

# تقييم أداء المشرف التربوي المُقيم بمدارس مديرية عمران في ضوء معايير وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر المعلمين

أ.د. فهد صالح مغربه<sup>1</sup> د. يحي أحمد المرهبي<sup>2</sup> د. مبروك صالح السوداني<sup>3</sup> رقية يحي الشطبي<sup>4</sup>

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المشرف التربوي المُقيم بمدارس مديرية عمران في ضوء معايير وزارة التربية والتعليم اليمنية من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- نوع المدرسة- سنوات الخبرة)، في نظرة المعلمين لأداء المشرفين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من (35) عبارة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (107) من المعلمين والمعلمات، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكشفت نتائج الدراسة أن تقييم أداء المشرف التربوي المُقيم بمدارس مديرية عمران من وجهة نظر المعلمين حصل على متوسط كلي (3.74 من 5) بتقدير (جيد جداً)، وعلى مستوى المجالات، حصل التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم على أعلى متوسط (4.01) ثم التنفيذ الإشرافي (4.00) وثالثاً: المتابعة والتطوير (3.49) ورابعاً: التخطيط للتعليم والتعليم (3.46) وجميعها بتقدير (جيد جداً)، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير الجنس في مجالي (التخطيط للتعليم، والتنفيذ الإشرافي المدرسي)، ولصالح الإناث؛ فيما لم تكن الفروق دالة في بقية المجالات، ووجدت فروق تبعاً لمتغير (المؤهل) في مجال التنفيذ الإشرافي المدرسي فقط بين حملة المؤهل الجامعي والدبلوم ولصالح حملة المؤهل (جامعي)، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات؛ عدا (التنظيم) والكلي ولصالح من خبرتهم (5 سنوات فأقل) فيما لم توجد فروق تبعاً لمتغير: (نوع المدرسة (حكومي- أهلي). وبناء على النتائج أوصى الباحثون وزارة التربية والتعليم بتنمية قدرات المشرفين التربويين المُقيمين في المدارس وتدريبهم على كافة المهارات المهنية ذات الصلة بمجال عملهم الإشرافي، إضافة لمقترحات بدراسات في الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء، المشرف المُقيم، معايير الاشراف التربوي، مدارس مديرية عمران، الجمهورية اليمنية.

Evaluating the Performance of the Resident Educational Supervisor in Amran Schools, Amran in light of the Criteria of the Ministry of Education in the Republic of Yemen from the Perspective of Instructors.

Dr. Fahad Saleh Maghrabah, Dr. Yahya Ahmed Al-Merhbi, Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi,  
Mis. Ruqayya Yahya Al-Shatby  
College of Education & Applied Sciences, Amran University, Yemen

## Abstract

This study aims to evaluate the performance of the resident educational supervisor in Amran district schools in light of the standards of the Yemeni Ministry of Education from the teachers' point of view, and the effect of the variables (gender - academic qualification - school type - years of experience) on teachers' view of supervisors' performance. The researchers used the descriptive analytical approach, and a questionnaire out of (35) phrases distributed to a simple random sample of (107) male and female teachers. The data was analyzed using the program (SPSS). The results of the study revealed that the assessment of the performance of the resident educational supervisor in the schools of Amran district from the teachers' point of view got a total average (3.74 out of 5) with a grade of (very good).

<sup>(1)</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي- جامعة عمران- اليمن. E: [Fahdmaghrabah@gmail.com](mailto:Fahdmaghrabah@gmail.com)

<sup>(2)</sup> أستاذ أصول التربية المساعد- جامعة عمران- اليمن. E: [almerhbi2010@gmail.com](mailto:almerhbi2010@gmail.com)

<sup>(3)</sup> أستاذ إدارة التعليم العالي والجامعي المساعد- جامعة عمران- اليمن. E: [alsodizm@gmail.com](mailto:alsodizm@gmail.com)

<sup>(4)</sup> باحثة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي- جامعة عمران- اليمن. E: [alshotby2020@gmail.com](mailto:alshotby2020@gmail.com)

(4.01), then supervisory implementation (4.00), and thirdly: follow-up and development (3.49) and fourthly: planning for learning and teaching (3.46), all with a grade of (very good). The results showed that there were statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) depending on the gender variable in the two domains (learning planning, school supervisory implementation), in favor of females, while the differences were not significant in the rest of the fields. The differences were found according to the (qualification) variable in the field of school supervisory implementation only between the university and diploma holders and in favor of the qualification holders (university), and according to the variable years of experience in all fields; In addition to (organization) and total and in favor of their experience (5 years or less), there were no differences according to the variable: (type of school (governmental - private). Based on the results, the researchers recommend the Ministry of Education to develop the capabilities of educational supervisors residing in schools and train them on all relevant professional skills related to their supervisory field, along with recommendations for related studies.

**Keywords:** Performance evaluation, Resident Supervisor, educational supervision criteria, Amran schools, Republic of Yemen.

## المقدمة:

يحتاج الإنسان خلال عمله إلى من يرشده ويوجهه، ويقيم أعماله ويقومها، ولذلك كان لا بد من وجود مراجعة لكل عمل نقوم به، سواءً أراجعناه بأنفسنا، أم قام بهذه العملية آخرون، فكان لا بد من وجود عملية التقويم بمفهومها الشامل في كل مناحي حياتنا، وهي عملية لازمة وضرورية وتلقائية، وتفرض نفسها، وتستدعي أبجدياتها رضينا بذلك أم كرهناء، ولعله من نافلة القول أن نقول: إن كل عمل لا يتبعه تقييم وتقويم هو عمل لا يساعد على أن يكون حافراً مساعداً لتطوير الأداء وتحسين ظروف العمل، فبالإضافة أو التقويم وأدواتهما وشروطهما الموضوعية ستكون أعمالنا وحياتنا بالتأكيد أفضل حالاً ومالاً. (الإدارة العامة للجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم، 2019: 1)

ويهمنا هنا الحديث عن تقييم أداء المشرف التربوي، حيث أنه بسبب التغير الاقتصادي والتقني الذي فرض على المؤسسات التربوية الاعتناء بإكساب الطلاب معارف ومهارات تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر، وإسهامها في إعدادهم للأدوار الإيجابية الفاعلة في مجتمعاتهم، ويتطلب ذلك التغيير في وظائف المدرسة، وفي دور المشرف التربوي الذي لم يعد قاصراً على الزيارات المدرسية والصفية، بل تجاوزه إلى أمور أخرى فرضتها التحديات التي يواجهها المشرفون التربويون-كقادة للعملية التربوية-في عصر التطورات الحديثة في المجالات التربوية والتقنية، مما دفع إلى مراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية؛ للارتقاء بالعملية التربوية إلى المستوى المنشود. (معايير الإشراف التربوي: هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، 2020م، ص2).

ويسعى الإشراف التربوي إلى تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم بكامل جوانبها، كما يسعى إلى دعم المعلم بتنمية مهاراته وتقديم يد العون والمساعدة له ليتمكن من القيام بمهامه التدريسية على أحسن وجه، وبما ينعكس بصورة غير مباشرة على التحصيل الطلابي وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمدرسة، وتحقيق أهداف المجتمع في بناء جيل المستقبل (السبيل، 2013م، ص67).

ويعمل المشرف التربوي كذلك على النهوض بمستوى العملية التربوية والتعليمية من خلال إرشاد وتوجيه المعلمين، حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن، ويرتفع مستوى أدائهم، ويتقنوا أساليب

التعامل مع الطلبة، ويزدادوا خبرة بمهنة التدريس، وحتى يستطيعوا أن يحققوا الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها، بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة في مجتمع زاخر بالصعاب، مليء بالمشكلات حتى إذا خرجوا إليها كانوا مسلحين بالخبرات، فلا ترتعد لها فرائصهم، ولا يقفون أمامها موقف الضعيف أو العاجز. (السبيل، 2013م، ص70).

وعليه فقد سعت وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية إلى وضع معايير مهنية للمشرفين التربويين بهدف رفع جودة أدائهم، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، والانتقال بهم من الممارسات الإشرافية التقليدية التي تعطل إبداع المعلمين، التي تجعلهم يهتمون باتباع التعليمات وعدم الخروج عليها، إلى الممارسات الإشرافية الحديثة التي تجعل من المعلم شريكا في عملية التحليل الذاتي الهادفة إلى تحسين أدائه.

وقد اختار الباحثون مديرية عمران لإجراء تقييم لأداء المشرف التربوي المُقيّم في مدارسها، للوقوف على أبرز المعوقات والمشاكل التي تواجه المشرف التربوي المُقيّم بمدارس المديرية، ومحاولة تقديم حلول لها بما يساهم في تحسين العملية التعليمية بالمحافظة.

### مشكلة الدراسة:

يسهم الإشراف التربوي بدور كبير في تطوير التعلم وتحسين المخرجات، فمن خلاله تعتمد الممارسات التعليمية والتعلمية، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المقررات الدراسية، أو البرامج التطويرية التربوية، أو برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتحسين الأداء وتطوير نماذج الإدارات المدرسية، (مليباري، 1434هـ، ص26) ولما كان هناك حاجة إلى استمرار العملية التعليمية خصوصاً في الوقت الراهن، نظراً للأوضاع الاقتصادية والأمنية التي تعيشها البلاد، والتي أدت إلى تدهور الوضع المعيشي لليمنيين بشكل عام، إلا أن المعلمين والمعلمات هم الشريحة الأكثر تضرراً، إثر توقف الرواتب في المدارس الحكومية، مما أدى بالكثير منهم إلى العزوف عن عملية التعليم (التسرب)، والذهاب للبحث عن أعمال أخرى لسد حاجتهم وحاجة أطفالهم الأساسية (المحبشي، 2020، [www.saba.ye](http://www.saba.ye): (accessed on: 10/ 3/ 2022) هذا التسرب أدى إلى تطوع عدد من المعلمين الجدد لتسيير العملية التعليمية، والذين لا يملكون الخبرة الكافية للقيام بمهمة التعليم، لذا كان لابد من وجود مشرف تربوي مُقيّم يعمل على تعريفهم بمهامهم وواجباتهم، ويقوم بتوجيههم والإشراف عليهم، أما في المدارس الأهلية فإنه بسبب عدم ثبات واستقرار الكادر التعليمي، فلا بد من وجود مشرف تربوي مُقيّم يهتم بتعليم المعلمين مهامهم، ويعمل على تأهيلهم، وتعريفهم بالسياسة التعليمية للمدرسة.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أن الإشراف التربوي في مديرية عمران يمر بالعديد من المشاكل والصعوبات كغيره من مديريات محافظة عمران، أهمها وفقاً لـ (شعبة التوجيه، ب مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، 2021) ما يلي:

- انقطاع المرتبات، مما اضطر غالبية المشرفين التربويين الاتجاه للعمل في القطاع الخاص لكسب لقمة العيش.
- غالبية المشرفين التربويين لا يملكون أجره المواصلات إلى المدارس التي كُلفوا بالنزول الميداني إليها.
- قلة التدريب في مجال الإشراف التربوي، وأنماطه وأساليبه الحديثة، ووجود بعض النقاط المبهمة في استمارات التقييم والتي لا يفهمها غالبية المشرفين التربويين، مما يجعل عملية الإشراف التربوي تسيير بطريقة روتينية قديمة، لا تعتمد على الأساليب الحديثة للإشراف التربوي.
- الانخفاض الكبير للنفقات التشغيلية لمكتب التربية والتعليم بالمديرية.

ومن هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في غياب أي تقييم لأداء المشرف التربوي المُقيّم بمدارس مديرية عمران وفقاً لمنهجية علمية؛ إضافة إلى جوانب قصور عديدة تعكسها نتائج الطلبة وخصوصاً في الشهادات العامة، وحالة الانفلات الحاصلة والتسرب الملحوظ في أعداد الطلبة، وضعف انتظام الجداول

في الكثير من المدارس- خصوصاً الحكومية- وحالة من الضبابية؛ تكتنف العلاقة بين المشرفين والمعلمين، ونظرتهم تجاه المشرفين التربويين في مدارس المديرية.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى أداء المشرف التربوي المُقيّم بمدارس مديرية عمران في ضوء معايير الإشراف لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول تقييم أداء المشرف التربوي المُقيّم بمدارس مديرية عمران تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- نوع المدرسة- سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مستوى أداء المشرف التربوي المُقيّم بمدارس مديرية عمران في ضوء معايير الإشراف التربوي لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- فحص مدى وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول تقييم أداء المشرف التربوي المُقيّم بمدارس مديرية عمران تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- نوع المدرسة- سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها (الإشراف التربوي) ومن ندرة الدراسات في هذا المجال بمديرية عمران- حسب علم الباحثين- وحاجة المديرية إلى مثل هذه الدراسات التي تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتوجيه أداء المعلمين وتطويره، ويتوقع الباحثون أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- قد تفيد نتائج الدراسة في زيادة وعي القيادات التربوية بما يمكن للمشرف التربوي القيام به لدعم العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ووضع برامج تطويرية لهم لإكسابهم المهارات الفنية والأساليب الإشرافية الحديثة.
- قد تفيد إدارة التربية والتعليم بالمديرية والإدارة العامة بالمحافظة لاتخاذ خطوات تصحيحية بناء على جوانب القصور في أداء المشرف التربوي المُقيّم بالمدارس، وبما يساعدهم في تحسين أدائهم.
- يأمل الباحثون أن تسهم في زيادة وعي المشرفين التربويين بالمهام الموكلة إليهم في ضوء معايير المشرف التربوي المُقيّم بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- يتوقع الباحثون أن تمثل الدراسة إضافة نوعية تثري المكتبة التربوية في اليمن وعموم الدول العربية؛ بحيث يستفيد منها المهتمون والباحثون في الموضوع، كما قد تفتح آفاقاً لمزيد من البحوث العلمية في الموضوع.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقييم أداء المشرف التربوي، ومعايير المشرف التربوي المُقيّم طبقاً لمعايير وزارة التربية والتعليم.
- الحدود البشرية: عينة من المعلمين بمديرية عمران (ذكوراً وإناثاً) وعددهم (107) بنسبة (8%) من المجتمع الأصلي.

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مديرية عمران- محافظة عمران.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الدراسي 2021-2022م.

### مصطلحات الدراسة:

- **التقييم لغةً:** "قيَم الشيء أي قدره و ثمنه وأعطاه وصفًا أو حكمًا معيَّنًا" (قطاع المناهج والإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم اليمنية، 2016م، ص400)، بينما التقويم في اللغة: "إزالة الاعوجاج، بمعنى أنه يقوم الشيء أي يزيل اعوجاجه ويجعله مستقيمًا" (عبد الحميد، 2021، www.mqaall.com)
- **واصطلاحًا فإن التقييم يعني:** "عملية الحكم على الدرجة التي حصل عليها الشخص المُقيَّم نتيجة عملية القياس (قطاع المناهج والإشراف التربوي بوزارة التربية، 2016، ص400)" ، "وجاء تعريفه في قاموس " MICRO ROBERT بأنه الحكم على قيمة الشيء وتقديره لتقويمه" (مغربه، 2017، ص123).
- **وإجراءيًا:** "التقديرات التي يمنحها المعلمون لأداء المشرف التربوي المُقيَّم بمدارسهم، وفقا للمعايير المعدة للتقييم في هذه الدراسة".
- **الإشراف التربوي، لغةً:** يعرف بأنه: "العلو، (الفوزان، 2021م، <https://al3loom.com>) وأشرف على الشيء: أي علاه، وأشرف عليه: أي أطلع عليه من فوقه، (الحميري، 2022، <https://www.almougem.com>). وتُستخدم لفظة الإشراف لوصف الأشياء التي تتضمن الإشراف، وهو فعل الإشراف والمراقبة وتوفير التوجيه لشخص ما أو شيء ما. ( Supervise Definition & Meaning <https://www.dictionary.com>).
- **الإشراف التربوي:** الإشراف لغةً: "لفظ مشتق من "شرف"، والشرف هو العلو والمكان العالي، وأشرف عليه: أي أطلع ونظر من فوق وتولاه وتعهده بالرعاية" (قطاع المناهج والإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم اليمنية، 2016م، ص182).
- **واصطلاحًا:** "عملية تربوية فنية قيادية ديمقراطية إنسانية تعاونية منظمة، تهتم بتحسين الموقف التعليمي التعليمي وتطويره بجميع أركانه التربوية: (المعلم والإدارة المدرسية -المتعلم -المناهج -البيئة التعليمية)، وعناصره (التعليمية) الأهداف -المحتوى -الطرائق والأساليب -التقويم) من خلال الجهود الخدمية الفنية المبذولة للتنمية المهنية للقائمين على التعلم والتعليم، وتمكينهم من القيام بتدريس المناهج بجودة عالية لإعداد المتعلم النشط السوي المتكامل الشخصية لخدمة المجتمع وتطوره على المدى القريب والبعيد" (قطاع المناهج والإشراف التربوي، 2016م، ص182).
- أما في الاصطلاح فقد عرفه (قطاع المناهج والإشراف التربوي، بوزارة التربية اليمنية، 2016م، ص67) بأنه: " خدمة تربوية إشرافية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم، من خلال تهيئة أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التربوية والتعليمية من القيام بمهامهم بشكل فاعل لتحقيق أهدافها، فهو عملية وقائية تشخيصية علاجية بنائية إبداعية تؤدي بطريقة تعاونية بين المشرف التربوي وبقية أطراف العملية التعليمية التعليمية".
- **وإجراءيًا:** عملية تربوية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة والأساليب الإشرافية التي تمثل حلقة وصل بين الطالب والمعلم والإدارة المدرسية.
- **المشرف التربوي المُقيَّم:** "أحد المنتسبين إلى الوظائف التعليمية بالمدرسة والذي يمارس أعمال الإشراف التربوي على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكًا، ويقدم العون والدعم اللازم للتنمية المهنية والتطوير المدرسي بالشراسة مع إدارة المدرسة" (قطاع المناهج والإشراف التربوي، 2016م، ص180).

○ وإجرائياً: " هو الشخص الذي عين من قبل مكتب التربية أو إدارة المدرسة للإشراف على المعلمين والمعلمات في مرحلة معينة أو مادة معينة بشكل يومي، ويعتبر مؤهلاً تأهيلاً علمياً وتربوياً وذو خبرة في مجاله.

- **مديرية عمران:** " تعد مديرية عمران أهم مديريات محافظة عمران بالجمهورية اليمنية، وتعتبر عاصمة للمحافظة، وتقع في جنوب محافظة عمران، وتبلغ مساحتها (119.40) كم<sup>2</sup>، ويبلغ عدد سكانها في العام 2004م (96375) نسمة، وقد زاد عدد سكان المديرية أضعاف هذا الرقم المذكور في السنوات الأخيرة، ولكن لا توجد لدى الباحثين إحصاءات رسمية يمكن الاستناد إليها، وتضم عزلتين، ومركز المديرية مدينة عمران" (ويكيبيديا، 10/ 3/ accessed on: [www.ar.m.wikipedia.org](http://www.ar.m.wikipedia.org)) (2022)

- **معايير وزارة التربية والتعليم للإشراف التربوي المدرسي:** "مجموعة من المجالات المهنية التي تم وضعها من قبل وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وهي: (التخطيط للتعليم، والتنظيم المدرسي للتعليم، والتنفيذ الإشرافي المدرسي، المتابعة والتطوير المدرسي)، والتي تحوي عدداً من المؤشرات الفرعية الخاصة بكل مجال (قطاع المناهج والإشراف التربوي، 2016م، ص441).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

#### أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء في كونه يمثل العامل الرئيس في تحسين جودة مدخلات العمل، مما يسهم في تطوير المنظمة والموظف، (Shaout & Yousif, 2014. P 966) كما يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي (كالترقية والنقل... إلخ) ، كما أن تقارير الأداء تستخدم في العديد من المجالات، مثل: (تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف، أداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، أداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة، وسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروؤوسهم). (قياس وتقييم الأداء الوظيفي، <https://m.mu.edu.sa>: (2022)

وتتمثل أهداف تقييم الأداء في رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين، وكذا معرفة معوقات العمل وتحديد أوجه القصور في أداء الأفراد، والتعرف على جوانب الضعف في أدائهم، والكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية (قياس وتقييم الأداء الوظيفي، <https://m.mu.edu.sa>: (2022).

#### عناصر تقييم الأداء:

وتتكون عملية تقييم الأداء من أربعة عناصر رئيسية، وهي (شركة هارفارد بزنس ريفيو سكول ببلشينغ،

2022 [www.hbarabic.com](http://www.hbarabic.com)):

- 1- تحديد التوقعات (Define Expectations): وذلك من خلال وضع أرباب العمل التوقعات أو الأهداف التي من المفترض أن يحققها الموظفون خلال فترة زمنية محددة.
- 2- القياس والتقييم (Measure and Evaluate): تتبع أداء الموظفين ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، وفهم العوامل المؤثرة في مستوى الأداء ومعرفة العوامل التي تساهم في تحفيز الموظفين.
- 3- تقديم الملاحظات (Provide Feedback): عملية تتيح لصاحب العمل من خلالها مناقشة الموظف بالطرق الممكنة لتحقيق الهدف التنظيمي بفعالية وكفاءة، وتدريب كل موظف على حدة.



4- تسجيل الأداء (Record Performance): تسجيل أداء الموظف بعد الملاحظات المقدّمة له، ما يساعد في قياس فعالية الملاحظات.

وعملية التقييم الموضوعية لا بد أن تستند إلى معايير واضحة ومحددة، يتم مقارنة الأداء الفعلي للأفراد بها، حتى يتم الوقوف على الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لسياسة المؤسسة وطبيعة عملها.

### ثانياً- الإشراف التربوي:

يعتبر الإشراف التربوي أحد العوامل الهامة لتطوير العمل التربوي، ومع أن بعض التربويين والباحثين لا زال يعتقد أن هذا المصطلح غير محدد الوظائف، ولا زال في مرحلة بين القيادة والإدارة والمناهج التعليمية، والتدريب، ويتميز بالغموض والعمومية وعدم وجود التعريف المناسب، إلا أن بعض التربويين يرى أن عدم وضوح مصطلح الإشراف التربوي مبالغ فيه، وأن الإشراف التربوي حقل تطبيقي من حقول التربية. (الفوزان، 2021م، <https://al3loom.com>).

يستخلص الباحثون مما سبق أن الإشراف التربوي:

- يهتم بالحقل التربوي بكل مكوناته (إدارة، معلمون، مناهج..... إلخ).
  - عملية منظمة تستند إلى خطط واضحة، ومتابعة جادة، وتسعى لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
  - يعمل بشكل أساسي على تنمية رأس المال البشري مهنيًا وعلميًا، وليس من وظيفته تصيد أخطائهم.
  - يتكون من مجموعة من الأنشطة والأساليب اللازمة لتحسين فاعلية عمليتي التعليم والتعلم.
- وتكمن أهمية الإشراف التربوي في اعتباره عاملاً مهماً في تهيئة الميدان التربوي لتطوير وتحسين العملية التعليمية، من خلال تنمية القدرات الفردية والمؤسسية لكي تتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وتواكب التطورات الحديثة في مجال التربية، فالإشراف التربوي يعد مطلباً أساسياً في تطوير وتنمية العاملين في الميدان التربوي، فهم في حاجة ماسة لمن يتابع عملهم، ويقوم بتوجيههم ومساعدتهم، ويمدهم بالخبرات الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة للسياسة التعليمية والتربوية (مليباري، 1434هـ، ص26، 27).

والإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية، يستمد أهميته من الأوضاع الراهنة التي تعيشها البلاد؛ فبسبب انقطاع مرتبات المعلمين أدى ذلك إلى عزوف الكثير منهم عن التدريس، وانضمام عدد جديد من الخريجين الجدد قليلي الخبرة لمهنة التعليم كواجب وطني، لذا فهم بحاجة ماسة إلى التدريب والتأهيل والتنمية المهنية (كرشوم، 2022، ص33).

كما تهدف عملية الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئات التعليمية، وتقويم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحسين نوعيتها، من خلال رصد الواقع التربوي وتحليله، وتطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها، والتخطيط لتحسين موقف التعليم لصالح التلميذ كمحور للعملية التعليمية (الشهري، 1435هـ، ص11).

### - كفايات المشرف التربوي:

ينظر للإشراف التربوي الناجح على أنه الأداة المحركة والمنظمة لما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف وخارجها من بيئة مدرسية، وانطلاقاً من الدور المنشود للمشرف التربوي في تأدية الأدوار المختلفة بفاعلية، يجب أن تتوافر لديه مجموعة من الكفايات الخاصة التي تدل على قدرته على عمل الأشياء بكفاءة ومستوى معين من الأداء، (العوران، 2010، ص65) ويذكر الإطار المرجعي للإشراف التربوي باليمن

(2016م) الكفايات الواجب توافرها في المشرف التربوي لتطوير العملية التعليمية التعليمية على النحو التالي (قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص187)

1. **سمات شخصية**، مثل: المظهر اللائق وحسن الهندام، والتحدث باللغة العربية بطلاقة، والذكاء وسرعة البديهة، والالتزان النفسي وضبط الانفعالات، واللياقة الصحية والجسدية، والموضوعية وعدم التحيز، والتواضع ولين الجانب، والثقة بالنفس والتمتع بالروح القيادية، والمرونة وتقبل آراء الآخرين... إلخ.

2. **كفايات تربوية**، وتتضمن القدرات الفرعية التالية: إدراك مبادئ وأسس التربية ومبادئ التعليم وأهدافه العامة، الوعي بأهداف المراحل التعليمية والصفوف الدراسية والمواد الدراسية، الإلمام بالمناهج الدراسية والطرائق والوسائل التعليمية المناسبة لها، امتلاك رؤية ورسالة وقيم واضحة نحو مهنة الإشراف التربوي يتمثلها في سلوكه وتصرفاته.

3. **كفايات علمية**، مثل: الإلمام بالتخصص العلمي والتمكن منه، التمكن من البحث العلمي، المعرفة الجيدة بنظريات التعلم وأنماط المتعلمين ومبادئ إدارة الصف وعلم النفس التربوي وسيكولوجية التعلم.

4. **كفايات التخطيط للمناهج الدراسية وتطويرها**، مثل القدرة على: التخطيط لتدريس المناهج بمستوياتها المختلفة (سنوي، فصلي، شهري، يومي)، تحليل المناهج التعليمية، تصميم وحدات تعليمية، وصياغة أهداف تعليمية وسلوكية جيدة، وتصميم خطة درس نموذجية، عرض طرائق تدريس متنوعة ومناسبة للمادة العلمية.

5. **كفايات التنظيم والتنسيق**، مثل القدرة على: تنظيم سير عمل الإشراف التربوي، وتوزيع المهام، وتحليل المشكلات، وإدارة الصراعات، واتخاذ القرارات في المواقف التعليمية المتباينة.

6. **كفايات التواصل والعلاقات الإنسانية**، مثل: القدرة على امتلاك علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين وبقية أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

7. **كفايات التدريب والتنمية المهنية**، مثل: القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتخطيط وإقامة برامج النمو المهني ونشاطاته، وتنفيذ البرامج التدريبية وإدارتها، ومتابعة وقياس أثر التدريب على أداء المعلمين.

8. **كفايات خدمية للمتعلمين**، مثل: القدرة على تحليل احتياجات الطلبة والتعرف على الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، وجدولة الخدمات الخاصة التي يحتاجها الطلبة، وحل المشكلات التي تواجه المتعلمين.

9. **كفايات التقويم**، وتشمل القدرة على استخدام وتطوير أساليب وأدوات التقويم المختلفة، وتحليل وتفسير البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ويرى الباحثون أن العمل الإشرافي لا يقوم على أساس المؤهل العلمي والخبرة والتدريب فقط، بل لابد من توفر عامل أساسي وهو الكفايات والمهارات لتكون عوناً له في ممارساته الإشرافية، وأن توفر هذه الكفايات لدى المشرف التربوي يزيد من قدرته على أداء عمله على أكمل وجه، وأي قصور في تحقق هذه الكفايات لديه يسبب خللاً في تحقق أهداف العملية التعليمية؛ لأن المشرف التربوي يمثل عنصراً فاعلاً ومؤثراً في جميع عناصر العملية التعليمية.

### ثالثاً- معايير الإشراف التربوي لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية:

يسعى قطاع المناهج والإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية إلى التحول من نظام التوجيه التربوي القاصر على الجانب الرقابي والزيارة الصفية للمعلم إلى نظام الإشراف التربوي الشامل المتنوع الأنماط الإشرافية؛ وذلك من خلال توسيع الدور التربوي للمشرف المهني ليصبح مشرفاً شاملاً على جميع جوانب العملية التربوية والفنية في المدرسة (اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي ودليل



الاتحاق والتعيين بالمهنة، 2016، ص2)، وبناءً على ذلك فقد أعدَّ قطاع المناهج والإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية إطارًا مرجعيًا للإشراف التربوي باليمن، حدد فيه كل ما يخص الإشراف التربوي، كما حدد أيضًا معايير أو مجالات مهنية خاصة بعمل المشرف التربوي، وهي:

### 1. التخطيط المدرسي للتعليم والتعلم:

يعد التخطيط لتعليم وتعليم المنهج الدراسي من أهم واجبات المعلم والمشرف التربوي المُقيّم المختص بمعاونة المعلم، ولا يعفیان منه مهما كان وضعهما أو مبرراتهما، من منطلق أن التدريس يتميز بالتخطيط ورسم الأهداف أكثر مما يتميز بالأنشطة المتصلة به، وتصبح الأنشطة من غير أهداف نوع من اللهو والعبث، وإذا فشل المعلم والمشرف في التخطيط فإنهما يخططان للفشل، ويعرف التخطيط للتدريس بأنه: "عملية عقلية منظمة وهادفة لجميع المدخلات، والعمليات وأساليب التقويم، قبل التنفيذ، وطريقة منظمة في العمل تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الإتقان، فهو تفكير مسبق مكتوب يتضمن مجموعة من الوسائل والأساليب التي يتوقع أن تؤدي إلى تحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة"، وأهم خطوات التخطيط للتعليم والتعلم ما يلي ((قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص329):

- تحليل المنهج واستيعاب مكوناته، وغاياته، وأغراضه، والأهداف العامة له.
- تحديد الاستراتيجيات والطرائق والأساليب لتحقيق الأهداف العامة للمنهج الدراسي، وكذا المناسبة لتحقيق الأهداف الخاصة بكل درس.
- إعداد الخطة السنوية/ الفصلية الشاملة لجميع المجالات، مثل: التدريس، الأنشطة، طرائق التدريس، الوسائل التعليمية، متابعة التلاميذ، التواصل مع المجتمع، وغيرها (قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص366).

### 2. التنظيم المدرسي للتعليم والتعلم:

ويشمل التنظيم المدرسي للتعليم والتعلم الجوانب التالية ((قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص460):

- تحديد المسؤوليات والمهام التخصصية للعاملين وفقًا للقواعد التنظيمية، من خلال تحديد مسؤولية كل فرد بالمدرسة، وتوزيع وتنظيم العمل بين العاملين، ليعرف كل فرد منهم مهامه وواجباته.
- تنظيم المتعلمين وأنشطتهم وأدوارهم في المدرسة وترتيب جلوسهم في الفصول الدراسية.
- تنظيم وإعداد جدول الحصص المدرسية.
- تنظيم وإعداد الجداول الإشرافية المدرسية.
- تنظيم التقويم المدرسي والاختبارات الشهرية والنهائية.
- تنظيم جماعات الأنشطة المدرسية العامة.

### 3. التنفيذ الإشرافي المدرسي:

ويتمثل هذا المجال في قائمة مهام يومية/ أسبوعية/ شهرية، يقوم بها المشرف التربوي المُقيّم بالمدرسة، ومن أمثلة المهام اليومية للمشرف التربوي المُقيّم: تفقد نظافة الفصول، والإشراف على الطابور الصباحي والإذاعة المدرسية، متابعة تنفيذ جدول الحصص الدراسية وتغطية العجز فيها، ومتابعة تنفيذ جدول الإشراف اليومي على الطلاب، ومتابعة انتظام الطلاب وحضورهم وانصرافهم.... إلخ (قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص482-483)، ومن أمثلة المهام الأسبوعية: الاطلاع على دفاتر التحضير، والقيام بزيارات صفية للمعلمين، وتنفيذ الاجتماعات مع المعلمين وجماعات الطلاب، وحضور الدروس التطبيقية، أما المهام الشهرية، فمن أمثلتها: متابعة

الاختبارات الشهرية، إعداد التقارير الشهرية، استلام كشوفات الرصد من المعلمين، متابعة تجهيز النتائج الشهرية للطلبة..... إلخ. (قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص 484).

#### 4. مجال المتابعة والتطوير المدرسي:

يسهم المشرف التربوي المُقيم مساهمة فعالة في تطوير المعلمين مهنيًا ومعنويًا، فاتباعه للنمط الديمقراطي في العمل التربوي يعطي الفرصة للمعلم للعمل الجماعي، وأيضًا فإن المشرف التربوي المُقيم يمكنه تحسين أداء المعلم داخل حجرات الدراسة أو في المواقف التعليمية داخل المدرسة، من خلال مشاركة المعلمين في حضور الدورات التدريبية المختلفة داخل المدرسة، والقيام بالزيارات الصفية التي يسودها التعاون والود والثقة وليس تصيد الأخطاء، ورعاية المعلم في تخصصه وتفادي تكليفه بأعمال تخرج عن مجال تخصصه، وعمل الاجتماعات الفردية والجماعية بينه وبين المعلمين، واستخدامه لأساليب الإشراف التربوي المتنوعة بفاعلية، بهدف تطوير العملية التعليمية التعلمية، ومن هذه الأساليب: الزيارات الصفية، المداولات الإشرافية، جلسات تقييم المعلمين، تحليل الأعمال الكتابية، الزيارات التبادلية، وغيرها من الأساليب الإشرافية التي تخدم العملية التعليمية وتسهم في تطويرها (قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص 508).

#### 5. التقويم المدرسي للتعليم:

وهو عبارة عن عملية مستمرة طوال العام الدراسي في أربع مراحل: تشخيصي، وبناي، وختامي، وبعدي، تستهدف جميع عناصر العملية التعليمية من معلمين ومناهج دراسية، وتجهيزات، وإدارة مدرسية، وسياسات ومشرفين تربويين، وطلاب، وتهدف إلى الكشف عن أسباب القوة وأسباب الضعف، كما تساعد في توجيه النشاط التعليمي، وتكشف عن مدى تحقيق التغيرات النمائية لدى المتعلم ومستواه، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات مناسبة، كما تعمل على إحداث التغيير والتطور المنشود. (قطاع التوجيه والإشراف التربوي، 2016، ص 508).

#### رابعًا- واقع الإشراف التربوي بمدارس مديرية عمران

يخضع المعلمون بمدارس مديرية عمران للإشراف التربوي من عدة جهات، هي (شعبة التوجيه،

بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، 2021):

1. **فريق التوجيه المحلي بالمديرية:** وهو عبارة عن فريق متكامل ومتنوع التخصصات، يتم توزيعه على المدارس للإشراف عليها بمعدل ثمان زيارات في العام الدراسي الواحد، تقسم كما يلي:

✓ أربع زيارات تختص بـ (متابعة بدء الفصل الدراسي الأول- متابعة امتحانات الفصل الدراسي الأول- متابعة بدء الفصل الدراسي الثاني- متابعة امتحانات الفصل الدراسي الثاني)، وفي الواقع فإن الفريق يقوم بهذه الزيارات كاملة خلال العام الدراسي.

✓ أربع زيارات أخرى هدفها متابعة سير العملية التعليمية (زيارتين للفصل الدراسي الأول (زيارة تشخيصية- زيارة علاجية)، وزيارتين للفصل الدراسي الثاني (زيارة تقويمية-زيارة تقييمية)، ولكن في السنوات الأخيرة وبسبب الأوضاع الراهنة وانقطاع المرتبات والانخفاض الكبير للنفقات التشغيلية لمكتب التربية والتعليم بالمديرية، فإن فريق التوجيه المحلي يقتصر على زيارة واحدة منها فقط تشخيصية وعلاجية في نفس الوقت.

**فريق التوجيه المركزي بالمحافظة:** (شعبة التوجيه، بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، 2021):

وهو عبارة عن فريق متكامل ومتنوع التخصصات أيضًا بعدد تسعة أعضاء، مهمته متابعة أثر زيارة فريق التوجيه المحلي بمعدل زيارتين خلال العام الدراسي لكل المديريات والمدارس، وتسمى زيارة

**متابعة الأثر،** ولكن بسبب الأوضاع الراهنة، أصبح فريق التوجيه المركزي يأخذ نماذج فقط من المدارس لزيارتها وتقييم أثر زيارة فريق التوجيه المحلي فيها.

**2. المشرف التربوي المُقيم:** حيث يقوم بمهمة الإشراف التربوي مشرف تربوي متخصص مُقيم بالمدرسة، ويختلف هذا النوع من الإشراف حسب نوع المدرسة (حكومي- أهلي)، كما يختلف في النوع الواحد من مدرسة لأخرى، وفيما يلي تفصيل ذلك:

✓ في أغلب المدارس الحكومية بالمديرية لا يوجد مشرف تربوي في هيكلها التنظيمي، بل يقوم مدير المدرسة أو وكيلها بمهام المشرف التربوي، ولكن قليلاً من المدارس الحكومية تملك مشرفاً تربوياً مُقيماً ضمن هيكلها التنظيمي، ولكن مهمته تقتصر على الإشراف على طابور الصباح، ونظافة المدرسة، وجدول الأنشطة، وجدول الإشراف أثناء الطابور والراحة، ولا يتعداها إلى تأهيل المعلمين ومتابعة مستويات التلاميذ.

✓ أما في المدارس الأهلية بالمديرية، فيوجد مشرف تربوي مُقيم ضمن هيكلها التنظيمية، ولا تكاد تخلو مدرسة أهلية بالمديرية من وجود مشرف تربوي واحد على الأقل، ويزيد عدد المشرفين مع زيادة عدد الطلاب وتنوع مراحل التعليم بالمدرسة، حيث يتم تحديد مشرف تربوي لكل مرحلة من مراحل التعليم، أو لكل عدد محدد من الصفوف، حيث يقوم المشرف التربوي المُقيم بالمدرسة بنفس مهام المشرف التربوي الموجود في فريق التوجيه المحلي والمركزي من تأهيل للمعلمين، والزيارات الصفية لهم، ومتابعة لمستوى التلاميذ، إلى جانب قيامه بالعديد من المهام الأخرى مثل تنظيم سير العملية التعليمية، وإعداد جداول الأنشطة والإشراف، والإشراف على طابور الصباح والإذاعة المدرسية ..... إلخ. ولكل مدرسة معايير خاصة لاختيار المشرفين التربويين الخاصة بها وفقاً لسياسة المدرسة ورؤيتها، ولكن يفقر المشرفون في هذه المدارس إلى التدريب على أساليب وأنماط الإشراف التربوي الحديث، وتطبيق أساليب الإشراف التربوي الحديث يعتمد على جهد المشرف الذاتي في التعرف على هذه الأنماط والأساليب الحديثة.

#### **خامساً- الدراسات السابقة**

لقد أجريت العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالي، ويمكن للباحثين استعراضها مرتبةً من الأحدث إلى الأقدم؛ وعلى النحو الآتي:

**1- دراسة (كرشوم، 2022م)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في محافظة عمران (مديرية ذيبين نموذجاً) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، وتكونت عينة الدراسة من جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بالمركز التعليمي بالمديرية، إضافة للوثائق الموجودة في مكتب التربية بالمحافظة، وكذا التقرير التنموي الصادر عن الصندوق الاجتماعي فرع عمران كمصادر للمعلومات، لوصف واقع النظام التعليمي والإشراف التربوي ومشكلاته، وتكون البحث من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة تناول المبحث الأول الإطار النظري والمبحث الثاني واقع النظام التعليمي في مديرية ذيبين، والمبحث الثالث واقع الإشراف التربوي في المديرية، وتضمنت الخاتمة التوصيات والمقترحات، وبينت نتائج الدراسة أن الإشراف التربوي بالمديرية يواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تمنعه من القيام بعمله على أكمل وجه، منها: انقطاع المرتبات، وقلة التدريب والتأهيل، والتباعد الجغرافي للمدارس، وقلة المشرفين، وعدم تناسب عدد المشرفين مع عدد المعلمين، وكذلك العجز القائم في بعض التخصصات.

**2- دراسة العقيل، (2021):** والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي ومديري 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 ومعلم، 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 ممارسة (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات الثلاثة كانت بالترتيب؛ مجال أهداف الإشراف التربوي حصل على أعلى متوسط (3.33)، ثم أساليب الإشراف التربوي بمتوسط (3.31)، وأخيراً مجال أدوار المشرفين التربويين بمتوسط (3.14) وجميعها كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق لاتجاهات معلمي ومديري المرحلة الثانوية تجاه الإشراف لمتغير الوظيفة على الدرجة الكلية فقط بدون المجالات وكانت لصالح قادة المدارس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق لواقع الإشراف بين معلمي وقائدي المرحلة الثانوية تجاه الإشراف حسب متغير الجنس، بينما كانت هناك فروق لواقع الإشراف التربوي تبعاً لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية للأداة لصالح ذوي الخبرة الأقل (10 سنوات فما دون)، وكذلك على المجالات الثلاث للأداة تبعاً لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل (10 سنوات فما دون)، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق لواقع الإشراف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي في المجال الأول والثاني ولصالح مؤهل البكالوريوس.

3- **دراسة (حسنادي، 2021).** في إندونيسيا والتي هدفت إلى وصف مدى إلحاح تنفيذ الإشراف في المؤسسات التعليمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات: وهو وصف النظرية ونتائج البحث الذي تم إجراؤه كأساس للبحث. يتم الإشراف بشكل ديمقراطي وشامل وبناء وموضوعي ومستمر من خلال نهج جماعي وسري وفرد وفني يتناسب مع حالة المؤسسات التعليمية. من المهم القيام بالإشراف لأنه من خلال الإشراف، من شأنه أن يحفز ويحسن أداء المدير والمعلمين وغيرهم من الموظفين، ويحسن ويطور جودة التعليم، وكذلك تحقيق الأهداف التعليمية. يجب أن يقوم المشرفون في تنفيذ الواجبات والوظائف بدور المستشار والمنسق والمقيم الرئيسي من خلال خلق علاقة متناغمة وصادقة وتعاونية وصبورة ونموذج يحتذى به مع المواقف الجيدة الأخرى.

4- **دراسة طرشي، (2020).** هدفت إلى تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ببعض متوسطات مدينة المسيلة، في الجزائر، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية ممثلة من المجتمع الأصلي، بلغت (170) أستاذاً وأستاذة من مرحلة التعليم المتوسط وبعد تحليلها باستعمال برنامج **spss** أسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم ببعض متوسطات بلدية المسيلة دون المتوسط.

5- **دراسة ليان، ب. (Lian, B.2020).** هدفت إلى تحديد تأثير إشراف مدير المدرسة والمناخ التنظيمي على أداء معلمي المدارس الثانوية في مقاطعتي موارا سوجيهان وماكارتي جايا في إندونيسيا. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي. واستبانة تم توزيعها على عينة من معلمي الثانوية، وبينت النتائج التي تم الحصول عليها أن هناك تأثيراً إيجابياً وهاماً لإشراف المدير على أداء معلمي المرحلة الثانوية، وهناك تأثيراً إيجابياً وهاماً للمناخ التنظيمي على أداء معلمي المرحلة الثانوية، وهناك تأثير لأسلوب مدير المدرسة الإشرافي والمناخ التنظيمي على أداء معلمي المرحلة الثانوية.

6- **دراسة الحاج (2020).** هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تحسينه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة

الدراسة في استبانة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري كانت مرتفعة على الدرجة الكلية لمحاور الأداة الثلاث، وأظهرت 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 التعليميتين، وعدم وجود فروق في الإشراف التطوري تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل التعليمي للمعلمين وسنوات الخبرة.

**7- دراسة العظامات، (2020):** هدفت إلى التعرف على مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف على أثر كل من الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس وعددهم (154) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مدى امتلاك المشرفين التربويين في منطقة البادية الشمالية الشرقية للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس على الأداة ككل؛ حصلت على متوسط (3.57 من 5) بدرجة تقدير (متوسطة)، وعلى مستوى المحاور؛ كان التركيز على التخطيط، وكذلك التركيز على المعلم بتقدير (مرتفعة)، في حين كان التركيز على الطالب، وكذلك التركيز على العمل الجماعي بتقدير (متوسطة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي فقط على مجال التركيز على العمل الجماعي ومجال التركيز على التخطيط وجاءت الفروق لصالح حملة مؤهل ماجستير فأكثر، ولم تظهر فروق لأثر المؤهل العلمي على باقي المجالات. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لأثر الجنس والخبرة على جميع المجالات.

**8- دراسة (جريفيلي ويوسف، 2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار التي يؤديها المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بآلية التحليل كونه يناسب هذا النوع من الدراسات، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثون استبانة مكونة من جزأين، أولهما: استبانة تقييم المعلم للمشرف التربوي، وثانيهما: استبانة تقييم المشرف التربوي للمعلم، حيث طبقت الدراسة على (40) معلماً ومعلمة، موزعين على مقاطعات أربع تابعة لولاية أدرار، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وبعد تحليل النتائج إحصائياً تم التوصل إلى ما يلي: للمشرف التربوي دور فعال في تنمية مهارات المعلمين، خاصة الجدد منهم، في كافة المجالات، كما أكدت على أنه ينبغي على المشرف التربوي أن يعزز ويرفع كفاءة المعلم أثناء الممارسة الفعلية للعملية الإشرافية، في ظل المقاربات بالكفاءة.

**9- دراسة (عبد القادر وأحمد، 2019م).** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمحلية أدرمان، قطاع الريف الجنوبي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (18) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن المشرف التربوي يلعب دوراً كبيراً ومقدراً في تطوير الكفايات التخطيطية والأدائية والعلمية لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمحلية أدرمان، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين محاور الكفايات والدرجة الكلية للاستبانة، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي اللغة العربية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

10-دراسة حسين والقثامس (2019). هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الإشراف المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (567) فرداً؛ منهم (350) معلماً و(217) مشرفاً، في مكتب التعليم بمدينة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن الموافقة على أهداف البرنامج المقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج جاءت بدرجة (عالية).

11-دراسة (رقيم، 2018م). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظرهم بالجزائر، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبقت الدراسة على معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة سيدي عقبة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية والبالغ عددهم (166) معلماً ومعلمة، تم اختيار (81) معلماً ومعلمة أي بنسبة (48.79) من المجتمع الكلي للدراسة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبعد تحليل النتائج إحصائياً تم التوصل إلى أن: دور المشرف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظرهم جاء- بدرجة متوسطة، ودور المشرف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظرهم في- مجالات الدراسة جاء وفق الترتيب التالي: مجال إدارة الصف، مجال مهارة التدريس، مجال المنهاج، مجال التقويم، مجال التخطيط.

12-دراسة (قيطة والزيان، 2018م). هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (145) معلماً ومعلمة، من المدارس الحكومية في مديرية غرب غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي كانت بدرجة مقبولة حيث وصلت النسبة الكلية للدرجة إلى (52.67%)، وحاز مجال العلاقات الإنسانية (55.91%) على المرتبة الأولى، وجاء مجال أساليب تنمية المعلمين مهنيًا في المرتبة الأخيرة وبدرجة أدنى من المقبول (47.05%)، وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 < \alpha)$  في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي: تعزى لمتغير الجنس، والفروق كلها لصالح الذكور.- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 > \alpha)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي: تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى.

13- دراسة (الردادي، 2018م). هدفت الدراسة إلى توضيح أهم مقومات وكفايات المشرف التربوي، وقد اعتمدت الدراسة على الأدبيات والمراجع المتعلقة بالموضوع، وتكونت من جزأين، تناول الجزء الأول مقومات المشرف التربوي التي تجعل منه قائداً تربوياً يتمتع بكفاءة عالية وثقافة واسعة، وقدر كبير من الخبرة التربوية والصفات الشخصية التي تؤهله لمهمة القيادة، بينما تناول الجزء الثاني كفايات المشرف التربوي التي تمكنه من أداء المهام بفاعلية وكفاءة ومستوى معين من الأداء.

14- دراسة (الغريب والصويلح، 2016م). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في دولة الكويت لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام، وفحص ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى لمتغيرات: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة وزعت على (128) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم عشوائياً، وأوضحت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يمارسون مهامهم الإشرافية بدرجة متوسطة، كما



أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهام الإشراف التربوي تعزى إلى متغيرات الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.

15- **دراسة موسندير (Musundire,2015).** هدفت 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) من المديرين والمعلمين من عدة ولايات بجنوب أفريقيا، وبينت النتائج أن نموذج الإشراف التطوري يُعد أداة ممتازة لتحسين جودة التدريس.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

في مراجعة الدراسات السابقة يعقب الباحثون عليها من خلال استعراضهم لأوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية، من حيث الهدف والعينة والأدوات:

- **من حيث الأهداف:** هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على دور المشرف التربوي في التنمية المهنية كدراسة (رقيم، 2018) ودراسة (عبد الله محمد عبد القادر ومحمد علي أحمد، 2019) ودراسة (جريفيلي ويوسف، 2019م) كما هدفت بعضها إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي ومهامه كدراسة (قيطة والزيان، 2018م)، ودراسة (الغريب والصويلح، 2016م)، كما هدفت دراسات أخرى إلى التعرف على مقومات وكفايات المشرف التربوي كدراسة (الردادي، 2018م)، وهدفت أخرى إلى وصف واقع الإشراف التربوي كدراسة (كرشوم، 2022م).

- **من حيث العينة:** تشابهت عينة هذه الدراسة من المعلمين والمعلمات مع دراسة (رقيم، 2018م) ودراسة (قيطة والزيان، 2018م)، ودراسة (عبد الله محمد عبد القادر ومحمد علي أحمد، 2019م)، ودراسة (جريفيلي ويوسف، 2019م)، واختلفت مع دراسة (الغريب والصويلح، 2016م) التي استهدفت المشرفين التربويين، ودراسة (الردادي، 2018م) التي اعتمدت على الأدبيات والمراجع المتعلقة بالموضوع ولم تستهدف عينة محددة للدراسة.

- **من حيث الأدوات:** تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (رقيم، 2018م) ودراسة (قيطة والزيان، 2018م)، ودراسة (عبد الله محمد عبد القادر ومحمد علي أحمد، 2019م)، ودراسة (جريفيلي ويوسف، 2019م)، ودراسة (الغريب والصويلح، 2016م)، في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت مع دراسة (كرشوم، 2022م) التي اعتمدت على دراسة الوثائق وتحليلها، ودراسة (الردادي، 2018م) التي استخدمت الأدبيات والمراجع المتعلقة بالموضوع كأداة للدراسة.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وصياغة أسئلة الدراسة، وتحديد أهدافها، وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

- **ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** بأنها أول دراسة تجرى في مديرية عمران- محافظة عمران، استهدفت تقييم أداء المشرف التربوي بالمديرية حسب علم الباحثين.

### **3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.**

#### **منهجية الدراسة:**

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يتميز بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وجمع المعلومات حولها؛ بما يساعد في وضع الحلول المناسبة لها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية عمران البالغ عددهم (1438) معلماً ومعلمة، منهم (554) معلماً و(884) معلمة، موزعين على (94) مدرسة، منها (65) حكومية و(29) أهلية، يتضح كبر حجم مجتمع البحث، مما اضطر الباحثين لأخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث، حيث تم توزيع (120) استبانة على عينة البحث، وتم استرداد (112) فقط، منها (107) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (8%) من مجتمع البحث، كما لاحظ الباحثون من الجدول أن العينة المستهدفة من المدارس الأهلية أكبر منها في المدارس الحكومية، بالرغم من أن عدد معلمي المدارس الحكومية أكبر من معلمي المدارس الأهلية، ويفسر الباحثون سبب ذلك إلى أن أغلب المدارس الحكومية بالمديرية لا تملك مشرفاً تربوياً مُقيماً، بل يقوم مدير المدرسة بتسيير أمور المدرسة وإنجاز بعض مهام المشرف التربوي المُقيم، وهذا يسبب فجوة كبيرة في هذه المدارس، كون مدير المدرسة مشغول بأعمال إدارية كثيرة.

### خصائص عينة الدراسة فيما يتعلق بالاستبانة:

يتميز أعضاء عينة الدراسة في ضوء البيانات الديموغرافية بعدد من الخصائص التي يمكن توضيحها فيما يلي:

جدول (1): وصف العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
متغير الجنس	ذكر	30	28%	نوع المدرسة	حكومي	42	39.2%
	أنثى	77	72%		أهلي	65	60.7%
	المجموع	107	100%		المجموع	107	100%
متغير المؤهل العلمي	ثانوي	6	5.6%	سنوات الخبرة	5-1	55	51.4%
	دبلوم	13	12.1%		10-6	20	18.7%
	بكالوريوس	88	82.2%		15-11	14	13.1%
	المجموع	107	100%		20-16	18	16.8%
					المجموع	107	100%

### - أداة الدراسة

اعد الباحثون استبانة كأداة للدراسة بما يتناسب مع توجهات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، مستنديين في إعدادها على معايير المشرف التربوي المُقيم الصادرة من وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وذلك باعتماد المعايير كمجالات رئيسة، ومؤشراتها كعبارات سلوكية قابلة للقياس، حيث تكونت الاستبانة من (35) عبارة، موزعة على (4) مجالات هي: (التخطيط للتعليم والتعليم، التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم، التنفيذ الإشرافي المدرسي، المتابعة والتطوير المدرسي)، وشملت الاستبانة المعلومات العامة للمستجيب؛ ثم فقرات كل مجال على حده موضحاً أمام كل فقرة بدائل الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكارت" خماسي التدرج، والذي يتراوح بين (1) أبداً، و(5) دائماً.

### - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة)

#### أ- (الصدق الظاهري/ صدق المحتوى):

تم الرجوع إلى قائمة معايير الإشراف التربوي الصادرة من وزارة التربية والتعليم اليمنية؛ مع إجراء بعض التعديلات في الصياغة لعدد من المؤشرات على شكل عبارات سلوكية قابلة للقياس في ذلك صدق المحتوى، كما تم عرض الأداة على (6) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية والنفسية، للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، وإبداء الرأي في مدى وضوح عباراتها وانتماءها للمجال المحدد أو عدمه، ومدى صحة ومناسبة عباراتها، وكذلك مدى صلاحيتها لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة من وجهة نظر المحكمين، ومن ثم تم الاسترشاد بأرائهم وإجراء التعديلات الطفيفة التي اقترحوها حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### ب- الصدق الذاتي:

يعتبر الصدق الذاتي بمثابة الحد الأقصى لما يمكن أن يصل إليه معامل صدق الاختبار، حيث قام الباحثون بحساب الصدق الذاتي لكل مجال في الاستبانة من خلال الجذر التربيعي لقيم معاملات الثبات وفقاً للمعادلة التالية:

معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول:

**جدول (2): يوضح الصدق الذاتي لمجالات الاستبانة**

م	المجال	عدد العبارات	الصدق الذاتي
1	مجال التخطيط للتعليم والتعلم	8	0.952
2	مجال التنظيم المدرسي للتعليم والتعلم	8	0.937
3	مجال التنفيذ الإشرافي المدرسي	10	0.953
4	مجال المتابعة والتطوير المدرسي	9	0.928
	الدرجة الكلية	35	0.976

يتضح من الجدول أن قيم معامل الصدق الذاتي تراوحت ما بين (0.953 و 0.982)، كما بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للدرجة الكلية للاستبانة (0.976)، وجميعها قيم مرتفعة إحصائياً، تدل على الصدق الذاتي للاستبانة.

#### ج- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

قام الباحثون بحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (3): نتائج الارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة**

التخطيط للتعليم والتعلم		التنظيم المدرسي للتعليم		التنفيذ الإشرافي المدرسي		المتابعة والتطوير المدرسي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.501**	1	0.736**	1	0.617**	1	0.722**
2	0.865**	2	0.704**	2	0.761**	2	0.560**
3	0.819**	3	0.761**	3	0.661**	3	0.531**
4	0.844**	4	0.826**	4	0.838**	4	0.737**
5	0.846**	5	0.774**	5	0.783**	5	0.793**
6	0.770**	6	0.774**	6	0.784**	6	0.742**
7	0.852**	7	0.604**	7	0.666**	7	0.775**
8	0.703**	8	0.764**	8	0.804**	8	0.705**
** جميع العبارات كانت قيمة الدلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ .		9	0.813**	9	0.813**	9	0.630**
		10	0.673**	10	0.673**		

يتضح من الجدول أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.501 و 0.865)، وجاءت كل القيم موجبة مما يشير إلى وجود ارتباط طردي خطي بين العبارة ومجالها، وأن هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

#### د- الصدق البنائي للاستبانة وثباتها:

قام الباحثون بحساب صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة والكلية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (4):

**جدول (4): يوضح صدق الاتساق البنائي ومعامل الثبات للمجالات والكلية للاستبانة**

م	المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط	قيمة ألفا كرونباخ
1	مجال التخطيط للتعليم والتعليم	8	0.816**	0.907
2	مجال التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم	8	0.829**	0.878
3	مجال التنفيذ الإشرافي المدرسي	10	0.878**	0.908
4	مجال المتابعة والتطوير المدرسي	9	0.849**	0.862
	الثبات الكلي للاستبانة	35	----	0.953

يتضح من الجدول أن قيم معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (0.816 و 0.878)، وتعني ارتباطاً قوياً على مستوى المجالات والكلية، وأن هذه القيم دالة إحصائياً عند (0.01)، مما يدل على أن المجالات تتمتع بمعاملات صدق عالية. كما أن الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (0.953)، وتراوحت لمجالات ما بين (0.862 و 0.908)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة ودالة إحصائياً، وتعكس صلاحية الاستبانة، وملاءمتها لأغراض الدراسة.

#### - الوزن المعياري للإجابات:

تم التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة، حيث تم بناء الاستبانة في ضوء مقياس ليكارت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وقد تم ترميز استجابة أفراد العينة بالأرقام (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل مستويات المقياس، وتم حساب الوزن المعياري للاستجابات وفقاً للمعادلة (أعلى استجابة – أدنى استجابة) = (5-1) = 4 ثم تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) =  $4 \div 5 = 0.80$  ثم تضاف لأقل قيمة. كما تم اعتبار الدرجة القصوى تقابل وزناً نسبياً (100%)، والدرجة الدنيا تقابل وزناً نسبياً (20%)، وكما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (5) الوزن المعياري للاستجابة والتقدير اللفظي**

بدائل الإجابة	درجة التصحيح	قيمة المتوسط الحسابي	الوزن النسبي من- إلى	تقييم الممارسة	التقدير اللفظي
أبداً	1	1.80 - 1.00	20% - 35%	ضعيف جداً	منخفضة جداً
نادراً	2	2.60 - 1.81	36% - 50%	ضعيف	منخفضة
أحياناً	3	3.40 - 2.61	51% - 67%	جيد	متوسطة
غالباً	4	4.20 - 3.41	68% - 84%	جيد جداً	عالية
دائماً	5	5.00 - 4.21	85% - 100%	ممتاز	عالية جداً

#### - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة البيانات استخدم الباحثون البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة إجابات أفراد العينة على مدى أهمية العبارات، ومعرفة الفروق، ومدى تشتت البيانات، وترتيب العبارات.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق المحتوى (الصدق الذاتي) للأداة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لتحديد درجة ثبات الأداة.
- اختبار (T-Test): للكشف عن الفروق حسب متغيرات (الجنس-نوع المدرسة).
- تحليل التباين الأحادي: للكشف عن الفروق حسب متغيرات (المؤهل العلمي-جنس المدرسة -عدد سنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه (scheffe): للكشف عن دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية بين المجموعات.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** " ما مستوى أداء المشرف التربوي المُقيّم بمدارس مديرية عمران في ضوء معايير الإشراف لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة؛ ولجميع المجالات، ومن ثم مقارنة كل منها بالوزن المعياري ومستوى التقييم والتقدير اللفظي المعتمد في هذه الدراسة بعد ترتيبها ترتيباً تنازلياً، والجدول (6) التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

**جدول (6) مستوى الأداء العام للمشرفين التربويين المُقيّمون على مستوى المجالات والأداة ككل**

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	تقييم الممارسة	التقدير اللفظي
2	التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم	4.01	0.9	80.21%	1	جيد جداً	عالية
3	التنفيذ الإشرافي المدرسي	4.00	0.92	80.04%	2	جيد جداً	عالية
4	المتابعة والتطوير المدرسي	3.49	0.90	69.89%	3	جيد جداً	عالية
1	التخطيط للتعليم والتعليم	3.46	1.15	69.14%	4	جيد جداً	عالية
	المتوسط الكلي للأداة	3.74	0.81	74.82%		جيد جداً	عالية

يتبين من جدول (6) أن تقييم المعلمين لأداء المشرف التربوي المُقيّم في مدارس مديرية عمران حصل على متوسط كلي بلغ (3.74 من 5) وتراوحت متوسطات المجالات ما بين (3.46-4.01) وجميعها تقع ضمن الفئة الرابعة، أي بتقدير لفظي (جيد جداً) وبوزن نسبي (74.82%) وهو بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثون ذلك إلى تأثير الأوضاع الأمنية والاقتصادية التي تمر بها اليمن، وانقطاع المرتبات في المدارس الحكومية، والذي أدى بدوره إلى تسرب الكثير من المعلمين من وظائفهم، واستبدالهم بمعلمين لا يمتلكون الخبرة الكافية- غالبيتهم حديثي تخرج أو دون الجامعة-، لذا فإنهم يستفيدون من المشرف التربوي في تعريفهم بمهامهم وتوجيههم والإشراف عليهم، ولا يختلف الحال كثيراً في المدارس الأهلية؛ فضعف استقرار الكادر التعليمي، يجعل من وجود المشرف التربوي المُقيّم ضرورة ملحة لتأهيلهم، وتعريفهم بالسياسة التعليمية للمدرسة.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن جميع المجالات حصلت على تقييم بدرجة مرتفعة كذلك، رغم تفاوت أوزانها النسبية، حيث حصل مجال التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم على الترتيب الأول من بين المجالات الأخرى بوزن نسبي (80.21%)، وثانياً مجال التنفيذ الإشرافي المدرسي بنسبة (80.04%)، ونلاحظ أن المجالين متقاربين إلى حد ما في الوزن النسبي، أما الترتيب الثالث فقد كان لمجال المتابعة والتطوير المدرسي بفارق كبير عن المجالين السابقين حيث جاء بنسبة (69.89%)، والترتيب الرابع كان

لمجال التخطيط للتعليم والتعليم بفارق بسيط عن المجال السابق ونسبة (69.14%)، وسيتم مناقشة كل مجال من هذه المجالات في الإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني فيما يلي.

• أما على مستوى العبارات ضمن المجالات فكانت النتائج؛ على النحو الآتي:

#### أولاً: مجال التخطيط للتعليم والتعليم

يوضح الجدول (7) النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لمجال التخطيط للتعليم والتعليم على النحو الآتي:

جدول (7) مستوى أداء المشرفين التربويين المُقيمين تبعاً لمجال (التخطيط للتعليم والتعليم)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	تقييم الأداء
1	يضع خطة سنوية للعمل.	4.23	1.13	84.67%	1	ممتاز
6	يشرف على المعلم في كتابة خطة الدرس (التحضير اليومي).	3.48	1.63	69.53%	2	جيد جداً
5	يساعد المعلم على توزيع المنهج على أشهر الفصل الدراسي.	3.40	1.62	68.04%	3	جيد جداً
3	يشارك مع المعلم في تحديد الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف العامة للمنهج.	3.38	1.39	67.66%	4	جيد
4	يساعد المعلم على وضع الخطة الفصلية للمقرر.	3.36	1.45	67.29%	5	جيد
2	يساعد المعلم على تحليل المنهج الدراسي.	3.29	1.49	65.79%	6	جيد
8	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بناءً على معلومات دقيقة.	3.26	1.57	65.23%	7	جيد
7	يشارك مع المعلم في تحديد أساليب التقويم الملائمة للدروس.	3.24	1.43	64.86%	8	جيد
	مجال التخطيط للتعليم والتعليم	3.46	1.15	69.14%		جيد جداً

يتبين من الجدول السابق أن مجال التخطيط للتعليم والتعليم حصل على متوسط كلي (3.46) ونسبة (64.86%) وهو بذلك أقل المجالات؛ إلا أنه حافظ على تقييم جيد جداً، وقد يعكس ذلك قلة خبرة المشرفين في التخطيط؛ نتيجة لقلة الدورات التخصصية؛ مع أن أساس نجاح عمل المشرف التربوي يتمثل في التخطيط الجيد لعمله، من خلال قيامه بوضع خطة سنوية تحدد الأهداف وتنظم وترتب جميع الأعمال والأنشطة التي ينبغي على المشرف القيام بها، وكذلك تحدد زمن ومكان ومسؤول التنفيذ ومصادر التمويل ومتابعة التنفيذ والخطط البديلة... إلخ، مما يسهم في تسهيل بقية مهام المشرف التربوي.

كما اتفقت آراء أفراد العينة على أن أدنى ترتيب هو عبارة (7) التي تنص على: "يشارك مع المعلم في تحديد أساليب التقويم الملائمة للدروس"، فقد جاءت بنسبة (64.86%)، بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك إلى قلة تنوع أساليب التقويم المستخدمة في المدارس، والاقتصار على استخدام الاختبارات التحريرية والشفوية فقط بشكل روتيني لا يراعي الأسلوب العلمي في صياغة أسئلة هذه الامتحانات، حيث إن أغلب المشرفين التربويين والمعلمين بحاجة إلى تدريب وتأهيل في مجال تحديد أساليب التقويم بما يتلاءم مع الدروس والفروق الفردية بين الطلبة.

**بصفة عامة فإنه** رغم تفاوت العبارات في التقييم ما بين (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط)، فإن تقييم المعلمين للمشرف المدرسي المُقيم في مجال التخطيط للتعليم والتعليم جاء بنسبة (69.14%)، وهو بدرجة مرتفعة.

#### ثانياً: مجال التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم

يوضح الجدول (8) النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لمجال التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم على النحو الآتي:



**جدول (8) مستوى أداء المشرفين التربويين المُقيمين تبعاً لمجال (التنظيم المدرسي للتعليم والتعلم)**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	تقييم الأداء
5	ينظم الجداول الإشرافية بالمدرسة.	4.49	1.00	89.72%	1	ممتاز
6	يسهم في تنظيم سير الاختبارات المدرسية.	4.41	0.92	88.22%	2	ممتاز
4	يضبط النظام داخل المبنى المدرسي.	4.07	1.28	81.31%	3	جيد جداً
1	يوزع المهام والأعمال على المعلمين بعدالة.	4.03	1.15	80.56%	4	جيد جداً
2	ينسق بين متطلبات المعلمين والإدارة والطلبة.	3.92	1.25	78.32%	5	جيد جداً
8	ينظم الأنشطة (اليومية، الأسبوعية، الشهرية، الفصلية).	3.79	1.35	75.70%	6	جيد جداً
7	ينظم جماعات الأنشطة المدرسية الحرة.	3.73	1.15	74.58%	7	جيد جداً
3	ينظم المتعلمين وأنشطتهم وترتيب جلوسهم.	3.66	1.30	73.27%	8	جيد جداً
	مجال التنظيم المدرسي للتعليم والتعلم	4.01	0.87	80.21%		جيد جداً

يستخلص الباحثون من الجدول السابق ما يلي:

-اتفقت آراء أفراد العينة على أن أعلى ترتيب هو عبارة (5) التي تنص على: "ينظم الجداول الإشرافية بالمدرسة"، إذ جاءت بنسبة (89.72%)، وبدرجة مرتفعة جداً، ويعزو الباحثون ذلك إلى الفهم القاصر لدى المشرفين التربويين لطبيعة عملهم، حيث يعتبرون تنظيم الجداول الإشرافية هو المهمة الرئيسة لهم، وأولوية هامة دوناً عن بقية المهام والأعمال.

-اتفقت آراء أفراد العينة على أن أدنى ترتيب هو عبارة (3)، وهي "ينظم المتعلمين وأنشطتهم وترتيب جلوسهم"، فقد جاءت بنسبة (73.27%)، بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هذه المهمة تعتبر من مهام رائد الصف، ويشرف عليها المشرف التربوي بشكل غير مباشر.

**بصفة عامة** فإن تقييم المعلمين للمشرف التربوي المُقيم في مجال التنظيم المدرسي للتعليم والتعلم جاء بنسبة (80.21%)، وهو بدرجة مرتفعة، ومن الملاحظ أن جميع عبارات هذا المجال قد حصلت على تقييم مرتفع ومرتفع جداً، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (73.27% و 89.72%) ويعزو الباحثون ذلك إلى فهم طبيعة مهام المشرف التربوي المُقيم بمدارس المديرية بشكل عام، وحصرها في تنظيم سير الأعمال والأنشطة بالمدرسة، حيث يعطي المشرف التربوي أولوية كبيرة لمجال التنظيم المدرسي.

**ثالثاً: مجال تنفيذ الإشراف المدرسي**

يوضح الجدول (9) النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لمجال تنفيذ الإشراف المدرسي على النحو

الآتي:

**جدول (9) مستوى أداء المشرفين التربويين المُقيمين تبعاً لمجال (تنفيذ الإشراف المدرسي)**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	تقييم الأداء
1	يشرف على الطابور والإذاعة المدرسية.	4.42	1.073	88.41%	1	ممتاز
2	يتابع تنفيذ جدول الحصص/ جدول الإشراف اليومي على الطلاب	4.27	1.095	85.42%	2	
5	يتابع تأخر الطلاب وغياهم.	4.23	1.241	84.67%	3	
4	يتابع تغطية العجز في الحصص المدرسية (عند غياب أي معلم).	4.15	1.386	82.99%	4	جيد جداً
9	يعالج الحالات الطارئة (المواقف اليومية الطارئة).	3.98	1.236	79.63%	5	
3	يتابع مستوى التلاميذ في كافة المجالات بانتظام.	3.95	1.169	79.07%	6	
6	يقوم بالرد على ملاحظات أولياء الأمور والطلبة.	3.95	1.291	79.07%	7	
8	يتأكد من انصراف جميع الطلبة من المدرسة نهاية اليوم الدراسي.	3.93	1.389	78.69%	8	جيد جداً

10	يراجع نماذج الامتحانات الشهرية والفصلية.	3.71	1.441	%74.21	9
7	يعقد لقاءات واجتماعات بشكل فعال.	3.41	1.064	%68.22	10
مجال التنفيذ الإشرافي المدرسي					
		4.0019	.092134	%80.04	جيد جداً

يستخلص الباحثون من الجدول السابق الآتي:

-اتفقت آراء أفراد العينة على أن أعلى ترتيب هو عبارة (1)، وهي "يشرف على الطابور والإذاعة المدرسية"، فقد جاءت بنسبة (88.41%)، بدرجة مرتفعة جداً، حيث يعتبر الطابور والإذاعة المدرسية حصة دراسية مهمة للطلبة، يتم فيها تعليم الطلبة الالتزام والنظام، كما يتم فيها غرس بعض القيم والسلوكيات، ولكي يتم ذلك لابد من الاهتمام بها، والإعداد الجيد لها، والإشراف الفعال على تنفيذها بالشكل المطلوب، وكون هذه الحصة ليست محددة لمادة معينة أو معلم مخصص، فإن مهمة الإشراف عليها تكون من أولويات المشرف التربوي المُقيم.

-اتفقت آراء أفراد العينة على أن أدنى ترتيب هو العبارة (7) التي تنص على: "يعقد لقاءات واجتماعات بشكل فعال"، فقد جاءت بنسبة (68.22%)، بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك إلى قلة الاجتماعات المنعقدة في المدارس وتباعد الفترات الزمنية لها، والتي تعقد للضرورة، وبالتالي فإن مسؤولية تنفيذها تقع على مدير المدرسة أو وكيلها.

**بصفة عامة** فإن تقييم المعلمين للمشرف التربوي المُقيم في مجال التنفيذ الإشرافي المدرسي جاء بنسبة (80.04%)، وهو بدرجة مرتفعة، ومن الملاحظ أن جميع عبارات هذا المجال قد حصلت على تقييم مرتفع ومرتفع جداً، حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (68.22% و 88.41%) ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة مهمة المشرف التربوي المُقيم التنفيذية والتي تفرض عليه الاهتمام بهذا الجانب بشكل كبير.

#### رابعاً: مجال المتابعة والتطوير المدرسي

يوضح الجدول (10) النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لمجال المتابعة والتطوير المدرسي على النحو الآتي:

**جدول (10) مستوى أداء المشرفين التربويين المُقيمين تبعاً لمجال (المتابعة والتطوير المدرسي)**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب	تقييم الأداء
9	يقدم تقارير شهرية وفصلية للإدارة حول واقع المدرسة	3.95	1.306	%79.07	1	جيد جداً
3	يجدد من أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها.	3.85	1.035	%77.01	2	جيد جداً
4	يشجع المعلمين على استخدام طرائق وأساليب التعلم النشط.	3.78	1.327	%75.51	3	جيد جداً
1	يسهم في التطوير المهني للمعلمين.	3.65	1.245	%73.08	4	جيد جداً
8	يحلل نتائج نهاية الفصل الدراسي	3.49	1.390	%69.72	5	جيد جداً
2	يحضر الدورات التدريبية مع المعلمين للاستفادة منها في المتابعة الإشرافية.	3.46	1.369	%69.16	6	جيد جداً
5	يسهم في إنتاج الوسائل التعليمية الهادفة.	3.44	1.290	%68.79	7	جيد جداً
7	يقيم برامج تحسين مستوى الطلبة الذين يعانون من صعوبات التعلم.	3.12	1.372	%62.43	8	جيد
6	يهيئ للزيارات التبادلية بين المعلمين.	2.71	1.421	%54.21	9	جيد
مجال المتابعة والتطوير المدرسي		3.49	.09	%69.89		جيد جداً

يتبين من الجدول (10) أن مجال المتابعة والتطوير حصل على متوسط كلي (3.49 من 5)، وجميع العبارات حصلت على تقييم جيد جداً؛ باستثناء العبارتين الأخيرتين، ويدل ذلك على أن التخطيط الجيد يلزم المشرف التربوي بتقديم تقارير شهرية وفصلية للإدارة المدرسية تعكس واقع المدرسة، حيث إن التقارير من أهم ما يثبت عمل المشرف التربوي المُقيم، فهي تعد توثيقاً مهماً لأعمال المدرسة في شتى

المجالات، حيث يتم من خلالها الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك لتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، مما يساهم في تطوير وتحسين العملية التعليمية بالمدرسة، وبخصوص تدني متوسطي العبارتين الأخيرتين؛ فربما يعود ذلك إلى قلة وعي المشرف بأهمية تبادل الزيارات بين المعلمين وأثرها الإيجابي الذي يتمثل في تبادل الخبرات والمهارات بينهم، وكذلك قلة تدريب المشرفين التربويين على أساليب الإشراف الحديثة وكيفية تفعيلها والاستفادة منها في تطوير وتحسين العملية التعليمية.

**بصفة عامة** فإن تقييم المعلمين للمشرف المدرسي المُقيّم في مجال المتابعة والتطوير المدرسي جاء بنسبة (69.89%) وهو بدرجة مرتفعة، ومن الملاحظ أن جميع عبارات هذا المجال قد حصلت على تقييم متوسط ومرتفع، فقد تراوحت أوزانها النسبية بين (54.21% و 79.07%)، حيث يعتبر هذا المجال أقل درجة من مجالي التنظيم والتنفيذ، ويعزو الباحثون ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية والأمنية التي تمر بها اليمن في السنوات الأخيرة، والتي انعكست آثارها على العملية التعليمية، فأصبح الواقع يفرض الاهتمام بتسيير العملية التعليمية أكثر من الاهتمام بتحسينها وتطويرها.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين بمدارس مدينة عمران للمشرفين التربويين المُقيّمين تُعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - نوع المدرسة - سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص أثر دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لكل متغير ديموغرافي وعلى النحو الآتي:

#### 1. فحص أثر متغير الجنس (ذكور - إناث):

جدول (11) نتائج اختبار (T-test) لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)

المجال	المتغير	العدد	المتوسط لحسابي	قيمة "T"	الدلالة "Sig"	تفسير الدلالة
التخطيط للتعليم والتعليم	ذكور	30	3.43	0.148	0.019	دال إحصائياً
	إناث	77	3.47			
التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم	ذكور	42	3.88	1.008	0.106	غير دال
	إناث	65	4.06			
التنفيذ الإشرافي المدرسي	ذكور	42	3.76	1.532	.0030	دال إحصائياً
	إناث	65	4.10			
المتابعة والتطوير المدرسي	ذكور	42	3.45	0.302	0.383	غير دال
	إناث	65	3.51			
الدرجة الكلية	ذكور	42	3.63	0.885	0.474	غير دال
	إناث	65	3.78			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في مجالي (التخطيط للتعليم والتعليم والتنفيذ الإشرافي المدرسي)، ولصالح الإناث؛ فيما لم تكن الفروق دالة في بقية المجالات، ويعزو الباحثون السبب إلى ما تتميز به الإناث من الحرص على التحضير والتقيد بتنفيذ تعليمات المشرف، وبالتالي كانت تقييماتهن أرفع من الذكور؛ مع أن الجنسين متقاربان في النظرة التقييمية لأداء المشرفين بشكل عام.

#### 2. فحص أثر متغير المؤهل العلمي

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way-Anova) لفحص أثر متغير المؤهل

العلمي

المجال	الفئات والعدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة	Sig"
--------	---------------	---------	--------------	-------	------	-------	------	------

"F" المحسوب ة		المربع ا ت	الحرية	المربع ا ت	ط			
.89 2	.114	.153	2	.305	بين المجموعات	3.35	ثانوي (6)	التخطيط للتعلم والتعليم
		1.334	104	138.7 61	داخل المجموعات	3.34	دبلوم (13)	
			106	139.0 66	المجموع	3.48	جامعي (88)	
.24 0	1.446	1.080	2	2.160	بين المجموعات	3.96	ثانوي (6)	التنظيم المدرسي
		.747	104	77.71 8	داخل المجموعات	3.63	دبلوم (13)	
			106	79.87 9	المجموع	4.07	جامعي (88)	
.02 8	3.686	2.978	2	5.956	بين المجموعات	4.02	ثانوي (6)	التنفيذ الإشرافي المدرسي
		.808	104	84.02 3	داخل المجموعات	3.37	دبلوم (13)	
			106	89.98 0	المجموع	4.09	جامعي (88)	
.83 0	.187	.155	2	.310	بين المجموعات	3.69	ثانوي (6)	المتابعة والتطوير المدرسي
		.830	104	86.28 8	داخل المجموعات	3.41	دبلوم (13)	
			106	86.59 8	المجموع	3.49	جامعي (88)	
.35 4	1.048	.683	2	1.366	بين المجموعات	3.77	ثانوي (6)	الدرجة الكلية للمقياس
		.652	104	67.79 7	داخل المجموعات	3.43	دبلوم (13)	
			106	69.16 2	المجموع	3.79	جامعي (88)	

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييمات أفراد العينة لأداء المشرف التربوي المُقيم بمدارس مديرية عمران تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال التنفيذ الإشرافي المدرسي، وهو ما يعكس انسجاماً بين فئات العينة في تقييم أداء المشرفين بغض النظر عن المؤهل العلمي، ولمعرفة مصدر دلالة الفرق استخدم الباحثون اختبار شيفيه لدراسة الفروق البعدية؛ حيث أظهرت النتائج أن تقدير المعلمين الذين لديهم مؤهل جامعي لمستوى أداء المشرف التربوي المُقيم في مدارسهم كان أفضل من تقدير المعلمين الذين لديهم مؤهل دبلوم، وذلك كما يوضحها جدول (13) التالي:

**جدول (13) يبين نتائج اختبار شيفيه لدراسة الفروق البعدية بين المجموعات**

المجال	فئات المؤهل العلمي	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
التنفيذ الإشرافي المدرسي	جامعي، دبلوم	0.73	0.028

يتبين من الجدول (13) أن الفروق تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة المؤهل (جامعي)؛ وقد يكون السبب في ذلك لما يسود من التفاهم بين المعلمين من حملة البكالوريوس مع المشرفين؛ بخلاف حملة الدبلوم؛ الذين ينظر إليهم باعتبارهم أقل مستوى في التأهيل من بقية نظرائهم حملة البكالوريوس.

### 3. أثر متغير نوع المدرسة (حكومي، أهلي):

جدول (14) نتائج اختبار (T-test) لفحص أثر متغير نوع المدرسة (حكومي-أهلي)

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة "T"	الدلالة "Sig"	تفسير الدلالة
التخطيط للتعليم والتعليم	حكومي	42	3.1637	2.164	0.269	غير دال
	أهلي	65	3.6462			
التنظيم المدرسي للتعليم والتعليم	حكومي	42	3.8333	1.713	0.757	غير دال
	أهلي	65	4.1250			
التنفيذ الإشرافي المدرسي	حكومي	42	3.6619	3.199	0.217	غير دال
	أهلي	65	4.2215			
المتابعة والتطوير المدرسي	حكومي	42	3.1587	3.220	0.274	غير دال
	أهلي	65	3.7111			
الدرجة الكلية	حكومي	42	3.4578	3.118	0.257	غير دال
	أهلي	65	3.9367			

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييمات العينة لأداء المشرف التربوي بمدارس مديرية عمران تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، وهو ما يعكس انسجاما بين فئات العينة في تقييم أداء المشرفين بغض النظر عن نوع المدرسة، ويعزو الباحثون ذلك إلى اهتمام المدارس الحكومية والأهلية- على حد سواء- بتحسين العملية التعليمية؛ على الرغم من وجود مدارس حكومية لا يتوفر مشرف تربوي مُقيم في هيكلها التنظيمي، وإنما يقوم مدير المدرسة ووكيلها بمهام المشرف التربوي المُقيم إلى جانب عملهم.

### 4- أثر متغير سنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل – من 6- 10 سنوات- من 11- 15 سنة- أكثر من 15 سنة):

جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way-Anova) لفحص أثر متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	الدلالة
التخطيط للتعليم والتعليم	5-1 (55)	3.74	بين المجموعات	15.315	3	5.105	4.249	.007
	10-6 (20)	3.48	داخل المجموعات	123.751	103	1.201		
	15-11 (14)	2.62	المجموع	139.066	106			
	-16 (18)20	3.21						
التنظيم المدرسي	5-1 (55)	4.13	بين المجموعات	1.830	3	.610	.805	.494
	10-6	3.95	داخل	78.049	103	.758		

					المجموعات	(20)	
			106	79.879	المجموع	3.77	15-11 (14)
						3.91	-16 (18)20
.028	3.169	2.534	3	7.603	بين المجموعات	4.25	5-1 (55)
		.800	103	82.377	داخل المجموعات	3.76	10-6 (20)
			106	89.980	المجموع	3.56	15-11 (14)
						3.87	-16 (18)20
.005	4.557	3.382	3	10.147	بين المجموعات	3.72	5-1 (55)
		.742	103	76.451	داخل المجموعات	3.46	10-6 (20)
			106	86.598	المجموع	2.78	15-11 (14)
						3.40	-16 (18)20
.008	4.172	2.498	3	7.494	بين المجموعات	3.97	5-1 (55)
		.599	103	61.668	داخل المجموعات	3.66	10-6 (20)
			106	69.162	المجموع	3.19	15-11 (14)
						3.61	-16 (18)20

يتبين من الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقييمات العينة لأداء المشرف التربوي المُقيم بمدارس مديرية عمران تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والكلية، باستثناء مجال التنظيم المدرسي، وهو ما يعكس تبايناً في وجهات النظر بين فئات العينة في تقييم أداء المشرفين ناتج عن تأثير سنوات الخبرة، ولمعرفة مصدر دلالة الفرق تم استخدام معادلة شيفيه لدراسة الفروق البعدية بين المجموعات؛ وكانت النتائج كما يبينها الجدول (16):

جدول (16) نتائج اختبار شيفيه لدراسة الفروق البعدية بين المجموعات

المجال	فئات سنوات الخبرة	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
التخطيط	(5 - 1)، (15-11)	1.12	0.011
المتابعة والتطوير	(5 - 1)، (15-11)	0.94	0.006
الكلية	(5 - 1)، (15-11)	0.78	0.013

تظهر النتائج أن الفروق لصالح الذين سنوات خبراتهم 5 سنوات فأقل، ويعزو الباحثون ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي يوليه المشرف التربوي المُقيم لهذه الفئة بالذات كون سنوات خبرتهم قليلة ويحتاجون لمن



يؤهلهم ويوجههم باستمرار، أما بالنسبة لمجال التنفيذ الإشرافي المدرسي فقد تم استخدام اختبار كروسكال والاس كون البيانات غير موزعة طبيعي، وكانت النتائج كما يبينها جدول (17):  
جدول (17) يبين نتائج اختبار كروسكال والاس لدراسة الفروق البعدية بين المجموعات

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	متوسط الرتب	اختبار مربع كا	الدلالة
التنفيذ الإشرافي المدرسي	5-1 (55)	4.25	62.42	8.760	0.033
	10-6 (20)	3.76	43.30		
	15-11 (14)	3.56	42.96		
	20-16 (18)	3.87	48.75		

ولمعرفة الفروق بين المجموعات، تم استخدام اختبار مان ويتني كما في الجدول (19):  
جدول (18) نتائج اختبار مان ويتني لدراسة الفروق البعدية بين المجموعات

المجال	فئات سنوات الخبرة	(الفرق بين متوسط الرتب)	مستوى الدلالة
التنفيذ	(5 - 1)، (10-5)	0.49 (19.12)	0.014
التنفيذ	(5 - 1)، (15-11)	0.69 (19.46)	0.044

### توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:
1. اعتماد المشرف التربوي المُقيم ضمن الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية بالمديرية، خصوصاً في الوضع الراهن الذي فرض على الكثير من المعلمين والمعلمات التسرب من مدارسهم للبحث عن لقمة العيش، وانتساب عدد من المتطوعين للتدريس بدلاً عنهم، مما يجعل من وجود المشرف التربوي ضرورة ملحة لتنمية هؤلاء المعلمين مهنيًا.
  2. إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين لتعريفهم بمهامهم، وإزالة الغموض في مجال عملهم، وتطوير أدائهم وضمان مواكبتهم لأحدث أساليب الإشراف التربوي.
  3. ضرورة وجود معايير واضحة ومحددة لاختيار المشرف التربوي المُقيم بالمدرسة تضمن تكافؤ الفرص بين جميع المعلمين لشغل هذه الوظيفة.
  4. توظيف التقنيات الحديثة في الإشراف التربوي، والعمل على توظيف شبكات التواصل الاجتماعي لتبادل الخبرات بين المشرفين والمعلمين وبما يضمن تفعيل العملية الإشرافية وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.
  5. كما يقترح الباحثون إجراء دراسات في الموضوعات الآتية امتداداً للدراسة الحالية:
    - (1) دور المشرف التربوي المُقيم في تحسين مخرجات الصفوف الأولية بالمدارس الأهلية بمديرية عمران.
    - (2) الإشراف التربوي الإلكتروني وأثره في تحسين أداء المعلمين بمدارس مديرية عمران.
    - (3) معوقات تفعيل الأساليب الإشرافية الحديثة بمدارس مديرية عمران.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع بالعربية:

- 1- أكناو، محمد الحبيب (2017): **مصطلحات ومفاهيم في التقويم والتقييم والقياس**، 2 / 2 / 2017م، متاح على الموقع: [www.new-educ.com](http://www.new-educ.com): (accessed on: 5/ 4/ 2022)

- 2- جريفيلى، هنية؛ ويوسف، أمانة الله سيدي (2019): دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة، **مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في اللغة والأدب العربي**، كلية الآداب واللغات، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- 3- الحاج، سمر عبد الرزاق؛ وسكر، ناجي رجب (2020): واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزو وسبل تحسينه، **رسالة ماجستير غير منشورة**، مقدمة إلى كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة
- 4- حسين، بانقطة الزبير؛ والفتامي، محمد بن دسمان. (2019). تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الحديثة، **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، مج5، عدد 1 (30 إبريل/نيسان 2019)، ص ص. 232-254.
- 5- الحميري، نشوان بن سعيد: **شمس العلوم**، متاح: <https://www.almougem.com>: (accessed on: 6/ 4/ 2022)
- 6- راندا، عبد الحميد (2021) **الفرق بين التقييم والتقويم**، نوفمبر 2021م، متاح على الموقع: [www.mqaall.com](http://www.mqaall.com): (accessed on: 27/ 8/ 2022 )
- 7- الرادادي، منى سليمان (2018): مقومات وكفايات المشرف التربوي، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد (19).
- 8- رقيم، أمال (2018): دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بسكرة، الجزائر. الرابط: <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/14111>، 2022/9/22.
- 9- السبيل، مضوي علي (2013): **الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- 10- شركة هارفارد بزنس ريفيو سكول ببلشينغ، (2022): **المفاهيم الإدارية، تقييم الأداء**، متاح على الموقع: [www.hbarabic.com](http://www.hbarabic.com): (accessed on: 5/ 4/ 2022)
- 11- الشهري، خالد محمد (1435هـ): **تجديد الإشراف التربوي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام. السعودية.
- 12- طرشيبي، جميلة (2020) **تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة، رسالة ماجستير**، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/21235> تاريخ التنزيل: 2022/8/30م
- 13- عبد القادر، محمد عبد الله؛ وحسن، أميرة محمد علي. 2019. دور المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية: دراسة ميدانية محلية أدرمان. **مجلة العلوم التربوية**، مج. 20، ع. 2، ص ص. 95-112. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-892907> تاريخ: 2022/8/15
- 14- العظامات، محمد حامد (2020): مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج. 4، ع. 13، ص ص. 1-24. الرابط: <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2369> تاريخ: 2022/8/31
- 15- العقيل، ناصر سالم (2021): واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، (36)5، 1-21. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L150421>
- 16- العوران، إبراهيم (2010): **الإشراف التربوي ومشكلاته**، دار يافا، عمان.
- 17- الغريب، طارق والصويلح، بدر غنام (2016): درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت، **مجلة كلية التربية**، جامعة الإسكندرية، المجلد (26)، العدد (3).

- 18- الفوزان، محمد (2021) تعريفات الإشراف التربوي المختلفة- آفاق علمية وتربوية، 6 / 6 / 2021م، متاح على موقع: <https://al3loom.com>: (accessed on: 6/ 4/ 2022)
- 19- قبيطة، نهلة عبد القادر؛ والزيان، داليا بشير (2014): درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. **مجلة جامعة القدس المفتوحة: للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، مج. 2، ع. 6، ص ص. 327-363.  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-417107>
- 20- كرشوم، عبد الله يحيى. (2022). واقع الإشراف التربوي بمديريات محافظة عمران: مديرية ذيبين نموذجًا، **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية**، المجلد (2)، العدد (12)، ص ص: 21 – 48.
- 21- المحبشي، زيد (2020): **التعليم في اليمن أوجاع لا تنتهي**، 22 / 10 / 2020، متاح على موقع وكالة الأنباء اليمنية (سبأ): [www.saba.ye](http://www.saba.ye): (accessed on: 10/ 3/ 2022)
- 22- مديرية عمران، متاح على الموقع: [www.ar.m.wikipedia.org](http://www.ar.m.wikipedia.org): (accessed on: 10/ 3/ 2022)
- 23- معايير الإشراف التربوي: هيئة تقويم التعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية، 2020م.
- 24- المعجم الوسيط، (2022): معنى وشرح التقييم في متاح على الموقع: [www.maajim.com](http://www.maajim.com): (accessed on: 5/ 4/ 2022)
- 25- مغربه، فهد صالح قاسم (2017): تقييم طلبة كلية التربية بجامعة عمران لأساتذتهم وفقا لبعض معايير الجودة والعلاقات الإنسانية، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد (6)، العدد (2). ص ص: 118-140.
- 26- مغربه، فهد صالح قاسم (2019): **مهارات ومعايير تقييم الأداء للمؤسسات والأفراد، كتاب مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، الرابط:**  
<http://www.apcra.org/upload/mtw/SKILLS%20AND%20PERFORMANCE%20EVALUATION%20STANDARDS%20FOR%20INSTITUTIONS%20AND%20INDIVIDUALS.pdf>. تاريخ التنزيل 2022/7/20.
- 27- مقال بعنوان: **قياس وتقييم الأداء الوظيفي**، متاح على الموقع: <https://m.mu.edu.sa>: (accessed on: 5/ 4/ 2022)
- 28- مليباري، جميل بن بكر عبد الرحمن (1434هـ): درجة إسهام المشرف التربوي في إكساب معلمي المرحلة المتوسطة أساليب تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب، **رسالة ماجستير منشورة**، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 29- هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020): **معايير الإشراف التربوي**: المملكة العربية السعودية.
- 30- وحدة تطوير المدارس بجدة، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (د. ت): **الإشراف التربوي في برنامج تطوير المدارس**، المملكة العربية السعودية.
- 31- وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (2016): **الإطار المرجعي للإشراف التربوي- الدراسات والسياسات**، قطاع المناهج والإشراف التربوي، مطابع وزارة التربية والتعليم. صنعاء، اليمن.
- 32- وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (2016): **الإطار المرجعي للإشراف التربوي-اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي ودليل الالتحاق والتعيين بالمهنة**، مطابع وزارة التربية والتعليم. صنعاء، اليمن.
- 33- وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (2016): **الإطار المرجعي للإشراف التربوي-الدليل الإجرائي للإشراف التربوي المدرسي**، قطاع المناهج والإشراف التربوي. صنعاء، اليمن.
- 34- وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية (2019): **التقييم الذاتي والاعتماد المدرسي**، الإدارة العامة للجودة والاعتماد، صنعاء، اليمن.

## ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Adnan Shaout & Mohamed K. Yousif, (2014): Performance Evaluation – Methods and Techniques. International Journal of Computer and Information Technology, September 2014. Page 966.
- Hasnadi, H. (2021). The Importance of Supervision Implementation in Educational Institution. Jurnal Dedikasi Pendidikan, 5(1), 1-10. <http://103.52.61.43/index.php/dedikasi/article/view/1294>. 31/8/2022.
- Lian, B. (2020, May 21). The Influence of Principal Supervision and Organizational Climate toward Teacher's Performance. Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities, Vol 2 Issue II, pp: 172-187, <https://doi.org/10.31219/osf.io/4u6jh>.
- Mobolaji Ogunsanya (n.d): Supervision of Instruction in Education, Course Code: Edu 810. National Open University of Nigeria School of Education. Available on: <https://nou.edu.ng/coursewarecontent/EDA%20822%20SUPERVISION%20OF%20INSTRUCTION%20IN%20EDUCATION.pdf>
- 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.
- Olorode O. A. and Adeyemo, A. O. (2012): Educational Supervision: Concepts and Practice with Reference to Oyo State, Nigeria, The Nigerian Journal of Research and Production Volume 20 No 1, April.