

البحث السادس:

**درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس
التعليم العام للبنات بمدينة تبوك**

المصادر :

أ / مشاعل بنت صالح عواد البلوي
حاصلة على الماجستير من قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك

أ / مشاعل بنت صالح عواد البلوي

حاصلة على الماجستير من قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام بنات بمدينة تبوك من وجهة نظر قائدات مدارس التعليم العام بتبوك، والكشف عن الاختلاف في درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي تبعاً لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لأهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك والبالغ عددهن (٢١٢) قائدة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (٩٣) قائدة مدرسة. وتم تطوير استبانة اشتملت على (٥٧) عبارة، تتوزع على مجالات الدراسة الثلاثة (القيادة المدرسية، التعليم والتعلم، المخرجات التربوية والتعليمية)، مقابلة مع اختصاصي التقويم في منطقة تبوك. وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي (ف). وأظهرت النتائج أن درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي جاءت مرتفعة، قد حل مجال (المخرجات التربوية والتعليمية) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال (القيادة المدرسية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق في درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي تُعزى للمرحلة التعليمية، ووجود فروق تُعزى للخبرة ولصالح من خبرتهن (١٠ سنوات فأكثر)، ووجود فروق تُعزى لعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة ولصالح (أكثر من ٣ دورات). وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التعليم بإعداد وتنظيم البرامج التدريبية للقائدات حول أداء مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، وأن تحدد إدارة التعليم لقاءات دورية بين قائدات المدارس لمناقشة أعمالهن في مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، وتحديد المعوقات والفجوات وإرسالها بتقرير لإدارة التعليم.

الكلمات المفتاحية: قيادة الأداء، مؤشرات الأداء التعليمية، منظومة الأداء الإشرافي المدرسي.

The Degree of Verification Indicators Supervisory and School Performance Leadership System in Public Education Schools for Girls in Tabuk City.

Mashaal Saleh Al-Blewi,

Abstract:

The study aimed at determining the degree of verification indicators supervisory and school performance leadership system with its dimensions (school leadership, learning and teaching, educational and school output) in public education schools for girls in Tabuk from the perspective of leaders of public education Tabuk schools, and detecting the difference in the degree of verification indicators driving system performance supervisory school in the public education of girls schools in Tabuk, depending on the variables

(school stage, years of service, training courses).The analytical descriptive approach was used to suit the objectives of the study.The population of the study consists of all school leaders in public education for girls in Tabuk and they are (212) leaders, a sample of (93) leaders was chosen randomly.A questionnaire that developed to included (57) is divided into three dimensions of study. The study showed that a high degree of supervisory and school performance leadership system by mean (3.95) and standard deviation (0.53), and the (educational output) dimension came in the first rank with a high degree by mean (4.05) and a standard deviation (0.56), while the (school leadership) dimension came in the last rank with high degree by mean (3.84) and a standard deviation (0.54), and found no differences degree in check supervisory and leadership system of school performance indicators attributable to the educational stage, and the existence of differences due to the experience and for the benefit of their experience (10+ years). And the existence of differences due to the number of training courses in management and in favor (more than 3 course)

Keywords: performance leadership, educational indicators, school supervision performance system.

• مقدمة:

يحظى التطوير التربوي باهتمام متزايد من قبل مخططي السياسات التربوية والقادة التربويين في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، ويحتل التطوير التربوي محور الاهتمام والتركيز في العديد من الدول العربية، بخاصة في السنوات القليلة الماضية، ويتجلى هذا الاهتمام من خلال تأكيد القيادات السياسية والاجتماعية والتربوية في الدول العربية على ضرورة تحسين نوعية التعليم، بعد أن توسع توسعاً كمياً هائلاً في جميع الدول العربية.

وفي ظل الإدارة الحديثة تحولت النظرة من المدخل التقليدي لتقييم الأداء إلى المدخل المعتمد على إدارة الأداء، ويظهر الاختلاف الجوهرى بين المدخلين، في أن المدخل التقليدي ينظر لتقييم أداء الموظف فقط، في حين يأخذ المدخل الحديث عملية تقييم أداء الموظف في إطار النظام المتكامل للإدارة، والذي يحتم القيام بتقييم أداء الموظف في ظل النظرة الكلية لإدارة المنظمة، وهو ما يتطلب بالضرورة الربط بين أداء الموظف وتحقيق أهداف المنظمة (درويش، ٢٠١٠: ٢١).

تعد إدارة الأداء من أهم النشاطات الإدارية في أي منظمة في القطاعين العام والخاص، وهي وسيلة لتحقيق إستراتيجيتها، ويؤدي تطبيقها بالشكل الصحيح عادة إلى تحقيق أهداف المنظمات الإستراتيجية، ومصالح جميع المعنيين وأهدافهم، وقد يؤدي عدم تطبيقها إلى نتائج سلبية على المنظمات (الدحلة، ٢٠٠٧: ٤٢). ويُعد التعليم المحور الأساس في عملية التقدم؛ لذا يجب أن تكون مؤسسات المجتمع التعليمية قادرة على مواجهة التغيرات، ويعتمد التعليم

كثيراً على قدرة مؤسساته التعليمية على تنمية مهارات ومفاهيم وأنماط تعليمية جديدة، تساعد على تكييف المؤسسات، ومرونة الأفراد. والمدرسة هي المؤسسة التعليمية الاجتماعية التي تساهم في إعداد الطلاب في المجتمع في ظل المتغيرات الحالية؛ لذا فإن إصلاح البيئة التعليمية المدرسية يتطلب مراجعة الممارسات القائمة في العمليات التعليمية، والتقويم، وإعادة بناء البيئة التعليمية لتنظيم ما تقدمه (الحوت، والسيد، ٢٠٠٩: ٢).

إن استخدام مؤشرات الأداء أصبح اتجاهاً عالمياً، لدى التربويين وصناع السياسة ومتخذي القرار ورجال التعليم؛ إذ يؤكدون ضرورة توظيف المؤشرات في كل مستويات الأنظمة التعليمية، متضمناً صناع السياسة التعليمية، والإدارات التعليمية المحلية، وقادة المدارس، ومعلمي الفصول (العوشن، ٢٠١٣: ٢).

تبرز أهمية المؤشرات في مجال التعليم بروزاً واضحاً؛ حيث استخدمتها كثير من دول العالم في بناء قواعد البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها تزويد صانعي السياسة التربوية بالمعلومات التي تساهم في صناعة القرارات التربوية، وتوجه مسار التعليم، وتخطط اتجاهاً، وترسم مستقبله. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى استخدام مؤشرات الأداء المدرسي كمدخل للفاعلية والتحسين المدرسي، وما يتطلبه هذا الاستخدام من تهيئة مدارسنا بقاعدة البيانات التي يمكن استخدامها كمؤشرات عن الأداء المدرسي؛ من حيث المدخلات والعمليات، وما تتضمنه من تفاعلات تضمن جودة المخرجات (مرسي، ومحمد عبدالله، ٢٠١٢: ٣٧٢).

تواجه المدرسة في النظم التربوية العربية بعامة ضغوطاً متزايدة من المجتمع؛ لكي تطور برامجها، وتهيئ طلابها للتكيف مع متطلبات عصر المعلوماتية والاتصالات السريعة وحاجة سوق العمل، وتستأثر المدرسة باهتمام كبير في خطط التطوير التربوي؛ نظراً لاتفاق خبراء التربية ومتخذي القرار في مؤسسات التعليم على أن المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير، والمدخل الطبيعي للإصلاح.

تعدّ المؤشرات التعليمية من أهم الوسائل العلمية في مجال التخطيط للتعليم؛ من أجل تقدير الاحتياجات التعليمية، وتحديد الأهداف، ورسم السياسات، واتخاذ الإجراءات المتعلقة بها، حيث تحتل المؤشرات التعليمية مكانة مهمة في توفير قاعدة متكاملة وواسعة من المعلومات، تمكن من تقديم تقارير موضوعية للمنظومة التعليمية (ابن جليلي، ٢٠١٠: ٢).

وأدى هذا الاهتمام إلى توجيه الأنظار إلى تصميم منظومة قيادة الأداء الإشرافي من الخبراء، والمختصين، والمشرفين على وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية في تعميمها بتنظيم العمل الإشرافي، الصادر برقم (٣٤١٨٣٠٩٥٤)، بتاريخ ١١/٩/١٤٣٤ (وزارة التعليم، ٢٠١٤: ٣)، وهو الذي سيقوم بدوره بمعالجة هذا الغياب في مؤشرات إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية. ومن هنا تتبين أهمية

الكشف عن "درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك."

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الاهتمام بالجودة والتميز في الأداء من الأساليب الإدارية التي من شأنها تنظيم العمل وتحسين الأداء في المنظمات على اختلافها وتطويره. ونهجت وزارة التعليم؛ بناء على معايير إدارة الأداء، على تصميم منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، والتي تسعى إلى تطوير العملية الإشرافية وتحسينها بما يحقق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، والتي من أهدافها أن تُطلع الإدارة العاملين على المجالات التي يتميزون فيها والمجالات التي يمكن أن يتحسنوا فيها، والتي تساعد على تحسن أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، وشعورهم بالرضا الوظيفي، بما ينفع صاحب الفائدة الأولى من قيام النظام التعليمي، وهو الطالب.

والواقع أن هناك مؤشرات تُشير إلى وجود قصور يُحيط بآليات متابعة نمو المتعلمين، وقياس فعالية المؤسسة التعليمية، ومن تلك المؤشرات عدم استخدام المؤسسات التعليمية لآليات خاصة لمتابعة أداء المتعلمين ونموهم عبر فترات زمنية معينة في المواد الدراسية المختلفة، وتُعرف أسباب تدني أو ارتفاع ذلك الأداء، حيث يستهدف نظام التقييم التعليمي تحديد مستوى تحصيل المتعلم الراهن في عام معين وفقاً لدرجات نجاح عظمى وصغرى، من خلال اعتمادها في قياس نمو المتعلم على النسب المئوية العامة للنجاح في نهاية العام الدراسي فقط، سواء على مستوى كل مادة دراسية أم على مستوى جميع المواد الدراسية، ولا يلتفت لتطور نمو المتعلمين من عام دراسي إلى آخر، أو إلى نوعية التوزيع لدرجات المتعلمين وفقاً للمنحنى الاعتدالي، بالإضافة إلى استخدام آليات محدودة وذات فعالية ضعيفة: (الملاحظة، والمقابلات، وفحص الوثائق) لتقييم أداء المعلم/عضو هيئة تدريس، وعناصر المؤسسة التعليمية كلها، ومن ثم لا تستخدم آليات فعالة لحاسبة المعلمين الذين يخفق متعلموهم في فصولهم، أو آليات لتكريم المعلمين المتميزين (شحاتة، ٢٠١٢: ١).

ولقد زاد الاهتمام بقياس مؤشرات الأداء في المؤسسات التعليمية؛ حيث إنّ التغيرات العلمية والتربوية التي يشهدها العالم تشمل معظم الجوانب والأنظمة، بما فيها النظام التربوي؛ مما وجّه المختصين والقائمين على التعليم لبناء منظومة قيادة الأداء الإشرافي وفقاً لمؤشرات الأداء الكمية والنوعية، وتستهدف هذه المؤشرات بالدرجة الأولى التطوير المستمر للعملية الإشرافية والتعليمية، سواء على مستوى الإشراف أو المدرسة تحت شعار (لا ندير إلا ما نقيس) (وزارة التعليم، ٢٠١٤: ٣).

وحَدَّت الإدارة العامة للإشراف التربوي في الإصدار الثالث لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي خمسة مؤشرات أساسية لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي، وهي: "مؤشر الأداء الكمي، ومؤشر الأداء النوعي، ومؤشر الأداء المدرسي، ومؤشر أداة

قياس بناء الخطط، ومؤشر أداة قياس منجزات الخطط" (وزارة التعليم، ٢٠١٥ - ب: ٤).

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي، والدراسة الاستطلاعية التي أجريت مع اختصاصي التقويم بمنطقة تبوك، عن مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي (مجمعي، ٢٠١٧) وأظهرت أن أبرز معوقات تطبيق المنظومة بمجالاتها الثلاثة، هي: عدم اكتمال التشكيلات المدرسية (وكيل، ومرشد، وكاتب، وأمين مصادر التعلم)، وقلة البرامج التدريبية والمهنية المتميزة التي تساهم في تطوير الهيئة التدريسية، وبالرغم من حداثة تفعيل تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، إلا أن هنالك دراسات تناولت المنظومة من الجانب الإشرافي، وتطبيقه في مكاتب الإشراف التربوي ومعوقات التطبيق، كدراسة كل من القحطاني (٢٠١٥)، والأشقر (٢٠١٥)، ونواوي (٢٠١٦)، والمسعودي (٢٠١٦)، ولم تُجر دراسة -على حد علم الباحثة - حول منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي بمجالاتها: (القيادة المدرسية، وعملية التعليم والتعلم، والمخرجات التعليمية والتربوية)، وهو الجانب الذي يختص بالمدرسة؛ من حيث القيادة المدرسية والإدارة الصفية لعملية التعليم والتعلم والمخرجات التربوية التعليمية وقياسها عن طريق مؤشرات خاصة بها؛ لذا جاءت هذه الدراسة في محاولة منها؛ للكشف عن درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: (ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك؟)، ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀ ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال (القيادة المدرسية) ؟
- ◀ ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال (التعليم والتعلم) ؟
- ◀ ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال (المخرجات التربوية والتعليمية) ؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات: (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة) ؟

• أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية للكشف عن:
- ◀ درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، من وجهة نظر قائدات المدارس.

- ◀◀ درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال القيادة المدرسية، من وجهة نظر قائدات المدارس.
- ◀◀ درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال التعليم والتعلم، من وجهة نظر قائدات المدارس.
- ◀◀ درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال المخرجات التربوية والتعليمية، من وجهة نظر قائدات المدارس.
- ◀◀ دلالة الفروق بين متوسطات استجابات القائدات حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك تبعا لمتغيرات: المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة.

• أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:
- ◀◀ أهمية التطرق لموضوع منظومة قيادة الأداء وتناوله والبحث فيه، والذي هو صورة لإدارة الأداء، والذي يتزايد الاهتمام به مع تطور الفكر الإداري الحديث.
- ◀◀ تقدم الدراسة الحالية توصيات لقائدات المدارس القائمات على تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة.
- ◀◀ تقديم الدراسة الحالية إطارا نظريا عن مؤشرات الأداء التعليمية، والتي تستحوذ على اهتمام القائمين على التعليم حديثا.
- ◀◀ تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أن الدراسات السابقة . على حد علم الباحثة . لم يسبق لها تناول مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي؛ لحداثة تفعيل المنظومة في المؤسسات التعليمية.
- ◀◀ يستفيد الباحثون من الدراسة في طرق المجال نفسه بحدود مختلفة عن الدراسة الحالية.
- ◀◀ تقدم الدراسة الحالية توصيات للقائمين على تطوير النظام التعليمي في منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي.

• مصطلحات الدراسة:

1. المؤشرات: Indicators

المؤشر Indicator: هو فحص دقيق يُحدّد موطن الخلل بدقة (وزارة التعليم، ٢٠١٤: ١٠). كما يُعرّف بأنه: عامل أو متغير كمّي أو نوعي يوفر وسيلة يسيرة موثوقة لقياس الإنجاز، أو الكشف عن التغيرات (فيلة، وزكي، ٢٠٠٤: ٣٣). ويُعرّفها معجم مصطلحات التربية بأنها: لمحة خاطفة مصوّرة إجمالية لا تمثّل الواقع بكل دينامياته أو بدقة علمية تامّة، وهي ما تُشير إلى البيانات والمعلومات التي تُحدّد الحالة الإجمالية للشيء الذي نخبره بدرجة معينة من الدقة (فيلة، وزكي، ٢٠٠٤: ٢٠٦). وتُعرّف المؤشرات بأنها: الأدلة أو الشواهد الكميّة والكيفيّة الدالة على مدى تحقيق الهدف (الحداوي، ٢٠٠٧: ٢٠٩). وتُعرّف الدراسة الحالية المؤشر إجرائيا بأنه: مقياس صحيح يُستخدم لفحص الأداء، سواء كان أداء المؤسسة أم الأفراد.

• المؤشرات التعليمية: Education Indicators

تُعرّف بأنها: الإطار المرجعي الذي يُقارن في ضوءه أداء كل مكونة من مكونات النظام المدرسي، وتُوضع في صورة عبارات وصفية تعبّر عن مختلف مستويات هذا الأداء، وتركز انتباه اختصاصي التقويم وهيئة المدرسة على عناصر أساسية لجوانب الأداء المتوقع (علام، ٢٠٠٧: ٣٣٠). وتُعرّف المؤشرات التعليمية بأنها: أدلة لمراجعة وضبط الجودة في كل عملية إجراء بالمؤسسة التعليمية؛ لضمان التطابق بين ضوابط الجودة وجودة التنفيذ، ومن ثم فهي أدلة على تطبيق ضوابط الجودة والالتزام بها في النظام التعليمي أو أحد مدخلاته، أو أنها أدلة على جودة الأداء، وتحقيق الأهداف بالجودة المنشودة (إسماعيل، ٢٠٠٥: ٥٤). وتُعرّف الدراسة الحالية المؤشرات التعليمية إجرائياً بأنها: أدلة لمراجعة الأداء كما قد تُعزى إلى أن جميع القائادات بغض النظر عن خبراتهن يتبعن لجهة رسمية واحدة، هي من ترسم لهن السياسة التربوية، وجميع القائادات يسعين للتميز، ويطمحن لتحسين الأداء بغض النظر عن خبراتهن. الفعلي، ومقارنته مع الأداء المرغوب في تحقيقه، وهو الغرض من وضع المؤشرات، ويؤدي تطبيقها إلى جودة الأداء التعليمي.

• منظومة: System

تُعرّف بأنها: مجموعة من الكيانات أو العناصر المتفاعلة؛ من أجل تحقيق هدف معين، وهي تشمل المواد والتجهيزات والبرمجيات والأفراد والمعلومات والتقانات والأمكنة والخدمات، وغيرها من العناصر المساعدة (رزوق، ٢٠١٥: ٦٣٦). وتُعرّف المنظومة بأنها مجموعة من العلاقات المنظمة المتداخلة، التي تربط بين أجزاء متفاعلة، وتكون منها كل مركب أو نمط معقد (الجهوية، ٢٠٠٩: ١٣٢). وتُعرّف الدراسة الحالية المنظومة إجرائياً بأنها: مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف مرجوة.

• منظومة التعليم: Education system

هي مجموعة من المكونات والعناصر التي تتفاعل فيما بينها بصورة مستمرة، وتبدو مجتمعة في تآلف وانسجام، وتعمل من أجل تحقيق أهداف تعليمية محددة (شحاته، والنجار، ٢٠٠٣: ٢٨٩). وتُعرّف الدراسة الحالية المنظومة إجرائياً بأنها: مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف مرجوة.

• قيادة الأداء:

تعرفها الإدارة العامة للإشراف التربوي (وزارة التعليم، ٢٠١٥ - ب: ٤) بأنها: "القدرة على التحكم والسيطرة على الأداء بقصد ضمان الوصول إلى الهدف".

ويُعرف حبيب وآخرون (Habib, et al, ٢٠١٦: ٢١٥) قيادة الأداء بأنها: ارتباط القيادة بالأداء ودورها المباشر في ارتفاع الفعالية التنظيمية، وما يترتب عليها من وإيجابية العلاقة بين المدرسة والمعلمين، والمشاركة في القرار، وروح التعليم عند المتعلمين والاحتراف، وكذلك قلة العوائق للمعلمين، والمزيد من الرضا الوظيفي والالتزام، واتجاه أداء الطلاب ليكون أكثر إيجابية، ولا سيما في موقفهم من المدارس والتعلم.

ويُعرفها سينما (Sinnema, et al., ٢٠١٣: ٣٠١)) بأنها: القيادة المرتبطة بتحسين التعليم والتعلم، مثل: تحديد الأهداف، وتوفير الموارد الإستراتيجية، وضمان جودة التعليم والتعلم، والمعلم الرائد والتنمية، وضمان بيئة آمنة ومنظمة. وتُعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: قيادة مرتبطة بأداء جميع جوانب المؤسسة التعليمية، وتشمل جميع عناصرها من: (قائد، ومعلم، وطالب) وبيئة تعليمية جاذبة، ومراقبة الأداء التعليمي وفق مؤشرات محددة في المجالات (القيادة المدرسية، التعليم والتعلم، المخرجات التعليمية والتربوية) والحصول على تحصيل دراسي مرتفع وأداء تعليمي وفق الأهداف التعليمية المنشودة.

• منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي:

هو نظام للتأثير والتحكم والسيطرة على الممارسات الإشرافية، وتأتي بثلاثة مسميات بمعنى واحد، هي: إدارة الأداء، وقيادة الأداء، ومراقبة الأداء (وزارة التعليم، ٢٠١٤: ٤)، وتُعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: نظام شامل ضابط لكل جوانب العملية التعليمية وعناصرها، ويشمل أبعاداً كمية ونوعية، محددة بمعايير ومؤشرات أداء واضحة قابلة لقياس الأداء المدرسي بجميع عناصره: (قائد، ومعلم، وطالب) وإمكانات مادية وخدمات مساندة تساهم في تحسين البيئة التعليمية وتطويرها.

• حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

◀ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تحديد درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في المجالات التالية: (القيادة المدرسية، والتعليم والتعلم، والمخرجات التربوية)، وذلك وفق الإصدار الثالث في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات.

◀ الحدود البشرية: أجريت الدراسة الحالية على قائدات مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بمدينة تبوك.

◀ الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات بجميع مراحلها: (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) بمدينة تبوك.

◀ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٧هـ / ٥١٤٣٨.

• الإجراءات المنهجية :

• منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات، ثم تم تبويبها، ثم استخراج النتائج الكيفية والكمية وتفسيرها، كما استخدمت الباحثة أداة المقابلة، واعتمد عليها في تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد محاور الاستبانة.

• مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، والبالغ عددهن (٢١٢) قائدة، وذلك وفق إحصائيات إدارة تعليم تبوك

للعام ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ (ملحق أ)، والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية.

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
الابتدائية	99	46.7%
المتوسطة	65	30.7%
الثانوية	48	22.6%
المجموع	212	100%

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بلغت (١٠٦) قائدات، شكلن ما نسبته (٥٠%) من مجتمع الدراسة، حيث وزعت عليهن الاستبانة من خلال إرسالها إلكترونياً، وبلغ عدد المستجيبات على الاستبانة (٩٣) قائدة مدرسة، وبنسبة استجابة (٨٧.٧%) من إجمالي عدد العينة، والجدول (٢) تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة في الإدارة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة.

الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
الابتدائية	42	45.2%
المتوسطة	31	33.3%
الثانوية	20	21.5%
المجموع	93	100%

من خلال توزيع العينة في الجدول (٢) يُلاحظ تفاوت أعداد أفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغ عدد قائدات المرحلة الابتدائية (٤٢) قائدة، في حين كان عدد قائدات المرحلة المتوسطة (٣١) قائدة، بينما بلغ عدد قائدات المرحلة الثانوية (٢٠).

الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الإدارة

سنوات الخدمة في الإدارة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	16	17.2%
٥- أقل من 10 سنوات	22	23.7%
١٠ سنوات فأكثر	55	59.1%
المجموع	93	100%

من خلال توزيع العينة في الجدول (٣) يُلاحظ تفاوت أعداد أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة، حيث أن (١٦) قائدة من فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، في حين كان هناك (٢٢) قائدة من فئة الخبرة (٥- أقل من 10 سنوات)، بينما بلغ عدد القائدات فئة الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) ما مجموعه (٥٥) قائدة.

الجدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال الإدارة

الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
دورتان	13	14%
ثلاث دورات	8	8.6%
أكثر من ٣ دورات	72	77.4%
المجموع	93	100%

من خلال توزيع العينة في الجدول (٤) يُلاحظ تفاوت أعداد أفراد العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة، حيث أن هناك (١٣) قائدة خضعن

لدورتان تدريبيتان، في حين خضعت (٨) قائدات لثلاث دورات، بينما بلغ عدد القائدات اللاتي خضعن لأكثر من ثلاث دورات (٧٢) قائدة.

• أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات في الدراسة الحالية، وهي أداة مناسبة لجمع بيانات تتعلق بأراء أو اتجاهات المبحوثين حول موضوع معين، وأجراء المقابلة مع اختصاصي التقويم لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي في منطقة تبوك.

• بناء أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانة مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي من خلال الاطلاع على استمارة دليل قيادة منظومة الأداء الإشرافي - الإصدار الثالث (وزارة التعليم، ٢٠١٥ -ب)، وقد تضمنت الاستبانة جزأين، كما يلي:

◀ الجزء الأول: ويضم البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث: المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة في الإدارة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة.

◀ الجزء الثاني: ويحتوي على (٥٨) عبارة، توزعت على ثلاثة مجالات هي:

✓ مجال القيادة المدرسية: وعدد عباراته (٢٢) عبارة.

✓ مجال التعليم والتعلم: وعدد عباراته (١١) عبارة.

✓ المخرجات التعليمية والتربوية: وعدد عباراته (٢٥) عبارة.

وقد تصدر الاستبانة لغايات التحكيم خطاب موجه للمحكم، طلبت فيه الباحثة قراءة عبارات الاستبانة، وبيان رأي المحكم من حيث إنتماء العبارات للبعد الوارد تحته، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارات، وصياغتها اللغوية، والمقترحات المناسبة من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة.

• صدق وثبات أداة الدراسة:

استخرج صدق وثبات أداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية كما يلي:

• صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري (صدق الحكمين):

للتأكد من صدق الأداة بصورتها الأولية عرضت على (٢٠) محكماً في الجامعات السعودية والعربية في تخصصات مختلفة (ملحق ب) حيث طلب منهم تحكيم الأداة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، وبعد إعادة نسخ الأداة من المحكمين، قامت الباحثة بدراسة تعديلاتهم ومقترحاتهم، وقد تم اعتماد معيار اتفاق (٨٠٪) من لجنة التحكيم، لاعتماد التعديل والحذف والإضافة، وفي ضوء ذلك تم الأخذ بأراء المحكمين وإجراء التعديلات الضرورية، والتي تمثلت في حذف عبارة واحدة فقط من المجال الأول، وبذلك أصبحت الأداة بعد انتهاء عملية التحكيم مكونة من (٥٧) عبارة موزعة في المجالات الثلاثة، كما يلي:

◀ مجال القيادة المدرسية: وعدد عباراته (٢١) عبارة.

- ◀◀ مجال التعليم والتعلم: وعدد عباراته (١١) عبارة.
- ◀◀ المخرجات التعليمية والتربوية: وعدد عباراته (٢٥) عبارة.

• صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: Constructive Validity

بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبّقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، اشتملت على (٣٠) قائدة في مدينة تبوك، ومن ثم تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين كل عبارة من العبارات مع المجال الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق العبارات في قياس المجال الواردة فيه، ويستخدم الاتساق الداخلي إحصائياً للتأكد من أن كل عبارة في الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهو من مقاييس التجانس (Homogeneity) بين العبارات والدرجة الكلية للمجال، بمعنى أن كل عبارة تهدف إلى قياس المفهوم أو الوظيفة نفسها التي تقيسها العبارات الأخرى في المجال، وبحيث تعكس معاملات الارتباط صدق التكوين للمجال. ويستخدم في استبعاد العبارات غير الصالحة وغير المتسقة مع المجال، في حال لم يكن معامل الارتباط دال إحصائياً. ويبين الجدول (٥) قيم معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة. وتشير النتائج في الجدول (٥) والمتعلقة باتساق عبارات مجالات الدراسة إلى ما يلي:

◀◀ بالنسبة لاتساق عبارات المجال الأول (القيادة المدرسية)، تشير النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال القيادة المدرسية مع الدرجة الكلية للمجال تراوحت ما بين (٠,٤٥١) و (٠,٧٨٩)، وبدلالة إحصائية تراوحت ما بين $(\alpha = 0.05)$ و $(\alpha = 0.01)$ ، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال القيادة المدرسية.

◀◀ كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال التعليم والتعلم مع الدرجة الكلية للمجال تراوحت ما بين (٠,٥٨٣) و (٠,٨٤٥)، وبدلالة إحصائية $(\alpha = 0.01)$ ، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال التعليم والتعلم.

◀◀ أما مجال المخرجات التربوية والتعليمية فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٣٦٦) و (٠,٨٠١)، وبدلالة إحصائية تراوحت ما بين $(\alpha = 0.05)$ و $(\alpha = 0.01)$ ، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال المخرجات التربوية والتعليمية.

• ثبات أداة الدراسة:

• معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha Coefficient"

بعد التحقق من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، استُخرجت معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها الثلاثة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha"، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٦).

الجدول (٥) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة، مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه

مجال القيادة المدرسية		مجال التعليم والتعلم		مجال المخرجات التربوية والتعليمية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.650**	1	0.810**	1	0.627**
2	0.702**	2	0.764**	2	0.796**
3	0.529**	3	0.845**	3	0.382*
4	0.710**	4	0.781**	4	0.638**
5	0.493**	5	0.724**	5	0.779**
6	0.733**	6	0.583**	6	0.716**
7	0.626**	7	0.750**	7	0.669**
8	0.784**	8	0.796**	8	0.764**
9	0.609**	9	0.693**	9	0.743**
10	0.491**	10	0.739**	10	0.801**
11	0.451*	11	0.631**	11	0.528**
12	0.638**			12	0.443*
13	0.526**			13	0.515**
14	0.534**			14	0.760**
15	0.453*			15	0.721**
16	0.774**			16	0.528**
17	0.645**			17	0.437*
18	0.748**			18	0.709**
19	0.789**			19	0.450*
20	0.769**			20	0.366*
21	0.766**			21	0.452*
				22	0.468**
				23	0.474**
				24	0.537**
				25	0.577**

♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

الجدول (٦) معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

المجالات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة المدرسية	21	0.89
التعليم والتعلم	11	0.91
المخرجات التربوية والتعليمية	25	0.91
الأداة ككل	57	0.95

تشير النتائج في الجدول (٦) إلى أن قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة كانت مرتفعة، وتراوح ما بين (٠.٨٩ - ٠.٩١)، كما بلغت قيمة معامل ثبات الأداة ككل (٠.٩٥).

• مؤشر الصدق الذاتي "Index Validating"

تم حساب مؤشر الصدق الذاتي لمجالات أداة الدراسة، وذلك من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات في النقطة (أ) السابقة، وقد بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لمجالات أداة الدراسة كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧) مؤزر الصدق الذاتي لمجالات أداة الدراسة

مؤزر الصدق الذاتي ♦	المجالات
0.94	القيادة المدرسية
0.95	التعليم والتعلم
0.95	المخرجات التربوية والتعليمية
0.97	الأداة ككل

♦ الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن مؤزر الصدق الذاتي يدل على معدل ثبات عالي، وهذه النتائج تُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة ثابتة، وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة، يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات، وأن البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيقها تخضع لدرجة مقبولة من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها. وتظهر الأداة في صورتها النهائية كما في الملحق (ج).

• معيار الحكم لتقدير درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي لأغراض الحكم على درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، وفقا لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الموافقة على عبارات الأداة (بدرجة عالية جدا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جدا) أعطيت لها القيم على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وتم استخراج المدى بالطريقة التالية:

◀ المدى، ويمثل المدى الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس $5 - 1 = 4$.
 ▶ طول الفئة $4 \div 5 = 0.8$ ، تمثل طول كل فئة من الفئات الخمس للمقياس. فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من (١) إلى $(1 + 0.8)$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، والجدول (٨) يوضح طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية وفقا لفئات الاستجابة الخمسة.

الجدول (٨) معيار الحكم لتقدير درجة استجابة القائدان على أداة الدراسة

مستويات الاستجابة	المتوسط الحسابي	درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي
بدرجة منخفضة جدا	1 - 1.80	منخفضة جدا
بدرجة منخفضة	1.81 - 2.60	منخفضة
بدرجة متوسطة	2.61 - 3.40	متوسطة
بدرجة عالية	3.41 - 4.20	مرتفعة
بدرجة عالية جدا	4.21 - 5.00	مرتفعة جدا

• إجراءات تطبيق أداة الدراسة
 ▶ الاطلاع على دليل قيادة منظومة الأداء الإشرافي - الإصدار الثالث (وزارة التعليم، ٢٠١٥ - ب)، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، لإعداد الأداة الخاصة بالدراسة، وعرضها على لجنة من المحكمين للحكم على الصدق الظاهري للأداة، لتطبيقها على العينة الاستطلاعية.
 ▶ تم استخراج الخطابات اللازمة لتطبيق الأداة ميدانياً (الملحق د)، وقد تم تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية لحساب الصدق والثبات.

« بعد التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة (الصدق والثبات)، تم حصر مجتمع الدراسة من خلال الرجوع إلى إدارة التعليم بمنطقة تبوك، ومن ثم تم اختيار العينة.

« تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة إلكترونياً، ومتابعة الاستبانة وتجميعها، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

« تفريغ البيانات على قوائم خاصة، ثم إدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية - *Statistical Packages for social sciences* (SPSS V ٢١.٠)) ومعالجتها إحصائياً.

« استخراج النتائج، وعرضها ومناقشتها في الفصل الرابع، واستخلاص النتائج النهائية، وتقديم التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة في الفصل الخامس.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (النسخة ٢١) (SPSS, V ٢١) في تحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

« استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

« معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation*) وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

« معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (*Cronbach's alpha*) ومؤشر الصدق الذاتي (*Index Validating*) لقياس ثبات أداة الدراسة.

« مقياس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistic*) من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية من الأول وحتى الثالث.

« تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على، وفقاً لمتغيرات المرحلة الدراسية، وسنوات الخدمة في الإدارة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة، متبوعاً بالمقارنات البعدية بطريقة "أقل فرق دال" (*Less Significant Deference- LSD*) للتعرف على مصدر الفروق الدالة إحصائياً، في السؤال الفرعي الرابع.

• نتائج الدراسة :

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس :

"ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك للكلية، والمجالات الفرعية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (٩).

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك للكلية والمجالات الفرعية

مجالات مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
المخرجات التربوية والتعليمية	4.05	0.56	1	مرتفعة
التعليم والتعلم	3.97	0.63	2	مرتفعة
القيادة المدرسية	3.84	0.54	3	مرتفعة
الأداة ككل	3.95	0.53	-	مرتفعة

يُلاحظ من خلال الجدول (٩) أنّ درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وبانحراف معياري (٠.٥٣)، وقد حلّ مجال (المخرجات التربوية والتعليمية) في المرتبة الأولى، وبدرجة تحقق مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥)، وبانحراف معياري (٠.٥٦)، تلاه مجال (التعليم والتعلم)، وبدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، وبانحراف معياري (٠.٦٣)، وأخيراً جاء مجال (القيادة المدرسية)، وبدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، وبانحراف معياري (٠.٥٤).

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

"ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال (القيادة المدرسية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لدرجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك في مجال (القيادة المدرسية)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (١٠).

يتضح من الجدول (١٠) أن مجال القيادة المدرسية جاء بدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وبانحراف معياري (٠.٥٤)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس يسعين لتطبيق القيادة المدرسية والتي من مهامها إعداد الخطة وفق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي والتي تنظم بدورها العمل في المدرسة، وتدريب وتأهيل المعلمات وخاصة الفئة الأولى بالرعاية، وتشجيع العادات الصحية السليمة الجيدة كالاهتمام بنظافة المدرسة والطلبة، والكشف عن الطاقات الإبداعية والمميزة لدى المعلمات، وتقديم التسهيلات البشرية والمادية للميدان والتي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية لوزارة التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بليسي، ٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى قادة وقائدات المدارس كانت كبيرة. وتتفق كذلك مع دراسة (Onuma، ٢٠١٦) والتي أظهرت وجود مستوى إيجابي في أداء القيادة لمبادئ الإشراف الداخلي. كما تتفق مع دراسة إقوا (Egwu، 2015) التي دلت على أن أداء قادة المدارس في الإشراف على التدريس في الفصول الدراسية في المدارس الثانوية كان فعالاً، ومع دراسة (العمرى، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن درجة

ممارسة قائد المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية جاءت مرتفعة. كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة دراسة (الغامدي، ٢٠١٣)، التي أظهرت أن درجة جودة أداء القيادة التربوية، وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة كانت بدرجة عالية. كما تتفق مع دراسة (Pettigrew، ٢٠١٣) التي أشارت إلى أن كلا من قادة المدارس والمعلمين ينظرون إلى تأطير أهداف المدرسة الأكثر أهمية في سلوك القيادة التعليمية.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تحقق مؤشرات منظومة قيادة لإدارة الإشراف في المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك لمجال القيادة المدرسية، مرتبة تنازلياً

رقم المعيار	مجال القيادة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
3	تستهدف قائدة المدرسة الفئة الأولى بالرعاية بزيارات صفية خلال الفصل الدراسي الواحد.	4.40	0.78	1	مرتفعة
16	يتفق مظهر الطالبات العام مع العادات والزي الوطني.	4.34	0.81	2	مرتفعة
4	تقوم قائدة المدرسة بالزيارات الصفية بشكل مبرمج.	4.34	0.83	3	مرتفعة
9	تلتزم كل معلمة بالمدرسة ببرامج مهنية خارج المدرسة.	4.16	0.93	4	مرتفعة
1	تلتزم المدرسة بتصميم الخطط وفق مؤشرات الأداء المعتمدة.	4.15	0.87	5	مرتفعة
15	تخلو جدران المدرسة من الكلمات النابية.	4.07	1.05	6	مرتفعة
7	تقدم المعلمات المتميزات في المدرسة خبراتهن لخدمة زميلاتهن.	4.03	0.95	7	مرتفعة
17	تبدو المرافق العامة للمدرسة في حالة جيدة.	3.97	1.00	8	مرتفعة
2	تنفذ الخطط وفق الزمن المحدد لها.	3.94	0.84	9	مرتفعة
12	تطبق المدرسة برامج تصحيحية للطالبات للحد من فجوة الغياب.	3.93	0.83	10	مرتفعة
5	تقوم قائدة المدرسة بزيارتين صفيتين لكل معلمة.	3.85	1.05	11	مرتفعة
21	تتعامل الطالبات مع بعضهن بطريقة لائقة.	3.82	0.84	12	مرتفعة
19	تلتزم الطالبات بالحركة الانسيابية في الفناء والممرات.	3.79	0.94	13	مرتفعة
6	تحصل كل معلمة على تنمية مهنية ذاتية داخلية في المدرسة.	3.68	1.02	14	مرتفعة
18	تحافظ الطالبات على نظافة المدرسة.	3.65	0.89	15	مرتفعة
20	تقوم الطالبات بتنظيم حجرة الدرس.	3.62	0.93	16	مرتفعة
8	تنفذ قائدة المدرسة ثلاث برامج مهنية للمعلمات كحد أدنى خلال العام.	3.57	0.92	17	مرتفعة
14	تخلو المدرسة من الكتابة على الجدران والطاولات.	3.56	1.10	18	مرتفعة
10	لا يزيد متوسط غياب جميع المعلمات في المدرسة على يوم واحد دون عنر في العام الدراسي.	3.53	1.10	19	مرتفعة
11	لا يزيد متوسط غياب الطالبات عند الزيارة الإشرافية على ٠.٠٥ في الصف.	3.28	0.93	20	متوسطة
13	تتأخر المعلمات عن المدرسة بمعدل معلمتين في اليوم قبل الزيارة الإشرافية.	3.03	1.06	21	متوسطة
	المتوسط العام لمجال القيادة المدرسية	3.84	0.54	-	مرتفعة

كما تُظهر النتائج في الجدول (١٠) أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تستهدف قائدة المدرسة الفئة الأولى بالرعاية بزيارات صفية خلال الفصل الدراسي الواحد"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وبانحراف معياري (٠.٧٨)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى إدراك القائدات لأهمية الزيارة الصفية لهذه الفئة من المعلمات؛ حيث تساعد هذه الزيارة على تحديد حاجات المعلمات، وتشخيص مواطن الضعف لدى المعلمات

ومعالجتها، ومواطن القوة وتعزيزها، والكشف عن قدرات المعلمات وتحليلها وتعزيزها وتنميتها نحو تحقيق الأهداف.

في حين جاءت العبارة رقم (١٣)، والتي تنص على "تأخر المعلمات عن المدرسة بمعدل معلمتين في اليوم قبل الزيارة الإشرافية" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تحقق متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٠٣)، وبانحراف معياري (١.٠٦). ويمكن أن يُعزى السبب في هذه النتيجة إلى تقدير قائدة المدرسة للأثار المترتبة على تأخر المعلمة؛ مما يؤثر في البرنامج الدراسي اليومي، والذي يؤدي إلى حالة من الإرباك للمعلمات، وانعكاسها على الطالبات وأدائهن، مما يدفع بالقائدات إلى توجيه المعلمات نحو الالتزام بموعد الحضور والانصراف، واتخاذ الإجراءات الإدارية ضمن القوانين والأنظمة المعمول بها بالوزارة، تجاه المعلمات التي يتكرر تأخرهن.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

"ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال (التعليم والتعلم)"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لدرجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك في مجال (التعليم والتعلم)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (١١).

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك لمجال التعليم والتعلم، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	مجال التعليم والتعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
3	تطبيق المعلمات ثلاث إستراتيجيات حديثة على الأقل كل فصل دراسي.	4.20	0.83	1	مرتفعة
5	يتم تفعيل كتب النشاط في كل فصل من فصول المدرسة.	4.17	0.80	2	مرتفعة
1	تلتزم المعلمات بإستراتيجيات تدريسية مطابقة لجدول الواصفات المعد مسبقاً.	4.12	0.84	3	مرتفعة
2	تقوم المدرسة بتدريب معلماتها على إستراتيجيات التدريس الحديثة.	4.03	0.92	4	مرتفعة
7	تتابع المعلمات الواجبات المنزلية بنهائية.	4.00	0.71	5	مرتفعة
4	تضع المدرسة نماذج لتطبيق إستراتيجيات تدريسية حديثة.	3.98	0.96	6	مرتفعة
8	تحرص المعلمات على تقديم واجبات منزلية هادفة للطالبات.	3.96	0.75	7	مرتفعة
10	تستخدم المعلمات مصادر التعلم والمختبرات بصورة فعالة.	3.90	1.04	8	مرتفعة
11	تتطبيق التواريخ المحددة لقاعات التقنية مع الإعداد الكتابي للمعلمة.	3.84	1.05	9	مرتفعة
6	تفعل مذكرات الواجبات للطالبات من قبل المعلمات.	3.77	1.00	10	مرتفعة
9	تمكس ملفات الإنجاز بالمدرسة أداء الطالبات تحصيلياً.	3.73	0.88	11	مرتفعة
	المتوسط العام لمجال التعليم والتعلم	3.97	0.63	-	مرتفعة

يشير الجدول (١١) إلى أن مجال التعليم والتعلم جاء بدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وبانحراف معياري (٠.٦٣)، ويمكن أن تُعزى هذه

النتيجة إلى أن تحسّن التعليم والتعلم من أكثر المؤشرات على فاعلية المدرسة؛ لذا يركز غالبية قائدات المدارس جهدهن ومعظم وقتهن على تحسين التعليم والتعلم؛ فهي مؤشر على نجاحهن. كما أن الدور الرئيس للمدرسة يتمثل في تحسين تعلم كل طالبة فيها، وهذا يتحقق بمتابعة القائدة التربوية للمعلمات، من خلال تكرار الزيارات الصفية، وملاحظة مدى التزام المعلمات بتطبيق إستراتيجيات تدريسية مناسبة ومتنوعة، ومدى تفعيل المعلمات للواجبات المنزلية ومتابعتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أياني (Ayani, ٢٠١٢) التي أظهرت أن معظم قادة المدارس يولون الاهتمام بمجال التعليم والتعلم من خلال رصد حضور المعلمين، وإعداد الدروس، وكفاية يوميات العمل. كما تتفق مع دراسة دراسة (العنزي، ٢٠١٢) التي أشارت إلى أن أكثر الأدوار تحقيقاً من قبل قائد المدرسة هو متابعة تنفيذ المقررات الدراسية باستمرار داخل مدرسته.

كما تُظهر النتائج في الجدول السابق أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تطبق المعلمات ثلاث إستراتيجيات حديثة على الأقل كل فصل دراسي"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤.٢٠)، وبانحراف معياري (٠.٨٣)، ويمكن أن يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن أهداف سياسة التعليم العامة في المملكة تحث على استخدام طرق وأساليب تساعد على تنمية تفكير التلاميذ، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع، بالإضافة إلى الابتعاد عن الحفظ والترديد؛ مما قد يجعل دور المعلمة سلبياً وغير فاعل، وتجعل الطالبة محور العملية التعليمية التعلمية، كما أن القائدة التربوية تدرك أن إستراتيجيات التدريس تثير دافعية الطالبات للتعلم، وتعزز انتماءهن للمدرسة، زيادة على إدراكهن لظهور اتجاهات حديثة في التربية تتعلق بمبادئ التدريس وأساليبه. في حين جاءت العبارة رقم (٩)، والتي تنص على "تعكس ملفات الإنجاز بالمدرسة أداء الطالبات تحصيلياً" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وبانحراف معياري (٠.٨٨). ويمكن أن يُعزى السبب في هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من توفر الوعي الكافي لدى المعلمات والقائدات التربوية بأهمية استخدام ملفات الإنجاز في عملية التدريس، ووجود الرغبة نحو التغيير والتجديد والتنوع في استخدامها، لكنه لا يُعد أولوية فئة منهن؛ بسبب قلة توفر دورات تدريبية حول كيفية استخدام ملفات الإنجاز، والنظرة لها بأنها لا فائدة منها في العملية التعليمية.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:

"ما درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجال (المخرجات التربوية والتعليمية)"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لدرجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك في مجال (المخرجات التربوية والتعليمية)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (١٢).

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام للبنات بمدينة تبوك لمجال المخرجات التربوية والتعليمية، مرتبة تنازلياً

رقم العيارة	مجال المخرجات التربوية والتعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
25	تعالج المدرسة الممارسات السلوكية السلبية بين الطالبات.	4.52	0.60	1	مرتفعة جداً
4	تحرص قائدة المدرسة على مخاطبة أولياء أمور الطالبات بشأن تحصيلهن.	4.45	0.68	2	مرتفعة جداً
17	تحرص قائدة المدرسة على مخاطبة المعلمات خطياً بشأن تنفيذ الاختبارات المدرسية.	4.35	0.60	3	مرتفعة جداً
24	تعزز المدرسة المعلمات في جانب رعاية سلوك الطالبات.	4.34	0.77	4	مرتفعة جداً
22	تعتني المدرسة بأماكن الوضوء والصلاة.	4.29	0.80	5	مرتفعة جداً
21	تلتزم المدرسة بتأدية الطالبات للصلاة في المدرسة.	4.17	1.04	6	مرتفعة
14	تخاطب قائدة المدرسة المعلمات حول النتائج التحصيلية للطالبات.	4.15	0.73	7	مرتفعة
18	تحصل المعلمات على تغذية راجعة لنتائج تحليل الاختبارات من قبل قائدة المدرسة.	4.10	0.95	8	مرتفعة
3	ترفض المعلمات استخدام الملخصات في المدرسة.	4.08	1.00	9	مرتفعة
8	يتم تصنيف الطالبات إلى فئات بناء على نتائج التحصيلية.	4.06	0.98	10	مرتفعة
16	تتطابق أسئلة الاختبارات للمعلمات مع جدول المواصفات.	4.05	0.72	11	مرتفعة
19	تلتزم قائدة المدرسة بأبعاد استمارة التقويم.	4.05	0.78	12	مرتفعة
20	تخلو المدرسة من الممارسات السلوكية السلبية لدى الطالبات.	4.05	0.96	13	مرتفعة
9	يتم تحويل درجات الطالبات لفظياً بدت.	4.01	0.91	15	مرتفعة
15	تحرص المعلمات على تحقيق المنحنى الطبيعي عند توزيع الدرجات.	4.01	0.89	14	مرتفعة
6	توجد شواهد تدل على تحسن ملحوظ بأداء الطالبات تحصيلياً.	3.97	0.82	17	مرتفعة
12	تستخدم المعلمات أكثر من أداة عند تقويم تحصيل الطالبات.	3.97	0.76	16	مرتفعة
2	تصنف قائدة المدرسة للمعلمات بناء على المخرجات التحصيلية للطالبات.	3.95	0.84	18	مرتفعة
10	تبرر المعلمات نتائج الطالبات التحصيلية بشكل منطقي.	3.92	0.83	19	مرتفعة
7	تقوم المعلمات بتحليل نتائج الطالبات خطياً.	3.91	0.97	20	مرتفعة
11	تناسب درجة تقويم أداء المعلمات ومتوسط مستوى التحصيلي للطالبات.	3.87	0.81	21	مرتفعة
1	تحرص المعلمات على بناء برامج علاجية فعالة لتدني تحصيل الطالبات.	3.82	0.86	22	مرتفعة
5	تحرص قائدة المدرسة على التواصل خطياً مع إدارة التعليم بخصوص تحصيل الطالبات.	3.69	1.08	24	مرتفعة
13	تأخذ المعلمات بعين الاعتبار التقويم الخارجي (فريق المنظومة) عند تقويم أداء طالباتهن.	3.69	1.01	23	مرتفعة
23	تربي المدرسة الطالبات على السنن الراقية لصلاة الظهر.	3.65	1.12	25	مرتفعة
	المتوسط العام لمجال المخرجات التربوية والتعليمية	4.05	0.56	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (١٢) أن مجال المخرجات التربوية والتعليمية جاء بدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن تحسين المستوى التحصيلي للطالبة، وإعداد جيل واع وسليم التكوين والبناء، وقادر على تحمل المسؤولية؛ ليسهم في بناء مجتمعه، هو من أهم الأهداف التي يسعى إليها التعليم في إعداد جيل المستقبل؛ لذا تقوم المدرسة بمعالجة تدني تحصيل الطالبات، وإعداد برامج علاجية للطالبات المتأخرات دراسياً، والتواصل مع أولياء الأمور، ومعالجة مشكلات الطالبات السلوكية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العوشن، ٢٠١٣)؛ من حيث وجود درجة مرتفعة لكل من المؤشرات التربوية لتقييم عمليات النظام التعليمي،

والمؤشرات التربوية لتقييم مخرجات النظام التعليمي، في تقييم نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية. كما تتفق مع دراسة داي وزملائه (Day, et al, ٢٠١٦)؛ حيث بينت وجود علاقة بين نوعية الإدارة المدرسية ونوعية المخرجات التعليمية للطلبة؛ بحيث إن القادة المنخرطين في المجتمع المحلي، والقادرين على توفير متطلبات المعلمين والطلبة، هم أكثر قدرة على توفير مخرجات تعليمية أفضل. كما تتفق كذلك مع دراسة بينا وزملائه (Pina, et al, ٢٠١٥) التي دلت نتائجها على أهمية تعزيز جوانب الثقة والتعاون بين الطلبة والمعلمين من جهة وإدارة المدرسة من جهة أخرى لما له من تأثير إيجابي كبير على المخرجات التعليمية للطلبة. كما تُظهر النتائج في الجدول السابق أن العبارة رقم (٢٥)، والتي تنص على "تعالج المدرسة الممارسات السلوكية السلبية بين الطالبات" قد جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (٤.٥٢)، وبانحراف معياري (٠.٦٠)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أنه من الأهداف العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية -تعويد الطلبة العادات الصحية السليمة، ونشر الوعي الصحي، ومسايرة خصائص مراحل النمو النفسي للناشئين في كل مرحلة، ومساعدة الفرد على النمو السوي: روحياً، وعقلياً، عاطفياً، واجتماعياً، والتأكيد على الناحية الروحية الإسلامية؛ بحيث تكون هي الموجه الأول للسلوك الخاص والعام للفرد والمجتمع. في حين جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على "تربي المدرسة الطالبة على السنن الراتبة لصلاة الظهر" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تحقق مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وبانحراف معياري (١.١٢). ويمكن عزو سبب وقوع هذه العبارة في الترتيب الأخير بأن هذا الهدف قد سبق وتم التركيز عليه في بدايات تدريس الطلبة من الصفوف الأولى، ومن الممكن أن إدراك القائدات في المراحل التعليمية الثانوية والمتوسطة افترضت أن الطالبات لديهن معرفة كافية بهذا المؤشر، كما أن هذا المؤشر يتعاون به مع المدرسة والوالدان والأسرة والمجتمع، مما أدى إلى أن يأتي في الترتيب الأخير.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الرابع:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات: (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات تبعاً لمتغيرات: المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة، بالإضافة إلى استخدام المقارنات البعدية بطريقة "أقل فرق دال" (LSD) للتعرف على مصدر الفروق الدالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات الثلاثة، وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة:

- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

المجالات	الإحصائيات الوصفية	متغير المرحلة الدراسية		
		ابتدائية	متوسطة	ثانوية
القيادة المدرسية	العدد	42	31	20
	المتوسط الحسابي	3.91	3.8	3.77
	الانحراف المعياري	0.46	0.53	0.69
التعليم والتعلم	العدد	42	31	20
	المتوسط الحسابي	3.91	4.09	3.92
	الانحراف المعياري	0.62	0.63	0.65
المخرجات التربوية والتعليمية	العدد	42	31	20
	المتوسط الحسابي	4.03	4.11	3.97
	الانحراف المعياري	0.54	0.53	0.64
الأداة (الكلية)	العدد	42	31	20
	المتوسط الحسابي	3.95	4.00	3.89
	الانحراف المعياري	0.50	0.51	0.63

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (١٣) إلى وجود اختلاف ظاهري بين استجابات أفراد العينة من فئات متغير المرحلة المدرسية الثلاث حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك بشكل عام وفي المجالات الثلاثة، وللتعرف على مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٤).

الجدول (١٤) نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

المجالات	مصدر التباين	مجموع التباين	درجات الحرية	متوسط التباين	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القيادة المدرسية	بين المجموعات	0.381	2	0.19	0.652	0.523	غير دالة
	داخل المجموعات	26.264	90	0.292			
	المجموع	26.645	92				
التعليم والتعلم	بين المجموعات	0.675	2	0.337	0.838	0.436	غير دالة
	داخل المجموعات	36.227	90	0.403			
	المجموع	36.902	92				
المخرجات التربوية والتعليمية	بين المجموعات	0.262	2	0.131	0.412	0.664	غير دالة
	داخل المجموعات	28.643	90	0.318			
	المجموع	28.905	92				
الأداة (الكلية)	بين المجموعات	0.159	2	0.079	0.275	0.760	غير دالة
	داخل المجموعات	25.998	90	0.289			
	المجموع	26.157	92				

تشير النتائج في الجدول (١٤) إلى أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، بشكل عام (الكلي) وفي المجالات الثلاثة، لم تكن دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة للفروق بين فئات المرحلة الدراسية الثلاث ما بين (٠,٢٧٥) و (٠,٨٣٨)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

وهذه النتيجة تعني أن درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، لا تختلف باختلاف المرحلة الدراسية، أي أن متغير المرحلة الدراسية لا يعد عاملاً مؤثراً في تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة أن قائدات المدارس يمارسن مهامهن الإشرافية والمدرسية تجاه المعلمات بشكل متشابه في جميع المراحل التعليمية؛ فجميع المراحل التعليمية تتطلب تنفيذ السياسة التعليمية إجرائياً وعملياً وفق الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، والسعي نحو التنمية المهنية للمعلمة، والسعي لتنشئة جيل واع ومتزن، ولإكساب الطالبة شخصية مترنة تتحلى بالمعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات الإيجابية، كما أن قائدة المدرسة بأي مرحلة تعليمية تقوم بعمليات توجيه وقيادة جهود المعلمة في غرفة الصف، وتوفير المناخ اللازم لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة؛ من حيث تنظيم المواد والأجهزة التعليمية، واستخدام إستراتيجيات تعليمية متنوعة، وتوفير النشاطات التعليمية، والتركيز على الطالب وجعله عنصراً نشطاً فاعلاً، من خلال توفير البرامج والأنشطة التي تساعد على إكسابه المهارات اللازمة لبناء شخصيته المتكاملة دائمة التعلم، وهذا يتطلب تغييراً في دور المعلم كمصدر للمعرفة إلى ميسر لعملية التعلم، ومصمم لفرصها.

وقد يعود السبب في ذلك أيضاً إلى الظروف التعليمية المتشابهة، كما أن القوانين والأنظمة لا تختلف باختلاف المرحلة التعليمية، والجميع موجودون في بيئة تربوية واحدة، كما أن غالبية قائدات المدارس سواء كانت الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية يتبعن لجهة رسمية واحدة، هي من ترسم لهن السياسة التربوية، وجميع القائدات يسعين للتميز، ويطمحن لتحسين الأداء بغض النظر عن المرحلة الدراسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نحيلي، ٢٠١٠) التي أظهرت عدم وجود فروق في دور قائد المدرسة في رفع كفاية المعلمين تُعزى للمرحلة التعليمية. كما تتفق مع دراسة (حمد، ٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة قائد المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين تُعزى للمرحلة التعليمية.

• النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة

المجالات	الإحصائيات الوصفية	متغير سنوات الخبرة في الإدارة		
		أقل من ٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
القيادة المدرسية	العدد	16	22	55
	المتوسط الحسابي	3.59	3.66	3.99
	الانحراف المعياري	0.6	0.61	0.44
التعليم والتعلم	العدد	16	22	55
	المتوسط الحسابي	3.73	3.79	4.12
	الانحراف المعياري	0.74	0.72	0.52
المخرجات التربوية والتعليمية	العدد	16	22	55
	المتوسط الحسابي	3.85	3.85	4.18
	الانحراف المعياري	0.75	0.55	0.46
الأداة (الكلية)	العدد	16	22	55
	المتوسط الحسابي	3.72	3.77	4.10
	الانحراف المعياري	0.66	0.56	0.43

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (١٥) إلى وجود اختلاف ظاهري بين استجابات أفراد العينة من الفئات الثلاث لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ، حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك بشكل عام وفي المجالات الثلاثة، وللتعرف على مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة (أقل من ٥ سنوات، ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٦).

الجدول (١٦) نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القيادة المدرسية	بين المجموعات	2.951	2	1.476	5.606*	0.005	دالة
	داخل المجموعات	23.693	90	0.263			
	المجموع	26.645	92				
التعليم والتعلم	بين المجموعات	2.881	2	1.441	3.811*	0.026	دالة
	داخل المجموعات	34.021	90	0.378			
	المجموع	36.902	92				
المخرجات التربوية والتعليمية	بين المجموعات	2.563	2	1.281	4.378*	0.015	دالة
	داخل المجموعات	26.343	90	0.293			
	المجموع	28.905	92				
الأداة (الكلية)	بين المجموعات	2.787	2	1.394	5.367*	0.006	دالة
	داخل المجموعات	23.370	90	0.260			
	المجموع	26.157	92				

♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تُظهر النتائج في الجدول (١٦) أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم

العام للبنات بمدينة تبوك، بشكل عام (الكلية) وفي المجالات الثلاثة، كانت دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة بالنسبة لمجال القيادة المدرسية ٥,٦٠٦ وكانت دالة عند مستوى ٠,٠١ في حين بلغت قيمة F في مجال التعليم والتعلم ٣,٨١١ وهي قيمة دالة عند مستوى ٠,٠١ وكانت قيمة F في مجال المخرجات التربوية والتعليمية ٤,٣٧٨ وهي قيمة دالة عند مستوى ٠,٠١ وبلغت قيمة F للفروق في الأداء الكلية للمقياس ٥,٣٦٧ وهي قيمة دالة درجة تحقق المؤشرات عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) مما يشير إلى تحقق الفرض .

وهذه النتيجة تعني أن درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تختلف باختلاف سنوات الخبرة في الإدارة، أي أن متغير سنوات الخبرة في الإدارة يُعد عاملاً مؤثراً في تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك.

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة في استجابات القائدات، أجريت مقارنات بعدية بطريقة "أقل فرق دال" (LSD) كما في الجدول (١٧).

الجدول (١٧) نتائج المقارنات البعدية بطريقة (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة

المجالات	سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من ٥ سنوات	٥-أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
القيادة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	3.59	0.07	0.40*
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.66	-	0.33*
	١٠ سنوات فأكثر	3.99	-	-
	Λ	3.59	3.66	3.99
التعليم والتعلم	سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من ٥ سنوات	٥-أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
	أقل من ٥ سنوات	3.73	0.06	0.39*
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.79	-	0.33*
	١٠ سنوات فأكثر	4.12	-	-
المخرجات التربوية والتعليمية	سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من ٥ سنوات	٥-أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
	أقل من ٥ سنوات	3.85	0.00	0.33*
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.85	-	0.33*
	١٠ سنوات فأكثر	4.18	-	-
الأداة (الكلية)	سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من ٥ سنوات	٥-أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
	أقل من ٥ سنوات	3.72	0.05	0.38*
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.77	-	0.33*
	١٠ سنوات فأكثر	4.10	-	-

◆ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تبين النتائج في الجدول (١٧) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة من فئات الخبرة الثلاث حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، بشكل عام وفي المجالات الثلاثة، كان بين استجابات القائدات من فئة الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) من جهة وبين استجابات القائدات

من فئة الخبرة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) وفئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) من جهة أخرى، ولصالح استجابات القائادات من فئة الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زميلاتهن من فئتي الخبرة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) وفئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات). وهذه النتيجة تعني أن القائادات من فئة الخبرة الطويلة قيمن درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك بشكل عام وفي المجالات الثلاثة بدرجة أعلى من زميلاتهن من ذوات الخبرة المتوسطة والقليلة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن قائدة المدرسة ومن خلال مسيرتها التعليمية والإدارية الطويلة، قد اكتسبت معلومات ومعارف ومهارات تربوية انعكست بشكل إيجابي على أدائها ودورها الإشرافي، كما أنها تكون قد التحقت بجميع الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التعليم، وتعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تلعبه الممارسة في إكساب القائدة القدرة على أداء عملها الإشرافي والإداري في المدرسة، كما أن القائدة ذات الخبرة الواسعة تكون قد تنقلت بين أكثر من مدرسة، وتعاملت مع عدد أكبر من المعلمات؛ مما أكسبها مهارات قيادية لإدارة الأداء في مدرستها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطعاني، ٢٠١٢) التي أظهرت وجود فروق في درجة ممارسة قادة المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تُعزى للخبرة، ولكنها تختلف معها من حيث اتجاه الفروق ولصالح الخبرة (٦ - ١٠) سنوات. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمد، ٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة قائد المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين تُعزى لمتغير الخبرة، ولكنها تختلف معها من حيث اتجاه الفروق ولصالح الخبرة أقل من ٥ سنوات. واختلفت مع دراسة (بليسي، ٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لممارسة المهام القيادية تُعزى للخبرة، في حين تتفق معها نسبياً في المجال الإداري ولصالح ذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العمري، ٢٠٠٣)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة قائد المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية تُعزى لمتغير الخبرة. وتختلف كذلك مع دراسة (حمد، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن الفروق في درجة ممارسة قائد المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين لصالح الخبرة أقل من ٥ سنوات، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى أن دراسة (حمد، ٢٠١٤) قد تناولت درجة ممارسة قائد المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين، وأن عينتها تمثلت بالمعلمين وليس القادة. كما تختلف مع دراسة (حجازي، ٢٠٠٦)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة قادة المدارس الخاصة لأدوارهم الإشرافية تُعزى للخبرة، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى أن دراسة (حجازي، ٢٠٠٦) قد تناولت درجة ممارسة قادة المدارس الخاصة لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، كما يمكن أن يعزى السبب إلى طبيعة الاستبانة المستخدمة. ويمكن عزو هذا الاختلاف مع الدراسات السابقة إلى طبيعة العينة وبيئتها، بالإضافة إلى طبيعة الأدوات المستخدمة.

- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المجالات	الإحصائيات الوصفية	متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة
القيادة المدرسية	العدد	دورتان
	المتوسط الحسابي	ثلاث دورات
	الانحراف المعياري	أكثر من ٣ دورات
التعليم والتعلم	العدد	دورتان
	المتوسط الحسابي	ثلاث دورات
	الانحراف المعياري	أكثر من ٣ دورات
المخرجات التربوية والتعليمية	العدد	دورتان
	المتوسط الحسابي	ثلاث دورات
	الانحراف المعياري	أكثر من ٣ دورات
الأداة (الكلية)	العدد	دورتان
	المتوسط الحسابي	ثلاث دورات
	الانحراف المعياري	أكثر من ٣ دورات

تُظهر المتوسطات الحسابية في الجدول (١٨) وجود اختلاف ظاهري بين استجابات أفراد العينة من الفئات الثلاث لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة، حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك بشكل عام وفي المجالات الثلاثة، وللتعرف على مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة (دورتان، ثلاث دورات، أكثر من ٣ دورات)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٩).

الجدول (١٩) نتائج تحليل (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المجالات	مصدر التباين	مجموع الترتيبات	درجات الحرية	متوسط الترتيبات	قيمة F* للحيوية	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
القيادة المدرسية	بين المجموعات	2.407	2	1.204	4.469*	0.014	دالة
	داخل المجموعات	24.237	90	0.269			
	المجموع	26.645	92				
التعليم والتعلم	بين المجموعات	2.941	2	1.471	3.897*	0.024	دالة
	داخل المجموعات	33.961	90	0.377			
	المجموع	36.902	92				
المخرجات التربوية والتعليمية	بين المجموعات	3.707	2	1.853	6.619*	0.002	دالة
	داخل المجموعات	25.199	90	0.280			
	المجموع	28.905	92				
الأداة (الكلية)	بين المجموعات	2.981	2	1.491	5.788*	0.004	دالة
	داخل المجموعات	23.176	90	0.258			
	المجموع	26.157	92				

♦ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (١٩) إلى أن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، بشكل عام (الكلّي) وفي المجالات الثلاثة، كانت دالة إحصائية، وذلك تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة، حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة للفروق بين فئات الدورات الثلاث ما بين (٣.٨٩٧) و(٦.٦١٩)، وهذه القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

وهذه النتيجة تعني أن درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك، تختلف باختلاف الدورات التدريبية التي خضعت لها القائدة في مجال الإدارة، أي أن متغير الدورات التدريبية يعد عاملاً مؤثراً في تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك.

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة، تم إجراء مقارنات بعدية بطريقة "أقل فرق دال" (LSD) كما في الجدول (٢٠).

الجدول (٢٠) نتائج المقارنات البعدية بطريقة (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المجالات	الدورات التدريبية في مجال الإدارة	دورتان	ثلاث دورات	أكثر من ٣ دورات
القيادة للمدرسية	دورتان	3.54	3.55	3.93
	ثلاث دورات	-	0.01	0.39*
	أكثر من ٣ دورات	-	-	0.38
	دورتان	-	-	-
التعليم والتعلم	دورتان	3.66	3.61	4.07
	ثلاث دورات	-	0.05	0.41*
	أكثر من ٣ دورات	-	-	0.46*
	دورتان	-	-	-
المخرجات التربوية والتعليمية	دورتان	3.65	3.73	4.15
	ثلاث دورات	-	0.08	0.50*
	أكثر من ٣ دورات	-	-	0.42*
	دورتان	-	-	-
الأداة (الكلّي)	دورتان	3.62	3.63	4.05
	ثلاث دورات	-	0.01	0.43*
	أكثر من ٣ دورات	-	-	0.42*
	دورتان	-	-	-

◆ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تبين النتائج في الجدول (٢٠) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، بشكل عام وفي مجالي (التعليم والتعلم، والمخرجات التربوية والتعليمية)، كان بين استجابات القائدات ممن خضعن لأكثر من ثلاث دورات من جهة، وبين استجابات القائدات ممن خضعن لثلاث دورات أو دورتين من جهة أخرى، ولصالح استجابات القائدات ممن خضعن لأكثر من ثلاث دورات كون المتوسط

الحسابي لاستجاباتهن أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زميلاتهن. وهذه النتيجة تعني أن القائدات اللاتي خضعن لأكثر من ثلاث دورات في مجال الإدارة قيمن درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك بشكل عام وفي مجالي (التعليم والتعلم، والمخرجات التربوية والتعليمية) بدرجة أعلى من زميلاتهن ممن خضعن لثلاث دورات أو دورتين. في حين كان مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مجالي (القيادة المدرسية) بين استجابات القائدات ممن خضعن لأكثر من ثلاث دورات، وبين استجابات القائدات ممن خضعن لدورتين، ولصالح استجابات القائدات ممن خضعن لأكثر من ثلاث دورات كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهن أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زميلاتهن ممن خضعن لدورتين فقط. ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى الاستفادة الكبيرة التي اكتسبتها القائدات من الدورات التدريبية، بحيث أصبحن أكثر امتلاكاً لمهارات ومعارف جديدة، وصقلت لديهن الجوانب التي توازت مع المهام الجديدة، فتمكن من كفايات القائد كمشرف تربوي مقيم، وإعداد الخطط التربوية للمدرسة، ومعالجة مشكلات الطلبة التحصيلية والسلوكية، والقدرة على إدارة العلاقات مع المعلمات والتفاعل مع المجتمع المحلي، وبالرغم أن بعض الدورات لم تصمم لقيادة الأداء الإشرافي المدرسي في التعليم العام، ولكنها كانت في مجال الإدارة، بحيث حققت بعض الحاجات لديهن، مما انعكس بدوره على تحسّن أدائهن وممارستهن لمهامهن الإدارية والإشرافية، وأصبحن أكثر إنتاجاً وإنجازاً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، ٢٠١٥)، التي أشارت إلى وجود فروق في تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، ومعوقاتها تُعزى للدورات التدريبية.

• التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات، وهي كما يلي:

◀ رفع الوعي لدى قائدات المدارس بأهمية تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي من خلال:

✓ أن تقوم وزارة التعليم بإعداد البرامج التدريبية للقائدات، حول أداء مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي المدرسي؛ بحيث يتم فيها شرح المؤشرات التي يتم بناء عليها تقييم المدرسة.

✓ أن تحدد إدارة التعليم لقاءات دورية بين قائدات المدارس لمناقشة أعمالهن في مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، وتحديد المعوقات والفجوات، وإرسالها بتقرير لوزارة التعليم.

✓ تقديم حوافز للقائدات المميزات في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي واللاتي حصلن على نقاط عالية في التقييم النهائي.

- ✓ أن يُراعى بشكل أساس الخبرة في اختيار قائدات المدارس؛ بحيث يتم اختيار من لديهن خبرة واسعة في المجالين التعليمي والإداري.
- ✓ أن يتم اختيار قائدات المدارس من ذوي الخبرة العلمية والمهنية والاجتماعية والتربوية العالية.
- ✓ أن تشارك قائدات المدارس في وضع المؤشرات التعليمية المناسبة لتقييم مدارسهن.

« تطوير قائدات المدارس لأدائهن من خلال:

- ✓ أن تركز قائدات المدارس على تربية الطالبات على السنن المرافقة لصلاة الظهر، وبعمل مسابقات تنافسية بين الطالبات.
- ✓ الحد من غياب المعلمات بتطبيق برامج علاجية لهن.
- ✓ تطوير قدرات قائدات المدارس؛ بحيث تكون القائدة قادرة على تطوير عملها بما يتلاءم وطبيعة العمل الذي يطلب منها، وحسب ما يتوفر من إمكانيات وظروف.
- ✓ إكمال التشكيلات المدرسية (وكيل، ومرشد، وأمين مصادر التعلم)؛ لضمان قيام القيادة المدرسية بجميع مهامها.
- ✓ الاهتمام ببرامج التنمية المهنية في المدارس، وتوطين التدريب.
- ✓ أن تقوم إدارة التعليم بتأهيل قائدات المدارس وتدريبهن بصفة دورية في مجال مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي.
- ✓ تطوير الممارسات الإشرافية التربوية التي أثبتت الدراسة القيام بها.
- « نشر ثقافة مؤشرات الأداء التعليمية من خلال:
- ✓ أن تقوم الوزارة بالأخذ بعين الاعتبار التميز في تطبيق مؤشرات قيادة الأداء في التقييم السنوي لقائدة المدرسة.
- ✓ أن تقوم إدارة التعليم بوضع قائمة بهذه المؤشرات، وتوزيعها على المدارس من خلال التعاميم والكتب الرسمية؛ من أجل نشر ثقافة المؤشرات.
- ✓ الاستفادة من تميز المدارس بعد استخراج نتائج مؤشرات أداء المنظومة، من خلال عمل زيارات تبادلية للمدارس المتميزة أداءً من قبل المدارس الأقل أداءاً.
- ✓ التنوع في البرامج العلاجية والتصحيحية للمدارس ذات الأداء منخفض.
- ✓ تصميم دورات تدريبية إلكترونية عن بعد؛ لضمان تدريب أكبر شريحة من قائدات المدارس بما يتناسب مع ظروفهن.
- ✓ دعم المدارس المتميزة بتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، وتوفير جميع احتياجاتها تحفيزاً لها.

• المقترحات " الدراسات المستقبلية":

- « إجراء دراسات مماثلة؛ بحيث تتطرق لمجالات أخرى وعلى مناطق أخرى بالمملكة، ومن وجهة نظر المعلمين والمشرفين.
- « إجراء دراسة لمعوقات تطبيق قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، من وجهة نظر القادة والقائدات في إدارة التعليم بمدينة تبوك.
- « إجراء دراسة حول علاقة درجة تحقق مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، لدى قائدة المدرسة بفعالية المعلمة واتجاهاتها نحو مهنة التدريس.

• المراجع العربية :

- ابن جليلي، رياض (٢٠١٠). مؤشرات النظم التعليمية. الكويت. جسر التنمية. ج ٩. ع٩٦. ص.ص ١٤-٢.
- أبو العلا، سهير عبداللطيف (٢٠٠٨). تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة (دراسة ميدانية). مصر. مجلة الثقافة والتنمية. ج ٨. ع ٢٧. ص.ص ٨٠-١٦٨.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). الأداء الإداري المتميز. الطبعة الثانية. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو دقة، سناء إبراهيم، الدجني، إياد علي (٢٠١١). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية. الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزرقاء الأهلية. الأردن. ص.ص ٢-٧٢.
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٦). المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي. مصر. مجلة مستقبل التربية العربية. ج ١٢. ع ٤٢. ص.ص ٩-١٥١.
- إسلام، عبدالعزيز سالم، وسليمان، علي موسى ، وإبراهيم، وجيه المرسى (٢٠١٠). تطوير منظومة التعليم في ضوء بعض مؤشرات الجودة دراسة حالة على جامعة طيبة. مصر. مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس. ع ١٦١. ص.ص ١٤-٦٣.
- إسماعيل، عبد المطلب السيد (٢٠٠٥). وضع ضوابط لجودة التعليم الجامعي بجمهورية مصر العربية دراسة حالة بجامعة قناة السويس. أطروحة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة.
- الأشقر، هشام (٢٠١٥). دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء. رسالته ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.
- الأشول، على محمد، آخرون (٢٠١١). تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في التعليم العالي تجربة كلية الهندسة جامعة صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ع ٧. ص ٢٢.
- الأمير، محمد، والعوامل، عبدالله (٢٠١١). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد ٧. العدد ١. الأردن. ص.ص ٥٩-٧٦.
- البراك، أمل أحمد (٢٠١١). درجة فاعلية البرنامج الأردني لتطوير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدرسة البادية الوسطى، رسالته ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوية. جامعة مؤتة. الأردن.
- بليسي، فانتة جميل (٢٠٠٧). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات مدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالته ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس. فلسطين.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمة الأعمال الدولية. الطبعة الأولى. القاهرة. دار الكتب المصرية.
- الجعافرة، عبد السلام (٢٠١٤). درجة تطبيق معايير جودة التعليم في مديرتي الكرك والعقبة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ١. شباط. العدد ٣٢. فلسطين. ص.ص ٦٧-٩٩.
- الجهوي، ملحة سعيدة (٢٠٠٩). المعجم التربوي. وزارة التربية الوطنية الجزائرية: المركز الوطني للوثائق التربوية.

- حجازي، نوال (٢٠٠٦). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر معلميهـم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- الحدادي، داود عبد الملك (٢٠٠٧). المجتمع الأهلي والتميز والإبداع في التعليم العالي جامعة العلوم والتكنولوجيا نمودجا. وقائع المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلم في الوطن العربي التميز والإبداع في التعليم العالي. تعز. الجمهورية اليمنية، ٧-٨ كانون أول. ديسمبر. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس. ص.ص ٢٠٩-٢٢٥.
- حريم، حسين (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمد، إلهام حسن (٢٠١٤). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيه. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس: الضفة الغربية.
- الحوت، محمد صبري، وشاذلي، ناهد عدلي (٢٠٠٧). التعليم والتنمية. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
- الحوت، محمد صبري، والسيد، علي السيد (٢٠٠٩). دور المؤشرات التعليمية في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة. مجلة كلية التربية بالقزاق. مصر. ع (٦٤). ص.ص ١-٢٢.
- الدجني، إياد علي (٢٠١١). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دارسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.
- الدحلة، فيصل (٢٠٠٧). أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. كلية الدراسات الإدارية والمالية.
- درويش، عبد الكريم (٢٠١٠). إدارة الحوافز وإدارة المؤسسات المتميزة. مجلة الفكر الشرطي. ج ١٩. ع (٧٣). الشارقة الإمارات العربية المتحدة. ص.ص ١١٠-١٢٨.
- درويش، عبد الكريم (٢٠٠٩). إدارة الأداء (منظور التميز المؤسسي). الطبعة الأولى. مركز بحوث الشارقة. الإمارات العربية المتحدة. ص.ص ١٠٠-١٢٥.
- الدهشان، جمال علي، والسوق، محمد سعد (٢٠١٥). تقييم القيمة المضافة مدخلا لتقييم أداء المؤسسات التعليمية: المدرسة نمودجا. مصر. مجلة الثقافة والتنمية. جمهورية مصر العربية. ج ١٦. ع (٩٤). ص.ص ١-٤٤.
- ديوان الخدمة المدنية (٢٠١٤). دليل مؤشرات الأداء في الخدمة المدنية. الامارات العربية المتحدة. <http://www.csb.gov.jo/csb/Legislations/manuals>. تاريخ الدخول ١٥ شوال ١٤٣٧هـ.
- الراداي، فهد عايد (٢٠١٦). درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهه نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب جنوب المدينة. الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة. وزارة التعليم. المدينة المنورة.
- رزوق، راكان (٢٠١٥). هندسة النظم. مجلة البحوث. الموسوعة العربية الإلكترونية. ج ٢١. ع (٣١٣). <http://www.arab-ency.com>. تاريخ الدخول ١٠ رجب ١٤٣٧هـ.
- زامل، مجدي علي (٢٠١٣). درجة فاعلية مجالس أولياء أمور الطلبة في دعم الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين من وجهة نظر أعضاء المجالس ومديري المدارس. الكويت. المجلة التربوية. ج ٢٨. ع (١٠٩). ص.ص ٣٥١-٣٩٩.
- السعيد، أحمد أشرف (٢٠٠٧). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. دارسة نظرية وتطبيقية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. ص.ص ١٦٦-١٨٥.

- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري. عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السليم، بشار (٢٠٠٨). درجة مساهمة عناصر المنظومة التربوية في تحقيق جودة التعليم الثانوي في الأردن. مجلة الثقافة والتنمية. ع(٢٦). مصر. ص.ص ٥٤-٧٩.
- شحات، هناء السيد (٢٠١٦). دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. مصر. ص. ص ٥٦٧-٥٨٨.
- شحاتة، صفاء أحمد (٢٠١٢). أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية (مدخل تقييم القيمة المضافة). المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. ع(٣١). ص.ص ١٥٨-١٥٩.
- شحاتة، حسن، والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. مراجعة حامد عمار: الدار المصرية اللبنانية. القاهرة.
- صالح، عبد القادر (٢٠١٣). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- صلاح الدين، صفاء (٢٠١٣). التطوير المؤسسي كمدخل للإصلاح الإداري في المنظمات العامة. مجلة القراءة والمعرفة. ع(١٤٢). مصر. ص.ص ٢٥٧-٢٨٦.
- الطحيم، عبدالله (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي، المفهوم والنماذج والاستراتيجيات. الطبعة الخامسة. دار حافظ للنشر والتوزيع. جدة.
- الطعاني، حسن (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها. مجلة جامعة دمشق. ج٢٨. ع(٢).
- طعيم، رشدي، محمد، البندري (٢٠٠٤). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير. الطبعة الأولى. القاهرة. دار الفكر العربي.
- عاشور، محمد علي، الشقران، رامي إبراهيم (٢٠١٠). فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ج٣. ع(٦). الأردن. ص.ص ٧٠-٨٣.
- عبد الرحمن، سلوى (٢٠١٣). الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة. مجلة النهضة. ج١٤. ع(٣). ص.ص ١٢٥-١٧٤.
- عبدالله، محمود محمد (٢٠١٠). مدى توفر مؤشرات الجودة لتعليمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء المعايير القومية للتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سوهاج قسم أصول التربية. كلية التربية. مصر.
- عدنان، الزهراء (٢٠١٢). مؤشرات النجاح في التعليم الثانوي الفاعلية والكفاءة: دراسة مقارنة بين المؤسسات الناجحة والأقل نجاحا. جامعة وهران. الجزائر. الوعاء الإلكتروني جامعة وهران.
- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٧). التقويم التربوي المؤسسي، أسسه، ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس. القاهرة. دار الفكر العربي.
- العنزري، فريح (٢٠١٢). تقويم دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة جذابة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طيبة. المدينة المنورة.
- العوشن، محمد سعود (٢٠١٣). المؤشرات التربوية الرئيسة لتقييم نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.

- عيسى، حسن أحمد (٢٠٠٥). تقويم حالة التعليم الأساسي في مصر. المؤتمر العلمي الثالث مناهج التعليم قبل الجامعي الواقع واستراتيجيات التطوير. الجزء الأول. ٨ مايو. كلية التربية ببني سويف. جامعة القاهرة. مصر. ص.ص ٤-١٢.
- الغامدي، علي محمد (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية. ملحق ج ٣، ٤٠، ص.ص ١٠٨٦-١٠٩٦.
- الفارسي، عبد الكريم (٢٠١٤). قياس مؤشرات الأداء. مجلة وزارة العدل السودان. ج ٤، ع (١٦). أغسطس. ص.ص ٣٣٧-٣٦٧.
- فيلة، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الطبعة الثالثة. الأردن. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فيلة، فاروق عبده، وزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) معجم مصطلحات التربية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة.
- القحطاني، مبارك سعيد (٢٠١٥). معوقات تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.
- القريوتي، محمد (٢٠٠٦). نظرية المنظمة والتنظيم. الطبعة الثالثة. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد (٢٠١٥). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كيلانو، طلال فرج (٢٠١٢). الاستخدام الأمثل لوسائل القياس والتقويم ودورها في ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ج ٩، ع (٥). ص.ص ٣٣-٣٤.
- مازن، شريف. (٢٠٠٨) مؤشرات الأداء الرئيسية. أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر. ص.ص ٣٧٧-٣٩٦.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧). تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الطبعة الأولى. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- مبارك، هاني سعيد (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان: نموذج مقترح. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة تونس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. تونس.
- مجمعي، حسين أحمد (٢٠١٧) الإدارة العامة للتعليم بتبوك. مقابلة
- المحاسنة، إبراهيم محمد (٢٠١٣). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. عمان. دار جرير للنشر.
- محمد، فرج هويدي (٢٠١٢). دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمر المختار: ليبيا.
- المرجوشي، آتين محمد (٢٠٠٧). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية مع دراسة حالة المكتب الإقليمي للشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. مصر.
- مرسي، إلهام محمود، وأبو سعدة، ضيئة محمد، ودياب، مهربى أمين (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير التعليم في الريف المصري في ضوء مؤشرات جودة الأداء التعليمي. مصر. جامعة بنها. مجلة كلية التربية. ج ٢٦، ع (١٣). ص.ص ٢٨٥-٣٢٠.

- مرسي، سعيد محمد، محمد عبدالله، عبدالله محمد (٢٠١٢). مؤشرات الأداء التعليمي: مدخل لتطوير الفاعلية والتحسين المدرسي: تصور مقترح. مصر. جامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، ج ٢٨، ع (٤)، ص. ٣٧٠-٤٤٠.
- المرضي، لطفي صالح (٢٠١٦). تقويم بناء وتنفيذ الخطط الإستراتيجية مهارات تطبيقية في قيادة الأداء ومؤشراته. المجلد الأول. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- المساد، محمود أحمد (٢٠٠٩). فاعلية عملية التغيير نحو التعلم القائم على المعرفة في درجة تقويم الأداء المؤسسي للمدارس التابعة لمعارف التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة. كلية التربية. جامعة عين شمس. ع (٩٨). الجزء الأول ديسمبر. ص. ١٨١-٢٤٣.
- المسعودي، محمد موسى (٢٠١٦). الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا. رسالت ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيم وتطبيقات. الرياض. مكتبة الرشد.
- نحيلي، علي أحمد (٢٠١٠). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. مجلة جامعة دمشق. ج ٢٦، ع (٢٠١). ص. ٢٦٠-٢٦١.
- نصر، نوال (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي. ص. ٦٣-٧٦. مصر.
- نواوي، إلهام حسن (٢٠١٦). واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي وعلاقته بالكفايات المهنية للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة. رسالت ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- هيرمان، أجنيس (٢٠١١). إدارة الأداء. (ترجمة عامر، سامح عبدالمطلب). عمان. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الوحيد، مهدي، وحسن، خالد (٢٠١٣). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد. ع (٩٦). جمهورية مصر العربية. ص. ٥٧-٨٢.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠١٠) دليل برنامج تطوير المدرسة. ط١. عمان. الأردن.
- وزارة التعليم (٢٠١٤). دليل منظومة قيادة الأداء الإشرافي. (الإصدار الثاني). الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠١٥-أ). دليل بناء خطة تطوير المدرسة. (الإصدار الثاني). الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠١٥-ب). دليل منظومة قيادة الأداء الإشرافي. (الإصدار الثالث). الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠١٦). دليل منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي. (الإصدار الرابع). الرياض.
- اليحيوي، صبرية (٢٠١٢). إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود. ع (٢٤). الرياض.

• المراجع الأجنبية:

- Ayeni , A. J. (2012). Assessment of Principals' Supervisory Roles for Quality Assurance In Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *World Journal of Education*, 2(1): 62-69.

- Benedict, U. (2013). Supervisory Role of Principals in Enhancing Teachers' Professional Development in Secondary Schools in Kitui West District, Kenya. **Unpublished Master Thesis**, The Catholic University OF Eastern Africa Nairobi – Kenya.
- Cohen, B. (2007). Developing Educational Indicators That Will Guide Students and Institutions Toward a Sustainable Future. **New Directions for Institutional Research**, 134, 83-94.
- Day, C. and Gu, Q. and Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. **Educational Administration Quarterly**, 52 (2), 221-258.
- Egwu, S. O. (2015). Principals' Performance in Supervision of Classroom Instruction in Ebonyi State Secondary Schools. **Journal of Education and Practice**, 6(15): 99-106.
- Habib, Z., Kataria, J. & Sabir, M. (2016). Role of Leaders' Qualification on Performance of Students at Primary Level in Punjab, **Pakistan. South Asian Studies (1026-678X)**, 31(2), 215-223.
- Jackson, S. & Lunenburg, F. (2010). School performance indicators, accountability ratings, and student achievement. **American Secondary Education**, 27-44.
- Lee, I.; Chang, L. & yilin, K. (2011). Using The Analytical hierarchy Process to Construct Performance Indicators For Comprehensive High Schools in Taiwan, **Social Bhavior and Personality**, 39(5), 615-626.
- Montoneri, B.; Lin, T.; Lee, C. & Huang, S. (2012). Application of data envelopment analysis on the indicators contributing to learning and teaching performance. **Teaching and Teacher Education**, 28(3), 382-395.
- Murillo, V. (2014). The Relationship between Performance Pay Indicators and Student Achievement in an Urban School District. **Unpublished Doctoral dissertation**, Baker University.
- Onuma, N. (2016). Principals Performance of Supervision of Instructions in Secondary Schools in Nigeria. **British Journal of Education**, 4(3), 40-52.
- Pettigrew, H. (2013). The Perceptions of Principal Instructional Leadership Practices on 8Th Grade Ohio Achievement Assessment (OAA). **Unpublished Doctoral dissertation**, Cleveland State University, USA.

- Pina, R.; Cabral, I. and Alves, J. (2015). Principal's leadership on students' outcomes, **Social and Behavioral Sciences**, 197, 949 – 954.
- Şencan, H. & Karabulut, A. (2014). Monitoring of Educational Performance Indicators in Higher Education: A Comparison of Perceptions. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 15(2), 359-376.
- Sinnema, C.; Lee, F.; Robinson, V. & Pope, D. (2013). When Others' Performance Just Isn't Good Enough: Educational Leaders' Framing of Concerns in Private and Public. **Leadership & Policy in Schools**, 12(4), 301-336. doi:10.1080/15700763.2013.857419
- The USA Department of Education (2005). **Indicators**, Op. Cti. pp 6-8.
- Yunus, N.; Yunus, J. & Ishak, S. (2012). The School Principals' Roles in Teaching Supervision in Selected Schools in PERAK, Malaysia. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, 1(2), 50-55.

