العملية التربوية والتعليمية لأنه القناة التي ينفذ من خلالها سياسة التربية والتعليم، ولأنه يسهم بتشخيص واقع العملية التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات لذلك فهو حلقة وصل هامة في سلسلة التعليم، فهو الذي يضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ، وهو الذي يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنه يسعى من اجل النهوض بالمدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من اجل تحقيق رسالتها المخطط لها. (الفهدي، 2011).

ونظرا للتحولات المعاصرة في التعليم اصبح هناك حاجة إلى التغيير في أدوار المشرف التربوي، وتطوير وتحديث اساليبه الإشرافية بما يتناسب مع هذه التحولات، ولعل ضرورة الاهتمام بتعزيز الجوانب الإيجابية في الإشراف التربوي وتقليل الممارسات السلبية التي تؤثر على العلاقة بين اطراف العملية التعليمية، وضرورة التركيز على الإشراف الحديث التشاركي القائم على العلاقة التعاونية والعمل بروح الفريق بين أطراف العملية التعليمية يسهم بشكل كبير في تحسين النظرة نحو المشرف التربوي ويعود بالفائدة على العملية التعليمية بشكل عام. (القحطاني، 2019)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من السعي المستمر للتطوير والتجديد في النظام التربوي إلا أن كثير من المشرفين التربويين لديهم القناعة بأن كثير من ممارسات المشرفين الإرشادية تمارس بطريقة التسلط وتصيد الأخطاء للمعلمين من ناحية ويضعون بإعتبارهم أن عمليات تطوير وتحسين الإشراف التربوي وأساليبه وتحقيقه لأهدافه ما هي إلا مسميات ولا تعدو كونها نظريات علمية غير مطبقة على أرض الواقع، وفي الحقيقة أن النظام التعليمي يعاني كثيرا من ضعف الإعداد المهني للمشرف التربوي (المغيدي، 1997). في حين بينت دراسة الغامدي (2019) أن الإشراف التربوي يواجه الكثير من المعيقات والتحديات التي تؤثر على أدواره في الميدان التربوي مما يستدعي إعادة النظر في تحديد الأساليب

والوسائل التي تعينه على تحقيق أهدافه والقيام بمهامه في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة كما يتطلب ذلك تحديد القضايا والتحديات التي تواجهه ودراسة واقعه ومعيقاته بصورة مستمرة. ومع هذه الدراسات التي أكدت وجود بعض التحديات والمشكلات في واقع الإشراف التربوي ومع ندرة الدراسات التي أشارت لواقع الإشراف التربوي في منطقة نجران التعليمية التي توضح طبيعة واقعه وتسعى لتقديم توصيات مناسبة تعزز من أدائه، في ضوء ذلك تبلورت لدي فكرة دراسة هذا واقعه، وفي ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع الإشراف في منطقة نجران التعليمية واتجاهات معلمي وقائدي المدارس الثانوية نحوه.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتمثل مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسين التاليين:

1- ما واقع الإشراف التربوي في منطقة نجران من وجهة نظر قائدي المدراس والمعلمين.

2- هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما يلي:

1- التعرف على واقع الإشراف التربوي بمنطقة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المرحلة الثانوية.

2- التعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من موضوعها الذي تتناوله وهو دراسة واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر قائدي المدارس الثانوية ومعلمي المدارس الثانوية سعيا إلى محاولة تشخيص الواقع لتقديم المقترحات لتحسينه. وتقسم الأهمية إلى:

- الأهمية النظرية
  - يتوقع أن تمثل إضافة نوعية للمكتبة التربوية يستفيد منها المهتمون وعموم الباحثين في المجال التربوي.
  - قد تفيد في زيادة وعي المسؤولين التربويين وتزويدهم برؤية واضحة حول الإشراف التربوي والاتجاهات نحوه.
  - يتوقع أن يكون لها فوائد تنعكس على المعلمين الطلبة بالمدارس من خلال تسليط الضوء على أهداف وأساليب الإشراف الحديثة.
- الأهمية التطبيقية:
  - تفيد هذه الدراسة القائمين على الإشراف في تحديد واقعه في مدينة نجران من اجل العمل على تعزيز الإيجابيات ومعالجة القصور والخلل في الإشراف.
  - تزود صانعي القرار بمعلومات عن واقع الإشراف من معلمي وقائدي المرحلة الثانوية الاتجاهات نحوه من اجل العمل اتخاذ ما يلزم لتطوير الإشراف التربوي.
  - أعداد أداة الدراسة التي يمكن الاستفادة منها لباحثين اخرين

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: وتتحدد بقياس واقع الإشراف التربوي بمدينة نجران من وجهة نظر عينة الدراسة (معلمي وقائدي المرحلة الثانوية).
- حدود بشرية: معلمي وقائدي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة نجران.
- حدود مكانية: مدينة نجران.
- حدود زمنية: العام الدراسي: 1441/1440هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **واقع:** ويقصد به الوضع الحالي للإشراف التربوي في مدينة نجران.
- **الإشراف التربوي (Educational supervision):**
- **المفهوم اللغوي للإشراف:** قال ابن منظور في لسان العرب أن الإشراف من شارف الشيء أي دنا منه وقارب الظفر به، وكذلك العلو وأشرف الشيء علا وارتفع ونظر اليه من مكان مرتفع لإدراكه أكثر، واشرفت عليه اطلعت عليه من فوق ونخلص إلى انه يعني النظر إلى الشيء بنظرة تأملية.
- **الإشراف التربوي**: "هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التربوية بكافة محاورها" (الشهري، 10، 2015)

"ويعرف بالعملية التي يتم فيها تقويم وتطوير ومتابعة وتنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية كما يشتمل الإشراف التربوي على جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية متعلقة بأي نوع من النشاطات التربوية في المدرسة أو خارجها". (المعايطة، 2012، 8).

- **المدارس الثانوية (Secondary school):** "هي المرحلة الأخيرة من مراحل التعليم المدرسي، ومدة الدراسة في المرحلة الثانوية ثلاث سنوات وتنتهي بنيل الشهادة الثانوية". (القميري، 2021: 125).
- **مدينة نجران:** "إحدى المناطق الثلاثةَ عشرةَ للمملكة العربية السعودية، وتقع في جنوب غرب المملكة على الحدود مع اليمن". (ويكيبيديا، 2021)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

مفهوم الإشراق التربوي:

- المفهوم الاصطلاحي للإشراف التربوي:

هناك تعريفات عديدة للإشراف التربوي ومنها تعريف الدويك وآخرون (2001) والذي عرفه بانه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها من منهاج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب.

ويشير عطاري ومحمود وعيسان (2005) إلى أن تعريف الإشراف التربوي مصطلح صعب التحديد وتتسم مفاهيمه بالعمومية، في حين يبدو البعض أكثر تحديدا وان هناك عناصر مشتركة بينها جميعا وهو دور الإشراف التربوي في تحسن تعلم الطلاب من خلال تحسين أداء المعلمين.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن الإشراف التربوي هو عبارة عن عملية قيادية وخدمات تربوية تهدف للارتقاء بالتعليم وتحسينه ويستهدف جميع عناصر العلمية التعليمية من معلمين وطلاب ومناهج ووسائل وأساليب وبيئة تعليمية.

مر الإشراف التربوي بثلاث مراحل هي: التفتيش والذي يتحرى البحث عن الأخطاء ومراقبة المعلم وسيطرة جانب أحادي فيه، وكانت هذه المرحلة تتسم بالتسلطية والإكراه، وكان يتم إجبار المعلمين على تنفيذ توجيهات المفتشين التربويين، مما جعل العلاقة سلبية من المعلمين تجاه المفتش التربوي مما عجل في انتهاء هذه المرحلة، ومع تطور المعرفة وأدواتها أصبح التفتيش غير مقبول وبدأت بذلك مرحلة جديدة استبدل فيه المصطلح إلى مصطلح التوجيه التربوي، وذلك رغبة في تطوير العمل التربوي، وتوثيق الصلة بالمعلم (الطعاني، 2005). واستمر الحال كذلك إلى أن استبدل مصطلح التوجيه التربوي لاحقا (والذي يوحي بالفوقية أي أن إرادة الموجه تعلو فوق إرادة المعلم) بمصطلح الإشراف التربوي الذي يلغي هذه الظاهرة التوجيهية من ناحية ويشير إلى التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم بغرض تشخيص العملية التعليمية وتحليلها وتقويمها وتطويرها، وتطور هذا المفهوم لاحقا ليشمل جميع عناصر العملية التعليمية. (المزيود، 2015). فكان بداية للإشراف الديمقراطي الحديث القائم على التعاون والتشاور مع المعلم والعلاقات الطيبة معه، من خلال تغيير النظرة تجاه المعلم على أنه إنسان قادر على الابتكار والإبداع والبحث والاستقصاء وتحمل المسؤولية وحل المشكلات، فهذا النوع من الإشراف وجه الاهتمام نحو المعلمين وإشراكهم في مناقشة وتحديد الأهداف والخطط والوسائل وطرق التقييم، وتنمية قوى التوجيه الذاتي له وبهذا يصبح المشرف له ناصحا ومعاونا ومساعدا. (الجرجاوي والنخالة، 2009)

أهمية الإشراف التربوي:

تكمن أهمية الإشراف التربوي في أنه يسعى إلى ابراز جوانب القوة والضعف في الميدان التربوي فنقاط القوة يعمل على تقويتها ونقاط الضعف يسعى لمعالجتها، ويشير العوران (2004) إلى أن تضاعف أعداد المدراس وزيادة اعداد التلاميذ، والتغير في أنواع التعليم وأنواع الخدمات التي يقدمها إلى ظهور مشكلات تعليمية زادت من الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف التربوي.

كما يعد الإشراف التربوي حلقة الوصل بين إدارات المدارس ووزارة التربية والتعليم وفروعها في المناطق المختلفة، فهو يسعى لتلبية احتياجات المدارس الفنية والمادية والبشرية، ويتابع امر تحقيقها ويتعاون مع إدارة المدارس في أداء مهامهم على اكمل وجه، كما يقوم بمتابعة عملية التعليم والتعلم وتطويرها ورفع كفاءتها وفاعليتها عن طريق تقويم المنهج ككل من أهداف ومحتوى وأنشطة تقويم وتخطيط وتنفيذ، وكذا متابعة الشروط اللازمة للبيئة المدرسية من تجهيزات وأثاث وغيرها، وكذلك يقوم المشرفون بالتحقق من مدى قدرة إدارة المدراس على تحقيق الأهداف التي وصفتها سياسة التعليم في البلد. (الأغبري، 2007).

ويؤكد العوران (2004) أن الإشراف التربوي أصبح ضرورة ملحة لتغير المجتمع وتطوره ظل التغيير والتجديد والاستثمار في التعليم لان التعليم أصبح عملية استثمارية وهو استثمار في رأس المال البشري من خلال ما يقدم للطلاب من معارف ومهارات ويعتبر المعلم هو حجر الأساس فيه ويحتاج بصورة مستمرة لإدخال تجارب جديدة وأساليب وتقنيات جديدة والمساعدة والإرشاد من المرشدين التربويين من اجل مواكبة التطور والتجديد في الخبرات التربوية التي يقدمها المشرفين من خلال الزيارات الصفية وعقد الندوات وورش العمل والتدريس المصغر.

ويحتاج المعلم والذي يعد من اهم عناصر العملية التعليمية كذلك إلى الإشراف التربوي الذي يهتم به، ويسعى إلى تطوير قدراته صقل كفاياته من خلال الارشاد وتقديم المعونة والمشورة المناسبة. (دفع الله وحامد، 2018).

والمشرف التربوي هو القائد والمطور الذي تتوافر فيه مقومات الشخصية القيادية التي تستطيع التأثير في المعلمين، وتقع عليه مسؤوليات ارشادهم وتوجيههم حتى يتمكن المعلمين من القيام بعملهم بأفضل طريقة، وبالتالي فإن وجود الإشراف التربوي ضرورة لتطوير العملية التعليمية، وتقديم الدعم والعون لكل من قائد المدرسة والمعلم وكافة عناصر المنظومة التعليمية في المدارس (المالك، 2020).

ويسعى المشرف التربوي إلى تحقيق أهداف الإشراف التربوي وتشمل ما يلي: توضيح أهداف التربية، بناء المناهج وتطويرها، تحسين وتقويم أداء المعلمين والمتعلمين، إتاحة المجال لإبراز طاقات المعلمين واكتشاف مواهبهم، توثيق علاقة المدرسة بالبيئة وتوثيق العلاقات الإنسانية في المجتمع التربوي. الحاج (2020)

ويذكر عطوي (2001) بتفصيل أكثر أهداف الإشراف التربوي والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم بنقل الخبرات والتجارب والزيارات.
- تطوير المنهج المدرسي وأساليب تدريسه وتقويمه.
- إحداث التغيير والتطوير التربوي بمساعدة المعلمين على تجريب أفكار وأساليب جديدة.
- تحسين ظروف البيئة المدرسية من خلال تحسن العلاقات مع المعلمين واشراكهم في اتخاذ القرارات ورفع درجة الرضا لديهم.
- تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والاستفادة من مؤسساته.

فيما أشار (Wanzare,2012,190) إلى أن الإشراف التربوي يهدف إلى تقديم الدعم والمساندة لكافة مستويات المعلمين، ومساعدة الادارة المدرسية في التخطيط لبرامج التنمية المهنية للمعلمين، وذلك لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة ونميز، ويهدف كذلك إلى مساعدة المدارس في تنفيذ المناهج الدراسية بفاعلية، وكذلك يهدف الإرشاد التربوي إلى تحسن العلاقة بين المعلمين والمسؤولين عن إدارة المدارس.

ويستخدم المشرف التربوي الأساليب الفردية والجماعية لتحقيق أهداف الارشاد ومن الأساليب الفردية الزيارة، المقابلة، وغيرها ومن الأساليب الجماعية الاجتماعات، المؤتمرات، الدورات التدريبية، الحلقات النقاشية، والتعاون مع المؤسسات التربوية. (الجرجاوي والنخالة، 2009).

وأورد المطيري (2000) الأساليب الإشرافية التالية:

الزيارات الصفية، الزيارات المتبادلة، الدروس النموذجية، الورش التدريبية، النشرات التربوية، القراءات الموجهة، اللقاءات المخصصة، الندوات التربوية، البرامج التدريبية، البحث العلمي.

بينما يرى كلج وبلنجتون (Clegg&Billington,1994) أن أهم أساليب المشرف التربوي تتمثل في الزيارات الصفية والاجتماعات بالمعلمين والجلسات النقاشية معهم والاجتماع بالتلاميذ بالإضافة إلى فحص أعمال التلاميذ.

وتقوم الاتجاهات بدور جوهري في انجاز أهداف المؤسسات التعليمية وإنجاح القيام بالمهام على أتم وجه فيها (النصير، 2011).

حيث تسهم الاتجاهات الإيجابية كذلك في تحقيق أهداف العملية التربوية وإنجاحها وقد تعيق الاتجاهات السلبية عملية التقدم والتغيير. فالاتجاهات ترتبط بسلوك الأفراد في الوقت الحاضر وتنعكس على سلوكهم وأقواله وأفعاله وتفاعلاته، وتمثل نتاج خبراته السابقة. (زهران، 1984).

ولأهمية دور الاتجاهات في إنجاح العملية التعليمية تجاه الإشراف التربوي دفعني ذلك إلى دراستها لطرفي العملية التعليمية المعلمين وقائدي المدارس بهدف التنبؤ بالسلوك وإمكانية التحكم من ناحية والعمل على تقديم مقترحات تسهم في دفع العملية التعليمية إلى الامام.

مفهوم الاتجاهات: هي عبارة عن مجموع الأفكار والمشاعر والمعتقدات والمدركات حول موضوع ما وبالتالي فهي توجه سلوك الفرد وتحدد موقفه من ذلك الموضوع، وبالتالي فهي ميل إيجابي أو سلبي نحو قضية معينة يتبناها الفرد ويقتنع بوجهة نظره نحوها (عليمات، 1999).

ويشير زهران (1984) إلى مكونات الاتجاه وهي ثلاثة مكونات هي المكون الوجداني، والمكون المعرفي، والمكون السلوكي. ويرتبط كل مكون منها بجانب معين فالمكون الوجداني يرتبط بمشاعر الفرد واستجاباته العاطفية ورغباته سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويتعلق المكون المعرفي بالمعتقدات التي يتبناها الفرد نحو موضوع ما، فهو يشير إلى نمط التفكير حول موضوع الاتجاه، بينما يشير المكون السلوكي إلى سلوكيات الفرد المتعلقة بموضوع الاتجاه واستجاباته نحوه وهو الذي يمثل الترجمة العملية الفعلية للمكونان الوجداني والمعرفي. الحليبي(2004).

وبالتالي فإن دراسة الاتجاهات تساعد في تفسير سلوك الأفراد في المواقف المختلفة، وترتبط بالأداء الوظيفي فدراستها تعد أحد المحاور الهامة التي تساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات حول موضوع واقع الإشراف التربوي ومنها:

- **دراسة (العنوز، 1995)** قامت الشريدة بدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية من حيث درجة تحقيق الأهداف، ومدى ممارسة المهام الإشراقية، ودرجة أهمية الأساليب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (94) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي محافظة اربد وعددهم (7081) معلما ومعلمة وتم اختيار عينة منهم عددها (1125) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم أهداف الإشراف هو مساعدة المعلم على إتباع الطرق المناسبة والفعالة في التدريس، وأن أهم زيارات المشرفين هي الزيارات المخطط لها في حين بينت الدراسة أن المشرفين التربويين يكثرون من الزيارات الصفية المفاجئة، واظهر متغير المؤهل العلمي فرقا دالا على تحقق أهداف الإشراف ودرجة استخدام الأساليب الإشراقية لصالح المؤهل التربوي الأعلى، ولم يظهر المتغير نفسه فروقا على درجة أهمية الأساليب الإشراقية، أما متغير الجنس فلم تظهر فروق ذات دلالة بين الجنسين على تحقق أهداف ومهام الإشراف التربوي، لكن اظهرت النتائج فروقا بين الجنسين على اهمية الأساليب الإشرافية لصالح الذكور، ولم يظهر متغير عدد سنوات الخبرة فروق ذات دلالة إحصائية على أهداف ومهام الإشراف التربوي لكن ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على استخدام الأساليب الإشرافية لصالح الخبرة الطويلة.
- **دراسة (العوفي، 2000)** تناولت واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (87) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية، وتكونت عينة الدراسة من (507) اشخاص موزعين على فئتين هما فئة المشرفين التربويين وعددهم (238) وشملت جميعي موجهي المجال وموجهي المواد من الجنسين ذكورا واناثا، وفئة المعلمين وعددهم (270) معلما من الجنسين من معلمي مراحل التعليم العام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة مسقط ومنطقة الباطنة، واعد الباحث استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (تنظيم الإشراف، وظائف الإشراف، أساليب الإشراف التربوي)، واظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنشطة الإشراف في التعليم العام تزيد عن المتوسط في جميع المجلات الثلاث كما يراها المشرفون، بينما كانت الدرجة تزيد عن المتوسط في مجالين كما يراها المعلمون بينما كانت الدرجة اقل

من المتوسط في مجال وظائف الإشراف التربوي أقل من المتوسط بقليل. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق في تقدير درجة الممارسة كما يراها المعلمون والمشرفون لجميع مجالات الإشراف تعزى إلى مستواهم الوظيفي وكلها في صالح المشرفين، ووجود فروق في تقدير درجة الممارسة كما يراها المعلمون لصالح أصحاب الخبرة الطويلة، واظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في تقدير درجة الممارسة لجميع المجالات تعزى للجنس لصالح الاناث.

- **دراسة الزهراني (2009)** وهدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي بين الواقع والمأمول بالمملكة العربية السعودية واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستبانة من خمسن فقرة توزعت على خمسة محاور رئيسية وتكونت عينة الدراسة من (90) من مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، ومن (160) مشرفا تربويا بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين ينقلون الخبرات التعليمية المناسبة للمعلمين، وأن تعاملهم مهني، وإلى عدم وجود فروق بين المعلمين والمشرفين حول مهام المشرف تبعا لعامل الخبرة العلمية، وعدم وجود فروق بين المعلمين والمشرفين تبعا لمتغير الخبرة العملية.
- دراسة **(الصديق، 2009)** وقام الصديق بدراسة هدفت لمعرفة واقع الإشراف التربوي بمرحلة تعليم الأساس: المشكلات وأساليب تطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مشرفا تربويا واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الإشراف التربوي يقوم بدوره بدرجة طيبة، وأن هناك مشكلات تواجه الإشراف فنية ومهنية وإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن الزيارات الصفية من أكثر الأساليب الإشرافية استخداما في المدارس.
- **دراسة (Tshabalala & Mapolisa, 2013)** هدفت للتعرف إلى استكشاف الممارسات الإشرافية الفعلية لمديري المدارس في زيمبابوي من أجل الحصول على فهم أفضل للإشراف التعليمي؛ وذلك لمساعدة مديري المدارس في جعل العملية الإشرافية أكثر فعالية .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتألف مجتمع الدراسة مديري المدارس والمعلمي لثلاث محافظات في زمبابوياً، وتم أخذ عينة عشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من (748)معلما ومديرا، منها (392) للإناث و (356) للذكور. وأظهرت نتائج الدّراسة أن الممارسات الإشرافية للمديرين تحولت إلى مجرد تفتيش، وأن المعلمين لا يتلقون التّوجيه اللازم والدعم الفني، وأن المناخ أو الجو يؤثر على سلوك العاملي في المدارس.
- دراسة (**Musundire,2015**) وهدفت إلى التعرف على فعالية نموذج الإشراف التطوري كأداة لتحسين جودة التدريس من خلال التركيز على تصورات المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية في جنوب إفريقيا، وتم استخدام تصميم بحث مختلط يتميز بالتصميم التتابعي التوضيحي لمعالجة أسئلة الدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة من أجل الحصول على معلومات متعمقة حول تصورات المعلمين، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وعددهم (350) شخصا من عدة ولايات بجنوب أفريقيا، وأشارت النتائج إلى أن نموذج الإشراف التطوري هو أداة ممتازة لتحسين جودة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة إدخاله كنموذج مناسب للإشراف في مدارس جنوب إفريقيا.
- دراسة **المالك (2020)** وهدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي الإلكتروني لدى المشرفات لدى المشرفات التربويات في مدينة الرياض والتعرف على سبل تطبيقه والمعوقات التي تعيق تطبيقه، واستخدمت الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، واظهرت نتائج الدراسة تُطبق أساليب الإشراف الإلكتروني من قبل المشرفات التربويات بمدينة

الرياض بدرجة مرتفعة. وتوجد معوقات تحد من تطبيق المشرفات التربويات بمدينة الرياض لأساليب الإشراف الإلكتروني بدرجة مرتفعة اتفقت على عينة البحث على سبل التغلب على معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني ، بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغت نسبة الاتفاق،٨٨.% . توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول سبل التغلب على معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني تعزى للمؤهل العلمي، لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس. كما توجد فروق دالة إحصائياً حول درجة تطبيق الإشراف الإلكتروني وسبل التغلب عليها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من تتراوح خدمتهن بين خمس وعشر سنوات. وكذلك متغير الدورات التدريبية في مجال الإشراف الإلكتروني لصالح الحاصلات على أكثر من ثلاث دورات فأكثر، لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة أو الدورات التدريبية في مجال الإشراف الإلكتروني، أو حول درجة تطبيق الإشراف الإلكتروني، ومعوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني تعزى للمؤهل العلمي.

- دراسة **الحاج (2020)** وأجرت الحاج دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه، واستخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، واظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري كانت مرتفعة على الدرجة الكلية ومحاور الأداة الثلاث، واظهرت كذلك عدم وجود فروق في الإشراف التطوري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لبعد الإشراف التطوري غير المباشر والدرجة الكلية، بينما وجدت فروق في الإشراف المباشر والتشاركي لصالح منطقتي غزة ورفح التعليمية، وعدم وجود فروق في الإشراف التطوري تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل التعليمي للمعلمين وسنوات الخبرة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من استعراض الدارسات السابقة ما يلي أن هناك أوجه شبه مع دراستنا الحالية تتمثل في أن اغلب الدارسات اشارت إلى أهمية دراسة واقع الإشراف التربوي في بيئتها المختلفة لأهمية موضوع الإشراف التربوي ودوره في إنجاح وتطور العملية التعليمية، وأن دراسة الواقع غالبا شملت أطراف العملية التعليمية من معلمين ومديرين ومشرفين، وأن هناك اهتمام بدراسة الواقع الحالي للإشراف التربوي من اجل العمل على تطويره ومعرفة أوجه القصور والنقص في الإشراف مثل دراسة (العنوز، 95) و(العوفي، 2000) ودراسة (الزهراني، 2009)، ودراسة (الصديق، 2009)، المالك (2020)، الحاج (2020)، وان معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي في دراستها للواقع الإشرافي باستثناء دراسة الحاج (2020) والتي استخدمت المنهج التحليلي لمناسبته لدراستها. وان معظم الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأن هناك أوجه اختلاف ما بين دراستنا والدراسات السابقة من حيث بيئة الدراسة حيث يلاحظ اختلاف بيئات الدراسات ودراستنا الحالية أجريت على بيئة مدينة نجران التعليمية وهي مدينة ناشئة في اقصى جنوب المملكة العربية السعودية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في اعداد أداة الدراسة وكذلك استفاد منها في الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع لأهميته.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي وقائدي المرحلة الثانوية بمنطقة نجران للعام الدراسي 1441/1440هـ الفصل الدراسي الثاني وكان عددهم (940) معلماً و(76) قائداً كما افاد بذلك مسؤول قسم الإشراف بأداة تعليم نجران.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (282) بما نسبته 28% من مجتمع الدراسة الكلي. والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة:

جدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
النوع	معلم	226	80%
	قائد	56	20%
المجموع		282	100%
الجنس	ذكر	171	60%
	انثى	111	40%
المجموع		282	100%
سنوات الخبرة	10سنوات فما دون	130	46%
	أكثر من 10 سنوات	152	54%
المجموع		282	100%
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	230	82%
	دراسات عليا	52	18%
المجموع		282	100%

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة قام الباحث ببناء استبانة الدراسة بصورتها الأولية والتي تكونت من 35 فقرة موزعة على أربعة مجالات.

صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على (11) من اصحاب الخبرة والاختصاص في جامعة نجران وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من إضافة أو حذف أو تعديل وتم اخذ نسبة (82%) لاتفاق المحكمين للإبقاء على الفقرات. وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من ثلاثة مجالات رئيسية وهي مجالات: مجال أهداف الإشراف التربوي، ويتكون من 13 فقرة ومجال أدورا المشرفين التربويين وتكون من 12 فقرة، ومجال أساليب الإشراف التربوي وتكون من 7 فقرات بحيث أصبحت الأداة مكونة من (32) فقرة بصورتها النهائية وفق سلم ليكرت الخماسي.

ب- صدق الاتساق:

للتحقق من صدق الاتساق تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلما وقائد مدرسة وتم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي اليه وبين الفقرة والمجال مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أداة الدراسة والمجال التي تنتمي اليه وبين الفقرات والمجال والدرجة الكلية للأداة

م	ارتباط الفقرة مع المجال	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	م	ارتباط الفقرة مع المجال	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية
1	.849**	.683**	17	.384*	.455*
2	.845**	.709**	18	.838**	.702**
3	.517**	.614**	19	.543**	.462*
4	.844**	.637**	20	.523**	.466**
5	.582**	.602**	21	.487**	.458*
6	.611**	.501**	22	.768**	.595**
7	.552**	.728**	23	.626**	.662**
8	.596**	.437*	24	.788**	.507**
9	.523**	.466**	25	.541**	.426*
10	.391*	.399*			
11	.487**	.453*	26	.646**	.545**
12	.717**	.451*	27	.739**	.460*
13	.541**	.462*	28	.831**	.512**
		.779**	29	.747**	.572**
14	.635**	.370*	30	.625**	.681**
15	.606**	.613**	31	.689**	.472**
16	.563**	.539**	32	.551**	.630**

**. دالة عند (0.01). *. دالة عند (0.05)

اظهر الجدول (2) أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرات والمجال والدرجة الكلية للمقياس دالة احصائيا اما عند مستوى (0.01) أو (0.05) مما يدلل تحقق صدق الاتساق لأداة الدراسة.

الثبات:

تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأداة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة (30) معلما والجدول (3) يبين معاملات ثبات كرونباخ الفا للأداة والمجالات.

جدول (3) معامل ثبات كرونباخ الفا للمجالات وللدرجة الكلية للأداة.

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	أهداف الإشراف التربوي	13	0.91

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
2	اداور المشرفين التربويين	12	0.88
3	أساليب الإشراف التربوي	7	0.92
	الدرجة الكلية	32	0.93

ويتضح من الجدول (3) أن معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد للأداة كانت تتراوح من (0.88- 0.92)، كمات بلغت قيمة معامل ثبات الدرجة الكلية للأداة (0.93) وجميعها معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة.

الوزن النسبي والمعالجة الإحصائية:

اعتمدت البرمجية الإحصائية (SPSS) نسخة (23) في تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإشراف التربوي في منطقة نجران من وجهة نظر قائدي المدارس والمعلمين واتجاهاتهم نحوه وبعد الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة والأخذ بآراء بعض خبراء القياس والتقويم تم اعتماد التدريج الآتي لدرجة تحقق ابعاد وفقرات الاستبانة بعد حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على عدد الخلايا للحصول على طول الخلية أي 4\5= 80، وهكذا تكون المديات وتقديراتها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4) ويوضح المديات والتقديرات اللفظية لفقرات الأداة.

م	المديات	التقديرات اللفظية
1	(1.00 -1.80)	بدرجة قليلة جدا
2	(1.81 -2.61)	بدرجة قليلة
3	(2.62 -3.41)	بدرجة متوسطة
4	(3.42 -4.21)	بدرجة كبيرة
5	(4.22 -5.00)	بدرجة كبيرة جدا

المعالجة الإحصائية: وإجراءات الدراسة:

قام الباحث بعد الانتهاء من إعداد الأداة بصورتها النهائية بتوزيعها على معلمي وقائدي عينة الدراسة والطلب منهم أن يملؤوها بشفافية وتم جمعها منهم، وإكمال إجراءات المعالجات الإحصائية اللازمة واستخراج النتائج.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- **نتائج السؤال الأول: "ما واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر قائدي ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة نجران واتجاهاتهم نحوه؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإشراف التربوي من وجهة نظر قائدي ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة نجران، والجدول أدناه يوضح ذلك

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإشراف التربوي في منطقة نجران من وجهة نظر قائدي المدراس والمعلمين مرتبة تنازليا بحسب متوسطاتها

م	المجال الأول: أهداف الإشراف التربوي: يعمل الإشراف التربوي على	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
6	إيصال رسائل المسؤولين التربوية والتعليمية لقائدي ومعلمي المدارس	3.91	1.00	1	كبيرة
7	الإشراف على سير العملية التعليمية في المدارس	3.83	1.17	2	كبيرة
1	تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم	3.72	1.05	3	كبيرة
3	اقامة علاقات اجتماعية سليمة مع قائدي ومعلمي المدارس	3.65	1.33	4	كبيرة
4	مراجعة الأسس التي يقوم عليها الإشراف التربوي	3.35	1.06	5	متوسطة
9	تطوير مستويات الاداء المهني للمعلمين.	3.34	1.32	6	متوسطة
11	عقد اللقاءات مع العاملين في مجال التعليم	3.30	1.24	7	متوسطة
5	التجديد في أساليب ووسائل التقويم للأداء التربوي للمعلمين	3.29	1.26	8	متوسطة
2	عقد الدورات التدريبية للمعلمين	3.24	1.32	9	متوسطة
8	تطوير المناهج الدراسية	3.18	1.28	10	متوسطة
10	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وقائدي المدارس	3.13	1.36	11	متوسطة
12	إعداد البحوث والدراسات التربوية التي تخدم الميدان التعليمي	2.73	1.44	12	متوسطة
13	استشارة المعلمين في تطوير المناهج الدراسية	2.67	1.44	13	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال الأول	3.33	1.04		متوسطة
	المجال الثاني: دور المشرفين التربويين	3.14	1.15		متوسطة
	أ-في النمو المهني للمعلمين	2.97	1.27		متوسطة
14	مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم المهنية	3.15	1.30	1	متوسطة
15	ترشيح المعلمين للدورات التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات	3.15	1.30	2	متوسطة
16	تزويد المعلمين بمعلومات ومراجع حديثة في مجال استراتيجيات وطرق التدريس	2.95	1.46	3	متوسطة
17	تعيين مراكز عمل المعلمين بحسب احتياجات المدارس	2.80	1.47	4	متوسطة
18	الاهتمام بآراء المعلمين واقتراحاتهم في التدريس وتطوير المناهج	2.79	1.39	5	متوسطة
	ب-دور المشرف التربوي في المنهاج والكتاب المدرسي:	2.96	1.29		متوسطة
19	يوضح المشرف الأهداف العامة للمناهج الدراسية للمعلمين	3.17	1.34	1	متوسطة
20	يطلع المشرف المعلمين على التطورات في المناهج الدراسية	3.10	1.40	2	متوسطة
21	يدرب المشرف المعلمين على تحليل وتقويم ويشاركهم عملية تطوير المناهج الدراسية	2.85	1.36	3	متوسطة
22	يقوم المشرف التربوي بإصدار نشرات تربوية بالتحديثات في المنهاج الدراسي	2.72	1.42	4	متوسطة
	ج-دور المشرف مع قائدي المدارس	3.66	1.15		كبيرة
23	يتعاون المشرف مع قائد المدرسة لتحقيق المصلحة التربوية	3.73	1.21	1	كبيرة
24	يعمل المشرف على إقامة علاقات ودية متبادلة مع قائدي المدارس	3.70	1.21	2	كبيرة
25	يشرك المشرف قائد المدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمعلمين	3.54	1.28	3	كبيرة
	المجال الثالث: أساليب الإشراف التربوي	3.31	1.13		متوسطة
26	يستخدم المشرف التربوي أسلوب الزيارات الصفية وغيرها لتقييم اداء المعلمين	4.22	.99	1	كبيرة جدا
27	يستخدم المشرف التربوي أسلوب الاجتماع الفردي مع المعلمين	3.48	1.31	2	كبيرة

م	المجال الأول: أهداف الإشراف التربوي: يعمل الإشراف التربوي على	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
28	يستخدم المشرف التربوي أسلوب الورش التعليمية مع المعلمين	3.34	1.34	3	متوسطة
29	يعمل المشرف التربوي على تصميم الدروس النموذجية كأسلوب إشرافي	3.22	1.47	4	متوسطة
30	يستخدم المشرف التربوي أسلوب النشرات الإشرافية مع المعلمين	3.13	1.37	5	متوسطة
31	يستخدم المشرف التربوي أسلوب المشاغل التدريبية مع المعلمين	2.90	1.36	6	متوسطة
32	يستخدم المشرف التربوي أسلوب التدريس المصغر	2.86	1.34	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	1.06		متوسطة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإشراف التربوي في منطقة نجران من وجهة نظر قائدي المدارس والمعلمين واتجاهاتهم نحوه، وبلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للأداة ككل (3,25) وبانحراف معياري (1.059) وبدرجة متوسطة، في حين كانت استجابات عينة الدراسة على المجالات الأداة مرتبة على النحو التالي:

مجال أهداف الإشراف التربوي أكبر هذه الاستجابات حيث كانت الاستجابات عليه بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,33)، تلاه مجال أساليب الإشراف التربوي فقد كانت الاستجابات عليه متوسطة وبمتوسط حسابي (3,31) وفي الأخير مجال أدوار المشرفين التربويين فقد كانت الاستجابات عليه اقلهم وبدرجة متوسطة وكان المتوسط الحسابي له (3,14).

- **مناقشة نتائج السؤال الأول** وهو " ما واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر قائدي ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة نجران واتجاهاتهم نحوه" ويلاحظ من النتائج أن المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للأداة ككل كان بدرجة متوسطة، في حين كانت استجابات عينة الدراسة على مجالات الأداة مرتبة على النحو التالي: مجال أهداف الإشراف التربوي، تلاه مجال أساليب الإشراف التربوي، وفي الأخير مجال أدوار المشرفين التربويين فقد كانت الاستجابات عليه اقلهم، ويلاحظ أن مجال أهداف الإشراف ضم اكثر من فقرة تم الإجابة عليها بدرجة كبيرة مثل يعمل على تحقيق أهداف الأهداف العامة للتربية والتعليم، ويقوم المشرفون بعلاقات اجتماعية مناسبة وسليمة مع قائدي ومعلمي المدارس، ويعمل المشرفون على إيصال رسالة المسؤولين التربوية لقائدي ومعلمي المدارس، ويشرف المشرف على سير العملية التعليمية في المدارس هذه الفقرات تم الاستجابة لها بدرجة عالية اكثر من غيرها في المجال مما جعل هذا المجال يكون له الترتيب الأول في استجابة عينة الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية، وقد يعزى ذلك إلى العلاقات الطيبة التي يحرص المشرفون التربويون في مدينة نجران على بنائها مع طرفي عينة الدراسة معلمي وقائدي المدارس الثانوية، بالإضافة إلى حرص المشرفين التربويين متابعة العملية التعليمية بمدارس المنطقة وايصال الرسائل التربوية المناسبة لقائدي ومعلمي المدارس الثانوية وبالتالي هذا يؤكد حرص المشرفين التربويين على العمل من اجل تحقيق أهداف الارشاد التربوي من وجهة نظر العينة وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العلاقات الطيبة التي تجمع أطراف العملية التعليمية في مدينة نجران وحرص هذه الأطراف على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية، بالإضافة إلى العلاقات الطيبة التي تربط بين المشرفين التربويين وقائدي ومعلمي المدارس والتعاون المشترك بنهم من خلال عبرت عنه عين الدراسة، وحرص المشرفين أن يتم إيصال الرسائل التربوية والتعليمية لأطراف العملية التعليمية، بما يمضي قدما في تحسين وتطوير العملية التعليمية وبما يعود بالفائدة على المعلمين والطلاب الامر الذي انعكس على واقع الإشراف التربوي واتجاهات معلمي وقائدي المدارس نحوه، **وتتفق** نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزهراني (2009)، ونتيجة

دراسة الصديق (2009)، والعوفي (2000). وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة المالك (2020) ودراسة الحاج (2020) والتي أفادت بان استجابات عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي كانت مرتفعة مع اختلاف درجة التقدير للنسبة مع دراستنا.

- **نتائج السؤال الثاني:** أ-هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) بين اتجاهات معلمي وقائدي مدارس المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تبعا لمتغير الوظيفة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي.

المجال	المستجيب	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ت	درجات الحرية	الدلالة
المجال الأول: أهداف الإشراف التربوي: يعمل الإشراف التربوي على	معلم	226	3.28	1.053	-1.836-	280	.067
	قائد	56	3.56	.939			
المجال الثاني: أداور المشرفين التربويين	معلم	226	3.08	1.174	-1.860-	280	.064
	قائد	56	3.39	1.006			
المجال الثالث: أساليب الإشراف التربوي	معلم	226	3.26	1.181	-1.383-	280	.168
	قائد	56	3.49	.869			
الدرجة الكلية	معلم	226	3.20	1.086	-2.004-	280	.048
	قائد	56	3.48	.915			

يبين الجدول (5) وجود فروق دالة احصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي على الدرجة الكلية ولصالح قائد المدرسة وعدم وجود فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير الوظيفة على المجالات.

- **مناقشة نتائج السؤال الثاني:** أ-وهو " هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) بين اتجاهات معلمي وقائدي مدارس المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تبعا لمتغير الوظيفة؟ " وأظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي على الدرجة الكلية ولصالح قائد المدرسة وعدم وجود فروق دالة احصائيا على المجالات وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العلاقة التي قد تحمل قدرا اكبر من الإيجابية بين المشرفين وقائدي المدارس بحكم أن المشرفين يكون التوجيه المباشر لهم مع المعلمين وبإيعاز وتنسيق من قبل قائدي المدارس الذين يقومون باستضافتهم في المدارس للقيام بواجب الإشراف للمعلمين، وبالتالي تكون العلاقة غالبا مع قائدي المدارس اقل رسمية وتتسم بالود والاريحية اكثر من علاقة المعلمين بالمشرفين والتي قد يحكمها شيء من الرسمية بحكم طبيعة العمل وأن كانت إيجابية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العوفي (2000).
- **نتائج السؤال الثاني:** ب-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين اتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الجنس ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الجنس واختبار(ت) لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.

المجال	الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ت	درجات الحرية	الدلالة
المجال الأول: أهداف الإشراف التربوي: يعمل الإشراف التربوي على	ذكر	171	3.33	1.047	-.074-	280	.941
	انثى	111	3.34	1.022			
المجال الثاني: أداور المشرفين التربويين	ذكر	171	3.14	1.125	.076	280	.939
	انثى	111	3.13	1.187			
المجال الثالث: أساليب الإشراف التربوي	ذكر	171	3.41	1.122	1.950	280	.052
	انثى	111	3.14	1.124			
الدرجة الكلية	ذكر	171	3.28	1.050	.453	280	.651
	انثى	111	3.22	1.076			

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق دالة احصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الجنس.

- **مناقشة نتائج السؤال الثاني ب:** وهو هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) بين اتجاهات معلمي وقائدي مدارس المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تبعا لمتغير الجنس، ويتضح من النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الجنس (ذكر، انثى) سواء للدرجة الكلية أو للمجالات المختلفة وهذا يشير إلى أن مستوياتها كانت متقاربة ما بين الجنسين ويعود ذلك إلى طبيعة الإشراف التربوي المقدم والتعليمات التي تقدم من المشرفين كونها كلها تستقى من تعليمات قائدي تعليم المناطق التعليمية والوزارة والظروف التعليمية المتقاربة التي يعيشها معلمي وقائدي المرحلة الثانوية من الجنسين ذكورا واناثا مما يجعل الفروق بينهم قليلة أو غير ذات دلالة تجاه الإشراف التربوي. **وتتفق** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنوز، (1995) ومع نتيجة الحاج (2020) والتي اشارت جميعها إلى عدم وجود فروق تبعا لمتغير الجنس، بينما **اختلفت** النتيجة مع نتيجة دراسة العوفي (2000) والتي اشارت لوجود فروق بين الجنسين في واقع الإشراف الامر الذي قد يعود لطبيعة البيئة التي أجريت فيها الدراسة من ناحية ومن ناحية أخرى تعليمات الإدارة التعليمية هناك.
- **نتائج السؤال الثاني:** ج- هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) بين اتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات معلمي قائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الخبرة ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) والجدول (7) يبين ذلك:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الخبرة واختبار (ت) لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية

المجال	الخبرة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ت	درجات الحرية	الدلالة
المجال الأول: أهداف الإشراف التربوي: يعمل الإشراف التربوي على	10 سنوات فما دون	130	3.62	1.060	4.452	280	.000
	أكثر من 10 سنوات	152	3.09	.950			
المجال الثاني: أداور المشرفين التربويين	10 سنوات فما دون	130	3.39	1.195	3.408	280	.001
	أكثر من 10 سنوات	152	2.93	1.065			
المجال الثالث: أساليب الإشراف التربوي	10 سنوات فما دون	130	3.64	1.146	4.833	280	.000
	أكثر من 10 سنوات	152	3.02	1.032			
الدرجة الكلية	10 سنوات فما دون	130	3.55	1.084	4.284	280	.000
	أكثر من 10 سنوات	152	3.01	1.060			

يبين الجدول (8) وجود فروق دالة احصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الخبرة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات ولصالح الخبرة الاقل.

- **مناقشة نتائج السؤال الثاني ج**: وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة وأظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير الخبرة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات ولصالح الخبرة الأقل وهو ما يمكن أن يعزى لطبيعة العلاقة التي تجمع معلمي وقادة المدارس حديثي الخبرة بالمشرفين التربويين القائمة على النصح والتشاركية في الارشاد معهم مما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي القائمة على حسن العلاقة بين المشرف ومعلمي وقادة المدارس بخلاف النظرة للمعلمين ذوي الخبرة الكبيرة الذي عاصروا المرحلة السابقة من الإشراف والتي كانت قائمة على فوقية وتسلط من المشرف وتفتيشه وبحثه عن الأخطاء لمن يزورهم من المعلمين وقائدي المدارس والتي كونت لديهم نظرة واتجاهات قد تكون غير مناسبة لهم.

- **نتائج السؤال الثاني: د**-هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) بين اتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار ت والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل واختبار ت لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية

المجال	الخبرة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ت	درجات الحرية	الدلالة
المجال الأول: أهداف الإشراف التربوي: يعمل الإشراف التربوي على	بكالوريوس	230	3.39	1.056	1.980	280	.049
	دراسات عليا	52	3.08	.905			
المجال الثاني: اداور المشرفين التربويين	بكالوريوس	230	3.20	1.141	1.989	280	.048
	دراسات عليا	52	2.85	1.145			
المجال الثالث: أساليب الإشراف التربوي	بكالوريوس	230	3.32	1.158	.590	280	.556
	دراسات عليا	52	3.22	.994			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	230	3.31	1.074	1.731	280	.085
	دراسات عليا	52	3.03	.966			

يبين الجدول (9) وجود فروق دالة احصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل على المجال الأول والثاني ولصالح البكالوريوس اما على الدرجة الكلية وعلى المجال الثالث لم تظهر فروق دالة احصائيا.

- **مناقشة نتائج السؤال الثاني د-:** وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لأفراد عينة الدراسة وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا لاتجاهات معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل الدراسي على المجال الأول وهو أهداف الإشراف والثاني وهو أدوار المشرفين التربويين ولصالح البكالوريوس وقد يعزى ذلك إلى درجة الاهتمام والمتابعة من قبل المرشدين التربويين من حملة البكالوريوس لأداء وظائفهم من حيث العمل على تحقيق الأهداف وادوار وممارسات المشرف افضل من ممارسات المشرفين من حملة الدراسات العليا الذين يميلون إلى الجوانب الإدارية اكثر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المالك(2020) والتي أظهرت فروقا لصالح البكالوريوس او حملة المؤهل العلمي الأقل، بينما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة العنوز(1995) والتي أظهرت الفرق في الأداء لصالح متغير المؤهل الأعلى، وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة الحاج (2020) والتي لم يظهر فيها فروق للمؤهل الدراسي وقد يعزى ذلك لطبيعة النظام التعليمي لبيئات الدراسات المختلفة. واظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة احصائيا على الدرجة الكلية وعلى المجال الثالث وهو أساليب الإشراف التربوي لمتغير المؤهل وقد يعزى ذلك إلى اتباع أساليب معينة معتمدة من قبل وزارة التعليم ويستخدمها المشرفين التربويين بجميع مؤهلاتهم وهو ما يتفق مع دراسة الحاج (2020).

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقترح بما يلي:

1- ضرورة تعزيز الاهتمام بأدوار المشرفين التربويين المختلفة في مجال النمو المهني للمعلمين وقادة المدارس ومجال الكتب والمناهج.
2- ضرورة بناء المشرف التربوي علاقات إيجابية تشاركية مع جميع أطراف العملية التعليمية للنهوض بتعليم بالمستوى التعليمي.
3- عقد دورات تدريبية للمشرفين حول كيفية تحقيق أهداف الارشاد التربوي وأساليب الإرشاد الحديثة في نجران وعموم المملكة.
4- ضرورة استفادة المشرفين التربويين من الخبرات التعليمية لبعضهم من خلال عقد دورات وورش عمل يتم فيها تبادل الخبرات الإشرافية.
5- ضرورة الاهتمام بقياس الاتجاهات نحو الإشراف التربوي من وقت لآخر لدوره في معرفة الحال من الإشراف لتدارك السلبيات وبناء علاقات إيجابية مع أطراف العملية التعليمية.
6- إجراء المزيد من الدراسات للوقوف على العوامل التي تزيد الرضا عن الإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

- الأغبري، بدر (2007). واقع الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية واتجاهات تطويره، ورقة عمل مقدمة ل المؤتمر العلمي الثامن عشر، جمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، 18، 968-998.
- الجرجاوي، زياد والنخالة سمية. (2009). واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة، مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية، 15(55). 185- 217.
- الحليبي، عبد اللطيف (2004). الاتجاهات التربوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين وعلاقتها بالتوافق المهني، بحث مقدم إلى ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- دفع الله، عمار وحامد، صباح (2018). واقع الإشراف التربوي ودوره في تطوير بعض الكفايات التدريسية لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية، مجلة جامعة العلوم التربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 19(1). 62-77.
- الدويك، تيسير واخرون (2001). أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر، ط3، عمان، الأردن.
- زهران، حامد (1984). علم النفس الاجتماعي، الطبعة الخامسة، القاهرة، عالم الكتب.
- الزهراني، محمد (2009). الإشراف التربوي بين الواقع والمأمول بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة ام درمان، السودان.
- الشهري، خالد. (2015). تجديد الإشراف التربوي، كلية التربية، فهرسة مكتبة الملك فهج الوطنية، ط1، الدمام.

- الصديق، مبارك (2009). واقع الإشراف التربوي بمرحلة تعليم الأساس: المشكلات وأساليب التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- الطعاني، حسن (2005). الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، ط1، عمان، دار الشروق.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحة ومحمود، ناريمان. (2005). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، عمان، دار النشر الدولية.
- عليمات، محمد (1999). تقدير مقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس، المجلة العربية للتربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 14(1).
- العنوز، شحادة (1995). واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- العوران، إبراهيم (2004). فاعلية الإشراف التربوي ومشكلاته في جنوب اقليم الأردن، دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- العوفي، محمد (2000). واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- الغامدي، فيصل (2019). المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين في منطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم وسبل مواجهتها، المجلة التربوية، جامعة سوهاج كلية التربية، 68، 87-151.
- الفهدي، راشد (2011). إمكانية تطبيق الإشراف الالكتروني في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- القحطاني، خلود (2019). واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8(12). 81-104.
- القميري، لبنى (2021). منظومة القيم المتضمنة في كتب تاريخ الأردن للمرحلة الثانوية، دراسة تحليلية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، 12(33)، 120-131.
- المالك، منيرة (2020). واقع تطبيق الإشراف الالكتروني لدى المشرفات التربويات في مدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 13(3)، 503-545.
- المزيود، الهادي (2015). الإشراف التربوي ضروريته حتمية، مجلة جامعة الزيتون، ع14، (271-281).
- المطيري، جزاء (2000). الية الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، مركز التطوير التربوي، (44) 169.
- المعايطة، عبد العزيز (2012). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان
- المغيدي، الحسن (1997). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الاحساء التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، (12). 67_102.
- النصير، دلال (2011). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن. 53، 153-174.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Clegg, D& Bollington, S. (1994). Making the most of your inspection. Primary burgess science presses. Britain.

- Https://ar.wikipedia.org/wiki %D8%B1%D8%A7%D9%86. (2021, May 11). Retrieved May 11, 2021, from https://ar.wikipedia.org/wiki.
- Tshabalala, T & Mapolisa, T. (2013). Instructional supervisory practices of Zimbabwean school heads. Greener Journal of Educational Research. 3 (7) 354- 362.
- Wanzare, Z. (2012). Instructional Supervision In Public Secondary School in Kenya. Educational Management & Administration& leadership. 40(2). 188-216.
- Musundire, A (2015). Effectiveness of the Developmental Model as atool of Impriving of Teaching perception of the South Africa Primary school based mangers and educators. University of South Africa. Pretoria.