

## واقع وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين

د. منصور غازي المحمدي

[mnsoor.hala1401@gmail.com](mailto:mnsoor.hala1401@gmail.com)

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة واقع وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (3729) مشرفاً تربوياً، وتكونت عينة الدراسة من (728) مشرفاً تربوياً، وقد تم الأخذ بأسلوب العينة العشوائية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة (استبانة) خاصة بالدراسة بعد أن أجري عليها الصدق الظاهري للمحكمين، واختبار الثبات وكان معامل الارتباط لواقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم 93% وكلاهما بدلالة إحصائية 0.001، وتم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل النتائج وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99)، وأن أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة بناء أدلة تفصيلية لتوضيح الآلية المثلى لمتابعة أداء إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وربطها بمؤشرات كمية ونوعية تساهم في رصد عمليات المتابعة للأداء بشكل واسع ودقيق، والاستفادة من عمليات وممارسات الجودة في تحقيق جودة المتابعة في عمل إدارات الإشراف التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** الأشراف التربوي، التعليم بالمملكة العربية السعودية، إدارة التعليم، المشرفين التربويين.

## **The reality and importance of follow-up in educational supervision departments in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia from the viewpoint of educational supervisors**

### **Abstract**

The study aimed to know the reality and importance of follow-up in educational supervision departments, in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, from the point of view of educational supervisors, and the number of the study population reached (3729) educational supervisors, and the study sample consisted of (728) educational supervisors, and the random sample method was taken. The study used the descriptive approach, and in order to achieve the objectives of the study, a tool (questionnaire) was built for the study after the apparent validity of the arbitrators was conducted, and the stability test was performed. The correlation coefficient for the reality of follow-up in educational supervision departments in education departments was 92%, and the correlation factor for the importance of follow-up in educational supervision departments In education departments 93%, both with a statistical significance of 0.001, and statistical methods were used in analyzing the results, which are: frequencies, percentages, arithmetic mean, (T) test, single-variance analysis, and Pearson correlation coefficient, and the results of the study showed: that the reality of follow-up in educational supervision departments In education departments, it came with a medium degree, where the average was (3.99). The arithmetic mean is (4.41). The study also showed the existence of a positive direct relationship of statistical significance at the level of 0.05 between the reality of follow-up in educational supervision departments in education departments and the importance of follow-up in educational supervision departments in education departments according to the opinions of the study sample individuals. The study recommended the necessity of building detailed evidence to clarify The best mechanism to follow up on the performance of educational supervision departments in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia and link them to quantitative and qualitative indicators that contribute to broad and accurate monitoring of performance follow-up processes, and to benefit from quality processes and practices in achieving quality follow-up in the work of educational supervision departments.

**Keywords:** educational supervision, education in the Kingdom of Saudi Arabia, education administration, educational supervisors.

## مقدمة البحث:

تحتل إدارة الإشراف التربوي مكانة عالية في الهيكل التنظيمي والعملية التربوية ككل، لذا كانت أهم حلقة في سلسلة تنظيم التعليم، فمن خلالها يتم وضع الخطط والسياسة التعليمية موضع التنفيذ وفي يدها مفتاح نجاح هذه الخطط كما أنها تعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة.

والإشراف التربوي ليس عملاً ارتجالياً ولكنه عملية منظمة له أساليبه وأهدافه وطرقه المختلفة وذلك لأنه مهما زُودت "المشروعات بالعدد والعاملين دون تخطيط أو تنظيم أو توجيه أو إشراف أو متابعة يؤدي ذلك إلى الارتجال والفوضى وضعف الإنتاج" (آل هادي، 1999، ص4) ونظراً لأهمية الإشراف التربوي في عملية التعليم في الوقت الراهن، ومكانة الإشراف التربوي في منظومة التعليم في مقدمة هذه المنظومة والتطور الذي حدث لمفهوم الإشراف التربوي حيث لم يقتصر على مساعدة المعلم والعمل على تطوير أساليبه ووسائله داخل غرفة الصف، أصبح للإشراف التربوي مهام كثيرة وأدوار مختلفة تشمل كافة جوانب العملية التعليمية (المزجاجي، 2005، ص4) وهذا ما أكدته عبد الهادي (2006) في توضيحه لمفهوم الإشراف التربوي حيث أشار إلى الدور القيادي للإشراف التربوي وتناوله لجميع عناصر الموقف التعليمي من مناهج وأساليب وبيئة ومعلم وطالب والعمل على تحسين وتطوير هذه العناصر من أجل تحقيق أهداف التعليم والتعلم.

ومن هنا برزت مكانة إدارة الإشراف التربوي في الهيكل التنظيمي على أنها أداة لتطوير البيئة التعليمية بحيث لا يمكن الاستغناء عنها " ولاسيما وأن كل عمل بحاجة إلى إدارة تشرف عليه حتى يتم تطويره والارتقاء بمستواه فكيف إذا كان الأمر متعلقاً بالتعليم والمسؤولين عن تربية الإنسان الصالح" (خوجه وآخرون، 2001، ص1).

ويرى شروم (2020) بأنك هناك حاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والبنى التنظيمية والهيكلية للإشراف التربوي وتطويرها (ص78)، ورغم تطور مفهوم الإشراف التربوي وتقديمه لخدمات مهنية وفنية وإدارية وعلمية عالية، وذلك لتنوع غاياته وأغراضه ولشمولية أهدافه، ورغم سعي إدارة الإشراف التربوي بإدارات التعليم إلى تحقيق أهداف ومبادئ الإشراف التربوي والعمل على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتطويرها وفقاً لسياسة التعليم في المملكة وذلك من خلال العمليات الإدارية الإشرافية إلا أن هذه المبادئ والأهداف الإشرافية لا تتحقق بالصورة الفعالة التي يرجى من خلالها تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وذلك لضعف وقصور إدارة الإشراف التربوي في القيام بالأعمال الإدارية كما هو مطلوب.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد أثبتت نتائج الدراسة التقييمية التي أعدتها الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم عن التقارير السنوية للمشرفين التربويين في الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بأن دور الإشراف التربوي في المدارس لا يتم بالصورة التي تحقق الأهداف المرجوة (أبو عودة، 2002، ص113)، ويؤكد الفهد (2001) بأن إدارة الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بوضعها الراهن تحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين في عملياتها وخدماتها حتى تكون قادرة على الاستجابة للتحديات المتسارعة في ظهورها وحتى تكون قادرة على المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية وجعلها دائمة التجدد والتطور (ص1)، وتؤكد غنيم (2020) بأن الإشراف التربوي تعرض لانتقادات، وأثيرت حوله التساؤلات عن مدى فاعليته، وشكك البعض في قدرته على تحسين العملية التربوية وتطوير نواتجها (ص3).

ويشير السلمي (2001) إلى " أن المسؤولين عن الأجهزة المركزية للإشراف التربوي بدول الخليج العربي يشعرون بمواجهة الإشراف التربوي لعدد غير قليل من الصعوبات التي تحد من فاعليته وتأثيره الإيجابي في العملية التعليمية" (ص5)، ويشير محمد (2017) إلى أنه رغم الجهود الحثيثة التي تبذل لتطوير إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية إلا أنها مازالت دون المستوى المطلوب (ص356)، وتؤكد العمري (2020) بأنه وبالرغم من الجهود التي بذلتها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في مجال تحديث وتطوير الإشراف التربوي إلا أنه لا يزال يواجه العديد من التحديات والصعوبات التي لا بد وأن يوليها المسؤولين جل اهتمامهم (ص374). وتؤكد دراسة الغامدي (2007م) بأن لدى إدارة الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة ضعف في متابعة المشكلات الميدانية التي يتم رفعها من قبل مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين (ص154).

وقد أوصت دراسة البريكان (2002-) بضرورة أن يكون هناك قسم مختص داخل إدارة الإشراف التربوي تسند إليه الأعمال الإدارية (ص747) لما يلاحظ من تداخل الأعمال الإدارية والفنية داخل إدارة الإشراف، وضعف القيام بالمتابعة بشكل جيد داخل العمل الإشرافي، كما أوصت دراسة الغامدي (2007) بضرورة التوصيف الوظيفي الدقيق لعمل مدير الإشراف التربوي، وذلك لتداخل المسؤوليات والصلاحيات التي يؤديها مع أقسام تعليمية أخرى (ص166)، كما أوصت دراسة العساف (2004) بضرورة تفعيل العمليات الإدارية بالإشراف التربوي (ص123)، وقد أوصت معظم الدراسات السابقة المشار إليها آنفاً بشكل عام بضرورة تطوير العمل الإشرافي باعتباره ذو أهمية كبرى للعملية التعليمية.

ويمكن القول بأن عدم وصول مخرجات الإشراف التربوي للكثير من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تشير في الغالب إلى مشكلة تتعلق بعدم فاعلية عمليات المتابعة في إدارة الإشراف التربوي، لذا جاءت الدراسة الحالية محاولة للتعرف على أهمية تحقيق الجودة في المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- 2- ما أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين واقع وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

**أهداف الدراسة:** الهدف الرئيسي للتعرف على أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

- التعرف على واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين واقع وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

**أهمية الدراسة:** تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أن عملية الإشراف التربوي تلعب دوراً هاماً وفعالاً في تحسين العملية التعليمية وكذلك في مساعدة المشرفين التربويين والمعلمين على رؤية غايات التربية الحقيقية بوضوح تام ومن ثم يتم وضع الخطط السليمة والبرامج الجيدة، وهي أمور قد لا تتحقق إلا بوجود إدارة إشراف واعية ومدركة لدورها الحقيقي تجاه العملية التعليمية وقادرة على تنظيم أعمالها بشكل دقيق وواعي لأن العمل الإداري في مجال التعليم ليس باجتهادات أو تخمينات بل لابد من عمل منظم ومنسق حتى تتحقق غايات التربية.
2. يتوقع أن هذه الدراسة سوف توضح واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
3. قد تسهم هذه الدراسة في تحسين وتطوير عملية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والرقي بها إلى المستوى المأمول لتحسين عملية التعليم والتعلم.

4. قد تفيد المسؤولين في وزارة التعليم وعلى وجه الخصوص الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم، ومديري إدارات الإشراف التربوي وذلك بإعطائهم تصوراً عن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
5. قد تفيد هذه الدراسة رواد العلم والمختصين والمهتمين بإدارة الإشراف التربوي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وطلاب الدراسات العليا، والباحثين في وزارة التعليم، وإدارات التعليم في زيادة المعرفة العلمية والعملية في مجال إدارة الإشراف التربوي.
6. قد تثرى المكتبات العربية في مجال إدارة الإشراف التربوي، وبما ستصل إليه هذه الدراسة من نتائج قد تفتح الباب لدراسات أخرى مشابهة.

#### حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع واقع المتابعة وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري إدارات الإشراف التربوي وعينة ممثلة من المشرفين التربويين في إدارات التعليم في جميع مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية على جميع إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في جميع المناطق والمحافظات في المملكة العربية السعودية وعددها اثنان وأربعون (42) إدارة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2017/2018

#### مصطلحات الدراسة: تتحدد مصطلحات الدراسة كما يلي:

**المتابعة:** " تلك المهمة من العملية الإدارية والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداءات المنجزة على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم في ظل الرؤيا والمهمة والاستراتيجيات المرسومة مسبقاً واتخاذ الإجراء اللازم في حال وجود تقاضل أو اختلاف" (الصباب وآخرون، 2005، ص172).

**المتابعة في إدارة الإشراف التربوي بأنها:** " ملاحقة تنفيذ الأعمال الإشرافية، والتأكد من أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط عمل إدارة الإشراف، ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة أسباب ذلك، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها، والتأكد من الوصول إلى النتائج المحددة التي ترمي إلى تحقيقها إدارة الإشراف التربوي.

**إدارة الإشراف التربوي:** هي "الإدارة المسؤولة مباشرة عن تحسين وتطوير العملية التعليمية في جميع جوانبها عن طريق بناء الخطط العامة للإشراف التربوي، ومتابعة العمل الإشرافي التربوي ميدانياً وتطوير نشاطاته، كما تقوم بنقل الخبرات بين المعلمين في الميدان التربوي وتراجع التقارير الفنية وتقومها، وتنظم البرامج التدريبية للمشرفين التربويين وغير ذلك من المهام التربوية التعليمية" (عطاري وآخرون، 2005، ص381).

يمكن تعريف إدارة الإشراف التربوي إجرائياً بأنها: الجهة التي تقوم بتلك الجهود الإدارية والفنية التعليمية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقويم من أجل تطوير وتقويم العملية التربوية بما يحقق الأهداف العامة للتعليم وبما يتمشى مع سياسة الدولة للتعليم، وهي الجهة التي تضع القرارات والأنظمة والسياسات التربوية موضع التنفيذ.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

يرى البستان وآخرون (2003) بأن إدارة الإشراف التربوي " هي ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يعني بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة التربوية، وهي تهدف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكن كافة الأفراد العاملين في قطاع التربية من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية" (ص328). وهي الإدارة المسؤولة مباشرة عن تحسين وتطوير العملية التعليمية في جميع جوانبها عن طريق بناء الخطط العامة للإشراف التربوي، ومتابعة العمل الإشرافي التربوي ميدانياً وتطوير نشاطاته، كما تقوم بنقل الخبرات بين المعلمين في الميدان التربوي وتراجع التقارير الفنية وتقومها، وتنظم البرامج التدريبية للمشرفين التربويين وغير ذلك من المهام التربوية التعليمية (عطاري وآخرون (2005) (ص381)، وتتعدد مهام إدارة الإشراف التربوي وفقاً لتعدد الجوانب التي تمتد إليها مجالات الإشراف التربوي، لذا هناك تباين بين الباحثين في تحديد مسمى مهام الإشراف التربوي وإدارته، فالبعض يعنون بها بمجالات الإشراف التربوي، والبعض الآخر المهام الإشرافية، ويسميتها آخرون مهام جهاز الإشراف التربوي.

وقد أجمع كل من الشمري (2007، ص23)، وحسين و عوض الله، (2006، ص37)، وعبد الهادي (2006م، ص249)، وبلير (Blair,2001,P104)، وباوندر وكرو (Pounder and Crow,2006, P3) على أن مهام إدارة الإشراف التربوي على تتمثل بالنقاط التالية:

- إعداد الخطط الإستراتيجية والتطويرية التي تحقق أهداف التعليم.
- وضع الخطط التعليمية والتربوية موضع التنفيذ، وإيجاد الآلية المناسبة لتنفيذ الخطط والقرارات التربوية.
- تقويم عملية الإشراف التربوي بشكل عام مع التركيز على الأساليب والأدوات والنتائج بالتعاون مع الجهات المعنية.
- الإشراف على الموقف التعليمي وتنظيمه في كل الأمور التربوية التي لها علاقة مباشرة بمساعدة المشرفين التربويين للمعلمين لتحسين الأداء التدريسي والرفع من جودة البناء التعليمي.
- العمل على دراسة وبناء وتطوير المناهج الدراسية ومدى مناسبتها للطلاب، وأعداد خطط رؤساء أقسام الإشراف التربوي والمشرفين التربويين في إدارات التعليم.
- رصد وتحليل نتائج العمل التربوي الذي يقوم به المشرفون التربويون ومديري المدارس.
- إدخال التغييرات التربوية التي تساعد على التجديد التربوي على أي مستوى من المستويات.
- متابعة ومراقبة العمل التعليمي في تطبيق الأنظمة التربوية.
- اختيار قادة العمل التربوي من المشرفين التربويين ومديري المدارس.
- توفير التدريب للمعلمين والمشرفين وتنظيم البرامج التدريبية والتطويرية لكافة العاملين في مجال التربية والتعليم.

ومما سبق يمكن القول بأن مهام إدارة الإشراف التربوي مهام متنوعة ومتعددة وشاملة، بمعنى أنها تتنوع لتخدم كل أطراف العملية التعليمية، ومتعددة لكونها تنبني كل ما يسهم في التجديد والتطوير من أنظمة ومهام، وشاملة بمعنى أنها تشرف على كل جهد تعليمي وتربوي في الميدان التربوي، وهذه المهام جعلت من إدارة الإشراف التربوي قائدة التغيير والتطوير للعمل التربوي، لذا تعول الوزارة عليها الشيء الكثير وذلك لكثرة وتنوع مهامها وإسهامها المباشر في العملية التربوية. المتابعة تعتبر مرحلة أساسية من المراحل العلمية في مجال الإدارة، وهي عملية مطلوبة في كل عمل إداري، وإلا كيف يمكن للإدارة أن تتأكد أن ما يتم أو تم إنجازه هو المطلوب فعلاً، ويرى ماهر (2004) بأن المتابعة تأتي بعد عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ لكي تقوم بتصحيح العملية الإدارية إن حدثت عن مسارها السليم، وكثيراً ما تحيد العملية الإدارية وممارساتها عما هو مخطط لها، وذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة الإدارة، وتأتي المتابعة كعملية تساعد الإداريين فلا يخرجون عن المسار (ص563)، وتأتي أهمية المتابعة في كونها تعد ضماناً لنجاح البرامج والأنشطة، ويرى سالم وآخرون (1994) بأن للمتابعة أهمية تتمثل بأنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له، وأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التخطيط. (ص234)

**معايير المتابعة:** نظراً لأهمية المتابعة في جميع عناصر العملية الإدارية، فإن هناك معايير محددة للمتابعة تسهم في تأديتها على الشكل المطلوب، وتتحدد هذه المعايير بما يلي (الغرياني، 1992، ص220):

- لا بد من وجود هدف واضح ومحدد كمياً ومعايير محددة.
  - تحديد مدى السماح الممكن قبله عن الهدف المحدد بمعنى تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى.
  - قياس النتائج (الإنجازات) ومقارنتها بالأهداف (الخطة) مع الحصول على مؤشرات متتالية عن مستوى الإنجاز في فترات زمنية متعاقبة وتسجيلها على خريطة للمتابعة توضح الحدود السابقة.
  - قياس الفروق بمعنى تحديد أسباب الإعاقة عن التنفيذ أو أسباب الزيادة في الإنجاز عن المخطط له أو أسباب الفشل في التنفيذ وما هي نسبته ومقارنته بما كان يجب أن يتم واكتشاف الاتجاه في الانحراف ونسبته.
  - وضع حلول مناسبة قد تكون عاجلة وقد تكون آجلة مع الأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية للحل ومراعاة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية عن طريق إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة لكشف أسباب الاتجاه إلى الانحراف والعمل على منعه قبل حدوثه.
  - محاولة تطبيق الحلول سواء في نفس الخطة أو السنة التالية أو عند وضع الخطة القادمة، ثم متابعة تنفيذ هذه الحلول بنفس الطريقة السابقة لمعرفة جدوى هذه الحلول.
- وتعرف المتابعة في إدارة الإشراف التربوي بأنها: "ملاحقة تنفيذ الأعمال الإشرافية، والتأكد من أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط عمل إدارة الإشراف، ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة أسباب ذلك، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها، والتأكد من الوصول إلى النتائج المحددة التي ترمي إلى تحقيقها إدارة الإشراف التربوي (الخطيب وآخرون، د.ت، ص17).

**أهمية المتابعة في إدارة الإشراف التربوي:** لعملية المتابعة في إدارة الإشراف التربوي أهمية كعنصر من عناصر العمل الإداري داخل إدارة الإشراف التربوي، وتوضح أهمية المتابعة في إدارة الإشراف التربوي من خلال ما يلي (حقي، 2006، ص256):

- التأكد من أن جميع الأنشطة الإشرافية التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للهدف.
  - اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.
  - تحديد المشكلة التي قد تعترض سير العمل الإشرافي وإيجاد حلول لها.
  - التأكد من حسن استخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
  - التأكد من كفاءة الرؤساء والعاملين قيامهم بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة، واحترام القوانين.
- ويرى دهيش وآخرون (2006) بأن المتابعة تحقق لإدارة الإشراف التربوي الأغراض التالية (ص197):
- الكشف عن مدى الانحراف عن أهداف الخطة وتحديد أسبابها وتصحيحها.
  - توضيح الأهداف التي تجاوزت التحقيق.
  - تحديد مجال التعديل وشروطه الجديدة لتتلاءم مع الأهداف ومع بعضها على أساس منسق مع الحفاظ على الأهداف الأساسية للخطة.
  - توفر المتابعة مهمة دقيقة لا تفيد فقط في إدخال تعديلات في الوقت المناسب ولكن أيضاً تفيد في وضع الخطط القادمة.
- مبادئ المتابعة في إدارة الإشراف التربوي:** يحدد كل من سالم وآخرون (1994، ص235) وماهر (2004، ص573) مجموعة من مبادئ المتابعة في إدارة الإشراف التربوي تتلخص في الآتي:
- 1- التركيز على الأهم: علمياً لا يمكن المتابعة على كل شيء من المهام الإشرافية وبدقة، فحدود للوقت والمكان والتكلفة لا تسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه، بل يجب أن تتم المتابعة على المهام الهامة والدرجة مثل أعمال الاختبارات، والمهام الطارئة.
  - 2- توافر المعلومات: لا بد من توافر معلومات عن كل من الخطط والبرامج الإشرافية وجداول العمل والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط للتعرف على ما حدث وما يحدث حالياً وما قد يحدث مستقبلاً حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
  - 3- الوقت المناسب: يتميز النظام المتابع السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها.

- 4- التكمال: يجب أن يتكامل نظام المتابعة مع باقي الأنظمة الإدارية في إدارة الإشراف التربوي وعلى الأخص نظام التخطيط، فكل ما يستخدم في التخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للمتابعة.
- 5- الموضوعية: ويعني ذلك عدم أخذ عملية المتابعة، واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية، وإلا أصبحت تنسم بالتحيز، وربما يؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي، فعلى مدير الإشراف التربوي توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها، ومحاولة التوصل إلى معلومات كثيفة وسليمة.
- 6- الدقة: لا بد من تحري الدقة في البيانات والتقديرات، فالبعض يعمد إلى عدم الدقة لتجميل إنجازاتهم، وعلى مدير الإشراف التربوي أن يتحقق من دقة البيانات لكي تتم عملية المتابعة بشكل صحيح.
- 7- المرونة: بمعنى أن تكون الوسائل المستخدمة في المتابعة والمعايير المحددة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم مع المتغيرات والظروف.

#### خطوات المتابعة في إدارة الإشراف التربوي:

- للمتابعة خطوات محددة يجب إتباعها لضمان تنفيذ عملية المتابعة بفعالية وكفاءة، وقد حدد سالم وآخرون (1994) هذه الخطوات على النحو التالي (ص241):
- تحديد الهدف من قيام المتابعة وهل هي عامة لكافة الممارسات الإشرافية أم خاصة لبعضها.
  - تحديد المعيار الواجب اعتماده والقياس عليه.
  - مقارنة الإنجاز الفعلي للممارسات الإشرافية بالمعيار.
  - تحديد مدى تطابق الإنجاز والمعيار وتحديد حجم الانحراف عن المعيار واتجاهه هل هو موجب أم سالب.
  - التبليغ عن الانحراف في الممارسات الإشرافية طبقاً لما يحدده نظام التبليغ المعمول به.
  - البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف.
  - اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم والنابع من السبب الحقيقي للانحراف وحسبما ينص عليه نظام المتابعة.
  - متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي والاستفادة من التغذية الراجعة لتقييم مدى ملائمة هذا الإجراء من الناحية العلمية.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت حول الشراكة المجتمعية بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية، والأدب النظري الذي تضمنته، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني:

وقد هدفت دراسة أوغلو وآخرون (oglu and others, 2007) إلى التعرف على نظام الإشراف التربوي في النظام التعليمي التركي، وعلى معرفة خصائص عملية الإشراف التربوي، ومعرفة مدى تأثير الهيكل التعليمي العام على نظام الإشراف التربوي، وإلى جمع وتوفير المعلومات عن خصائص ودور الإشراف التربوي في النظام التعليمي التركي. وقد تم استخدام المنهج التحليلي من خلال دراسة الواقع في النظم المتبعة في الإشراف ومن خلال إدراج تحليلاً تفصيلياً لعملية الإشراف على المدارس والمعاهد والمعلمين من قبل المشرفين التربويين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: تم تحديد النشأة التاريخية للعملية الإشرافية بالنظام التعليمي التركي وكذلك أغراض ومبادئ العملية الإشرافية التعليمية في تركيا، وأن إجراءات اختيار وتعيين وتدريب المشرفين التربويين لا تتناسب مع طبيعة العمل الإشرافي في التعليم ولا تخضع لمعايير دقيقة، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة وهيكلة نظام الإشراف التربوي في تركيا بما يتناسب مع الأنظمة والسياسات التعليمية لوزارة التعليم.

وقد هدفت دراسة الغامدي (2009): إلى تحديد معوقات الأداء الوظيفي والتعليمي التي تعوق أداء مراكز الإشراف التربوي المتعلقة بإدارة الإشراف التربوي، وبالمهام الإشرافية، وبالإمكانات البشرية والمادية من وجهة نظر مديري المراكز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مراكز الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانته اشتملت على أربع مجالات وهي: معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي المتعلقة بإدارة الإشراف التربوي، والمهام الإشرافية، والإمكانات البشرية، والإمكانات المادية، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرنباخ، واختبار ف، واختبار شيفيه. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود معوقات عديدة بدرجة عالية تتعلق بإدارة الإشراف التربوي ومن أبرزها: كثرة التعليمات والتنظيمات التي تجتهد في وضعها إدارة الإشراف التربوي، وقصور إدارة الإشراف التربوي في متابعة المشكلات التي توجه إليها،



وعدم إلمام إدارة الإشراف التربوي بالمشكلات الميدانية التي يواجهها مشرفو المراكز، واهتمام إدارة الإشراف التربوي بالنواحي الإدارية وعدم الاهتمام بالنواحي التعليمية، وهناك معوقات بدرجة متوسطة تتعلق بالمهام الإشرافية ومن أبرزها: بعض مهام المراكز لا تحقق أهداف الإشراف التربوي، ووجود تداخل بين مهام المراكز ومهام أقسام الإشراف التربوي.

وهدفت دراسة المطيري (2011) إلى التعرف على واقع تنفيذ الأنشطة والبرامج التي اشتملت عليها خطة مديري الإشراف التربوي، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء أقسام إدارة الإشراف التربوي وعددهم (504) فرداً، وجميع رؤساء مراكز الإشراف التربوي بإدارات الإشراف التربوي وعددهم (135) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة اشتملت على خمسة مجالات وهي: مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية، ومجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة، ومجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية، ومجال الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب، ومجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي. واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، اختبار (ت)، واختبار (ف)، ومعامل (ألفا كرونباخ)، وكان من أهم النتائج ما يلي: وجود قصور في تنفيذ المهام التالية: دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام الإشرافية، الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس، تفعيل الانترنت في التدريب، الحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية، إيجاد أدوات قياس مقننة، إطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام نتائج عملية التقويم كأساس للتدريب والتقدير، وما يترتب عليه من إجراءات إدارية ومعنوية، وتوصيف مهام وأعمال الإشراف التربوي بشكل واضح ودقيق بعيداً عن المهام العمومية.

بينما هدفت دراسة أحمد والضوي (2017) إلى تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في إدارة الإشراف التربوي في محافظة رفحاء وعددهم (23) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدور التخطيط الاستراتيجي المبني على عدة مجالات من أبرزها تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي، وتطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي

في حين هدفت دراسة محمد (2017) التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية وتشخيص واقع إدارات الإشراف التربوي وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالج مشكلته، ومن خلال تشخيص الواقع والتوصل إلى مجموعة من المتطلبات الأزمنة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، جاءت المتطلبات في صورة متطلبات تنظيمية ومادية وبشرية ومجتمعية.

هدفت دراسة قرساس (2018) إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون قيام مدير المدرسة الابتدائية بمهمة الإشراف التربوي باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الصعوبات المرتبطة بمجال العمل جاءت بالمرتبة الأولى، ثم الصعوبات المتعلقة بعلاقات المدير مع المعلمين ثانياً، ثم الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة.

كما هدفت دراسة العنزي ونصر (2019) إلى الكشف عن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني آليات واضحة تضمن عدالة توزيع المهام بين العاملين في إدارة الإشراف التربوي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بمسئولياتها المتعددة تبين أهمية موضوع المتابعة في إدارة الإشراف التربوي بإدارات التعليم والذي بدوره يوصلنا إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم، وتظهر كافة الدراسات السابقة ضرورة تحسين وتطوير عمل المتابعة داخل إدارات الإشراف التربوي بحسب الجوانب التي تناولتها تلك الدراسات.

ومن الملاحظ على الدراسات السابقة أنها جميعاً تناولت موضوع إدارة الإشراف التربوي، واختلفت في المجال الذي تناولته فدراسة أوغلو وآخرون (oglu and others, 2007) ركزت على نظام وهيكل إدارة الإشراف التربوي وتأثيره على النظام التعليمي، بينما تناولت دراسة كل من الغامدي (2009) ودراسة قرساس (2018) المعوقات التي تواجه أداء العمل الإداري والإشرافي، في حين تناولت دراسة المطيري (2011) ودراسة أحمد والضوي (2017) مجال التخطيط والخطة الإشرافية لإدارة الإشراف التربوي، بينما تناولت دراسة محمد (2017) متطلبات تطبيق الجودة لدى إدارات الإشراف التربوي.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة باستخدامها كوسيلة لإغناء موضوع الدراسة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بوسيلتها لجمع البيانات وبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في المملكة العربية السعودية بكونها بحثت في أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، كما تميزت بأنها تناولت عملية المتابعة كأحد العمليات الإدارية للإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، بينما الكثير من الدراسات استهدفت معرفة صعوبات ومعوقات العمل في إدارات الإشراف التربوي، كما تميزت بتناول معرفة الواقع الحالي ومعرفة مدى أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، كما أن الدراسة الحالية تميزت بالشمولية حيث تم الأخذ بكافة إدارات التعليم وكافة المشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية.

#### أداة الدراسة والإجراءات والمنهج المتبع في الدراسة:

1. **منهج الدراسة:** بما أن الدراسة الحالية قامت بالكشف عن أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. فإن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، 2002: 247).

2. **مجتمع الدراسة:** تكوّن مُجتمع الدراسة الأصلي (مديرو الإشراف التربوي ومساعدتهم والمشرفون التربويون في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية) من (3729) فرداً، منهم (84) مديراً ومساعداً للإشراف التربوي، يمثل منهم (26) مديراً ومساعداً للإشراف التربوي في إدارات التعليم بالمناطق وبنسبة (31%)، و(58) مديراً ومساعداً للإشراف التربوي في إدارات التعليم بالمحافظات وبنسبة (69%)، وقد بلغ مجموع المشرفين التربويين (3645) مشرفاً تربوياً، منهم (1992) مشرفاً تربوياً في إدارات التعليم بالمناطق وبنسبة (55%)، و(1653) مشرفاً تربوياً في إدارات التعليم بالمحافظات وبنسبة (45%) وذلك وفق الإحصاءات الرسمية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكما هو موضح في الجدول التالي رقم (1).

جدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة

المجموع		المشرفون التربويون		مديري الإشراف التربوي ومساعدتهم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
54.0 %	2018	55.0 %	1992	31.0 %	26	إدارات التعليم بالمناطق
46.0 %	1711	45.0 %	1653	69.0 %	58	إدارات التعليم بالمحافظات
100 %	3729	100 %	3645	100 %	84	المجموع

### 3. عينة الدراسة:

تم استخدام الطريقة الطبقيّة في تحديد فئات عينة الدراسة واشتملت على (مديري الإشراف التربوي ومساعدتهم، والمشرفين التربويين)، وتم استخدام الطريقة العشوائية في اختيار المشرفين التربويين في إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات (العساف، 2004، ص97-98)، وتكونت عينة الدراسة من قسمين وهما:

**أ-القسم الأول:** مديري الإشراف التربوي ومساعدتهم: تكونت عينة الدراسة من جميع المجتمع الأصلي (84) مديراً ومساعداً للإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية ، بنسبة (100%) من المجتمع الأصلي للدراسة، منهم (26) مديراً ومساعداً للإشراف التربوي في إدارات التعليم بالمناطق وبنسبة (31.0%)، و (58) مديراً ومساعداً للإشراف التربوي في إدارات التعليم بالمحافظات وبنسبة (69.0%) من عينة الدراسة، وقد تم أخذ كافة مجتمع الدراسة نظراً لقلّة أعداد مديري الإشراف التربوي ومساعدتهم.

**القسم الثاني:** المشرفين التربويين: تكونت عينة الدراسة من (644) مشرفاً تربوياً يعملون في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي 1430/1429هـ، بنسبة (17.7%) من المجتمع الأصلي منهم (325) مشرفاً تربوياً في إدارات التعليم بالمناطق وبنسبة (50.5%)، و (319) مشرفاً تربوياً في إدارات التعليم بالمحافظات وبنسبة (49.5%) من عينة الدراسة، وذلك وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية لكل من كرجسي ومورجان (Kregcie and Morgan, 1970) والجدول رقم (2) يبين توزيع العينة ونسبها المئوية.

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة

المشرفون التربويون		مديري الإشراف التربوي ومساعدتهم		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
50.5 %	325	31.0 %	26	إدارة التعليم بالمناطق
49.5 %	319	69.0 %	58	إدارة التعليم بالمحافظات
100 %	644	100 %	84	المجموع

**أداة الدراسة (الاستبانة):** لأغراض الدراسة تم تطوير استبانة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي، وموضوع الجودة في الإشراف التربوي ومراجعة دور ومهام مديري الإشراف التربوي من خلال الإطلاع على اللوائح والأنظمة الرسمية الصادرة من وزارة التعليم، ومن خلال مراجعة أوراق العمل للقاءات الدورية لمديري الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي استخدمت للتعرف على الأداء والأعمال التنظيمية لإدارات الإشراف التربوي أو من في حكمهم في البيئة التربوية، ومراجعة الدراسات السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات أداة الدراسة وصياغتها، ومن ثم وضع قائمة بالفقرات المرتبطة بقياس وجهات نظر المشرفين التربويين في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة، ثم صياغتها على شكل استبانة.

**أ-الصدق الظاهري (آراء المحكمين):** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنّها تخدم أهداف الدراسة، تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات ومن منسوبي وزارة التعليم وبعض الخبراء التربويين في مجال الإدارة التعليمية ومجال الإشراف التربوي، ومجال الجودة وبلغ عددهم (29) محكماً.

وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: وضوح العبارة ومدى انتمائها للمجال، ومن حيث صلاحية عباراتها للاستخدام، وكذلك للحكم على معيار التدرج لقياس العبارات، كما طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف أو إضافة بعض العبارات وفق ما يراه المحكم ضرورياً، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المقترحة التي أوردتها المحكمون في توصياتهم.

**ثبات أداة الدراسة:** يقصد به أن تكون الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف، 2004، ص369)، وبعد أن تم تحكيم أداة الدراسة وملانمة تطبيقها لواقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي وأهمية بناء معايير لتحقيق جودة إدارات الإشراف التربوي ولكي يتم التأكد من أن أداة الدراسة تعطي نفس النتائج تقريباً لو تكرر تطبيقها مرات متتالية على نفس الأشخاص فقد تم حساب معامل ارتباط أداة الدراسة إحصائياً، باتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق أداة الدراسة على (30) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم أعيد التطبيق على نفس أفراد العينة مرة أخرى لمعرفة إجاباتهم مرتين، وكان الفرق الزمني بين التطبيق الأول والثاني أربعة عشر يوماً. ثم جمعت درجات كل استبانة في التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومن ثم تم إيجاد الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient فكانت قيمة معامل الارتباط لبعد واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي (0.92) بدلالة إحصائية (0.001)، ولبعد أهمية المتابعة في إداء إدارات الإشراف التربوي (0.93) بدلالة إحصائية (0.001).

**الصورة النهائية لأداة الدراسة:** وقد اشتملت الدراسة وبنفس العبارات على بعدين: البعد الأول: بعد واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، البعد الثاني: بعد أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) للاستجابة على عبارات أداة الدراسة. والجدول التالي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة الصالحة للاستخدام والفاقد منها وفقاً لعينة الدراسة التي تم توزيعها انظر الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) استجابات أفراد عينة الدراسة الصالحة للاستخدام والفاقد منها وفقاً لعينة الدراسة التي تم توزيعها

البيان	الوظيفة	العينة	العينة الصالحة للاستخدام	النسبة المئوية	الفاقد
إدارة التعليم بالمناطق	مدير ومساعد	26	26	100%	0
	مشرف تربوي	325	205	63.07%	120
	المجموع	351	231	65.81%	120
إدارة التعليم بالمحافظات	مدير ومساعد	58	56	96.55%	2
	مشرف تربوي	319	229	71.78%	90
	المجموع	377	285	75.59%	92
المجموع الكلي		728	516	70.87%	212

**الأساليب الإحصائية:** وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة درجة مدى واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي ودرجة أهمية بناء معايير لتحقيق جودة إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وينص على: ما واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟ للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4).

يتضح من الجدول رقم (4) أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال المتابعة 3.99، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2007م) والتي أوضحت بأن لدى إدارة الإشراف التربوي قصور في عملية المتابعة، وربما يرجع ذلك إلى اتخاذ مديري الإشراف التربوي أساليب تقليدية في متابعة الأعمال الإدارية.

كما يتضح من الجدول رقم (4) أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم تراوحت ما بين 4.29 – 3.56، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم تراوحت ما بين درجة كبيرة ومتوسطة.

كما يتضح من الجدول رقم (4) أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم المتمثلة في الفقرات من (1-9) جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية 4.29 و 4.27 و 4.15 و 4.14 و 4.10 و 4.08 و 4.04 و 4.02 و 4.00 على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم لهذه الفقرات جاء بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول رقم (4) أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم والمتمثل في الفقرات من (10-18) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية 3.98 و 3.97 و 3.92 و 3.92 و 3.91 و 3.85 و 3.82 و 3.81 و 3.56 على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في الفقرات جاء بدرجة متوسطة.

وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات واقع جودة المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم يتضح من الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر أعمال المتابعة أداءً هو إعداد تقارير عن أعمال وإنجازات إدارة الإشراف التربوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.29، وربما يرجع ذلك إلى اعتماد مديري الإشراف التربوي على هذا الإجراء كثيراً لسهولة في متابعة مدى ما تحقق من أهداف أو ربما يرجع ذلك إلى اعتبار هذا الدور من المهام الرئيسية الواردة في الوصف الوظيفي لمديري الإشراف التربوي، في حين أقل أدوار المتابعة أداءً هو تكريم المتميزين والمجدين في مجال عملهم من المشرفين التربويين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.56 وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود معايير ثابتة لتميز المشرفين التربويين المجدين في عملهم عن غيرهم، أو ربما يرجع ذلك لغياب دور التحفيز والتشجيع المستمر لمديري الإشراف التربوي من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي بالوزارة.

جدول رقم (4) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لآراء أفراد عينة الدراسة لواقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم ن=516

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنزلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
1	11	يعد تقارير عن أعمال وإنجازات إدارة الإشراف التربوي.	4.29	85.8	<b>0.82</b>	درجة كبيرة
2	1	يطلع على المهام الإشرافية للتأكد من سيرها وفق الخطة المحددة لها.	4.27	85.4	<b>0.83</b>	درجة كبيرة
3	8	يبتعد عن أسلوب تصيد الأخطاء وإبراز السلبيات التي يجدها لدى المشرف التربوي أثناء متابعته.	4.15	83.0	<b>0.95</b>	درجة كبيرة
4	14	يعمل على التواصل مع الميدان التربوي بصفة مستمرة من خلال الزيارات الميدانية والإطلاع على تقارير المشرفين التربويين.	4.14	82.8	<b>0.88</b>	درجة كبيرة
5	9	يعمل على تهيئة المناخ والبيئة التربوية المناسبة لتنفيذ مهام إدارة الإشراف التربوي.	4.10	82.0	<b>0.92</b>	درجة كبيرة
6	2	يتابع زمن التنفيذ المخصص للمهام الإشرافية للتأكد من التقيد بالزمن المحدد لهذه المهام.	4.08	81.6	<b>0.83</b>	درجة كبيرة
7	13	يشرف على خطط رؤساء أقسام إدارة الإشراف التربوي، والتأكد من وفائها باحتياجات الميدان التربوي.	4.04	80.8	<b>0.96</b>	درجة كبيرة
8	10	يشرف على أعمال الاختبارات بصفة مباشرة.	4.02	80.4	<b>0.89</b>	درجة كبيرة
9	7	يتواصل بصورة مباشرة مع المشرفين التربويين أثناء قيامهم بالمهام المسندة إليهم.	4.00	80.0	<b>0.99</b>	درجة كبيرة
10	3	يقوم بمتابعة أعمال مراكز الإشراف التربوي بصورة مستمرة للوقوف على المشكلات التي تواجهها.	3.98	79.6	<b>0.93</b>	درجة متوسطة
11	5	يناقش المشرفين التربويين بما نفذ وما لم ينفذ من مهام وبنود الخطة العامة لإدارة الإشراف التربوي	3.97	79.4	<b>0.99</b>	درجة متوسطة
12	4	يثير حماس المشرفين التربويين من خلال متابعته المستمرة لهم.	3.92	78.4	<b>0.96</b>	درجة متوسطة
13	12	يسهم في معالجة قضايا المعلمين بأسلوب علمي.	3.92	78.4	<b>0.97</b>	درجة متوسطة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
14	16	يعتمد على أسلوب التوجيه المباشر لتوضيح الإيجابيات والسلبيات التي لدى المشرفين التربويين.	3.91	78.2	<b>0.945</b>	درجة متوسطة
15	17	يقوم بزيارات لأقسام الإشراف التربوي لتقويم عمل المشرفين التربويين داخل الأقسام.	3.85	77.0	<b>1.03</b>	درجة متوسطة
16	15	يتابع ملاحظات المشرفين التربويين عن المقررات الدراسية ومقترحاتهم لتطويرها.	3.82	76.4	<b>1.03</b>	درجة متوسطة
17	18	يراجع مع المشرفين التربويين أثر الأساليب الإشرافية على الميدان التربوي.	3.81	76.2	<b>1.02</b>	درجة متوسطة
18	6	يكرم المتميزين والمجدين في مجال عملهم من المشرفين التربويين.	3.56	71.2	<b>1.16</b>	درجة متوسطة
		المتوسط العام	3.99	79.8	0.950	درجة متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وينص على: ما أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5).

يتضح من الجدول رقم (5) أن أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول رقم (5) أن أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تراوحت ما بين 4.21 – 4.58، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية حيث جاءت جميعها بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول رقم (5) أن أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية للفقرات من (1-18) جاءت جميعها مهمة بدرجة كبيرة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية 4.58، 4.53، 4.51، 4.50، 4.48، 4.46، 4.44، 4.43، 4.41، 4.41، 4.38، 4.38، 4.37، 4.34، 4.32، 4.29، 4.29، 4.21 على التوالي. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية للفقرات السابقة مهم بدرجة كبيرة.

وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية يتضح من الجدول نفسه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر فقرات أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية هو العمل على تهيئة المناخ والبيئة التربوية المناسبة لتنفيذ مهام إدارة الإشراف التربوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.58، وربما يرجع ذلك لإدراك أفراد عينة الدراسة بضرورة تهيئة المناخ والبيئة التربوية لتحقيق أهداف إدارة الإشراف التربوي، وأقلها الاعتماد على أسلوب التوجيه المباشر لتوضيح الإيجابيات والسلبيات لدى المشرفين التربويين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.21، وبالرغم من أن جميع فقرات أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مهمة إلا أنها جاءت في مؤخرة الفقرات لأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وربما يرجع ذلك إلى تقبل ورغبة المشرفين التربويين في معرفة ما لديهم من إيجابيات وسلبيات.

جدول رقم (5) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لأراء أفراد عينة الدراسة لأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ن=516

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
1	9	يعمل على تهيئة المناخ والبيئة التربوية المناسبة لتنفيذ مهام إدارة الإشراف التربوي.	4.58	91.7	<b>0.69</b>	درجة كبيرة
2	1	يطلع على المهام الإشرافية للتأكد من سيرها وفق الخطة المحددة لها.	4.53	90.6	<b>0.67</b>	درجة كبيرة
3	8	يبتعد عن أسلوب تصيد الأخطاء وإبراز السلبيات التي يجدها لدى المشرف التربوي أثناء متابعته.	4.51	90.2	<b>0.81</b>	درجة كبيرة
4	14	يعمل على التواصل مع الميدان التربوي بصفة مستمرة من خلال الزيارات الميدانية والإطلاع على تقارير المشرفين التربويين.	4.50	90.0	<b>0.66</b>	درجة كبيرة
5	11	يعد تقارير عن أعمال وإنجازات إدارة الإشراف التربوي.	4.48	89.7	<b>0.74</b>	درجة كبيرة
6	7	يتواصل بصورة مباشرة مع المشرفين التربويين أثناء قيامهم بالمهام المسندة إليهم.	4.46	89.1	<b>0.78</b>	درجة كبيرة
7	13	يشرف على خطط رؤساء أقسام إدارة الإشراف التربوي، والتأكد من وفائها باحتياجات الميدان التربوي.	4.44	88.8	<b>0.75</b>	درجة كبيرة
8	5	يناقش المشرفين التربويين بما نفذ وما لم ينفذ من مهام وينود الخطة العامة لإدارة الإشراف التربوي	4.43	88.6	<b>0.73</b>	درجة كبيرة
9	2	يتابع زمن التنفيذ المخصص للمهام الإشرافية	4.41	88.2	<b>0.70</b>	درجة كبيرة



الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	التقدير
						للتأكد من التقيد بالزمن المحدد لهذه المهام.
10	6	يكرم المتميزين والمجدين في مجال عملهم من المشرفين التربويين.	4.41	88.3	0.78	درجة كبيرة
11	3	يقوم بمتابعة أعمال مراكز الإشراف التربوي بصورة مستمرة للوقوف على المشكلات التي تواجهها.	4.38	87.6	0.81	درجة كبيرة
12	12	يسهم في معالجة قضايا المعلمين بأسلوب علمي.	4.38	87.5	0.78	درجة كبيرة
13	15	يتابع ملاحظات المشرفين التربويين عن المقررات الدراسية ومقترحاتهم لتطويرها.	4.37	87.4	0.78	درجة كبيرة
14	4	يثير حماس المشرفين التربويين من خلال متابعته المستمرة لهم.	4.34	86.7	0.78	درجة كبيرة
15	18	يراجع مع المشرفين التربويين أثر الأساليب الإشرافية على الميدان التربوي.	4.32	86.4	0.78	درجة كبيرة
16	10	يشرف على أعمال الاختبارات بصفة مباشرة.	4.29	85.9	0.83	درجة كبيرة
17	17	يقوم بزيارات لأقسام الإشراف التربوي لتقويم عمل المشرفين التربويين داخل الأقسام.	4.29	85.9	0.86	درجة كبيرة
18	16	يعتمد على أسلوب التوجيه المباشر لتوضيح الإيجابيات والسلبيات التي لدى المشرفين التربويين.	4.21	84.1	0.87	درجة كبيرة
		المتوسط العام	4.41	88.2	0.77	درجة كبيرة

## مناقشة النتائج:

1. يرى أفراد عينة الدراسة أن واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة. وأن أكثر المهام الإدارية في واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم هو القيام بتحديد مواعيد وإجراءات الاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية للمتقدمين من المعلمين ومديري المدارس للعمل في إدارة الإشراف التربوي، وأقلها أداءً في واقع تنظيم إدارات الإشراف التربوي هو تشجيع المشرفين التربويين للالتحاق بكليات التربية لمواصلة الدراسات العليا.
2. يرى أفراد عينة الدراسة أن أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم جاء مهم بدرجة كبيرة. وأن أكثر المهام الإدارية في أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم هو تحديد ما تحتاجه إدارة الإشراف التربوي من مشرفين تربويين وفق الأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة، وأقلها أداءً في أهمية ناء معايير لتحقيق جودة المتابعة في إدارات الإشراف التربوي هو تشجيع المشرفين التربويين للالتحاق بكليات التربية لمواصلة الدراسات العليا.
3. توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم وأهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

## توصيات البحث والاستنتاجات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- أهمية بناء أدلة تفصيلية لتوضيح الآلية المثلى للمتابعة لأداء إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وربطها بمؤشرات كمية ونوعية تسهم في رصد عمليات المتابعة للأداء بشكل واسع ودقيق.
- على الإدارة العامة للإشراف التربوي وبالتعاون مع إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم عمل دليل إرشادي لمديري الإشراف التربوي على أن يتضمن الدليل المهام والواجبات المكلفين بها في جميع المجالات الإدارية، وكذلك يتضمن الصلاحيات الممنوحة لهم.
- الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال إدارة الإشراف التربوي لعقد لقاءات علمية ومحاضرات وإقامة ورش عمل تخدم مجال تطوير إدارة الإشراف التربوي.
- فتح برامج دراسات عليا في تخصص إدارة الإشراف التربوي.
- إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول أهمية المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ودور فعالية جودة المتابعة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في تحقيق أهداف التعليم بالمملكة العربية السعودية.

## قائمة المراجع:

- أحمد، صلاح عبد السميع محمد، والضوي، منيف بن خضر (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة رفحاء: تصور مقترح، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد(1)، أكتوبر، 2017، ص42-122
- آل هادي، عبد الله سليمان (1999م). واقع الممارسات الإشرافية في تخصص التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية في أبها ومحائل عسير، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة .
- العمرى، صبياء عبد الله (2020). رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد 10، العدد(3)، يونيو، 364-342
- العنزي، عبد الله الحميدي، ونصر، محمد يوسف (2019). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، المجلد، 35، العدد 7، الصفحات 312-338
- شروم، صلاح هادي (2020). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد 57، أغسطس 2020، 86-75
- غنيم، سحر ذياب سلمان (2020). معوقات الإشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (4) العدد (10) 30 مارس، 2020، ص1-18.
- قرساس، حسين (2018). صعوبات الإشراف التربوي لمدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (24) العدد (53) جوان، 54-38
- محمد، عاصم أحمد حسين (2017). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد 48، أبريل، 392-353
- أبو عودة، علي أحمد (2002). تفعيل دور المشرف التربوي في المدارس. مجلة التوثيق التربوي، العدد (45)، 111-132.
- البريكان، عثمان ناصر(2002). المهام التي يؤديها المشرفون التربويون لمعلمي المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 15 (2)، 749-711.
- البستان، أحمد عبد الباقي؛ عبد الجواد، عبد الله السيد؛ بولس، وصفي عزيز (2003). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية – البحث – الممارسة، الطبعة الأولى، الكويت، مكتبة الفلاح.
- حسين، سلامة عبد العظيم؛ عوض الله، سليمان (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الأردن، عمان.
- حقي، زينب محمد (2006). الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- الخطيب، رداح؛ الخطيب، احمد؛ الفرخ، وجيه (د.ت). الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة، عمان، دار الأمل.
- خوجه، صديق يوسف؛ القصم، إبراهيم يوسف؛ القرني، مرعي علي(2001). الإشراف التربوي ضرورة حتمية. اللقاء السابع لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي بالمملكة، مكة المكرمة في 12-14/7/1421هـ. ص.ص1-19.
- دهيش، خالد عبد الله؛ الشلاش، عبد الرحمن سليمان؛ رضوان، سامي عبد السميع (2006). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض، مكتبة الرشد.
- سالم، فؤاد الشيخ؛ رمضان، زياد؛ الدهان، أميمة؛ مخامرة، حسن (1994). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكتب الأردني.

- السلمي، سعود سعد مسفر (2001). دراسة تحليلية لأهداف ومهام أنماط إدارة ومراكز الإشراف التربوي بجدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.
- الشمري، نشمي عيادة (2007). المهام الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة حائل بين الممارسة والرضا، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة المكرمة
- الصاباب، أحمد عبد الله؛ دياب، عبد الحميد أحمد؛ حبيب، شكيل أحمد؛ ميمني، خالد عبد الرحيم (2005). أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، دار خوارزم العلمية للنشر.
- عبد الهادي، جودت عزت (2006). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (2002). البحث العلمي (البحث النوعي والبحث الكمي). عمان، دار الفكر.
- العساف، صالح محمد (2004). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثالثة، الرياض، مكتبة العبيكان.
- عطاري، عارف توفيق؛ عيسان، صالح عبد الله؛ محمود، ناريمان، جمعة (2005). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت، دار الفلاح.
- الغامدي، أحمد فيصل محمد (2009). فاعلية مراكز الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام الحكومي "بنين" بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
- الغامدي، علي شباب (2007). مراكز الإشراف التربوي بين الواقع المأمول، دراسة منشورة، (د.ن). الرياض.
- الغرياني، طلال سراج (1992). التخطيط والمتابعة بين النظرية والممارسة، الرياض، (د، ن).
- الفهد، محمد عبد العزيز (2001). المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العملية. اللقاء السابع لمديري الإشراف التربوي بالمملكة. مكة المكرمة-1421هـ في 12-14/7/1421هـ، ص.ص 1-23.
- ماهر، أحمد (2004). الإدارة المبادئ والمهارات، القاهرة الدار الجامعية.
- المزجاجي، علي عايش (2005). ما مدى الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم الطبيعية حديثي الالتحاق بمهنة الإشراف التربوي في ضوء الكفايات الأدائية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- المطيري، خالد علي (2011). واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- Blair, Billie Goode (2001). Does "Supervise" Mean "Slanderize" Planning for Effective Supervision. The University of San Bernardino, California.
- Kregcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. ( 1970 ). Determining Sample Size For Research Activities, Educational and Psychological Measurement,30, p. p. 607-610
- Oglu, Memduh; Hasan Basri; Aydin, Inayet; Yilmaz, Kursad; Gungor, Sabri; Oguz, Ebru (2007) The Process of Supervision in the Turkish Educational System: Purpose, Structure, Operation, Turkish. Asia Pacific Education Review, Vol. 8, No. 1, 56-70
- Pounder, Diana; Crow, Gary (2006). Sustaining the Pipeline Administrators, , The University of Utah. Educational Leadership, Vol. 62, No8, p56-60.