

**اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء  
الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن**

إعداد

**أ/ خيرة بنت سعيد أحمد الزهراني**

درجة الماجستير في الإدارة التربوية

معهد الدراسات العليا التربوية

جامعة الملك عبد العزيز

جدة- المملكة العربية السعودية

**الملخص:**

هدف البحث الحالي إلى التعرف على اتجاهات المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات (التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية)، وتكونت العينة من (١٦٩) مشرفة تربوية تم اختيارهن عشوائياً من مجتمع البحث. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة وقد أسفر البحث عن عدد من النتائج من أهمها: لم تُحقق منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي التوازن المأمول في المجالات الثلاث لعمل المشرفة التربوية. وكشفت أيضاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي بين اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام المنظومة، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير الحصول على دورات تدريبية، حيث جاءت هذه الفروق لصالح المشرفات اللاتي حصلن على ثلاث دورات تدريبية فأكثر. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات التي تم استخلاصها في ضوء ما أسفر عنه من نتائج.

**الكلمات المفتاحية:** الاتجاهات، التوازن، المشرفات التربويات، مؤشرات الأداء الإشرافي.

**المقدمة:**

الإشراف التربوي هو الدعامة التي تستند عليها عملية التعليم والتعلم؛ كونه الراعي لجوانب التعلم الثلاثة (الطالب، والمعلم، والإدارة المدرسية)، هدفه الأساسي تحسين عملية التعليم والتعلم، وذلك من خلال الكشف عن إيجابيات العملية التربوية وتعزيزها، وعن سلبياتها والعمل على تعديلها وتطويرها. (عطا الله، ٢٠١١)، وعليه فالإشراف التربوي من وظائف الإدارة التربوية الناجحة كونه حلقة الوصل بين الميدان وإدارة الإشراف التربوي بإدارات التعليم. (القرشي، ٢٠٠٨)

ومع تطور نظريات الإشراف التربوي وتطبيقاته التي تربط النظرية بالتطبيق ونماذجه وبصورة متسارعة، فقد حظي بالاهتمام والدراسة على المستوى العالمي (Song & Lee, 2013) و (Zehir, Sehitoğlu, & Erdogan, 2012)، والعربي (الكلباني، ٢٠١٦)، و(أحميدة، جميعان، و الخوالدة، ٢٠١١) والمحلي (الدخيل، ٢٠١٤) و(الزهراني ح. ، ٢٠١٠)؛ مما يفرض تحديات سريعة تحتم على القائمين على الإشراف التربوي المبادرة إلى مراجعة الأدوار الإشرافية لتواكب مستجدات العصر ومتطلبات العمل، وبناء طاقات بشرية قادرة على التغيير والتطوير.

وانطلاقاً من التطلعات المستقبلية ووصولاً لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، فيما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء اتجهت الإدارة العامة للإشراف التربوي إلى تصميم وتفعيل نظام مؤشرات قيادة الأداء ذات الأداء الفعال حول العالم لتوجيه الجهود نحو ضمان جودة الأداء. (وكالة الوزارة للتعليم، ٢٠١٧) من هنا جاء تصميم منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي التي تسهم في تحقيق التحسين النوعي للأداء التعليمي، واكتمل تطبيقها مع مطلع هذا العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ في نسختها الخامسة، لتشمل جميع الفئات المستهدفة في الإشراف التربوي.

وقد أكدت الدراسات السابقة أهمية الإشراف التربوي وضرورة استمراره (Altunay, Arli, Oz, & Yalcinkaya, 2013)، ودوره في تنمية المعلمات (البليوي، ٢٠١١)، وتطوير المناهج (العلي، ٢٠١٦) وإدارة الصف (الحبشي، ٢٠١٦). وعليه، فإن عملية اختيار المشرفة التربوية تخضع لمعايير مقننة (مصلح، ٢٠١١)، كما يخضع أداؤها للتطوير (الدسييت، ٢٠١٣) والتقييم المستمر (هندي، ٢٠١٢).

ومن منطلق أهمية التقييم، وفي ضوء رؤية ٢٠٣٠ لمستويات رصد أهداف التنمية المستدامة (الألمعي، ٢٠١٦)، ووفقاً لتقرير التنافسية الدولي وتقرير البنك الدولي عن التعليم في

منطقة الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا لمستوى كفاءة المخرجات التعليمية لنظام التعليم السعودي (العيسى، ٢٠٠٩) فقد أولت المملكة العربية السعودية، بوصفها دولة معاصرة جُل اهتمامها لتطوير نظامها التعليمي واعتبرت العناية بالطاقة البشرية أساس التنمية المستدامة، ونظرت إلى المشرفة التربوية كأهم الطاقات البشرية المؤثرة في تحسين جودة العملية التعليمية، فهي همزة الوصل بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، ثم جاءت دراسة العوشن لتضع مؤشرات تربوية لتقييم نظام التعليم العام السعودي في مجال مدخلات النظام التعليمي، وعملياته، ومخرجاته، فقد خلصت دراسته إلى وجود مجموعة من المؤشرات التربوية الرئيسية اللازمة لتقييم مكونات النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التخطيط والتطوير بوزارة التعليم؛ تحقيقاً لدور المشرف التربوي. (العوشن، ٢٠١٣)

كما قامت الإدارة العامة للإشراف التربوي بإصدار تشريعات وتنظيمات تهدف إلى مراجعة مهام المشرفة التربوية، وتطويرها بما يُعزز تحقيق مجالات عملها الفنية والإدارية ومنها: إيقاف العمل بالإشراف المباشر واستثمار وقت المشرفات في التركيز على أوليات عملهن (التعميم رقم ٣١/٣٤١٨٣٠٩٥٤ وتاريخ ١١/٩/١٤٣٤هـ) ووضع معايير ومؤشرات محددة تحكم المهام الأصلية للإشراف التربوي، وتربط أداءهن بالمكتب والإدارة التابعين له، وعبرت عنه بمنظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣)

ومنظومة قيادة الأداء الإشرافي هي "صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، حيث تشمل جميع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، وبطرق مختلفة منها الفردي والجماعي (فرق) من مستفيدين وعاملين ومتخصصين (أخصائي تقييم) ومن مستويات متعددة تشمل مستوى كل من المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة" (وزارة التعليم، ٢٠١٥)، ويُستدل من ذلك على أن تلك المؤشرات هي خير معين للمشرفة التربوية في أداء مهامها حسب مجالات عملها المنوطة بها، كقياس التحصيل الدراسي للطالبات ومتابعة النمو المهني للمعلمات وتطبيق الأساليب الإشرافية. . . ، مما قد يسهم في رفع إنتاجيتها وزيادة فاعليتها.

ومن هنا فإنه ينبغي قياس أثر استخدام مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي من خلال الكشف عن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام تلك المؤشرات لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن.

### مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية دور الإشراف التربوي في تطوير عمليتي التعليم والتعلم فقد تطورت أبحاث المجالات التربوية والإدارية المرتبطة به، مما أحدث نقلة هائلة وتغييرات متسارعة لمسها العاملون في هذا المجال، والتي توجب علينا مراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية لتتوافق مع مستجدات العمل المتسارعة ووصولاً إلى أفضل المستويات وبناءً للطاقات البشرية القادرة على التجديد والتطوير. وانطلاقاً من التوجهات المستقبلية للوصول إلى تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وفيما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء اتجهت الإدارة العامة للإشراف التربوي إلى تصميم وتفعيل مؤشرات قيادة الأداء، ذات الأثر الفعال حول العالم لتوجيه الجهود وضمان الجودة. (وكالة الوزارة للتعليم، ٢٠١٧)

وتُعد منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي من أساليب تقييم الأداء المؤسسي الحديثة التي تُستخدم للارتقاء بمخرجات العملية التربوية في وزارة التعليم، وترسم للعاملين بالإدارة العليا تصورات حول سير هذه العملية لكافة مستوياتها، ففي العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ اكتمل تطبيق تلك المنظومة لتشمل جميع الفئات المستهدفة في الإشراف التربوي. (وزارة التعليم، ٢٠١٧)

وتؤكد الأدبيات التربوية أن عوامل النجاح في الإدارة الاستراتيجية في المجتمع التعليمي تحول الفرد من مجرد شخص عادي إلى شخص متميز معترف بثقافته (Amoli & Aghashahi, 2016)، وأنه لضمان استمرار هذا النجاح يجب العمل بنتائج وتوصيات ومقترحات الدراسات والأبحاث التربوية السابقة. وبالرغم من هذا التأكيد فإن نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من: (عيسان و العاني، ٢٠٠٨)، و(المجالي، ٢٠١٢)، (آل سلمان، ٢٠١٣) تُشير إلى استمرار وجود بعض المعوقات الفنية والإدارية والمادية التي تواجه المشرف التربوي أثناء أداء مهامه الإشرافية، كما أشارت نتائج دراسة كلٍّ من (القحطاني، ٢٠١٦)، و (المسعودي، ٢٠١٦) إلى استمرار تلك المعوقات في ضوء تطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي.

ومن خلال خبرة الباحثة في مجال الإشراف التربوي وعبر تطبيقها المباشر لمنظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي، وباستطلاع ما اقترحته دراسة (الأشقر، ٢٠١٦) لمعرفة ما إذا كان لمؤشرات الأداء الإشرافي أثر في عزوف المشرفات التربويات عن الاستمرار في عملهن الإشرافي، إلى جانب استطلاع آراء عينة من المشرفات حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي وما يواجههن من معوقات أثناء استخدامهما، من خلال ذلك كله فإن مشكلة هذا البحث تتركز في الكشف عن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن.

#### ومن هنا فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما اتجاهات المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن؟

#### وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيس ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي؟
٢. ما اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال النمو المهني؟
٣. ما اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال الأساليب الإشرافية؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية بين اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن ترجع إلى متغيري: (سنوات الخبرة في الإشراف- الدورات التدريبية)؟

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات (التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية).
- (٢) الكشف عن ما قد يوجد من فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث لاتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق

التوازن في بعض مجالات عملهم، والتي قد ترجع إلى متغيري (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي- الدورات التدريبية).

### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يُحقق عددًا من الفوائد العلمية في البحث العلمي، وكذلك عددًا من الفوائد العملية للعاملين في القطاع التعليمي التربوي، ومن ذلك أنه:

- يكشف عن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات عملهن التالية: التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية؛ لا سيما وأن نجاح التجارب الجديدة ومشاريع التحسين والتطوير يقع على عاتق من يطبقونها.

- يُوفر تغذية راجعة لصانعو القرار في الوزارة عن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام هذه المنظومة لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن من خلال ما يتوصل إليه البحث من نتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير وتجويد الممارسات المتبعة في استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن المأمول.

- أن يكون دافعًا للباحثين على إجراء بحوث حول فعالية منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي وسبل تطويرها والارتقاء بها وبالقائمين بها، إضافة إلى إزالة ما يحد من فعالية تطبيقها من عقبات أو صعوبات أو اتجاهات سلبية، إلى غير ذلك من جوانب الأداء الإشرافي، لا سيما وأن هناك حاجة ماسة إلى إجراء الكثير من هذه البحوث في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للتجديد والتطوير.

### حدود البحث:

في ضوء أسئلة البحث وتبعًا لمتغيراته، فإنه يتقيد بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** المتمثلة في التعرف على اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات عملهن التالية: التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية.

- **الحدود المكانية:** مكاتب التعليم بمدينة جدة (بشمال جدة، ووسطها، وشرقها، وغربها).

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

- **الحدود البشرية:** استهدف البحث المشرفات التربويات اللاتي يشرفن على معلمات المواد الدراسية والبالغ عددهن (٣٥٠) مشرفة.

### مصطلحات البحث:

#### ١. اتجاهات (Trends):

في معجم المعاني الجامع: جاءت كلمة اتجاه بمعنى تهيؤ عقلي لمعالجة تجربة أو موقف من المواقف تصحبه عادة استجابة خاصة، ميل، نزعة تجاه سياسي معتدل/ فكري/ مضاد. (معجم المعاني الشامل، ٢٠١٧) ويعرّف ياسين وحسين الاتجاهات بأنها: "مجموعة من الأفكار والمشاعر والإدراكات حول التصنيف العالمي للجامعات، والتي تحدد سلوك الفرد وتوجهه نحو هذا الموضوع، والذي يمكن قياسه من خلال استبانة خُصصت لذلك". (ياسين وحسين، ٢٠١٤)

التعريف الإجرائي للاتجاهات: هي مجموعة من الأفكار والمشاعر والإدراكات حول مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي، والتي تحدد سلوك المشرفة التربوية وتوجهه نحو استخدام تلك المؤشرات، والتي يمكن قياسها من خلال استبانة خُصصت لذلك.

## ٢. مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي: Indicators of Leadership Performance (Supervision)

عرّفت إدارة تعليم العلا المنظومة بأنها "عبارة عن مجموعة من الأدوات أو الحُزَم (مؤشرات) تحدد في مجملها الاتجاهات المرغوبة في العمل الإشرافي، والتي يتم من خلالها جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها في سياق لفظي يستفاد منه في إصدار الأحكام وتحديد مواطن القوة والخلل، ومنه يمكن بناء البرامج الداعمة والمعززة للقيادات الإشرافية والمدرسية لتقوم بواجباتها المهنية". (إدارة تعليم العلا، ٢٠١٤) ويعرّف كفاني ومحمد مؤشرات الأداء بأنها: "أدوات تُستخدم في عمليات تقييم الأداء". (كفاني و محمد، ٢٠١٤)

التعريف الإجرائي لمؤشرات الأداء الإشرافي: هي أدوات تُستخدم في عمليات تقييم أداء المشرفة التربوية بحسب مجالات عملها؛ للكشف عن جوانب القوة والضعف في عملها الإشرافي.

## ٣. التوازن:

ورد في معجم المعاني الجامع: توازن الشيطان: تساوي في الوزن، والاتزان في الرياضة والهندسة: يُقال: اتزان لا مُستقر: وهو اتزان الجسم الذي إذا أزيح قليلاً عن موضعه لم يعد إلى وضعه واختل توازنه. (معجم المعاني الشامل، ٢٠١٧) وفي المعجم الوسيط: ورد: توازن البيانات في مجال الإدارة هو تجهيز البيانات الكافية لاستعراض وجهات النظر المختلفة. (معجم اللغة العربية، ٢٠٠٤)

تعريف التوازن إجرائياً: هو توفر البيانات الكافية لاستعراض وجهات نظر المشرفات التربويات نحو استخدام مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي في بعض مجالات عملهن، واتجاهها نحو الإيجابية.

## إجراءات تطبيق البحث:

تم تطبيق هذا البحث باتخاذ الإجراءات التالية :

- (١) الاطلاع على أدبيات البحث التربوي والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
- (٢) كتابة الإطار النظري العام لموضوع البحث، ثم الدراسات السابقة.
- (٣) بناء الاستبانة وصياغة محاورها والبنود المنضوية تحتها، في ضوء المنهج المتبع في البحث، وما تم الرجوع إليه من دراسات سابقة وثيقة الصلة بموضوع البحث.
- (٤) التحقق من صدق وثبات أداة البحث ( الاستبانة).
- (٥) إعداد المراسلات ومخاطبة الجهات الرسمية لتطبيق البحث وتوزيع الاستبيان.
- (٦) توزيع أداة البحث على جميع أفراد العينة، ثم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- (٧) عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، ووضع التوصيات وتقديم المقترحات.
- (٨) تدوين قائمة المراجع.

## الدراسات السابقة:

(الزهراني، ٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبرز نقاط القوة والضعف التي أحدثتها تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بإدارة تعليم الخرج، والتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإصدار الرابع من المنظومة في إدارة تعليم الخرج، والتوصل إلى مقترحات وتوصيات لتحسين تطبيق تلك المنظومة. وقد أتبعت المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة منسوبي إدارة تعليم الخرج (بفرعيها البنين والبنات) من رؤساء أقسام إشرافية، ومشرفين تربويين، وقادة مدارس ومعلمين، والذين هم جميعاً على رأس العمل والبالغ عددهم (٧٢٨٠) فرداً، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية طبقية بلغ إجمالي أفرادها (٨٦٢) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة بدرجة (متوسطة) على نقاط القوة، وبدرجة (عالية) على نقاط الضعف التي أحدثتها تطبيق الإصدار الرابع من المنظومة في إدارة تعليم الخرج، كما أظهرت موافقتهم بدرجة (عالية) على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإصدار الرابع من المنظومة في إدارة تعليم الخرج. وجاءت الصعوبات التقنية في المقدمة، تليها الصعوبات الإدارية، ثم الفنية، ثم البشرية، ثم المادية.

(الأشقر، ٢٠١٦) هدفت دراسته إلى بيان دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء التعليمية، وتحديد الصعوبات التي تُحد من دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي، وقد شملت الدراسة جميع المشرفين التربويين التابعين لإدارة الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء التعليمية والبالغ عددهم الإجمالي (١١٣) مشرفاً وذلك باتباع أسلوب الحصر الشامل. كما اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج: أن مؤشرات الأداء سهّلت عملية تخطيط المشرف بعيداً عن الارتجالية والعشوائية، كما أسهمت في مهارة توثيق المشرف لأدائه من خلال الشواهد المطلوبة، وكذلك أسهمت في زيادة فاعلية المشرف التربوي من خلال زيادة معرفته بمستجدات طرق التدريس واستراتيجياته وزيادة اطلاعه على الأدبيات والمعارف النظرية المتعلقة بمجال عمله، ومن المعوقات التي تحد من دور المؤشرات في زيادة فاعلية المشرف التربوي أنها تهتم بالكم على حساب الكيف، وأن هناك ضغوطاً تمارس من الإدارة التعليمية والمكتب عندما ينخفض مؤشر أداء المشرف وتؤثر سلباً على نتاجه التربوي.

(القحطاني، ٢٠١٦) أجريت هذه الدراسة بهدف الوقوف على واقع تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيقهم تلك المؤشرات، بالإضافة إلى الحصول على مقترحات أفراد الدراسة لتطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، وقد شمل مجتمع الدراسة كل المشرفين التربويين العاملين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٤٠٠) مشرف، حيث اختير منهم عينة عشوائية بلغ عددها (١٩٦) مشرفاً بنسبة بلغت (٤٩%). وقد توصلت الدراسة إلى: أن غالبية أفراد العينة حصلوا على تدريب كاف في مجال عملهم بدرجة تؤهلهم للتعامل مع مؤشرات الأداء الإشرافي، وأن عبارة (تطور المؤشرات عملية التقويم من عشوائية إلى مخططة) نالت القدر الأكبر من موافقة أفراد الدراسة حول واقع تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، كما أنهم وافقوا بشدة على أن أهم المعوقات التي تواجههم في تطبيق مؤشرات الأداء هي: قلة تقديم الحوافز المادية والإدارية للمشرف، كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على عدد من الاقتراحات التي تسهم في تطبيق مؤشرات الأداء، ومن أهمها الحد من كثرة التعاميم التي تشتت عمل المشرف التربوي، كذلك فقد أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول

معوقات تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي لصالح من تراوحت سنوات خبرتهم في الإشراف التربوي بين (٥ إلى ١٠ سنوات)، كما أظهرت الدراسة أن اختلاف عدد الدورات التدريبية لم يؤد إلى وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد الدراسة سواء فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو واقع تطبيق مؤشرات أداء المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بالرياض، أو بمعوقات تطبيق هذه المؤشرات في تلك المكاتب. وتلخص الصعوبات التي توصلت إليها الدراسة في الآتي: قلة الحوافز المادية والإدارية للمشرف، وكثرة عدد المدارس الموكلة للمشرف والتي تُصعب مهمته، وقلة عقد دورات تدريبية قبل تطبيق المؤشرات، ونقص الكوادر الإشرافية، وانتشار ثقافة الأداء العشوائي، والاعتقاد بأن تطبيق مؤشرات الأداء إنما هو لغرض المراقبة والمحاسبية.

(Mohammed, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى بحث أهمية الإشراف التربوي كأحد الوسائل الأساسية داخل المنظمات التعليمية للحفاظ على مستوى التعليم والارتقاء بالمستوى الأكاديمي للطلاب. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لبحث دور المشرفين التربويين في الإدارة المدرسية الفعالة لمدارس التعليم الأساسي في نيجيريا. وقد اهتمت الدراسة ببحث العديد من الأعمال المتعلقة بالإشراف التربوي والهدف منه ومبادئه الأساسية. كما ناقشت الأساليب والتحديات التي يواجهها. وقد توصلت إلى عدد من النتائج والتوصيات من بينها أنه بالرغم من إدراك المشاركين في الدراسة لأهمية اتباع أساليب إشراف تربوي حديثة إلا أن العديد منهم يفتقرون إلى أساليب الإشراف السليمة، وليس لديهم القدرة على الإدارة الجيدة لمؤسساتهم. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب المدراء والمعلمين على استخدام استراتيجيات الإشراف التربوي السليم، وأن يكون هذا التدريب شرطاً أساسياً لتعيينهم للعمل بالمدارس. كما أوصت بوجود تعاون وزارة التربية والتعليم مع مجلس إدارة المعلمين لتنظيم ورش العمل، وعقد الندوات والمؤتمرات لمديري المدارس من وقت إلى آخر لتدريبهم على تقنيات الإشراف التربوي الحديثة وأداء مهامهم الوظيفية، إلى غير ذلك مما يجعل المشرفين والمدراء أكثر فعالية في أعمالهم الإشرافية وضمان جودة التعليم الأساسي في نيجيريا.

(المطيري، ٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت، والوقوف على تأثير متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٨٩) من المشرفات والمشرفين التربويين و(٢٨٤) من معلمي ومعلمات الاجتماعيات. ومن أهم ما أظهرته نتائج الدراسة أن للمشرفين التربويين دوراً فعالاً في تنمية الإبداع والأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات.

(Gulsen, Ates, & Bahadir, 2015) أجريت الدراسة في منطقة بيليكدوزو بتركيا، حيث هدف الباحثون إلى التعرف على وجهات نظر مديري المدارس الثانوية بتلك المنطقة حول مدى تأثير ممارسة المشرفين التربويين لمسؤولياتهم الإشرافية على تدريب المعلمين لأداء واجباتهم المهنية. وقد شملت الدراسة كل المدراء والمشرفين التربويين العاملين بالمدارس الثانوية في منطقة بيليكدوزو بتركيا للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وقد كشفت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها أن مدراء تلك المدارس يرون أن المشرفين التربويين يمارسون أدوارهم الإرشادية بشكل كبير في توجيه وتدريب المعلمين على الأداء المهني الجيد، وأنهم يوفرّون للمعلمين قدرًا كافيًا من المساعدة والتوجيه المهنيين من خلال الأنشطة الإشرافية والإرشادية التي يمارسونها. من جانب آخر فإن المدراء



يرون أن الموجهين التربويين لا يشركون المعلمين في آرائهم وتقييمهم بما فيه الكفاية بعد إجراء عمليات التوجيه والإرشاد.

(Kotirde & Yunos, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى ربط الحاجة إلى عملية الإشراف على الموارد البشرية والمواد اللازمة لها لتحقيق الأهداف النهائية لنظام المدارس الثانوية في نيجيريا. كما سعت إلى تسليط الضوء على بعض المفاهيم الأساسية لهذا النظام مثل الإشراف التربوي وعملياته وكيفية ممارستها، وتعريف المشرف التربوي وأهميته ومسؤولياته، والمشاكل المرتبطة بالعملية الإشرافية، والارتقاء بها في هذا النظام. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مدرسي ومدرسي المدارس الثانوية في نيجيريا، كما استخدم المنهج الوصفي في تحليل بياناتها. حيث أظهر أن هناك غياباً شبه تام أو ضعيف جداً لعملية الإشراف في العقود الأخيرة، وأن هناك ضعفاً في الرقابة عليه في المدارس الثانوية، مما أدى إلى فشل نظام التعليم الثانوي في نيجيريا في تحقيق أهدافه. فالطلاب يحققون درجات متدنية، مع إساءة معاملتهم مع معلمهم، وأن المعلمين لا يتسمون بالحيوية أو المشاركة بصورة ديناميكية في تعليم الطلاب، وذلك بسبب ضعف الإشراف عليهم.

(الدهشان، ٢٠١٤) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم القيمة المضافة للتعليم وأهمية استخدامها كمدخل لتقييم المؤسسات التعليمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن القيمة المضافة تعتبر مؤشراً دقيقاً لفعالية المدرسة بما يضمن تحديد مستوى إنجاز الطلاب وجودة أداء المعلمين، وتحديد خطوات تطبيق مدخل القيمة المضافة في تقييم المؤسسات التعليمية.

(ياسين و حسين، ٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مدراء الجامعات السودانية الحكومية نحو أهمية مؤشرات الأداء في تصنيف الجامعات على المستوى العالمي، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٨) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اتجاهات معظم مدراء الجامعات السودانية الحكومية (٣٨.٣% من عينة الدراسة) نحو مؤشرات الأداء للتصنيفات العالمية تتسم بالإيجابية.

(المطيري، ٢٠١٤) هدفت دراسة المطيري إلى التعرف على وجهات نظر معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت تجاه دور المشرفين التربويين في تنمية وتطوير أداء معلمي الدراسات العملية بتلك المدارس. وقد شمل مجتمع الدراسة (٣٢١) معلماً ومعلمة اختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (١٩٠). وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها: أن دور المشرفين التربويين في التنمية المهنية لمعلمي الدراسات العملية يتم بدرجة كبيرة، كذلك فقد وجدت فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة - تعزى لأثر الجنس- في تقدير هذا الدور في مجالات المنهج الدراسي، وتقييم العملية التعليمية، وطرق التدريس والتقنيات التربوية، حيث جات الفروق لصالح المعلمات، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى أثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، ولا فروق دالة إحصائية تعزى إلى أثر الخبرة في جميع المجالات.

(الفاضل، ٢٠١٤) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تطوير وتنمية المعلمين مهنيًا بمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة جرش، والبالغ عددهم (٢٥٠٠) معلم ومعلمة، وقد تكونت العينة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن أفراد العينة رأوا أن المشرفين التربويين بمدارس محافظة جرش يمارسون دورهم في تطوير وتنمية المعلمين مهنيًا بدرجة عالية، وأن هناك

فروقا دالة إحصائيا بين آراء أفراد العينة حول دور المشرفين في التطوير والتنمية في كل من: مجال التخطيط والإعداد، ومجال استراتيجيات التدريس والوسائل التعليمية، ومجال استراتيجيات التقييم وأدواتها، والتي تعزى إلى الخبرة؛ حيث كانت لصالح ذوي الخبرة (٥ سنوات فأقل) وذوي الخبرة (٦-١٠ سنوات).

(Toutaoui, 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإشراف على معلمي المدارس الابتدائية بجميع الدوائر الإدارية في دولة الجزائر، وكانت الدراسة تحليلية ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة لها، وقد تم اختيار (٢٦) مدرسة ابتدائية، اختير منها (٣٧٢) مدرسا من معلمي المرحلة الابتدائية، وبعد دراسة وتحليل استجاباتهم على الاستبانة تم التوصل إلى النتائج التالية: ففيما يتعلق بإشراف المشرفين على معلمي تلك المدارس لوحظ وجود تحسن في السنوات الأخيرة، ولكن على الرغم من هذا التحسن فإن هناك سؤالا: هل يمكن لمفتش التعليم الابتدائي القيام بعمله على أفضل وجه مقابل المهام الرئيسية المطلوب منه أداؤها بحكم وظيفته وأمام هذا العدد الهائل من معلمي التعليم الابتدائي، وفي مواجهة الإصلاحات المتتالية والتغييرات في البرامج وطرق التدريس وغيرها؟ أما فيما يتعلق بالاجتماعات التعليمية، فقد أظهرت آراء معظم المعلمين قلة عددها، ويعلق معظم المعلمين أهمية كبيرة على هذه الاجتماعات، ويؤكدون أنها مفيدة، بينما يرى عدد لا بأس به أنها ليست مفيدة. أما بالنسبة لمجالات تدخل المشرفين في المتابعة التربوية لتدريب المعلمين فيبدو أنها تستند أكثر على إعداد الدروس، يليها البحث عن بيانات التوثيق. وقد أكد أكثر من (٧٠٪) من المدرسين أن المفتشين لا يتدخلون لتوفير دروس تطبيقية في الصف، ولا لتنظيم العملية التعليمية، ولا لتوفير مبادرة لتنظيم العمل الجماعي بين المعلمين، ولا لتصحيح الأخطاء في التدريس، مما يثبت أن هناك عددا كبيرا من المعلمين الذين يعانون من نقص في المتابعة التربوية بسبب اتساع رقعة التفتيش، ووجود عدد كبير من المعلمين مقابل كل مفتش، مما اضطرهم للحد من الزيارات لرفع مستوى المعلمين أو تثبيتهم.

(آل سلمان، ٢٠١٣) هدفت دراسته إلى التعرف على الصعوبات (الإدارية، والفنية، والمادية) التي تواجه المشرف التربوي في الإشراف المباشر، والتعرف عن ما قد يكون هناك من فروق دالة إحصائيا بين آراء مجتمع الدراسة تعزى إلى (عدد المدارس التي يشرف عليها، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة، وقد طبقت الدراسة على جميع المشرفين التربويين بسراة عبيدة. وقد أشارت النتائج إلى وجود صعوبات يعانيها المشرف المنسق في بعض المجالات: حيث جاء كل من الصعوبات المادية، والصعوبات الإدارية في مجملها (عالية)، بينما جاءت الصعوبات الفنية في مجملها (متوسطة)، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة في كل المحاور عدا تأكيدها على وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقدير أفراد الدراسة حول محاورها مجتمعة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة البكالوريوس.

(الشيخ، ٢٠١٣) هدفت دراسته إلى تقييم درجة ممارسة المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة خليص بالمملكة العربية السعودية لأدوارهم الفنية (الإدارية، والتنشيطية، والتقييمية، والتحليلية، والابتكارية، والبحثية) في ضوء أنماط الإشراف التربوي الحديثة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويين، والمديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات بالمراحل التعليمية الثلاث في التعليم العام، وتكونت العينة من (٤٤٢) مشاركا ومشاركة، وهو ما بلغت نسبته (١٧.٠٨%) من مجتمع الدراسة. وكشفت النتائج عن: أن المشرفين التربويين يمارسون أدوارهم التنشيطية في ضوء أنماط الإشراف التربوي الحديثة بدرجة كبيرة،

وأنتهم يمارسون أدوارهم الإدارية، والتدريبية، والتقييمية، والابتكارية، والتحليلية، والبحثية في ضوء تلك الأنماط الحديثة بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقا دالة إحصائيا بين استجابات المشاركين في الدراسة لدرجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره المختلفة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمل الحالي، والمؤهل العلمي)، في حين لم توجد فروق دالة إحصائيا تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية.

(العوشن، ٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى الوقوف على مؤشرات تقييم نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بمدخلات هذا النظام، وعملياته، ومخرجاته، وإلى الكشف عما قد يوجد من فروق دالة إحصائيا بين استجابات أفراد الدراسة ناتجة عن اختلاف (مؤهلاتهم العلمية، وعدد سنوات الخبرة في التعليم). وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً الاستبانة، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل حيث طبقت الدراسة على جميع مشرفي ومشرفات التخطيط والتطوير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والذين بلغ مجموعهم (١٥٠) فرداً. وقد أسفر التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد الدراسة عن تحديد مجموعة من المؤشرات التربوية المستخدمة لتقييم نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ثلاثة محاور: حيث حظيت المؤشرات التربوية الرئيسية لتقييم مدخلات النظام العام بدرجة أهمية عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة (٣،٩٥) مما يشير إلى أهمية تلك المؤشرات التربوية لتقييم مدخلات النظام التعليمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة، بينما حظيت المؤشرات التربوية الرئيسية لتقييم عمليات النظام التعليمي ومخرجاته بدرجة أهمية عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم (٧٩.٣) مما يشير إلى أهمية تلك المؤشرات لتقييم عمليات ومخرجات النظام التعليمي.

(Kalule & Bouchamma, 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات الإشراف التعليمي على المعلمين وتصنيفها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على (٤٥) مدرسة بالمدارس الثانوية في ثلاث مديريات للتربية والتعليم بأوغندا، وتكونت عينة الدراسة من: (١٠٦) ما بين مشرف ومدير مدرسة ووكيل، والذين قاموا بالإجابة على أداة الدراسة وهي الاستبانة ذات السؤال المفتوح التالي: (ما التغييرات التي يحدثها الإشراف التعليمي على المعلم الذي يشرف عليه؟)، وبعد جمع الإجابات وتحليلها تم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها: تصنيف الممارسات الإشرافية في أربعة مجالات وهي: مجال التطبيق، مجال الشخصية، مجال النتائج، المجال الخارجي، كما أشارت النتائج إلى أن أكثر الممارسات تتم قبل الحضور الصفي وبعده.

(Karakus & Yasan, 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات المشرفين من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، واتباع الباحثان المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (٣٦) مشرفاً و(٤٥٧) معلماً في (٢٥) مدرسة ابتدائية بملطية بتركيا، وعرضت عليهم استبانة شملت الممارسات الإشرافية مصنفة في عدة أبعاد، من بينها: القيادة والتعليم والتوجيه. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا بين وجهات نظر المعلمين والمشرفين نحو جميع بنود الاستبانة، ففي حين رأى المعلمون أن المشرفين غير أكفاء في ما تضمنته جميع أبعاد الاستبانة، رأى المشرفون أنفسهم أكفاء في جميع تلك الأبعاد.

(Ballard & Paul, 2013) وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أساليب تقييم الأداء المستخدمة في الجامعات لرفع مستوى الأداء التنظيمي. حيث شمل مجتمع الدراسة (٣٤) مؤسسة تعليمية جامعية. كما ركزت على أوجه التشابه والاختلاف بين المؤسسات المماثلة والمؤسسات التعليمية من الكليات والمدارس المعتمدة من قبل لجنة الجودة بالتعليم العالي. وقد اعتمد في إجراء

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم مقياس نجاح الأداء لاستنتاج المؤشرات الدالة على مدى نجاح وتفوق الأداء التعليمي لدى الجامعات المعنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها أن قدرة الطلاب على حل المشكلات والتفوق الدراسي يعدان من أهم المؤشرات الدالة على جودة الأداء لدى المؤسسات الجامعية، ويوصي الباحثان بأهمية التطوير المستمر لمؤشرات الأداء الجيد، وبضرورة توعية العديد من المؤسسات الأكاديمية بأساليب التطوير المستمر والتميز في الأداء لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.

(Kapusuzoglu, 2010) أجريت هذه الدراسة في تركيا حيث هدفت إلى تحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتقييم آراء المعلمين المرشحين، ومشرفي التعليم الابتدائي، حيث تم استخدام الاستبيان وبلغ مجتمع الدراسة (٢٩٧) معلماً في مدارس التعليم الأساسي في بولو دوزجي، و(٣٥) مشرفاً ممن يعملون في مديريات التربية الوطنية بها، وقد تم عشوائياً اختيار (٢٢١) معلماً بالإضافة إلى جميع المشرفين كعينة للدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني مستوى التنمية المهنية التي من شأنها العمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

(Hismanoglu & Hismanoglu, 2010) أجريت هذه الدراسة في قبرص (دراسة حالة) وهدفت إلى دراسة تصورات معلمي اللغة الإنجليزية حول الإشراف التعليمي ودوره في التنمية المهنية، كما هدفت إلى بحث الأسس النظرية للمصطلحات المزدوجة، والإشراف التعليمي، والتنمية المهنية، وعلاقة ذلك كله بسياق تدريس اللغة الإنجليزية. ولتحقيق أهدافها قام الباحثان بدراسة حالة صغيرة الحجم، في سياق التعليم العالي في الجمهورية التركية شمال قبرص. وقد أشارت النتائج إلى أنه يتوجب على المشرف التربوي أن يسلط الضوء على نقاط القوة في أداء معلمي اللغة الإنجليزية، وأن يقوم بتشجيعهم على التفكير ملياً في نقاط ضعفهم، وإيجاد بعض الحلول لمشاكلهم.

(Ohiwerei & Okoli, 2010) أجريت هذه الدراسة في نيجيريا، حيث هدفت إلى دراسة الوضع الذي يكون عليه المشرف، وماهية وظيفته، إضافة إلى الكشف عن وظائف المشرف التربوي في قطاع إدارة الأعمال كمصحح، وموجه، ومعلم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام فريق العمل بالاستعانة بالأدبيات والمراجع ذات الصلة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المشرف التربوي يتشاور مع المعلمين، ويساعدهم في تجهيز الاختبارات، كما يفحص ويراجع المناهج والمقررات الدراسية، ويعقد اجتماعات ومؤتمرات لمناقشة المشاكل، ويحضر الاتفاقيات المهنية المحلية والدولية الإقليمية منها والوطنية، كما أنه يكشف عن المشاكل التي يعاني منها المعلمون.

(Shirley, Jackson, & Fred, 2010) هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على وجهات نظر المعلمين نحو مؤشرات الأداء المدرسي والأساليب المتبعة في تقييمه، ومدى تأثيرها على المستوى الأكاديمي للطلاب. وذلك من خلال عينة تم اختيارها عشوائياً من معلمي (٢٤) مدرسة متوسطة بأمريكا. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يرون أن أهم مؤشرات الأداء المدرسي تتمثل في: التفوق الأكاديمي للطلاب، واستجاباتهم الجيدة للتعلم، والعدالة الاجتماعية، والهياكل التنظيمية الجيدة. كما كشفت الدراسة عن وجود بعض الفروق بين مؤشرات الأداء الأربعة تعزى إلى اختلاف البيئة المدرسية، فضلاً عن وجود علاقة بين مستوى الأداء ومؤشرات التحصيل الدراسي للطلاب. كما أوصى الباحثون بضرورة وضع منهج نموذجي معترف به أكاديمياً لتقييم مستوى الأداء الدراسي بالمدارس عموماً.

## التعليق على الدراسات السابقة:

اهتم البحث الحالي بما اهتمت به معظم تلك الدراسات - إن لم تكن كلها تقريباً وبشكل مباشر أو غير مباشر- بالوقوف على دور المشرفين التربويين واتجاهاتهم نحو استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم عناصر النظام التعليمي، وتطبيقها لخدمة العمليات التربوية والتعليمية التي تتم في المؤسسات التعليمية بما يحقق لها جودة الإنجاز ويرتقي بأدائها.

• اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي (التحليلي أو المسحي) باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهدافه، واختلفت مع دراسة Hismanoglu & Hismanoglu (٢٠١٠) التي اتبع منهج (أسلوب) دراسة الحالة.

• مجتمع البحث وعينته: أجري البحث الحالي على عينة تم اختيارها من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة والقائمت بالإشراف على معلمات المواد الدراسية، وهي بذلك الاختيار تتشابه مع دراسات كل من: الأشقر، والمسعودي، والقحطاني (٢٠١٦)، والمطيري (٢٠١٥)، وآل سلمان (٢٠١٣)، وهناك من الباحثين من ضمّنوا عينات دراساتهم بعض قيادات الإشراف التربوي كدراسة كل من: الجالوق وآخرون، ونواوي (٢٠١٦)، العوشن (٢٠١٣)، أو بعض القيادات في الجامعات كدراسة كل من: ياسين وحسين (٢٠١٤)، ومنهم من ضمّن المعلمين في عينته كدراسة كل من: المطيري، والفاضل (٢٠١٤) و Gulsen, Shirley, Jackson, & Bahadir (٢٠١٥)، وتوتاوي (٢٠١٣)، و Shirley, Jackson, & Bahadir (٢٠١٥)، بينما ضمت عينات بعض الدراسات خليطاً من المشرفين التربويين والمدراء والمعلمين كدراسة كل من: الزهراني (٢٠١٧)، وأمبيض، و Kotirde & Yunos (2015)، والشيخ، و Kallus & Bouchamma، و Karakas & Yasan (٢٠١٣)، و Kapusuzoglu (٢٠١٠). وقد تفاوتت واختلفت نسب حجم عينة كل دراسة من الدراسات السابقة بالنسبة لمجتمعاتها، ففي حين اختلفت عنها نسبة حجم عينة البحث الحالي بالنسبة لمجتمعه، إلا أنها اتفقت مع دراسة القحطاني (٢٠١٦) من حيث تحديد حجم العينة وفقاً لجدول أوما سيكاران (Uma Sekaran).

• أداة البحث: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة لإجرائه، وهو بذلك يتفق مع معظم الدراسات السابقة، ويختلف عن أدوات دراسة كل من: السيد إبراهيم (٢٠١٦)، وياسين وحسن، والحسن أحمد، والدهشان (٢٠١٤)، و Okolio & Ohiwerei (٢٠١٠) والتي اعتمدت على تحليل الوثائق.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها تأثير الباحثين البالغ بتيار قياس الأداء الإشرافي ومؤثراته، ودوره في تقييم أداء المؤسسات التعليمية وتطبيقه في مجال الإشراف التربوي، مما ساعدها في اختيار مؤشرات الأداء الإشرافي ليكون موضوعاً لهذا البحث، ومحاولة الكشف عن اتجاهات المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم بمدينة جدة حول استخدام تلك المؤشرات لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن. كذلك فقد ساعدت تلك الدراسات في تحديد مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، وفي تحديد إطاره النظري، إضافة إلى الاستفادة منها في اختيار منهج البحث الملائم، وفي بناء وتصميم أداة الدراسة وما تضمنته من فقرات ومجالاته، وكذلك في تحديد إجراءات البحث، وعرض نتائجه وتفسيرها ومناقشتها.

وأخيراً فإن هذا البحث يتميز عن معظم الدراسات السابقة بما يسعى إلى تحقيقه من أهداف؛ حيث يسعى حصرياً إلى الكشف عن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام مؤشرات الأداء

الإشرافي في تحقيق التوازن لمجالات عملهن في التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية، إضافة إلى الكشف عما يعترضهن من عقبات أثناء استخدام تلك المؤشرات.

### الإطار المفاهيمي:

#### المحور الأول: الاتجاهات

##### ١. مفهوم الاتجاه:

تمثل الاتجاهات (Trends) أحد المفاهيم التي وضعها علماء النفس لمحاولة التعرف على ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق ( المخ الإنساني) والذي ينتج عنه مجموعة من الأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك (شليبي و خضر، ٢٠٠٣)، ودراستها يمكن أن تكشف لنا خط سير التغيير والعوامل المتصلة به وضبط السلوك وتوجيهه مما يُفيد في رسم خطط الإصلاح. (حافظ، ١٩٦١). وحيث إن هدف البحث الحالي هو التعرف على اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي؛ فإنه سيتم فيما يلي تناول تلك الاتجاهات من حيث: تعريفها ومكوناتها ووظائفها.

وجاءت كلمة اتجاه في معجم المصطلحات التربوية والنفسية بمعنى أنها "الموقف الذي يتخذه الفرد أو الاستجابة التي يبديها إزاء شيء معين أو حدث معين أو قضية معينة إما بالقبول أو الرفض أو المعارضة؛ نتيجة مروره بخبرة معينة أو بحكم توفر ظروف أو شروط تتعلق بذلك الشيء أو الحدث أو القضية. (شحاته و النجار، ٢٠٠٣) أما ياسين وحسين فقد عرفا الاتجاهات بأنها: "مجموعة من الأفكار والمشاعر والإدراكات حول التصنيف العالمي للجامعات، والتي تحدد سلوك الفرد وتوجهه نحو هذا الموضوع، والذي يمكن قياسه من خلال استبانة حُصصت لذلك". (ياسين و حسين، ٢٠١٤)

##### ٢. مكونات (أبعاد) الاتجاهات:

للإتجاهات ثلاثة أبعاد وهي: البعد المعرفي والذي يضم الأفكار والمعتقدات نحو مثير ما، والبعد العاطفي ويشمل الاستجابة الانفعالية نحو مثير ما، وقد تكون هذه الاستجابة إيجابية أو سلبية أو محايدة. أما البعد السلوكي فيشمل نزعات الفرد السلوكية نحو المثير. (شليبي و خضر، ٢٠٠٣)

##### ٣. وظائف الاتجاهات:

من أهم وظائف الاتجاهات النفسية: أنها تنظم العمليات المعرفية والإدراكية والدفاعية في بعض الجوانب التي توجد في محيط الفرد، كما أنها توجه سلوكه واستجاباته نحو الموضوعات وتحدها، وتيسر له التصرف واتخاذ القرار في المواقف المختلفة. (ياسين و حسين، ٢٠١٤)

ولقياس اتجاهات- أفكار ومشاعر وإدراك- المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن، تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة) من خلال استبانة حُصصت لذلك.

#### المحور الثاني: الإشراف التربوي: الإشراف التربوي

##### ١. مفهوم الإشراف التربوي:

تعددت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الإشراف التربوي، فقد عرفه كل من: (فليه و الزكي، ٢٠٠٤)، و(الخطيب، ٢٠١٥)، و(الشهري، ٢٠١٤). ويمكننا أن نستخلص من تلك التعريفات أن الإشراف التربوي عملية تربوية، توجيهية وقيادية، تشاورية وتعاونية، ترمي إلى رفع

كفاءة المعلم المهنية للارتقاء بعملية التعليم والتعلم من أجل بناء جيل من الطلاب قادر على المشاركة في بناء مجتمعه بكفاءة وفاعلية.

## ٢. مراحل تطور مفهوم الإشراف التربوي في ظل النظريات الإدارية:

ارتبط تطور مفهوم الإشراف التربوي في جميع مراحل تطور النظريات الإدارية؛ حيث أشارت المساد إلى أن الإشراف التربوي في كل مرحلة من مراحل ارتبط بإحدى النظريات أو الاتجاهات في مجال الإدارة، على النحو التالي: (المساد، ١٩٨٦)

أ- **الإشراف التربوي ونظرية الإدارة العلمية:** تؤكد هذه النظرية على أهمية الإشراف على المعلم ومتابعته انطلاقاً من أنه لا يعرف ما يتوجب عليه أن يعمل، مما جعله يعيش جواً من الخوف والقلق على مستقبله الوظيفي الذي بات مرهوناً بتقرير المشرف.

ب- **الإشراف التربوي ونظرية العلاقات الإنسانية:** تأثر الإشراف التربوي بحركة العلاقات الإنسانية المنسوبة إلى (Elton mayo) والتي أكدت على تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المشرفين التربويين والمعلمين؛ مما عزز ثقة المعلمين بأنفسهم وإثارة دافعيتهم، وانعكس على ارتفاع مستوى التحصيل الدراسي لدى طلابهم.

ج- **الإشراف التربوي ونظرية النظم:** وتمتاز هذه النظرية بالنظرة الشمولية لجميع عناصر المؤسسة التربوية، وفي ظلها أصبح يُنظر إلى عملية الإشراف على أنها سلسلة من التكامل بين عناصر المؤسسة والتفاعلات بين المشرفين التربويين والمعلمين، حيث تفضي إلى تطور الكفايات التعليمية لدى المعلمين، وارتقاء مستويات التحصيل الدراسي لدى الطلاب، والاستخدام الأكثر فاعلية للإمكانات المتاحة.

د- **الإشراف التربوي ونظرية الإدارة بالأهداف:** تركز هذه النظرية على تحقيق الأهداف عن طريق إشراك جميع أعضاء المؤسسة في وضعها ثم تحقيقها، على أن تكون واضحة ومحددة زمنياً وقابلة للقياس، ويصبح الإشراف التربوي في ظل هذه النظرية إشرافاً بالأهداف. ويسهم هذا الاتجاه في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وشعورهم بالرضا الوظيفي والانتماء إلى المهنة وتحمل المسؤولية، مما يجعلهم يعملون مع المشرفين التربويين في جو ودي تسوده الثقة والاحترام المتبادل.

## ٣. أهداف الإشراف التربوي:

تعددت أهداف الإشراف التربوي بتعدد آراء الباحثين المختصين فيه، وطبقاً لما ذكره الأسدي وإبراهيم فإنه يمكن إيجاز أبرزها فيما يلي:

يهدف الإشراف التربوي إلى تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم، كما يساعد في تعريف المدرسين بأفضل الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم وإطلاعهم على ما هو جديد في مجال تخصصاتهم، ويكشف عن احتياجات المدرسين ورغباتهم وطموحاتهم وحل ما يواجهونه من مشكلات، وإزالة ما يعوق جودة أدائهم من عقبات، ومساعدتهم كذلك في تقييم أعمال التلاميذ وإعانتهم على تقييم أنفسهم والوقوف على مواطن قوتهم لدعمها ونواحي ضعفهم لعلاجها، كما يساعد المدرسين على الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية والاستفادة منها. وأخيراً فإن من أهداف الإشراف التربوي التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط لها وتنفيذها وتطوير برامج التعليم والتدريب والمناهج الدراسية. (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧) ويرى العوران أن أهداف الإشراف التربوي تتمركز حول هدف عام وشامل ومشترك هو: تحسين عمليتي التعليم

والتعلم بكافة جوانبها وعناصرها والنهوض بها من خلال تحقيق الأهداف التفصيلية السابقة .  
(العوران، ٢٠١٠)

#### ٤. تعريف المشرف التربوي:

عرّفه السعود بأنه "موظف يتم تعيينه للإشراف على المعلمين والمعلمات، في إطار تخصصه العلمي، من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية". (السعود، ٢٠٠٢) كما تم تعريفه في دليل المشرف التربوي بوزارة التعليم بأنه خبير فني، وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨)

وعليه فإن المشرف التربوي يجب أن يكون قائداً تربوياً يتمتع بكفاءة عالية وثقافة واسعة وخبرة تربوية وسمات شخصية ومهنية تؤهله لمهمة القيادة. وقد تضمنت كتابات المختصين في الإشراف التربوي العديد من هذه السمات الشخصية والمهنية الواجب توفرها في المشرف التربوي، وممن ذكروا تلك السمات (الحريري، ٢٠٠٦) و(حسين و عوض الله، ٢٠٠٦) و(الأسدي و إبراهيم، ٢٠٠٧)، ويمكن فيما يلي إيجاز أبرز ما ذكره من سمات:

أن يكون مرناً وحسن المعاملة، ومتعاوناً مع معلمي ومدراء المدارس التي يشرف عليها، وأن يحترمهم ويقدر جهودهم، وأن يكون قائداً شورياً يبدي رأيه بجرأة ويتخذ القرارات المناسبة ويصدر الأحكام الصائبة، وأن يمتلك خبرة علمية متجددة، وسعة اطلاع على كافة التطورات المتعلقة بمجال عمله، كما ينبغي أن يكون لديه فهم جيد للأهداف التربوية ومعرفة بالخصائص النفسية للطلاب والمعلمين، ولديه القدرة على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين، وأن يساعدهم على فهم أنفسهم وإدراك مواطن قوتهم ومعرفة جوانب ضعفهم وعلاجها، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم التعليمية وتحسين طرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية بطريقة فعالة وإنتاجها من خامات البيئة، وتقييم أعمال طلابهم على نحو سليم. كما ينبغي أن يعقد اجتماعات مع المعلمين وفق تخطيط منظم قبل بدء العام الدراسي وعلى مداره لعرض الاتجاهات والتجارب الجديدة والخطط المراد تنفيذها خلاله، وأن يراعي مبدأ تكافؤ الفرص في توزيع الكفاءات بالمدارس التي يشرف عليها، وأن يشارك بإيجابية في أنشطة المجتمع الثقافية والعلمية بحيث تكون له إسهامات جادة فيها، وأخيراً فإنه يُفضل أن يتمتع بصحة جيدة ومظهر بدني لائق.

#### ٥. مجالات عمل المشرف التربوي:

تعددت آراء المختصين في الإشراف التربوي حول المهام والأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي؛ ففي حين ذكر قاسم، ستة مجالات رئيسية لعمل هذا المشرف تتمثل في: التخطيط، والمناهج، والمعلم، والاختبارات والتقييم، والإدارة، والنمو المهني (قاسم، ٢٠١٤)، فإن (عبدالهادي، ٢٠٠٦)، و (عطوي، ٢٠١٤)، و (السخني، الزغبي، و الخزاعلة، ٢٠١٥) يرون أن مجالات عمله تتركز في ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الفني: ويهتم بتحسين أداء المعلم ورفع كفايته الإنتاجية، والمجال الإداري: وأبرز عناصره متابعة جداول الدروس، والتأكد من انتظام الدراسة، ومتابعة توفر الكتب والأدلة المدرسية، ودراسة النتائج الفصلية والسنوية لتقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الطلاب، ومتابعة استغلال مرافق المدرسة. إضافة إلى مجال العمل المكتبي كإعداد الخطة الإشرافية، وكتابة تقارير عن أداء المعلمين، وإعداد النشرات والبحوث التربوية. كذلك يرى عايش أن المشرف يمارس عمله في مجالين: ١. العمل الإداري ٢. والعمل الفني، والذي ينقسم بدوره إلى خمسة مجالات هي: النمو المهني للمعلمين، والتعليم والتعلم، والقيادة والتخطيط، والشراكة مع المجتمع المحلي، وإثراء المنهج. (عايش، ٢٠١١)



## المحور الثالث: منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي:

## القسم الأول: مؤشرات الأداء

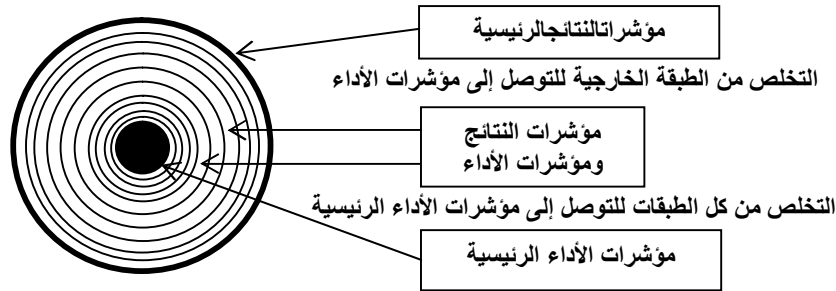
## ١. قياس الأداء:

نظام قياس الأداء (Performance Measurement (PM) عبارة عن آلية لتقييم مدى التقدم تجاه تحقق الأهداف المحددة، هدفه اكتشاف وتحسين الأنشطة واكتشاف الأخطاء المؤثر على الأداء، ويتضمن نظام قياس الأداء مؤشرات ومعايير ومقاييس يُفترض فيها الوضوح والبساطة. (الباس و الجيلاني، ٢٠١٤) وبذلك تتحقق قاعدة قياس الأداء والتي ترى أن: ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره والتحكم فيه. (شقييل، ٢٠١٧)

وترجع أهمية قياس الأداء إلى أنه يُقدم معلومات موثوقة عن أداء المؤسسات التعليمية، ويسمح لكل مؤسسة بمقارنة أدائها بالسنوات السابقة وأحياناً بأداء مؤسسات أخرى. كما يُمكن المؤسسات من رصد أدائها بأن تحدد له معايير مرجعية لتحقيق مستوى معين تصبو إليه. كما أنه يسمح بمناقشة السياسات التعليمية وتطويرها (كفاي و محمد، ٢٠١٤) مما يُساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، كما أنه يُسهم في عدالة التوزيع لكل فرد في المؤسسة، والذي يعد سبباً رئيسياً في تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد المحلي والعالمي. (محمد و عبدالمعطي، ٢٠١٤)

## ٢. أنواع مقاييس الأداء:

تتنوع مقاييس الأداء إلى أربعة أنواع، وهي كالتالي: مؤشرات النتائج الرئيسية Key Result Indicators) KRIs (وتخبرك كم أنجزت. ومؤشرات النتائج (Result Indicators) RIs (وتخبرك بما تم إنجازه. بينما تخبرك مؤشرات الأداء (Performance Indicators) PIs بما يجب إنجازه. وأخيراً فإن مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) KPIs توضح لنا ما يجب القيام به لزيادة الأداء. (بارمينتر، ٢٠١٧) وقد استخدم بارمينتر الشكل التالي لتوضيح العلاقة بين هذه المقاييس:



شكل (١): العلاقة بين أنواع مقاييس الأداء

## ٣. مفهوم مؤشرات الأداء:

المؤشرات (Indicators) هي القياسات التي يتم من خلالها التعرف على مستوى تحقق الأهداف. (جمعة، ٢٠١٧) وقد ذكر مرسي وعبد الله أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) عرّفت مؤشرات الأداء بأنها: "مقاييس تصف كيف ينجز البرنامج أهدافه، بينما تحدد النتائج ما يؤمل إنجازه، وتخبرنا المؤشرات بشكل محدد ما نقيسه من أجل تحديد ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت، وتؤكد أن المؤشرات عادة ما تكون إجراءات ومقاييس كمية، كما يمكن أن تكون ملاحظات نوعية". (مرسي و عبدالله، ٢٠١٢)

كما تعرّف مؤشرات الأداء للمؤسسات التعليمية بأنها: "مجموعة من الإحصاءات والبيانات والمعلومات التي يمكن الاستناد إليها في الحكم على مدى فعالية المؤسسة التعليمية في كل معيار من معايير الأداء، وذلك من أجل إصلاح وتحسين وجودة أداء المؤسسة التعليمية. (السيد إبراهيم، ٢٠١٦) وعليه فإن المؤشرات هي إحصاءات تسمح بإصدار أحكام ذات قيمة عن جوانب النظم التربوية، ويمكن مقارنة المؤشر بنفسها بمرور الوقت، وبذلك تكون المؤشرات بمثابة إشارات ومن هنا فإن من أهم مبررات العمل بمؤشرات الأداء، ما ذكره أحمد في دراسته وهي ما يلي: وضع أساس متين للتخطيط والتطوير، وتوفير البيئة المناسبة لضمان جودة مخرجات النظام، وتوفير أسس قوية وقواعد بيانية للتنمية المستدامة. إن كفاءة المؤشرات يحقق الاطمئنان على أداء المنظمة العملي. (الحسن أحمد، ٢٠١٤)

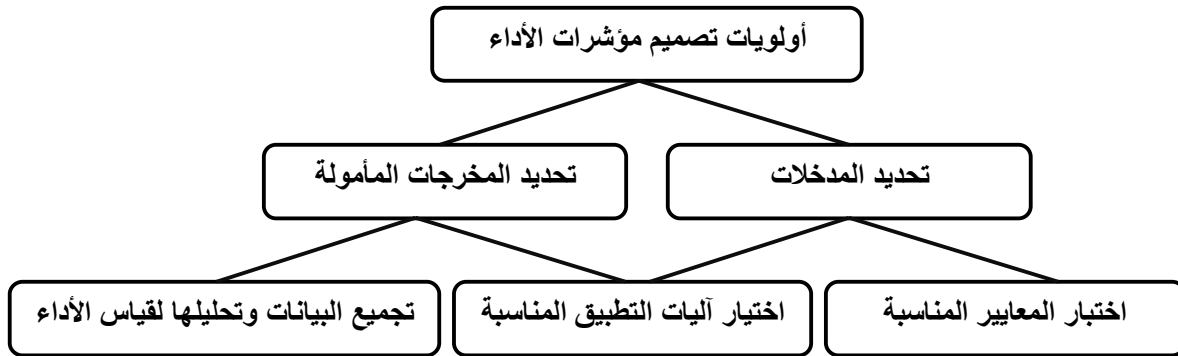
#### ٤. أنواع مؤشرات الأداء:

تتعدد أنواع مؤشرات الأداء وفقا للنظرة التي يُنظر بها إلى الأداء، ومن أشهر تقسيمات مؤشرات الأداء ما ذُكر في دراسة محمد وعبد المعطي، والتي قسمتها إلى نوعين بحسب تصنيف الأداء: مؤشرات كمية وهي عبارة عن مقاييس كمية للنتائج المتحققة خلال فترة زمنية معينة، ويركز هذا النوع من المؤشرات على النتائج الملموسة (المادة) وتعتبر من المقاييس الإحصائية؛ حيث يتم التعبير عنها باستخدام التكرارات والنسب المئوية وغيرها. أما النوع الثاني فهو مؤشرات نوعية، وهي عبارة عن مقاييس غير إحصائية يُعبر عنها من خلال قياس اتجاهات الأفراد المستفيدين أو المعنيين بالاستفادة، من خلال إبداء آرائهم وملاحظاتهم في الحكم على مستوى الرضا أو النجاح، وبالتالي يحكمون عليها في تقييمهم للإنجاز المتحقق عن المؤشر النوعي المختار لهذه الغاية. (محمد و عبدالمعطي، ٢٠١٤)

كما صنف شقيبيل مؤشرات الأداء الرئيسية بحسب مكونات الأداء إلى: مؤشرات الكفاءة Efficiency Indicators والتي تقيس قيمة النتائج المتحققة من قيمة الموارد المستخدمة. ومؤشرات الفاعلية Effectiveness Indicators والتي تقيس ما تم إنجازه مما حُطط له مسبقاً. (شقيبيل، ٢٠١٧)، في حين صنفها المرجوشي (٢٠٠٧) حسب مدخل النظم إلى مؤشرات المدخلات، ومؤشرات العمليات، ومؤشرات المخرجات، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات الأثر. (المرجوشي، ٢٠٠٧)

#### ٥. تصميم مؤشرات الأداء:

يُراعى عند تصميم مؤشرات الأداء أن يكون القياس والتقييم عملية مستمرة وأن تكون عناصر التقييم جامعة ليتم تطبيقها على كافة المستويات الخاضعة للتقييم، على أن تُراجع دورياً للتأكد من استمرار ملاءمتها. (محمد و عبدالمعطي، ٢٠١٤)، ويوضح الشكل التالي أولويات تصميم مؤشرات الأداء.



شكل (٢): أولويات تصميم مؤشرات الأداء (تصميم د. ربهام مصطفى محمد)

## ٦. محاذير وصعوبات استخدام مؤشرات الأداء:

على الرغم من اتساع دائرة استخدام مؤشرات الأداء في المنظمات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة، إلا أن هناك مجموعة من المحاذير والصعوبات التي تواجه استخدامها بفاعلية، ومنها ما ذكره إبراهيم من صعوبة التفسير والتحديد الدقيق لمقيّم المؤشرات، وتعدد تفسيرات ومعاني المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء، والاعتماد على مقاييس غير مناسبة أو ليست لها دلالة حقيقية للأداء، وهو يُنسب إلى مستخدمي المؤشرات، والمساواة بين مؤشرات الأداء والأداء نفسه، حيث تعد من أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه استخدام المؤشرات، بحيث قد يصبح استخدام المؤشرات هدفاً في حد ذاته. (السيد إبراهيم، ٢٠١٦)

## القسم الثاني: منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي:

### ١. فلسفة منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

لكل تجربة جديدة أصولها الفلسفية، كمنظورية أو اتجاه أو تراكمات سابقة، وتقوم منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي على الأداء بشكل أساسي، حيث تشتمل المنظومة على مؤشرات الأداء الكمية، والنوعية. والمتتبع لبدايات مؤشرات الأداء عالمياً يجدها ذات صلة بقطاع الأعمال، ثم انتقلت بالتدرج إلى قطاع التربية والتعليم، ويرتبط الأداء تاريخياً بمفاهيم الجودة، وعند تتبع تجويد الأداء نلاحظ مروره بأربع مراحل هي: مرحلة التفتيش (١٩٢٠ - ١٩٤٠) حيث يُنظر لأداء أو تجويد العمل بعد الإنتاج بهدف كشف ما به من عيوب، ثم مرحلة ضبط الجودة (رقابة الجودة) (١٩٤٠ - ١٩٧٠)، وقد تم استخدام علم الإحصاء في هذه المرحلة، لذلك كان هناك اهتمام باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة، والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة. ثم تلتها مرحلة تأكيد الجودة (١٩٧٠م - ١٩٨٥م) وفيها تحول الاهتمام بالجودة لتشمل جميع العاملين بالمؤسسة، مما أدى إلى التنسيق بين المديرين والعمال لحل المشكلات، ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، وهو ما أعطى الثقة بأن السلعة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة. وأخيراً مرحلة ضمان الجودة (١٩٨٥م إلى الآن) وفيها أصبحت مفاهيم الجودة إحدى مدخلات النظام الإداري بحيث تبحث المنظمة عن رضا المستفيد، وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع، وقد شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية، وهو ما وحد المواصفات الوطنية في العالم شيئاً فشيئاً حتى أصبح هناك شهادة ضمان للجودة كالأيزو (ISO)، وغيرها. (رضوان، ٢٠١٢)

ومن أبرز رواد تجويد الأداء في القرن الماضي العالم (فريدريك تايلور)، ثم تلاه العالم (والتر شيوارت) والذي يعد المؤسس الأول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والعالم (وليم إدوارد

ديمنج)، والذي أطلق عليه أبو الجودة، وله مبادئ عديدة منها: التوقف عن نقد الموظفين داخل المؤسسة، وكسر الحواجز بين الأقسام المختلفة، واتخاذ الخطوات الإيجابية للتحسين المستمر، وتشجيع التدريب باستمرار، وتحديد أهداف ثابتة للمؤسسة، أما العالم (جوزيف جوران) فإنه يُعد معلم الجودة لليابانيين مع (إدوارد ديمنج)، ولهما الفضل في الثورة الصناعية لدى اليابان، وكذلك (فيليب كروسبي) وقد أمضى هذا العالم (٣٨) سنة يعمل في مجال الجودة، حيث يعد صاحب فكرة (الجودة المجانية)، وله فكرة الأخطاء الصفرية (عدم وجود عيوب)، والمرتبطة بالأخطاء والهدر والإخفاقات، بحيث تحتاج المؤسسة لعزيمة قوية للتخلص منها. (مجاهد، ٢٠١١)

## ٢. مراحل التطور التاريخي لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي بالمملكة:

سبق ظهور منظومة قيادة الأداء الإشرافي تجارب متنوعة في الأداء؛ استجابة للتوجيهات الكريمة من ولاة الأمر حفظهم الله وحرصهم على الارتقاء بمؤسسات الدولة عامة والتعليم خاصة، مما جعل المعنيين بأمور التعليم يسارعون إلى اتخاذ القرارات، لتلبية تطلعات ولاة الأمر. وفيما يلي عرض لأبرز القرارات المتعلقة بالأداء في المملكة العربية السعودية، والتي يمكن القول بأن بعضها مهدت لظهور منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. (المسعودي، ٢٠١٦)

- مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية: تم إنشاؤه بقرار من مجلس الوزراء في يوم الاثنين الموافق ١٤٢٩ / ٧ / ٤، واستمر في عمله مدة تقارب سبع سنوات، وقد هدف قياس أداء جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخراج مؤشرات سنوية تعكس أداءها، لتمكين هذه الأجهزة من الاستفادة من تلك المؤشرات في تحسين وتطوير أدائها.
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة: صدر قرار مجلس الوزراء بتاريخ ٢٦ / ١ / ١٤٣٧ بإلغاء (مركز الأداء لقياس الأجهزة الحكومية)، وإنشاء (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة) بدلاً منه، وتميز المركز الجديد لقياس أداء الأجهزة العامة عن مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية من حيث الشمولية، واستقلالية المركز، وقوته الاعتبارية، وحرص المركز الجديد على مواكبة الأحداث الراهنة، وترسيخ مفهوم الحفاظ على الموارد لدى الجهات العامة.
- إلغاء الإشراف المباشر والتوجه نحو الأداء: حيث قامت وزارة التعليم بإصدار تعميم بتاريخ ١١ / ٩ / ١٤٣٤هـ، ورقم (341830954) بشأن تنظيم العمل بالإشراف التربوي للعام الدراسي ١٤٣٤ / ١٤٣٥هـ يتضمن إيقاف العمل بالإشراف المباشر، ومراجعة مهام المشرف التربوي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣)، ثم تلاه مباشرة عقد اللقاء السابع عشر لمديري الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، والذي كان من أهم توصياته: تطبيق مؤشرات الإشراف التربوي واعتبار الفصل الدراسي الأول إلى نهايته فترة يتم خلالها تجربتها وتطويرها قبل التعميم، وعقد لقاء في بداية الفصل الأول من كل عام دراسي لمديري الإشراف بهدف مناقشة معوقات العمل ومستجداته (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، ٢٠١٣) وقد أسفر ذلك عن إصدار دليل مؤشرات أداء الإشراف التربوي.
- إطلاق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وزارة التعليم: شرعت وزارة التعليم في تطبيق المنظومة وتفعيلها رسمياً في الميدان التربوي في مستهل العام الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ، وقد تم تطبيقها بعد أن مرت بمراحل من البناء والتطبيق لمدة عام كامل. وتُصدر الإدارة العامة للإشراف في عامها الخامس على التوالي النسخ المتجددة لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي، حيث قامت بنشر النسخة الثالثة المُعدّمة في مطلع العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٦.

١٤٣٧ هـ مستفيدة من آراء وملاحظات الميدان التربوي، وبعض الخبراء في هذا المجال، مما أعطى هذا المشروع قوة وكفاءة في التطبيق. وقد تم تطبيق هذا البحث على مؤشرات النسخة الخامسة المعتمدة للمنظومة، والمرتبطة بمجالات عمل المشرفة التربوية حسب حدوده الموضوعية.

- **منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي:** المنظومة هي صورة متكاملة للتأثير في الأداء الإشرافي والمدرسي، حيث تستند إلى جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة وبطرق مختلفة ومن متخصصين ومن مختلف المستويات (وزارة التعليم، ٢٠١٦)
- **مؤشرات الأداء الإشرافي هي:** أرقام ذات دلالة تتجه إلى فحص وتشخيص دقيق للأداء الإشرافي بطريقة مستمرة شبه يومية، وتحدد مواطن القوة والضعف في كل مكتب على حدة، وفي الإدارات العامة عموماً، كما تحدد العوامل المشتركة بين المكاتب ونقاط الضعف والقوة لديها، إضافة إلى ترتيب جميع إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم بصفة مستمرة من الأعلى إلى الأدنى أداءً، وتصنفها وفق الأداء في خمس فئات: متميز، جيد، متوسط، قليل، منخفض. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)

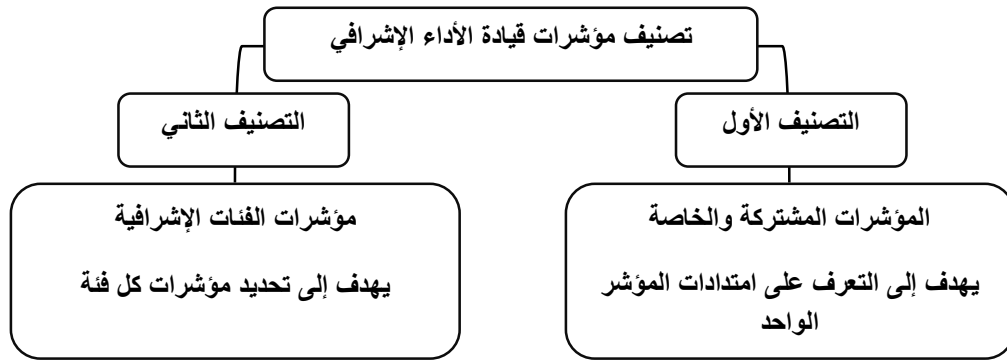
### ٣. أهداف ووظائف مؤشرات الأداء الإشرافي:

يتمثل هدفها العام في: تحسين فعالية وكفاءة مكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي، أما هدفها الإجرائي فهو وصف مستمر لأداء تلك الإدارات ومكاتب التعليم وفق المعايير والنتائج المحددة، ومن وظائف تلك المؤشرات: تحديد اتجاهات التغيير في الأداء، والتحذير من جوانب الضعف في إدارات الإشراف ومكاتب التعليم، وتمكين مديري الإشراف التربوي ومديري المكاتب والمشرفين التربويين من إيجاد أداة تقييم ذاتي، إلى جانب إيجاد بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال في مكاتب التعليم وإدارات الإشراف، وتركيز الأداء الإشرافي في اتجاهات مرغوبة. (وزارة التعليم، ٢٠١٥)

ومن معايير جودة المؤشرات وفقاً لمنظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي (١٤٣٨/١٤٣٩ هـ): السهولة والسلاسة بحيث يفهما الجميع، والتركيز على الأداء الأساسي، وإعطاء صورة واضحة عن الأداء بصفة مستمرة، وإيجاد بيئة تنافسية تدفع نحو الإنجاز، كما تحدد مواطن الخلل في الأداء بدقة ولا تفسر أو تحلل الأسباب، وتمكّن من التقييم الذاتي للأداء، ولا تحمّل المشرف أو المكتب أعباء جديدة، وتوجه الأداء نحو سلوك اتجاه محدد في تعميم تنظيم العمل الإشرافي بدقة، وتوجد أداة جديدة غير التقارير لتقييم الأداء (تعدد الأدوات يرفع المصداقية)، إضافة إلى مزجها بين المعلومات الكمية والنوعية بدرجة مناسبة لمراحل البناء.

### ٤. تصنيف مؤشرات الأداء الإشرافي والمدرسي حسب الإصدار الخامس المعتمد للمنظومة:

يوضح الشكل التالي تصنيف مؤشرات الأداء حسب الإصدار الخامس المعتمد لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:



شكل (٣): تصنيف مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي (وزارة التعليم، ٢٠١٧)

وطبقاً لحدود البحث الحالي، فإنه سيتم تناول التصنيف الثاني ( مؤشرات الفئات الإشرافية)، والتي تخص مجالات عمل المشرفة التربوية حسب النسخة (الإصدار) الخامسة للمنظومة.

جدول (١): مجالات عمل المشرفة التربوية حسب منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي

المجال	م	أسم المؤشر	المؤشر
التحصيل الدراسي	١	القيمة المضافة	الزيارة التشخيصية لجميع المعلمين المسندين لقياس القيمة المضافة في التحصيل الدراسي
	٢	درجة التطابق	إجمالي درجة التطابق بين نتائج الاختبارات الفصلية للمعلم والفروق لطلابه
	٣	القصيرة	الاختبارات القصيرة
	٤	قياس الأثر	قياس أثر إجراءات المدارس في معالجة المهارات الأساسية للطلاب (علمي-نظري)
قيم الطلاب وسلوكهم	٥	استكمال التدريس	استكمال تدريس المقرر الدراسي
	٦	تأثير المعلم	درجة التأثير الفردي للمعلم على قيم الطلاب وسلوكهم
	٧	صلاة الظهر	درجة اهتمام المدرسة بتنظيم تأدية صلاة الظهر بالمدرسة.
الأداء الفني والتعلم والنشاط	٨	النشيد الوطني	درجة اهتمام المدرسة بتنظيم أداء النشيد الوطني من قبل طلاب المدرسة .
	٩	الزيارة	الزيارة التشخيصية لجميع المعلمين المسندين فنياً
النمو المهني	١٠	التعلم النشط	عدد بطاقات التعلم النشط الممنوحة المساوية لحد التميز ١٥% بعد استيفاء الشروط .
	١١	التخصصي	تعدد فرص النمو المهني التخصصي المقدمة للمعلمين.
	١٢	التربوي	تعدد فرص النمو المهني التربوي المقدمة للمعلمين.
	١٣	مجموعات التعلم	درجة فاعلية مجموعات التعلم المهنية.
	١٤	الاختبارات المهنية للمعلم	الاختبارات المهنية للمعلم والقيادة المدرسية والإشراف التربوي.

المجال	م	أسم المؤشر	المؤشر
الغياب والانتظام	١٥	سلسلة الغياب	قياس متوسط غياب الطلاب باستخدام سلسلة زمنية.
	١٦	انتظام الدراسة	مؤشر انتظام الدراسة في أول أو آخر ثلاثة أيام قبل أو بعد إجازة رسمية
الأساليب الإشرافية	١٧	الدروس التطبيقية	إجمالي عدد الدروس التطبيقية المنفذة.
	١٨	الورش	إجمالي عدد الورش المنفذة.
	١٩	اللقاءات	إجمالي عدد اللقاءات التربوية المنفذة.
	٢٠	الأولى بالرعاية	إجمالي عدد الأيام التي نفذت فيها برامج للفئة الأولى بالرعاية

وستتناول فيما يلي بشيء من التفصيل المؤشرات الخاصة ببعض مجالات عمل المشرفة التربوية حسب الحدود الموضوعية للبحث وهي: مجال التحصيل الدراسي، ومجال النمو المهني، ومجال الأساليب الإشرافية.

#### أولاً: مجال التحصيل الدراسي:

يُقصد بالتحصيل الدراسي مقدار ما يصل إليه الفرد في تعلمه، وقدرته على التعبير عما تعلم. (العطا، ٢٠١٤)، فيما عرفه معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأنه: " مقدار ما يحصل عليه الطالب من معلومات أو معارف أو مهارات معبراً عنها بدرجات في الاختبار المعدّ بشكل يمكن معه قياس المستويات المحددة، ويتميز بالصدق والثبات والموضوعية". (شحاته و النجار، ٢٠٠٣) ويلاحظ اتفاق هذين التعريفين على أن التحصيل الدراسي هو مقدار ما يحصل عليه الفرد (الطالب)، ويتميز التعريف الثاني بتحديد خصائص الاختبار الجيد: الصدق والثبات والموضوعية. ومؤشرات التحصيل الدراسي بحسب المنظومة هي: القيمة المضافة، ودرجة التطابق، والقصيرة، وقياس الأثر، واستكمال التدريس، وفيما يلي بيان لفلسفة كل مؤشر:

- **مؤشر القيمة المضافة:** يستند مدخل القيمة المضافة إلى فلسفة تربوية مؤداها أن المؤسسات التعليمية ينبغي أن تضيف قيمة في تحصيل وأداء كل متعلم خلال العام الدراسي (الدهشان، ٢٠١٤)، والمدارس الأكثر فعالية هي تلك التي تتجاوز نتائج طلابها التوقعات، وتستخدم القياس الخارجي بحيث لا يترتب عليه انتقال الطالب، أو تقييم الأداء الوظيفي للمعلم، بل لتشخيص العوامل ذات الصلة بمستويات الإنجاز استناداً إلى قيمة مرجعية مصدرها الاختبار السابق. وبناء على ذلك تقوم المشرفة التربوية بزيارة تشخيصية لجميع المعلمات المسندات إليها لقياس القيمة المضافة من خلال إجراء اختبار لطلاب كل معلمة حسب الضوابط المحددة.

- **مؤشر درجة التطابق:** يتفاوت المتعلمون في تحصيلهم الدراسي لعدة عوامل منها ما يرتبط بالمتعلم ومنها ما يرتبط بالمعلم، وبناءً على ذلك فإنه بعد إجراء الاختبار من قبل المشرفة التربوية في أثناء الزيارة التشخيصية، تقوم بالمقارنة بين متوسط درجات الاختبار ومتوسط درجات الاختبار الفصلي الذي أجرته المعلمة لطلابها، ثم يتم حساب الفرق بينهما ونسبته لمعرفة مقدار القيمة المضافة حسب الضوابط المحددة.

- **مؤشر الاختبارات القصيرة:** هو أحد مكونات الزيارات الصفية الفنية التي تقوم بها المشرفة التربوية للمعلمة لاستطلاع مستوى تحصيل الطالبات، وبالطريقة التي تراها مناسبة سواء أكانت شفوية أو تحريرية أو أي أسلوب آخر.
- **مؤشر قياس الأثر:** هو قياس أثر الإجراءات التي تتخذها المدرسة لمعالجة المهارات الأساسية للطالبات، وتقوم فلسفته على أساس أن أحد أسباب اتساع الفروق الفردية التحصيلية للطالبات هو درجة التمكن من المهارات الأساسية. وعليه فإنه يتم توزيع المدارس بين المشرفات التربويات لتشخيص أداء المدرسة من خلال الزيارات الاعتيادية دون حاجة إلى تخصيص زيارة مستقلة للتشخيص.
- **مؤشر استكمال تدريس المقررات:** تقوم فلسفته على أساس أن الالتزام بالخطة الزمنية لتدريس المقرر الدراسي عامل هام في تجويد المخرجات، وعليه تقوم المشرفة التربوية بتقييم درجة التزام المعلمة بتلك الخطة الزمنية واستكمال تدريس المقرر الدراسي حسب الضوابط المحددة.

### ثانياً: مجال النمو المهني:

يتمثل النمو المهني في المهام التي تسعى إلى الارتقاء بمستوى المعلم. (حسان والعجمي، ٢٠١٣)، فيما ذكر آخرون أن النمو المهني هو قيام المعلم بنشاطات متعددة ومستمرة كالقرارات الحرة وحضور الندوات والاجتماعات وبرامج التدريب للارتقاء بمستواه المهني والأكاديمي، والذي ينعكس على تحسين مستوى تعليمه للطلاب. (فليه و الزكي، ٢٠٠٤) وقد اتفق هذان التعريفان على أهمية النمو المهني، فالمعلمة مسؤولة عن الإسهام الايجابي في تنمية نفسها مهنيًا من خلال الاطلاع المستمر على مستجدات المهنة، والتدريب المستمر، والمساهمة في مجتمعات التعلم المهنية، فالذاتية هي الأصل في النمو المهني حسب فلسفة منظومة قيادة الأداء، ودور المشرفة التربوية يتمثل في تشخيص وجود المعرفة لدى المعلمة والتمكن من تطبيقها، وتيسير اكتسابها من خلال تعاون يتم فيه تبادل الخبرات واستقطاب الكفاءات. وبحسب المنظومة فإن مؤشرات النمو المهني تتمثل في: النمو التخصصي، والنمو التربوي، ومجموعات التعلم المهنية، والاختبارات المهنية للمعلم. وسنذكر فيما يلي فلسفة كل مؤشر منها:

- **النمو المهني التخصصي:** وينقسم إلى قسمين: نمو مهني تخصصي للمقررات الدراسية، ونمو مهني تخصصي إثرائي لهذه المقررات لتدعم فهم المعلمة وتنمي قدراتها على تفسير مفردات المقرر.
- **النمو المهني التربوي:** ويتم تحديده وفق الاحتياج التربوي من معلمي التخصص في بداية العام الدراسي. ويتم تشخيص النمو المهني (درجة امتلاك المعلمة للمعارف والمهارات) باختبار تجريبه المشرفة التربوية للمعلمات المسندات إليها، بحيث تتاح الفرصة لحضوره مرتين في كل عام دراسي، إحداهما في الفصل الأول والأخرى في الفصل الدراسي الثاني، وذلك حسب الضوابط المحددة.
- **مجموعات التعلم المهنية:** يختار القسم أو المشرفة التربوية المختصة عددًا من المعلمات في كل مجال لتقديم برامج مهنية لزميلاتهن تنحصر في المجالات التي تم تحديدها في (التربوية والتخصصية والإثرائية)، ويشتترط مباشرة المشرفة لها كي لا تخرج عن مسارها المحدد لها.



- الاختبارات المهنية للمعلم: وهدفها التوجه للتنمية المهنية المقننة، وذلك من خلال الاختبارات التي يجريها (المركز الوطني للقياس) وهو أحد مراكز هيئة تقييم التعليم، ويتم تحديد مستوى الأداء وفق الضوابط المحددة لذلك بهدف تقييم.

### ثالثاً: مجال الأساليب الإشرافية:

عرف كل من (عطوي، ٢٠١٤) و(السخني، الزغبى، و الخزاعلة، ٢٠١٥) الأسلوب الإشرافي التربوي بأنه نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغير اتجاه الأهداف التربوية المنشودة. وقد حددت المنظومة مؤشرات الأساليب الإشرافية في: الدروس التطبيقية، والورش، واللقاءات، والفئة الأولى بالرعاية، واعتمدت في توصيف تلك المؤشرات على النسخة الرابعة من المنظومة دون إضافة أو تعديل.

### وفيما يلي توضيح موجز لهذه الأساليب:

- **الدروس التطبيقية:** عرف عبد الهادي الدروس التطبيقية بأنها: " نشاط علمي عملي هدفه تطبيق أساليب تربوية جديدة، أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفعاليتها وأهمية تجربتها، ومن ثم استخدامها. حيث يقوم المشرف التربوي بتطبيقه أمام عدد من المعلمين أو قد يكلف معلم ذو خبرة بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه". (عبد الهادي، ٢٠٠٦) أما بالنسبة للمنظومة فقد عرفتها بأنها: "الدرس المخطط له الذي ينفذه المشرف التربوي أو من يختاره أمام مجموعة من المعلمين المسندين على أن يباشره المشرف بنفسه ولا يدخل فيه الدروس المنفذة في أساليب أخرى كالزيارة الصفية وتبادل الزيارات" واعتمدت تنفيذ عدد (٢) منها. وقد تميز التعريف الأول ببيان الحالات التي يتم فيها استخدام أسلوب الدرس التطبيقي فيما اقتصر التعريف الثاني على إجراءات تنفيذ الدرس التطبيقي؛ وهما مكملين لبعضهما البعض.
- **الورش التربوية:** هو نشاط تعاوني عملي يقوم به مجموعة من المعلمات تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة؛ لدراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨) وقد عرفته المنظومة بأنها: "نشاط تعاوني عملي يُعده ويُخطط له المشرف التربوي ويُباشره بنفسه لمجموعة من المعلمين المسندين إليه لدراسة مشكلة تربوية أو إنجاز عمل ما، ولا يدخل فيه الورش التي تعقد خلال الدورات التدريبية أو اللقاءات التربوية" واعتمدت تنفيذ عدد (٢) منها. وقد اتفق التعريفان في أن الورش التربوية تستخدم في إنجاز مهام لتطوير وتحسين العملية التعليمية.
- **اللقاءات التربوية:** هي لقاءات تدور حول قضايا إشرافية تستهدف تحقيق التكامل بين الجهود وتحسين نوعية العملية التربوية، وتأخذ عدة أشكال: فردية، وزمرية، وجماعية (العجمي، ٢٠٠٨). أما المنظومة فقد عرفتها بأنها: "اجتماع هادف يخطط له المشرف التربوي ويباشره بنفسه لفئة من المعلمين المسندين إليه، ويشتمل على أهداف واضحة ومحاور محددة ولا يدخل فيه المداورات الإشرافية أو الاجتماعات التنظيمية والتنسيقية" واعتمدت تنفيذ عدد (٢) منها. وقد اتفق التعريفان في أن اللقاء التربوي هو اجتماع لمجموعة من المعلمين وفق محاور محددة؛ إلا أن التعريف الثاني اختص المشرف التربوي بالتخطيط للقاء ومباشرته بنفسه.
- **الفئة الأولى بالرعاية:** هي "الفئة التي يحددها المشرف من بين الفئات التالية: المعلم الجديد، والمعلم المنقول، والمعلم الأقل أداء، سواء أكان الأداء قليلاً في عموه أم في مهارة

محددة". وتكون برامج هذه الفئة لمدة ثلاثة أيام في العام الدراسي متصلة أو منفصلة، وتقدم لإجمالي المستهدفين من المعلمين المسندين إليه، وليس لكل واحد منهم، وبأي أسلوب إشرافي يراه المشرف، شريطة مباشرته هذا الأسلوب بنفسه وألا يكرر تسجيل المنفذ في حقل آخر، ويصنفهم المشرف وفق تبرير منطقي لديه، (وزارة التعليم، ٢٠١٦)

هذا، وقد أصدرت إدارة الإشراف التربوي بجهة دليلاً للأساليب الإشرافية مزامنة مع بدء تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي، وقد صُنفت فيه الأساليب الإشرافية إلى:

- الأساليب الإشرافية وفق مجالات ومعايير مؤشرات الأداء الإشرافي ومنها: الزيارة الصفية، والمداولة الإشرافية (المقابلة الفردية)، والدروس التطبيقية، واللقاءات والاجتماعات التربوية، والورش أو المشاغل التربوية، والندوة التربوية، والزيارة الفنية (للمديرة والوكيلة) وتمثلها (الزيارات الميدانية للمشرفة).
- الأساليب الإشرافية المقصودة للفئة الأولى بالرعاية: وهي الأساليب التي تختارها المشرفة التربوية وتقدمها وفق الحاجة إلى تحسين أداء المعلمات وتنمية قدراتهن وكفاياتهن لبلوغ الأهداف المنشودة، وتتضمن: تبادل الزيارات، والتعليم المصغر، وتمثيل الأدوار، والمحاضرة التربوية، والتدريب العملي، والبيان العملي، والقراءة الموجهة، والنشرة التربوية
- الأساليب الإشرافية الداعمة والإثرائية، وتتضمن: حلقة النقاش، والحوار، والمناظرة التربوية أو التمارين، والعصف الذهني، ودراسة الحالة، وسلة القرارات. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)

##### ٥. آلية رصد مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:

يتم رصد وتوثيق مؤشرات المنظومة عن طريق برنامج مكن، والذي يُعنى ببرمجة زيارات القيادات في الإدارات لجميع المدارس، لتحقيق الشمولية والعدالة، ولدعم ومساندة المدارس في مختلف المواقع وتلبية احتياجاتها الفعلية، مع توفير الوقت والجهد والدقة في الرصد والمعالجة. ويتم الدخول إلى النظام عن طريق الرابط: <https://makken.t4edu.com>

##### منهجية البحث وإجراءاته:

##### منهج البحث:

تم إجراء هذا البحث وفقاً للمنهج الوصفي والذي يتناسب مع أهدافه، حيث يقوم بملاحظة ظاهرة أو حدث ما، معتمداً على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة بهدف التعرف على شتى جوانب الحدث، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلاً. (مطووع و الخليفة، ٢٠١٤)

وقد تم رصد اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن (التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية)، عن طريق استجاباتهن لاستبانة أعدت لهذا الغرض، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ من أجل الكشف عن هذه الاتجاهات ودراسة توجهها نحو الإيجابية، والوصول إلى نتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير وتجويد الممارسات المتبعة في أثناء استخدام مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي.

**مجتمع البحث:**

شمل مجتمع البحث الحالي جميع المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم بمدينة جدة (شمال، ووسط، وشرق، وغرب) واللاتي يشرفن على معلمات المواد الدراسية، والبالغ عددهن (٣٥٠) مشرفة وفق إحصائية إدارة الإشراف التربوي بجدة حول القوى البشرية لمكاتب التعليم والأقسام الفنية بإدارة الإشراف التربوي للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

**عينة البحث:**

تكوّنت عينة البحث من (١٦٩) مشرفة تربوية، تم اختيارهن عشوائيا، ويُمثلن ما نسبته (٤٨%) تقريبا من حجم المجتمع الأصلي.

**الخصائص الديموجرافية لأفراد عينة البحث:**

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة البحث، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة البحث، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة البحث وذلك على النحو التالي:

**توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي كما تبينه النتائج المعروضة بالجدول (١) والشكل (٢).

**جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقا لمتغير الدورات التدريبية حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي**

النسبة المئوية %	العدد	عدد الدورات التدريبية حول استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي
٩.٢٤ %	٤٢	لا يوجد
٧.٣٣ %	٥٧	دورة تدريبية واحدة
٥.٢٢ %	٣٨	دورتين تدريبيتين
٩.١٨ %	٣٢	ثلاث دورات تدريبية فأكثر
٠.١٠٠ %	١٦٩	المجموع

يلاحظ من الجدول (١) أن معظم أفراد العينة حصلوا على دورة تدريبية واحدة حول استخدام مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي؛ حيث بلغت نسبتهن (٧.٣٣%)، وبلغت نسبة من حصلن على دورتين تدريبيتين (٥.٢٢%) ونسبة من حصلن على ثلاث دورات تدريبية فأكثر (٩.١٨%)، أما نسبة من لم يسبق لهن الحصول على أي دورة تدريبية حول استخدام تلك المنظومة فقد بلغت (٩.٢٤%).



شكل (٢): التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي

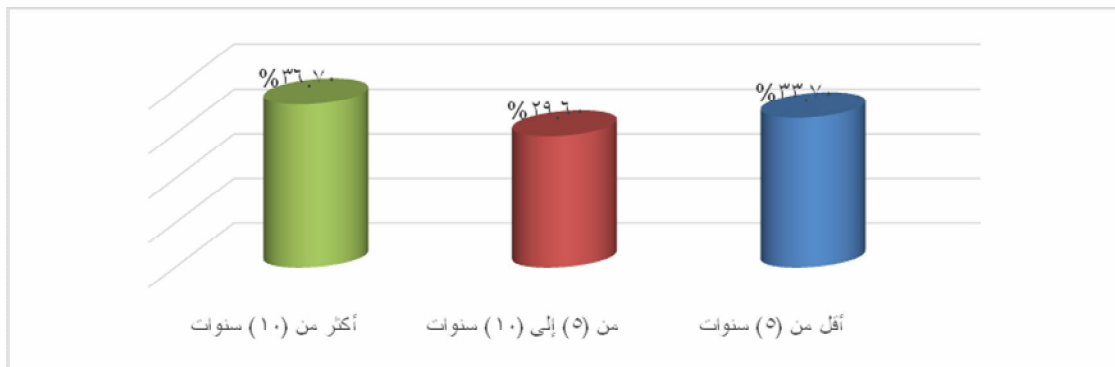
توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف كما تبينه النتائج المعروضة في الجدول (٢) والشكل (٣).

جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من (٥) سنوات	٥٧	٣٣.٧%
من (٥) إلى (١٠) سنوات	٥٠	٢٩.٦%
أكثر من (١٠) سنوات	٦٢	٣٦.٧%
المجموع	١٦٩	١٠٠.٠%

يتضح من الجدول (٢) أن أكثر بقليل من ثلث أفراد العينة لديهم خبرة في الإشراف التربوي أكثر من (١٠) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (٣٦.٧%)، يليهم من لديهم خبرة أقل من (٥) سنوات بنسبة (٣٣.٧%)، أما من كانت خبرتهن من (٥) إلى (١٠) سنوات فكان الأقل؛ حيث بلغت نسبتهم (٢٩.٦%). من إجمالي أفراد عينة البحث.



شكل (٣): التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

## أداة البحث:

تم إعداد وبناء أداة البحث بناء على ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث

## أ) وصف أداة البحث (الاستبانة)

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الجزأين التاليين.

**الجزء الأول:** ويحتوي على بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في:

عدد الدورات التدريبية حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

**الجزء الثاني:** ويحتوي على المحاور التالية:

**المحور الأول:** ويشتمل على العبارات المتعلقة باتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن، ويضم (٣٠) عبارة تنضوي تحت ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول:** منظومة قيادة الأداء الإشرافي تحقق التوازن في مؤشرات التحصيل الدراسي للطالبة ويتكون من (١٠) عبارات.

**البعد الثاني:** منظومة قيادة الأداء الإشرافي تحقق التوازن في مؤشرات النمو المهني للمعلمة ويتكون من (١٠) عبارات.

**البعد الثالث:** منظومة قيادة الأداء الإشرافي تحقق التوازن في مؤشرات الأساليب الإشرافية ويتكون من (١٠) عبارات.

وقد تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (غير موافق بشدة- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة) وذلك لتحديد اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن.

كما تم استخدام معادلة المدى لحساب درجة الموافقة؛ حيث تم حساب القيم (الأوزان)، ثم تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي Likert Scale على النحو التالي:

الوزن	درجة الموافقة	المتوسط المرجح
١	غير موافق بشدة	من ١ إلى ٧٩ . ١
٢	غير موافق	من ٨٠ . ١ إلى ٥٩ . ٢
٣	محايد	من ٦٠ . ٢ إلى ٣٩ . ٣
٤	موافق	من ٤٠ . ٣ إلى ١٩ . ٤
٥	موافق بشدة	من ٢٠ . ٤ إلى ٥

## (ب) صدق أداة البحث:

اعتمد البحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face Validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي تم اتباعها للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

## أولاً: الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة البحث على عدد من الخبراء والمتخصصين، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، كما طلب منهم اقتراح طرق تحسينها وذلك إما بال حذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ذلك مما يروونه مناسباً. وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأداة قد تحققت لها ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام (معامل بيرسون) لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مشرفة تربوية. ويوضح الجدول (٣) نتائج هذه العملية.

## جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه

اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن					
التحصيل الدراسي		النمو المهني للمعلمة		الأساليب الإشرافية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٥١١.٠	١	**٧٧٥.٠	١	**٥٨٨.٠
٢	**٦٦١.٠	٢	**٥٩٥.٠	٢	**٧٤١.٠
٣	**٥٣٩.٠	٣	**٥٨٨.٠	٣	**٥٩١.٠
٤	**٥٢١.٠	٤	**٥٨٣.٠	٤	**٧٥٥.٠
٥	**٧٠٧.٠	٥	**٦١٨.٠	٥	**٦٦٩.٠
٦	**٥٧٤.٠	٦	**٥٣٥.٠	٦	**٥١٧.٠
٧	**٦٥١.٠	٧	**٨٥٠.٠	٧	**٧٧١.٠
٨	**٦٨٢.٠	٨	**٤٩٩.٠	٨	**٥١٥.٠
٩	**٦١٤.٠	٩	**٥٠٢.٠	٩	**٦٥٥.٠
١٠	**٥٤١.٠	١٠	**٣٥٨.٠	١٠	**٦٨٨.٠

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.١

يلاحظ من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي للاستبانة.

كما تم استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما توضحها نتائج الجدول التالي:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البعد / المحور
.٥٥٨**	التحصيل الدراسي
.٦٧٩**	النمو المهني للمعلمة
.٧٦٣**	الأساليب الإشرافية
.٧٤٤**	اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عمل المشرفة التربوية

\*\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت مرتفع، حيث تراوحت بين (٠.٥٥٨ - ٠.٨٨٨)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق البنائي.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مشرفة تربوية. ويوضح الجدول (٥) معاملات الثبات الناتجة عن هذه العملية:

جدول (٥): معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لأبعاد محورها

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	البعد / المحور
.٩٠٢	١٠	التحصيل الدراسي
.٨٧٣	١٠	النمو المهني للمعلمة
.٩٠٧	١٠	الأساليب الإشرافية
.٨٩٦	٣٠	المحور الأول (اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن)

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن) جاءت عالية؛ حيث تراوحت بين (٠.٨٧٣ - ٠.٩٠٧)، وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٨٩٦).

## إجراءات تطبيق البحث:

- تم تطبيق هذا البحث باتخاذ الإجراءات التالية :
- (١) الاطلاع على أدبيات البحث التربوي والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
  - (٢) كتابة الإطار النظري العام لموضوع البحث، ثم الدراسات السابقة.
  - (٣) بناء الاستبانة وصياغة محاورها والبنود المنضوية تحتها، في ضوء المنهج المتبع في البحث، وما تم الرجوع إليه من دراسات سابقة وثيقة الصلة بموضوع البحث.
  - (٤) التحقق من صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة).
  - (٥) إعداد المراسلات ومخاطبة الجهات الرسمية لتطبيق البحث وتوزيع الاستبيان.
  - (٦) توزيع أداة البحث على جميع أفراد العينة، ثم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
  - (٧) عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، ووضع التوصيات وتقديم المقترحات.
  - (٨) تدوين قائمة المراجع.

## نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

**السؤال الأول: ما اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات كل بُعد من أبعاد اتجاهات هؤلاء المشرفات التربويات نحو استخدام تلك المنظومة لتحقيق التوازن في كل من: مجال التحصيل الدراسي للطالبة، ومجال النمو المهني للمعلمة، ومجال مؤشرات الأساليب الإشرافية.

**بالنسبة للبعد الأول:** والذي يضم (١٠) عبارات تتعلق باتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة المؤشرات لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي للطالبة جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٦).

**جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة لعبارات بعد التحصيل الدراسي للطالبة**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١٠	تطور المؤشرات عملية التقييم من عشوائية إلى مخططة	٦٠.٣	٪٦٥	٠.٩٣	موافق	١
١	توجد المؤشرات بيئة تنافسية نحو الإنجاز	٥١.٣	٪٦٣	٢٤٠.١	موافق	٢
٧	تنقل المؤشرات عملية التقييم من موسمية إلى مستمرة	٤٧.٣	٪٦٢	٠.٩١	موافق	٣



م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٣	ثمكن المؤشرات من التقييم الذاتي للأداء	٤٤.٣	٦١٪	١١٧.١	موافق	٤
٩	تنقل التقييم من تقارير إعلامية إلى تقارير تعتمد على مؤشرات	٤١.٣	٦٠٪	٠.٤٩	موافق	٥
٢	تحدد المؤشرات مواطن الخلل في الأداء بدقة عالية	٢٨.٣	٥٧٪	١١٤.١	محايد	٦
٦	تمزج المؤشرات بين المؤشر النوعي والكمي بدقة	٢٨.٣	٥٧٪	٠.٦٩	محايد	٧
٨	تقيس المؤشرات مدى تحقق الأهداف	١٧.٣	٥٤٪	١٦٣.١	محايد	٨
٤	تتميز المؤشرات بالوضوح	١٦.٣	٥٤٪	١٠٩.١	محايد	٩
٥	تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي	٧٦.٢	٤٤٪	١٥١.١	محايد	١٠
	استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مؤشرات التحصيل الدراسي للطالبة ككل	٣١.٣	٥٨٪	٩٠٦.٠	موافق	

يتضح من الجدول (٦) أعلاه أن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي للطالبة جاءت بدرجة استجابة (محايد) حيث بلغ المتوسط الكلي (٣١.٣ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢. ٦٠ إلى ٣. ٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (محايد).

كما يتضح من تلك النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على عبارات هذا البُعد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢. ٧٦ إلى ٣. ٦٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللذين تشيران إلى الاستجابة (محايد، موافق) على التوالي.

كذلك يتضح من هذا الجدول مجيء العبرة القائلة: (تطور المؤشرات عملية التقييم من عشوائية إلى مخططة) في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط الموافقات عليها (٣. ٦٠)، وبنسبة بلغت (٦٥٪)، بينما جاءت العبرة القائلة: (تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي) في المرتبة العاشرة من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (محايد) بمتوسط حسابي (٢. ٧٦) وبنسبة بلغت (٤٤٪).

ويمكن إرجاع حصول العبرة (تطور المؤشرات عملية التقييم من عشوائية إلى مخططة) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق) إلى أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي نظمت إجراء

الاختبارات للطالبات من قبل المشرفة التربوية سواء من خلال الاختبارات القصيرة التي تُنفذ أثناء الزيارة الفنية، أو الاختبارات التشخيصية التي تُنفذ لكل معلمة مُكلفة بالإشراف عليها، مما يُشير إلى أهمية تدخل المشرفة التربوية لإجراء أمثال تلك الاختبارات كما أشارت لذلك دراسة Ohiwerei & Okolio (٢٠١٠)، وحساب مقدار القيمة المضافة؛ كونها مؤشر دقيق يضمن تحديد مستوى إنجاز الطالبات وجودة التعليم كما أشارت لذلك نتائج دراسة كل من الدهشان (٢٠١٤) و Ballard & Paul (2013)، حيث أنه توجد علاقة وثيقة بين مستوى الأداء ومؤشرات التحصيل الدراسي للطالبات كما أشارت لذلك دراسة كل من : Mohammed (٢٠١٦)، و Shirley, Jackson, & Fred (٢٠١٠). وعليه فإنه يتم تخطيط عملية التقييم في ظل مؤشرات الأداء مما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة القحطاني، والأشقر (٢٠١٦). فعدم تدخل الإشراف قد يؤدي إلى تدني مستوى الطلاب، مما يؤدي بالتالي إلى فشل نظام التعليم ( Kotirde & Yunos, 2015).

كما قد يرجع حصول العبارة (تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (محايد) إلى أن المنظومة وضحت آلية تنفيذ الاختبارات، إلا أن مؤشرات هذا البُعد لا زال يكتنفها بعض الغموض، فقد جاءت درجة استجابة أفراد العينة لعبارة (تتميز المؤشرات بالوضوح) بدرجة محايد، حيث أن مؤشرات هذا البُعد غير قادرة على تحديد مواطن الخلل بدقة عالية، ولم تمزج بين المؤشرات النوعية والكمية، بل اهتمت بالكم على حساب الكيف، وهذا ما تؤكد آراء أفراد العينة ودراسة الأشقر (٢٠١٦). فتعدد مهام المشرفة التربوية - كما أشارت إليه دراسة كل من الزهراني (٢٠١٧)، و Toutaoui (2014) - جعل المشرفة التربوية غير قادرة على تحديد استجابتها لتلك المؤشرات بالقبول أو الرفض.

**نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال النمو المهني؟**

**وبالنسبة للبعد الثاني: والذي يضم (١٠) عبارات تتعلق باتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة المؤشرات لتحقيق التوازن في مجال النمو المهني للمعلمة، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٧).**

**جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة لعبارات بعد النمو المهني للمعلمة**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	توجد المؤشرات بيئة تنافسية نحو الإنجاز	٧٢.٣	٪٦٨	١٤٠.١	موافق	١
٣	تُمكن المؤشرات من التقييم الذاتي للأداء	٥٤.٣	٪٦٤	٠٧٤.١	موافق	٢
١٠	تُطور المؤشرات عملية التقييم من عشوائية إلى مخططة	٥٠.٣	٪٦٣	٠٩٢.١	موافق	٣
٧	تنقل المؤشرات عملية التقييم من موسمية إلى مستمرة	٤٨.٣	٪٦٢	٠٦٤.١	موافق	٤

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢	تُحدد المؤشرات مواطن الخلل في الأداء بدقة عالية	٤٣.٣	٪٦١	٠.٤٥	موافق	٥
٩	تتقل التقويم من تقارير إعلامية إلى تقارير تعتمد على مؤشرات	٤٣.٣	٪٦١	٠.٧٣	موافق	٦
٦	تمزج المؤشرات بين المؤشر النوعي والكمي بدقة	٣١.٣	٪٥٨	٠.٥٨	محايد	٧
٨	تقيس المؤشرات مدى تحقق الأهداف	٢٨.٣	٪٥٧	١.٢٣	محايد	٨
٤	تتميز المؤشرات بالوضوح	٢٧.٣	٪٥٧	١.٤٣	محايد	٩
٥	تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي	٠.١	٪٥٠	١.٥٧	محايد	١٠
	استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مؤشرات النمو المهني للمعلمة ككل	٤٠.٣	٪٦٠	٠.٩٢٢	موافق	

يتضح من الجدول (٧) أن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال النمو المهني للمعلمة جاءت بدرجة (موافق) حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات (٤٠.٣ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤٠.٣ إلى ١٩.٤) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق).

كما يتضح من هذا الجدول أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات هذا التُّعد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٠.١ إلى ٧٢.٣ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشيران إلى الاستجابة (محايد، موافق) على التوالي.

كما يوضح الجدول مجيء العبارة (تُوجد المؤشرات بيئة تنافسية نحو الإنجاز) في المرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة (موافق) بمتوسط حسابي (٧٢.٣) وبنسبة مئوية بلغت (٦٨٪)، بينما جاءت العبارة (تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي) في المرتبة العاشرة بحصولها على درجة (محايد) بمتوسط بلغ (٠.١) وبنسبة بلغت (٥٠٪).

ويمكن إرجاع حصول العبارة (تُوجد المؤشرات بيئة تنافسية نحو الإنجاز) على المرتبة الأولى بدرجة (موافق) إلى أن الأصل في النمو المهني ( تخصصي، وتربوي، وإثرائي) هو الذاتية، فالمعلمة مسئولة عن الإسهام بدور إيجابي في تنمية نفسها مهنيًا، مما يؤهلها للمشاركة في مجموعات التعلم المهنية والاختبارات المهنية المقننة، فيكون دور المشرفة التربوية عندئذ دعم النمو المهني للمعلمة وتشخيص هذا النمو مما يثير الدافعية والمبادرة والإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: الجالوق وآخرون (٢٠١٦)، والمطيري (٢٠١٥)، والمطيري، والفاضل، و Gulsen, Ates, & Bahadir (2015)، و Hismanoglu & Hismanoglu (٢٠١٠)، بينما تختلف مع نتائج دراسة أمبيض (٢٠١٤) التي ترى أن تنمية المعلمين مهنيًا تتم بدرجة متوسطة،

ودراسة Kapusuzoglu (٢٠١٠) التي ترى تدنيًا في التنمية المهنية للمعلمين، مما قد يؤثر سلبيًا على دافعيتهم نحو الانجاز.

كما قد يرجع مجيء العبارة (تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي) في المرتبة الأخيرة بدرجة (محايد) إلى أن مؤشرات النمو المهني لا تزال يكتنفها نوع من الغموض في ظل حداثة تطبيقها بحلتها الجديدة في النسخة الخامسة من إصدارات المنظومة، أو بسبب ما يُعتقد من أن تطبيق مؤشرات الأداء إنما هو لغرض المراقبة والمحاسبة مما ذكرته نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٦). وقد يؤكد ذلك حصول استجابات أفراد العينة للعبارة ( تتميز المؤشرات بالوضوح، وتقيس المؤشرات مدى تحقق الأهداف، وتمزج المؤشرات بين المؤشر الكمي والنوعي بدقة ) على درجة محايد.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما اتجاهات المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال الأساليب الإشرافية؟

بالنسبة للبعد الثالث والذي يضم (١٠) عبارات تتعلق باتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة المؤشرات لتحقيق التوازن في مجال الأساليب الإشرافية، فقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة لعبارة بعد الأساليب الإشرافية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تُوجد المؤشرات بيئة تنافسية نحو الإنجاز	٥٤.٣	٪٦٤	١٦٠.١	موافق	١
١٠	تُطور المؤشرات عملية التقييم من عشوائية إلى مخططة	٥٣.٣	٪٦٣	٠٦٤.١	موافق	٢
٣	تُمكن المؤشرات من التقييم الذاتي للأداء	٥١.٣	٪٦٣	٠٥٣.١	موافق	٣
٧	تنتقل المؤشرات عملية التقييم من موسمية إلى مستمرة	٤٧.٣	٪٦٢	٠٨٦.١	موافق	٤
٩	تنتقل التقويم من تقارير إعلامية إلى تقارير تعتمد على مؤشرات	٤٦.٣	٪٦١	٠٨٥.١	موافق	٥
٢	تُحدد المؤشرات مواطن الخلل في الأداء بدقة عالية	٤٢.٣	٪٦١	١٠٥.١	موافق	٦
٤	تتميز المؤشرات بالوضوح	٤١.٣	٪٦٠	١٥٧.١	موافق	٧
٦	تمزج المؤشرات بين المؤشر النوعي والكمي بدقة	٣٨.٣	٪٥٩	٠٧٤.١	محايد	٨

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٨	تقيس المؤشرات مدى تحقق الأهداف	٣٤.٣	%٥٩	٠.٧٥	محايد	٩
٥	تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي	٢٠.٣	%٥٥	١.١٣٢	محايد	١٠
	استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مؤشرات الأساليب الإشرافية ككل	٤٣.٣	%٦١	٠.٩٥٧	موافق	

ينضح من الجدول (٨) أن اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال الأساليب الإشرافية جاءت بدرجة استجابة (موافق)؛ حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات (٤٣.٣ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق).

كما يتضح من هذا الجدول أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على عبارات هذا البُعد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢٠.٣ إلى ٥٤.٣ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللذان تشيران إلى الاستجابة (محايد، موافق) على التوالي.

كما يوضح هذا الجدول مجيء العبارة (توجد المؤشرات بيئة تنافسية نحو الإنجاز) في المرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد العينة لها بدرجة (موافق) بمتوسط (٥٤.٣) وبنسبة بلغت (٦٤٪)، بينما جاءت العبارة (تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي) في المرتبة العاشرة بحصول استجابات أفراد العينة لها على درجة (محايد) بمتوسط (٢٠.٣) وبنسبة بلغت (٥٥٪).

ويمكن إرجاع حصول العبارة (توجد المؤشرات بيئة تنافسية نحو الإنجاز) على المرتبة الأولى بدرجة (موافق) إلى أن الأساليب والممارسات الإشرافية هي من صميم عمل المشرفة التربوية، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسات كل من: الشيخ، و Karakas & Yasan (٢٠١٣)، وأن المنظومة أوجدت نوعاً من التوازن في تنفيذ تلك الأساليب (الجالوق وآخرون، ٢٠١٦)، في حين كان التركيز سابقاً على أسلوب الزيارات الصفية (Kallue & Bouchamma, 2013). وعليه فإننا نجد مؤشرات تطبيق الأساليب الإشرافية تبدو شبه ثابتة وواضحة مع تنالي نسخ المنظومة، مما أدى إلى خلق جو من التنافس نحو إنجازها. ويُؤكد ذلك أن استجابة أفراد العينة على العبارة (تتميز المؤشرات بالوضوح) جاءت بدرجة موافق.

وقد يرجع حصول العبارة (تُعطي المؤشرات صورة حقيقية للأداء الفعلي) على المرتبة الأخيرة بدرجة (محايد) إلى اهتمام مؤشرات المنظومة بالكم على حساب الكيف وفقاً لما أشارت إليه دراسة الأشقر (٢٠١٦)، وآراء أفراد العينة أنفسهم.

ويوضح الجدول (٩) التالي المتوسطات الكلية مرتبة تنازلياً لكل بعد من أبعاد اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام المنظومة لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن:

جدول (٩): المتوسطات الكلية مرتبة تنازليا لاتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في الأبعاد الثلاث

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
٣	الأساليب الإشرافية	٤٣.٣	٪٦١	٩٥٧.٠	١	موافق
٢	النمو المهني للمعلمة	٤٠.٣	٪٦٠	٩٢٢.٠	٢	موافق
١	التحصيل الدراسي للطالبة	٣١.٣	٪٥٨	٩٠٦.٠	٣	محايد
	الاتجاهات ككل	٣٨.٣	٪٥٩	٨٨٨.٠		محايد

يتضح من الجدول (٩) تراوح المتوسط الكلية لاستجابات أفراد العينة لكافة الأبعاد بين (٣). ٣١ إلى (٤٣.٣) من أصل (٥) درجات، وهذا يدل على أن درجة الموافقة على كافة الأبعاد الثلاث تراوحت بين محايد وموافق.

من جانب آخر فإن حصول كل من بُعد الأساليب الإشرافية وبعد النمو المهني للمعلمة على درجة موافق، وبمتوسطين متقاربين نسبياً، يدل على أن مؤشرات المنظومة حققت التوازن في كلا البعدين لاتجاه آراء أفراد العينة حولهما نحو الإيجابية.

من جانب ثالث فإن حصول بُعد التحصيل الدراسي للطالبة على درجة محايد وبمتوسط بلغ (٣١.٣) يدل على أن مؤشرات المنظومة لم تحقق التوازن المأمول في هذا البعد؛ لمحايدة آراء أفراد العينة بين الإيجابية والسلبية.

وأخيراً فإن بلوغ المتوسط العام لجميع الأبعاد (٣٨.٣) من أصل (٥) والواقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٤٠) التي تشير إلى درجة (محايد) يدل على أن مؤشرات المنظومة للأبعاد الثلاثة ككل لم تحقق التوازن المأمول؛ لمحايدة آراء أفراد العينة بين الإيجابية والسلبية.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن حسب المتغيرات التالية: (سنوات الخبرة في الإشراف-الدورات التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لتحديد دلالة الفروق بين اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام تلك المنظومة لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن والتي ترجع إلى اختلاف أفراد العينة في المتغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف، والدورات التدريبية)، وفيما يلي عرض أهم النتائج التي أسفر عنها هذا الاختبار.

#### أولاً: سنوات الخبرة في الإشراف:

يشمل متغير سنوات الخبرة في الإشراف ثلاثة فئات هي: أقل من (٥) سنوات، ومن (٥) إلى (١٠) سنوات، وأكثر من (١٠) سنوات، ومن هنا فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (أنوفا) للكشف عن الفروق ودلالاتها بين متوسطات اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام المنظومة في بعض مجالات عملهن، والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الإشراف، ويوضح الجدول (١٠) نتيجة اختبار التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة ما قد يوجد من فروق بين تلك المتوسطات.

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة المؤشرات والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة في الإشراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي	أقل من (٥) سنوات	٥٧	٤٦.٣	٨٩٢.٠	٣٣٣.١	٢٦٦.٠
	من (٥) إلى (١٠) سنوات	٥٠	١٨.٣	٨٢٧.٠		
	أكثر من (١٠) سنوات	٦٢	٢٨.٣	٩٧٣.٠		
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال النمو المهني	أقل من (٥) سنوات	٥٧	٤٩.٣	٩٢٤.٠	٦٤٢.٠	٥٢٨.٠
	من (٥) إلى (١٠) سنوات	٥٠	٤٢.٣	٨٤١.٠		
	أكثر من (١٠) سنوات	٦٢	٣٠.٣	٩٨٦.٠		
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال الأساليب الإشرافية	أقل من (٥) سنوات	٥٧	٥٨.٣	٨٧٤.٠	١٥٢.١	٣١٨.٠
	من (٥) إلى (١٠) سنوات	٥٠	٣٨.٣	٩٠٥.٠		
	أكثر من (١٠) سنوات	٦٢	٣٢.٣	٠٦١.١		
الاتجاهات ككل	أقل من (٥) سنوات	٥٧	٥١.٣	٨٦٣.٠	٩٣٥.٠	٣٩٥.٠
	من (٥) إلى (١٠) سنوات	٥٠	٣٣.٣	٨١٦.٠		
	أكثر من (١٠) سنوات	٦٢	٣٠.٣	٩٦٤.٠		

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الإشراف بين متوسطات اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن، سواء في مجال التحصيل الدراسي، أو مجال النمو المهني للمعلمة، أو مجال الأساليب الإشرافية؛ حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي (٠.٣٩٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة تطبيق منظومة مؤشرات الأداء، فخبرة المشرفة ذات العشر سنوات فأكثر تتساوى مع خبرة المشرفة ذات الخمس سنوات، وهو العمر الفعلي للمنظومة، وبذلك لا يوجد أثر لهذا المتغير في استجابات أفراد العينة.

## ثانياً: الدورات التدريبية حول استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:

حيث إن متغير الدورات التدريبية ينقسم في هذه الدراسة إلى أربعة فئات هي: لا يوجد، ودورة تدريبية واحدة، ودورتين تدريبيتين، وثلاث دورات تدريبية فأكثر، لذا تم استخدام اختبار التباين الأحادي (أنوفا) للمقارنة بين متوسطات اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عمل المشرفة التربوية تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ويوضح الجدول (١٧) نتيجة اختبار التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن تعزى لمتغير الدورات التدريبية

المحور	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي	لا يوجد	٤٢	٩٣.٢	٠.١٨.١	٨٣١.٤	*٠.٠٣.٠
	دورة تدريبية واحدة	٥٧	٤٢.٣	٧٨٩.٠		
	دورتين تدريبيتين	٣٨	٢٤.٣	٨٥٩.٠		
	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٣٢	٦٨.٣	٨٤٥.٠		
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال النمو المهني	لا يوجد	٤٢	٠.٩.٣	٩٨١.٠	٥٤٤.٣	*٠.١٦.٠
	دورة تدريبية واحدة	٥٧	٤٦.٣	٨٣٥.٠		
	دورتين تدريبيتين	٣٨	٣٢.٣	٩٤٢.٠		
	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٣٢	٧٦.٣	٨٥٧.٠		
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال الأساليب الإشرافية	لا يوجد	٤٢	٠.٦.٣	٠.٤٧.١	٦٦٠.٣	*٠.١٤.٠
	دورة تدريبية واحدة	٥٧	٤٩.٣	٨٨٣.٠		
	دورتين تدريبيتين	٣٨	٤٦.٣	٩٦٠.٠		
	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٣٢	٧٦.٣	٨٣٣.٠		
الاتجاهات ككل	لا يوجد	٤٢	٠.٣.٣	٩٧٠.٠	٢٩٨.٤	*٠.٠٦.٠
	دورة تدريبية واحدة	٥٧	٤٦.٣	٨٠٠.٠		
	دورتين تدريبيتين	٣٨	٣٤.٣	٨٦٤.٠		
	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٣٢	٧٣.٣	٨٢١.٠		

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٥.٠

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الدورات التدريبية بين متوسطات اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي



لتحقيق التوازن في كلٍّ من مجال التحصيل الدراسي، ومجال النمو المهني للمعلمة، ومجال الأساليب الإشرافية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي (٠.٠٣)، وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05 ≤ α).

ونظراً لوجود معنوية في اختبار التباين تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٢): نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في متغير الدورات التدريبية بين متوسطات اتجاهات المشرفات نحو استخدام المنظومة لتحقيق التوازن في مجالات عملهن الثلاث

المحور	الدورات التدريبية	المتوسط	لا يوجد	دورة واحدة	دورتين تدريبيتين	ثلاث فأكثر
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال التحصيل الدراسي	لا يوجد	٩٣.٢				٠.٠- *٧٤٢
	دورة تدريبية واحدة	٤٢.٣				
	دورتين تدريبيتين	٢٤.٣				
	ثلاث دورات فأكثر	٦٨.٣				
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال النمو المهني	لا يوجد	٠٩.٣				٠.٠- *٦٧٠
	دورة تدريبية واحدة	٤٦.٣				
	دورتين تدريبيتين	٣٢.٣				
	ثلاث فأكثر	٧٦.٣				
اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجال الأساليب الإشرافية	لا يوجد	٠٦.٣				٠.٠- *٧٠٥
	دورة تدريبية واحدة	٤٩.٣				
	دورتين تدريبيتين	٤٦.٣				
	ثلاث دورات فأكثر	٧٦.٣				
الاتجاهات ككل	لا يوجد	٠٣.٣				٠.٠- *٧٠٦
	دورة واحدة	٤٦.٣				
	دورتين اثنتين	٣٤.٣				
	ثلاث فأكثر	٧٣.٣				

\*وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (١٢) أن الفروق (الناتجة عن اختلاف عدد الدورات التدريبية) بين متوسطات اتجاهات المشرفات التربويات نحو استخدام منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات عملهن الثلاث (التحصيل الدراسي للطالبة، والنمو المهني للمعلمة، والأساليب الإشرافية) كانت بين اللاتي لم يحصلن على أي دورات تدريبية وبين ذوات المتوسط الأعلى (من حصلن على ثلاث دورات فأكثر) لصالح من حصلن على ثلاث دورات تدريبية فأكثر).

ويُمكن إرجاع ذلك إلى حداثة تطبيق منظومة مؤشرات الأداء أيضاً، فالمشرفات بحاجة إلى دورات تدريبية حول استخدام المؤشرات التعليمية لتقييم أداء المؤسسات التعليمية، والتعامل مع قواعد البيانات والمعلومات داخل هذه المؤسسات لخدمة العملية التعليمية (السيد إبراهيم، ٢٠١٦).

**نلاحظ من خلال العرض السابق لنتائج أسئلة البحث وتحليلها وتفسيرها أن منظومة مؤشرات قيادة الأداء لم تُحقق التوازن المأمول بين مجالات عمل المشرفة التربوية في: (التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية)، حيث كانت استجابات أفراد العينة محايدة بين الإيجاب والسلب، في حين أن شرط التوازن المعني في البحث هو اتجاه استجابات أفراد العينة نحو الإيجابية، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:**

- قلة الوعي بأهمية وكيفية تطبيق المؤشرات لتقييم أداء المؤسسات التعليمية، ويؤكد ذلك التباين بين فهمي الشخصي كمشرفة قبل وبعد البحث في مؤشرات الأداء، واستجابة أفراد العينة بدرجة موافق على العبارة (قلة الوعي بأهمية تطبيق مؤشرات الأداء).
- عدم الشفافية في طرح الآراء، ويؤكد ذلك وجود نوع من التناقض بين آراء القادة وآراء المرؤوسين، ففي حين جاءت استجابات أفراد عينة دراسة الجالوق آخرون (٢٠١٦)، وهم مدراء إدارات الإشراف التربوي بالمملكة، على العبارات (تكليف المشرفة بأعباء لا تتوافق مع مهام عمله الأساسية، والحد من إبداع المشرف التربوي في عمله) بدرجة منخفضة ومتوسطة تالياً، فقد جاءت هذه العبارات باستجابة موافق بشدة لكليهما عند أفراد البحث الحالي.

وبعد الإجابة عن أسئلة البحث والوصول إلى النتائج المتعلقة بها، تكون الإجابة قد تمت عن السؤال الرئيس التالي: **ما اتجاهات المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في بعض مجالات عملهن؟.**

#### التوصيات:

انطلاقاً من نتائج البحث الحالي ومن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها يمكن التقدم بالتوصيات التالية، التي يُؤمل الاستفادة منها في تفعيل مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن المأمول في مجالات عمل المشرفات التربويات، ومنها:

- ✓ دعم مؤشرات التحصيل الدراسي من خلال توفير اختبارات مقننة (بنك أسئلة) تضمن توفير الوقت والجهد للمشرفات التربويات والمعلمات، وتيسر حساب القيمة المضافة؛ كونها مؤشراً دقيقاً لفعالية المدرسة وتحديد مستوى إنجاز الطالبات وجودة التعليم.
- ✓ وضع معايير مقننة واضحة وسهلة لمؤشرات النمو المهني بحيث تعطي صورة حقيقية للأداء الفعلي.
- ✓ وضع توصيف واضح لمهام المشرفة التربوية للحد من تكلفتها بأعباء لا تتوافق مع مهام عملها الأساسية.

- ✓ اعتماد مؤشرات أداء مُتفق عليها محليًا وإقليميًا ودوليًا فى تقييم أداء المؤسسات التعليمية للحد من تشتت جهود المشرفات التربويات وتحقيق جودة مخرجات العملية التعليمية.
- ✓ تخصيص جهات مساندة لدعم المشرفات التربويات تقنيًا، من أجل إدخال البيانات وبرمجة شواهد المؤشرات إلكترونيًا.
- ✓ عقد دورات تدريبية على المستويين المحلي والقومي من أجل نشر ثقافة استخدام مؤشرات الأداء التعليمية فى تقييم أداء المؤسسات التعليمية وتوضيح كيفية استخدامها وتفسيرها لتطوير العملية التعليمية، مما يعمل على الحد من مقاومة التغيير لدى بعض المشرفات.

#### المقترحات:

- يمكن فى ضوء نتائج هذا البحث وتوصياته التقدم بالمقترحات التالية:
- تطبيق البحث الحالي فى مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات حول استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن فى مجالات أخرى من عمل المشرفات التربويات من وجهة نظرهن.
- إجراء دراسات حول استخدام مؤشرات الأداء المدرسي لتحقيق التوازن فى مجالات عمل المعلمات من وجهة نظرهن.
- إجراء دراسات حول وضع أنموذج مقترح لتقييم الأداء المؤسسي فى المؤسسات التعليمية فى التعليم العام بالمملكة.
- إجراء دراسة مقارنة لاستخدام مؤشرات الأداء الإشرافي من قبل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات فى مكاتب التعليم بجدة.

## المراجع

- أحميدة، فتحى محمود، جميعان، إبراهيم فالح، و الخوادة، مصطفى منصور. (٢٠١١). دور المشرف التربوي فى تحسين أداء معلمات رياض الأطفال فى تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال فى الأردن. مجلة جامعة دمشق مج ٢٧ ع ١، ٢ ص ٧٧٤-٧٣١.
- الإدارة العامّة للتعلّم بمِنطقة القصيم. (٢٠١٣). <http://www.qassimedu.gov.sa/edu/showthread.php?t=78979>. تاريخ الاسترداد ١٩، ١١، ٢٠١٧.
- إدارة تعليم العلاء. (٢٠١٤، ٧، ١٢). [ulaedu.gov.sa/inf/new/s/467](http://ulaedu.gov.sa/inf/new/s/467). تاريخ الاسترداد ١٩، ١١، ٢٠١٧.
- الأسدي، سعيد جاسم، و إبراهيم، مروان محمد. (٢٠٠٧). الإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الأشقر، هشام عبدالملك. (٢٠١٦). دور مؤشرات الأداء الإشرافي فى زيادة فاعلية المشرف التربوي فى محافظة الاحساء التعليمية. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- آل سلمان، ظافر سعيد. (٢٠١٣). الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي المنسق فى تنفيذ الإشراف المباشر بمحافظ سراة عبيدة. رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الألمعي، علي عبده. (٢٠١٦). التعليم ٢٠٣٠م- دليل التخطيط نحو المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- بارمينتر، ديفد. (٢٠١٧). مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الباس، سيف الدين، و الجيلاني، عمر. (٢٠١٤). تطبيق مؤشرات قياس أداء إدارة الجودة فى الجامعات، جامعة شندي فى السودان أنموذجًا. أبحاث مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره فى تعزيز الجودة الشاملة فى جامعات الوطن العربي، التجارب، التحديات، استراتيجيات المستقبل. المديمة المنورة: الجامعة الإسلامية.
- البلوي، مرزوقة حمود. (٢٠١١). دور المشرف التربوي فى تنمية المعلمين الجدد مهنيًا فى منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة مؤتة.
- جمعة، أشرف فضيل عبد المجيد. (٢٠١٧). رحلة إدارة الأداء الدليل التطبيقي لتصميم وتفعيل نظام إدارة أداء شامل يربط استراتيجيات المنظمات بأداء الأفراد. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حافظ، إبراهيم. (١٩٦١). الاتجاهات النفسية للشباب نحو مركز المرأة فى المجتمع. دراسة تجريبية. جمهورية مصر العربية: المركز القومي للبحوث التربوية.
- الحبشي، أحمد فيصل. (٢٠١٦). فاعلية المشرف التربوي فى تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي الدراسات العملية فى دولة الكويت. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة آل البيت.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية. عمان: دار المناهل للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد، و العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة التربوية (المجلد ٣). عمان: دار المسيرة.

الحسن أحمد، عماد الدين محمد. (٢٠١٤). مؤشرات الأداء من أجل الاعتماد الأكاديمي. أبحاث مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، التجارب، التحديات، استراتيجيات المستقبل. المدينة المنورة: الجامعة الإسلامية.

حسين، سلامة عبدالعظيم، و عوض الله، عوض الله سليمان. (٢٠٠٦). إتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. ط١. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الخطيب، طالب. (٢٠١٥). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

الدخيل، عبدالله محمد. (٢٠١٤). دور المشرف التربوي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي السعودي. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية مج ٢، ٤٤، يوليو ص ص ١١٧ - ٢٢٧.

الدسيت، بتسام علي. (٢٠١٣). بناء برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان في ضوء سياسات التنمية المهنية. رسالة دكتوراه. عمان: الجامعة الأردنية.

الدهشان، جمال علي. (٢٠١٤). القيمة المضافة مدخلاً لتقييم أداء المؤسسات التعليمية. أبحاث مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، التجارب، التحديات، استراتيجيات المستقبل. المدينة المنورة: الجامعة الإسلامية.

رضوان، محمود عبدالفتاح. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة- فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب.

الزهراني، حسن عبدالله. (٢٠١٠). إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظتي جدة والمخوة. رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

الزهراني، هند سعيد. (٢٠١٧). دراسة تقييمية لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في إدارة تعليم محافظة الخرج. رسالة ماجستير. الخرج: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

السخني، حسين عبدالرحمن، الزغبى، ميسون محمد، و الخزاعلة، محمد سلمان. (٢٠١٥). الإشراف التربوي قراءة معاصرة (المجلد ٢). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السعود، راتب. (٢٠٠٢). الإشراف التربوي إتجاهات حديثة. ط١. الأردن: مركز طارق للخدمات الجامعية.

السيد إبراهيم، هناء شحات. (٢٠١٦). دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.

شحاته، حسن، و النجار، زينب. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية (المجلد ١). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

- شقيبيل، عبدالله حسين. (٢٠١٧). مؤشرات الأداء وحتمية الإنفاذ. ط١. ينبع: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- شليبي، وفاء فؤاد، و خضر، منار عبدالرحمن. (٢٠٠٣). إدارة وتنمية الموارد البشرية. جامعة حلوان: كلية الاقتصاد المنزلي.
- الشهري، خالد محمد. (٢٠١٤). تجديد الإشراف التربوي. ط١. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الشيخ، عبدالواحد. (٢٠١٣). درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره الفنية في ضوء أنماط الإشراف التربوي الحديث. رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- عايش، أحمد جميل. (٢٠١١). تطبيقات في الإشراف التربوي. ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، جودت عزت. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس). ط١. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطا الله، أحمد عبدالباري. (٢٠١١). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. رسالة ماجستير. غزة: جامعة الأزهر بغزة.
- العطاء، عايدة محمد. (٢٠١٤). تقدير الذات وعلاقته بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي والتحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدارس محلية جبل أولياء، رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤). الإدارة التعليمية والإشراف للتربوي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلي، يسرى يوسف. (٢٠١٦). دور المشرف التربوي في تطوير المناهج من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبية المفرق في الأردن. مج٢٢، ع٤، محكمة، كانون الأول، ص ص ٢٣٥ - ٢٥٧. الأردن: مجلة المنار للبحوث والدراسات.
- العوران، إبراهيم. (٢٠١٠). الإشراف التربوي ومشكلاته- دراسة ميدانية تقويمية. ط١. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- العوشن، محمد سعود. (٢٠١٣). المؤشرات التربوية الرئيسية لتقييم نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عيسان، صالحه، و العاني، وجيهة. (٢٠٠٨). دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان. العدد ١٠٦، ص ص ١٥ - ٤٦. مجلة رسالة الخليج العربي.
- العيسى، أحمد محمد. (٢٠٠٩). إصلاح التعليم في السعودية بين غياب الرؤية وتوجس الثقافة الدينية وعجز الإدارة التربوية. ط١. بيروت: دار الساقى للنشر.
- الفاضل، محمد محمود. (٢٠١٤). دور المشرف التربوي في تطوير وتنمية المعلمين مهنيًا بمدارس محافظة جرش الحكومية من وجهة نظرهم، ع١٥٧. مصر: مجلة القراءة والمعرفة.
- فليه، فاروق عبده، و الزكي، أحمد عبدالفتاح. (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- قاسم، جميل أمين. (٢٠١٤). الإشراف التربوي. ط١. الأردن: دار المأمون.

- القحطاني، مبارك سعيد. (٢٠١٦). معوقات تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- القرشي، عبدالله مبارك. (٢٠٠٨). دور المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية. رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- كفافي، إيمان، ومحمد، حنان مصطفى. (٢٠١٤). استخدام مؤشرات الأداء لتعزيز الجودة الشاملة بجامعة الأزهر في ضوء الخبرات العالمية. أبحاث مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، التجارب، التحديات، استراتيجيات المستقبل. المدينة المنورة: الجامعة الإسلامية.
- الكلباني، يونس حمدان. (٢٠١٦). مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- المجالي، سوسن. (٢٠١٢). معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المدرسين العاملين بمدارس وزارة التربية والتعليم في محافظ الكرك. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة آل البيت.
- مجاهد، محمد عطوة. (٢٠١١). استراتيجيات الجودة في التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط. القاهرة: مطبعة مصر.
- محمد، ريهام مصطفى، و عبدالمعطي، عادل شدي. (٢٠١٤). مؤشرات قياس الأداء وآلياته في الجامعات بين الواقع والمأمول (دراسة تحليلية وآلية مقترحة). أبحاث مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، التجارب، التحديات، استراتيجيات المستقبل. المدينة المنورة: الجامعة الإسلامية.
- المرجوشي، أيتن محمود سامح. (٢٠٠٧). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- مرسي، محمود عبدالله، و عبدالله، محمد عبدالله. (٢٠١٢). مؤشرات الأداء التعليمية مدخل لتطوير الفاعلية والتحسين الدراسي- تصور مقترح. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط.
- المسار، محمود أحمد. (١٩٨٦). الإشراف التربوي الحديث واقع وطوح. الأردن: دار الأمل.
- المسعودي، محمد موسى. (٢٠١٦). الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا. رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- مصلح، إيمان علي. (٢٠١١). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
- المطيري، عادل منصور. (٢٠١٤). دور المشرف التربوي في تنمية معلمي الدراسات العملية في المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية في دولة الكويت. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة آل البيت.
- المطيري، فيصل بخيت. (٢٠١٥). دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات بدولة الكويت. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة آل البيت.

معجم المعاني الشامل. (٢٠١٧). <https://www.almaany.com>. تاريخ الاسترداد ١١ ٧، ٢٠١٧.

هندي، نضال محمد. (٢٠١٢). أنموذج مقترح لتقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن. رسالة دكتوراه. عمان: الجامعة الأردنية.

وزارة التربية والتعليم. (١٩٩٨). دليل المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية. الرياض: الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٣). تعميم بشأن تنظيم العمل الإشرافي، بتاريخ ٩ / ١١ / ١٤٣٤هـ، ورقم ٣٤١٨٣٠٩٥٤. الرياض.

وزارة التعليم. (٢٠١٥). منظومة قيادة الأداء الإشرافي، النسخة الثالثة. الرياض: الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التعليم. (٢٠١٦). منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، النسخة الرابعة. الرياض: إصدارات الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التعليم. (٢٠١٧). منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، النسخة الخامسة. الرياض: الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). دليل الأساليب الإشرافية، الإصدار الثاني. الرياض: إدارة الإشراف التربوي للبنات.

وكالة الوزارة للتعليم. (٢٠١٧). <https://departments.moe.gov.sa/EducationAgency/RelatedDepartment.s/ESUPERVISION/girls/Pages/ta.aspx>. تاريخ الاسترداد ٢٩ ٢، ١٤٣٩هـ، من الإدارة العامة للإشراف التربوي- بنات.

ياسين، سامر إبراهيم، و حسين، حاج شريف محمد. (٢٠١٤). أهمية مؤشرات الأداء في تصنيف الجامعات على المستوى العالمي. أبحاث مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، التجارب، التحديات، استراتيجيات المستقبل. المدينة المنورة: الجامعة الإسلامية.

Ballard, & Paul, J. (2013). Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program (AQIP) Western Michigan University.

Gulsen, C., Ates, A., & Bahadir, E. G. (2015). The Thoughts of School Principals about the Effects of Educational Supervisors on Training of Teachers in Terms of Professions. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 174, 103-108.

Hismanoglu, M., & Hismanoglu, S. (2010). "English Language Teachers' perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A Case Study of Northern Cyprus", NOVITAS ROYAL research on youth and language, Cyprus.



- Kalule, L., & Bouchamma, Y. (2013). Supervisors' Perception of Instructional Supervision. *International Studies In Educational Administration (Commonwealth Council For Educational Administration & Management (CCEAM))*. 41(1), PP 89-104.
- Kapusuzoglu, S .(٢٠١٠) .Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job", Abant Izzet Baysal University, Department of Educational Sciences, 14280, Bolu, TURKEY.
- Karakus, M., & Yasan, T. (2013). DENETMEN VE ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İL EĞİTİM DENETMENLERİNİN YETERLİKLERİ. *Dicle University Journal Of Ziya Gokalp Education Faculty*. PP 211-19.
- Kotirde, I. Y.,&Yunos, J. B .(٢٠١٥) .The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 259-264.
- Mohammed, S. (2016). The Principals' Supervisory Roles For Quality Education And Effective School Administration of Basic Education Schools In Nigeria, Department of Arts and Social Sciences Education, Faculty of Education Northwest University, Kano, Nigeria.
- Ohiwerei, F. O., & Okoli, B. E. (2010). "Supervision of business Education Teachers: Issues and Problems", Ekpoma, Edo State, *Asian Journal of Business Management*, Nigeria.
- Shirley, A., Jackson, & Fred, C. (2010). School Performance Indicators, Accountability Ratings, and Student Achievement, *American Secondary Education*.
- Toutaoui, M. Z. (2014). Supervision of Primary School Teachers an Analytical Field Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 17-23.
- Zehir, C., Sehitoglu, Y., & Erdogan, E. (2012). The effect of leadership and supervisory commitment to organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 207-216.