

مؤشرات الأداء الإشرافي المتطلبة للمشرف التربوي في مدارس المدينة
المنورة في ضوء بعض المتغيرات (دراسة تقويمية)

فهد عايد الرادادي
مشرف التربية الإسلامية وأخصائي التقويم
بمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة

مستخلص الدراسة:

الهدف من الدراسة: معرفة درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم (جنوب المدينة المنورة).

إجراءات الدراسة وأدواتها: للإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٦) فرداً، منهم (١٥٥) قائداً مدرسياً، و (٣١١) معلماً من معلمي المدارس الواقعة تحت إشراف مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (٢٥) مؤشراً من مؤشرات الأداء الإشرافي، موزعة على ثلاثة محاور.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلتها، وهي: النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للمجموعات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للزيارات الصفية في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة كانت بدرجة (عالية).

أن درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم كانت بدرجة (متوسطة).

أن درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي لبرامج الفئة الأولى بالرعاية في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات التربوية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة كانت بدرجة (متوسطة).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في جميع مؤشرات محاور الدراسة تعزى لمتغير: طبيعة العمل الحالي، لصالح القيادات المدرسية. وجود فروق تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا). وجود فروق تعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، لصالح (عدد سنوات الخبرة أكثر من ١٥ سنة).

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بجملة توصيات، من أبرزها:

تدريب المشرفين التربويين تدريباً نوعياً على منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

تدريب المشرفين التربويين على كيفية إعداد الحقائب التدريبية، والورش التربوية، وإعداد وإدارة اللقاءات التربوية.

تطوير منظومة قيادة الأداء الإشرافي بأدواتها المتنوعة لتشمل بقية التخصصات والإدارات الإشرافية الأخرى (التدريب التربوي، التوجيه والإرشاد، النشاط الطلابي، التوعية الإسلامية، الموهوبين، تعليم الكبار).

تخفيف الأعباء عن المشرفين التربويين في مكاتب التعليم الذين تم تكليفهم بمهمة أخصائيي التقويم لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي، لما يقومون به دور فعال في تطبيق المنظومة.

وفي ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها اقترحت الدراسة العديد من البحوث والدراسات التي يمكن إجراءها على المراحل الدراسية المختلفة عامة، وذلك استكمالاً لموضوع الدراسة الحالية.

Abstract

Study Title: degree of contribution of some supervisory performance indicators quantitative and qualitative improvement in the teaching performance of primary school teachers from the perspective of administrators and teachers southern Medina Education Office.

The aim of the study: to know the degree of contribution of some supervisory performance indicators quantitative and qualitative performed by the educational supervisor in improving the teaching performance of

primary school teachers from the perspective of administrators and teachers Education Office(south of the city of Medina).

The study procedures and tools : to answer the questions of the study The study was based on the descriptive method , the study sample consisted of 366 individuals , of whom (68) manager and agent , and(298) teachers of primary teachers in schools under the supervision of the Education Office of the south of the city of Medina was chosen randomly , and the study tool is a questionnaire consisting of (32) an indication of the performance of the supervisory quantitative and qualitative indicators distributed on three axes. The study procedures and tools : to answer the questions of the study The study was based on the descriptive method , the study sample consisted of 366 individuals , of whom (68) manager and agent , and(298) teachers of primary teachers in schools under the supervision of the Education Office of the south of the city of Medina was chosen randomly , and the study tool is a questionnaire consisting of (32) an indication of the performance of the supervisory quantitative and qualitative indicators distributed on three axes.

1. The degree of contribution of the supervisory performance indicators of quantity and quality of visits in the classroom to improve teaching performance of primary school teachers from the perspective of administrators and teachers south of the city of Medina was the Office of Education degree (medium).

2. The degree of contribution of the supervisory performance indicators quantitative and qualitative applied the lessons of educational meetings and educational workshops to improve teaching performance of primary school teachers were degree (medium).

1. The degree of contribution of the supervisory performance indicators of quantity and quality of visits in the classroom to improve teaching performance of primary school teachers from the perspective of administrators and teachers south of the city of Medina was the Office of Education degree (medium).

2. The degree of contribution of the supervisory performance indicators quantitative and qualitative applied the lessons of educational meetings and educational workshops to improve teaching performance of primary school teachers were degree (medium).

In light of the results that have been reached , the study recommended , among other recommendations , notably :

1. Train supervisors on performance supervisory diverse Bodoadtha leadership system.
2. Train supervisors on how to set up training packages , educational workshops , and the preparation and management of educational meetings.
3. Develop the supervisory system performance leadership diverse Bodoadtha to include the rest of the disciplines and other supervisory departments(, educational training , guidance and counseling , student activity , Islamic Awareness , talented , adult education ,).
4. Reduce the burden on supervisors in the education offices , which have been assigned the task of specialists Calendar supervisory system

performance to what they are doing an effective role in the application of the system leadership.

In light of the findings and recommendations of the study suggested that many of the research and studies that can be made on the different stages of public and private school and primary school , and that an update to the subject of the current study.

المقدمة:

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، وقائد الغر المحجلين محمد بن عبد الله، وعلى آله وأصحابه ومن اهتدى بهداه إلى يوم الدين، وبعد؛ تتعدد التحديات والتغيرات التي تواجهها المجتمعات البشرية في العصر الحالي، الأمر الذي يجعل التخطيط لمواجهتها، والإفادة منها، ودراسة انعكاساتها على مجالات المجتمع المختلفة، ومنها مجال التعليم، هدفاً في غاية الأهمية.

ومن أبرز هذه التحديات والتغيرات التي يجب أن تتفاعل معها أنظمة التعليم، التقدم الكبير في وسائل الاتصال، والثورة المعلوماتية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات، والعولمة بأبعادها المختلفة (الحوت والسيد، ٢٠٠٩م، ص ٣).

وهكذا فإن التحديات التي يطرحها عصر المعلومات، التي يواجهها العالم المعاصر تضطرننا إلى مراجعة شاملة ودقيقة لأسس التعليم ونظمه، كما أن هذه التغيرات الحادة التي تنطوي عليها هذه التحديات تستلزم إحداث تغيرات جوهرية في المنظومة التربوية بجميع أنماطها، ووسائلها، ومواردها، ومؤسساتها، ومناهجها وأساليبها (الغانم وآخرون، ٢٠٠٥م، ص ١٠-١١).

كما تسبب هذا الواقع المملوء بالتحديات والتغيرات التي تحد من قدرة النظام التعليمي على مواكبة التطورات العالمية إلى المناداة بضرورة إصلاح وتطوير التعليم (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢م، ص ٣٧١)؛ وقد تضمن إصلاح التعليم عدة إستراتيجيات متعددة الجوانب، تهدف في مجملها إلى إعداد الثروة البشرية باعتبارها أعظم وأعلى محركات التنمية الشاملة بمختلف أبعادها. وتبرز في بنية هذه الإستراتيجيات جملة من التوجهات والمفاهيم؛ ومن بينها التوجه نحو مجتمع المعرفة، وحفز الطلاب على البحث والابتكار، وتطبيق المعايير العالمية للجودة وقياس الأداء (عمار، ٢٠٠٦م، ص ١٤٩).

وإن الميدان التربوي المعاصر الذي يشهد الكثير من هذه التحديات والتغيرات يتطلب التحرك السريع والمناسب ولا سيما في مجال الإشراف التربوي الذي يعد رأس الهرم في العملية التعليمية والتربوية، وركناً مهماً من أركانها، حيث يقع عليه عبء مساعدة المعلمين، وتهيئة أفضل الفرص لنجاحهم، وتحسين أدائهم؛ فالإشراف هو عملية دائمة لتطوير أداء المعلمين خاصة وفي العملية التربوية بشكل عام (القرمطي، ١٤٣٣هـ، ص ٢؛ وحكمي، ١٤٣٤هـ، ص ٢). حيث إن الإشراف التربوي يكتسب أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها المتمثلة في متابعة العملية التعليمية والتربوية ومعايشة مشكلاتها ثم وضع الحلول المناسبة لها (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٣م، ص ٣٢). إن التطور الكبير الذي لحق بالعملية التعليمية والتربوية والتقدم المعرفي الذي شهدته المجتمعات أكسب عملية الإشراف التربوي أهمية أكثر من أي وقت مضى ولا تزال تتعاظم وتتسع، وألقى على عاتقها الكثير من المهام والتبعات والمسؤوليات، وعلق عليها الكثير من الأهداف باعتبارها ضرورة قصوى لا غنى عنها للتربية الحديثة (حسين وزيدان، ١٩٩٣م، ص ١٥٢).

وتتعدد المهام التي يقوم بها المشرف التربوي، إلا أن الإسهام في تحسّن أداء المعلمين ونموهم المهني داخل المؤسسة التعليمية يعد من أهم أدواره (عبد الرزاق، ٢٠٠٧م، ص ٥٤). ومما سبق يتضح أهمية دور المشرف التربوي في الارتقاء المهني للمعلمين، ودوره الفعال في تحسين مستوى أدائهم التدريسي داخل الفصل، ذلك من خلال أساليبه الإشرافية المتبعة خلال زيارته الميدانية، حيث إن للمعلم الدور الأبرز في العملية التعليمية والتربوية، ومن خلال تعزيز المشرف التربوي لأدوار المعلم وتنميته، تجعل ذلك المعلم أكثر عطاءً لطلابه، الأمر الذي يسهم في الوصول بالعملية التعليمية إلى تحقيق أهدافها المنشودة. الإحساس بمشكلة الدراسة:

وبرغم هذه الأهمية الكبيرة، فقد أشارت العديد من الدراسات والأدبيات التربوية والتقارير الميدانية إلى وجود بعض المشكلات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي على مستوى الفكر والممارسة التي ينبغي معالجتها بمنظور شمولي؛ حتى تتحقق أهدافه بكفاءة وفعالية (وزارة التعليم، ١٤٢٩هـ، ص ٥٦؛ وعبد الرزاق، ٢٠٠٧م، ص ٥٤)، كما أكدت العديد من الدراسات، كدراسة (السهلي، ٢٠٠٢م، ص ٥٧٧؛ والقرني، ١٤٣١هـ؛ وهندي، ٢٠١٢م، ص ٣؛ وآل مصعود، ١٤٣٣هـ؛ وآل دعيش، ١٤٣٥هـ): أن المشرفين التربويين يركزون على ممارسة بعض الأساليب الإشرافية وإهمال أخرى لعدم قناعتهم بها، إضافة إلى عدم التجديد والتطوير في ممارسة الأساليب الإشرافية؛ مما أدى إلى وجود سلبيات في تطبيق بعض الممارسات الإشرافية وقصورها في النظام التعليمي.

ومن أجل ذلك سعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل مستمر إلى تحسين الأداء الإشرافي والتعليمي وتجويده، رغبة في الوصول إلى جودة المخرجات، في تخطيط وقيادة العمليات التعليمية والإشرافية (وزارة التعليم، ١٤٣٥هـ، ص ٣) حيث إن وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي وسعيًا منها للتطوير المستمر للأداء الإشرافي في الميدان التربوي اتجهت إلى تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي، وهو منهج استراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات ذات الأداء الفعال حول العالم (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ، ص ١).

فقد أصبح استخدام مؤشرات الأداء اتجاهًا عالميًا لدى التربويين ومتخذي القرار ورجال التعليم، إذ يؤكدون على ضرورة توظيف المؤشرات في كل مستويات الأنظمة التعليمية، والإدارات التعليمية وقيادات المدارس ومعلمي الفصول (Bryk, 1993, 451). وتمثل المؤشرات بصفة عامة حلقة أساسية من حلقات محاولات تطوير العلوم الإنسانية، التي تسعى دوماً إلى محاولة التجديد والضبط والتأثير في صياغة الواقع والمستقبل على أسس مقدرة (عمار، ١٩٩٢م، ص ٣١).

وتبرز أهمية مؤشرات الأداء في مجال التعليم، حيث استخدمها كثير من دول العالم اليوم في بناء قواعد للبيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها تزويد صانعي السياسة التربوية بالمعلومات التي تساهم في صناعة القرارات التربوية، وتوجه مسار التعليم، وتضبط اتجاهه، وترسم مستقبله (غانم، ١٩٩٧م، ص ١٧٣).

كما تكمن أهمية مؤشرات الأداء بوصفها إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجياتها، ويتم قياس مؤشرات الأداء وتحديدها بناء على معايير تحددتها طبيعة مهام المنشآت ونشاطاتها سواء أكانت تعليمية أم صحية أم صناعية أم تقنية. .. (البيلاوي، ٢٠١٠م، ص ٦٧).

ولذلك ظهرت الحاجة إلى استخدام مؤشرات الأداء الإشرافي كمدخل للفعالية والكفاءة (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص ٢) والتحسين للأداء التدريسي داخل المدرسة، وما يتطلبه هذا الاستخدام من تهيئة الميدان التربوي للعمل بموجب هذه المؤشرات، كما أن عملية الإشراف التربوي لا بد أن يلازمها تقويم مستمر ودائم لأبعاها؛ لأن تقويم الأداء وسيلة للحكم على صلاحية وتطور عمل المشرفين التربويين، وتقدير مدى كفايتهم العلمية والمهنية والإنتاجية. ومن هنا اهتمت وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف للتربوي "بتطوير نظام مؤشرات الأداء الذي يوفر صورة صادقة ودورية لوضع التعليم في المدارس، والذي يمكن من توفير قاعدة ثابتة لتقييم التحسن التعليمي" (الحوت وشاذلي، ٢٠٠٧م، ص ١٩٤). فمؤشرات الأداء تساعد صانعي السياسة التعليمية، في تقويم أداء المشرف التربوي والمعلم والطالب، وتقويم أداء المؤسسة التعليمية ككل، ومراقبة أنظمة التعليم، والتخطيط والإدارة الفعالة (الحبشي، ٢٠٠٨م، ص ١٧٤). فقامت وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي بتصميم وتفعيل منظومة قيادة الأداء الإشرافي التي تشمل خمس أدوات لقياس الأداء الإشرافي من مختلف أبعاده، وهي:

مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية.

مؤشرات الأداء الإشرافي النوعية.

مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسية.

أداة قياس بناء الخطط الإشرافية.

أداة قياس تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية.

ومن هنا جاء موضوع الدراسة الحالية، والذي سيدور حول مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي، وتحديدًا ستختص الدراسة الحالية بقياس درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم (جنوب المدينة المنورة). وانطلاقاً من شروع وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي في تطبيق منظومة قيادة الإشراف التربوي بأدواتها الخمس ابتداءً من العام الدراسي ١٤٣٤هـ/١٤٣٥هـ. ومن ذلك الوقت مارس المشرف التربوي بمكتب التعليم (جنوب المدينة المنورة) دوره الإشرافي على معلمي مدرسته المسندين إليه باستخدام الأساليب والمؤشرات الإشرافية - الكمية والنوعية - وفق ما ورد في المنظومة، بهدف تحسين مستوى الأداء التدريسي لديهم. إلا أن أحداً لا يعرف - في حدود علم الدراسة الحالية - درجة (إسهام هذه الأساليب والمؤشرات الإشرافية في تحقيق ذلك، ولهذا جاءت مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في نقص إسهام الإشراف التربوي في تحقيق تحسن في مستوى الأداء التدريسي للمعلمين وفق مؤشرات الأداء الكمية والنوعية، ولذا تأتي هذه الدراسة سعياً نحو تطوير الإشراف التربوي ومهاراته لدى المشرفين التربويين. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم (جنوب المدينة المنورة)؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للزيارات الصفية) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة؟

ما مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة؟

ما مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (لبرامج الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة؟

ما مدى تأثير المتغيرات التالية (طبيعة العمل - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) في استجابة عينة الدراسة حول مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف التالي:

معرفة درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للزيارات الصفية، والدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية، وبرامج الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم (جنوب المدينة المنورة) في ضوء متغيرات (طبيعة العمل - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يُتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية الفئات التالية:

فريق قيادة مؤشرات الأداء الإشرافي بوزارة التعليم، حيث تقدم الدراسة الحالية تصوراً واقعياً، وتغذية راجعة بشأن تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي نسخة معتمدة (٣)، ودراسة نتائجها، وبناء برامج علاجية وتطويرية للأداء الإشرافي استناداً إلى مخرجاتها.

القائمون على مشروع تطوير التعليم بوزارة التعليم، حيث تلفت الدراسة الحالية نظرهم إلى استخدام مؤشرات الأداء، بوصفها اتجاهاً حديثاً في ميدان التعليم والتعلم. وتقديم مقترحات تؤدي إلى تجويد المنظومة التعليمية بكافة عناصرها وتطويرها.

مدبرو مكاتب التعليم، حيث إنهم يُعدّون حلقة وصل بين العاملين في الميدان التربوي؛ من المشرفين التربويين والمسؤولين في وزارة التعليم، وانطلاقاً من هذا الدور يمكنهم تبني هذه المؤشرات، وحث المشرفين التربويين، وتدريبهم على استخدامها، وتقويم أدائهم في ضوءها. المشرفون التربويون، حيث تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً حول مفهوم مؤشرات الأداء، وأهميتها، واستخداماتها، وتقديم رؤية واضحة يستعين بها من يستخدمها. كما تفيدهم في تحسين أدائهم للأساليب الإشرافية، والكشف عن درجة فعاليتها، وبيان نقاط القوة والضعف في أدائهم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

البحث العلمي والباحثون، من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء البحوث والدراسات المرتبطة بمجال مؤشرات الأداء، كما يؤمل أن تفتح نوافذ بحثية تستهدف التوسع في استخدام مؤشرات الأداء في كافة الإدارات والأقسام والمؤسسات.

مساعدة الوزارة وإدارات التعليم على تحديد الاحتياجات الإشرافية؛ لتطوير برامج تدريبية للمشرفين التربويين، سواء قبل ممارستهم للعمل الإشرافي أو أثناء ممارستهم له. حدود الدراسة: تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

أ - الحدود الموضوعية: المجال الأول والثاني من مؤشرات الأداء الإشرافي الواردة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي نسخة معتمدة (٣).

المجال الأول، ويشمل المعايير الأربعة التالية: (الزيارات الصفية، الدروس التطبيقية، الورش التربوية، اللقاءات التربوية).

المجال الثاني، ويشمل المعيارين التاليين: برامج الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات. ب - الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الواقعة تحت إشراف مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة التابع للإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

ج - الحدود الزمانية: نفذت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦هـ/١٤٣٧هـ.

د - الحدود البشرية: القيادات المدرسية والمعلمون في مدارس التعليم العام الواقعة تحت إشراف مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة. مفاهيم الدراسة:

يمكن تحديد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

الإشراف التربوي:

عرّفته الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٩هـ، ص ٢٩) بأنه: "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها". وتتبنى الدراسة الحالية تعريف الإدارة العامة للإشراف التربوي إجرائياً. المشرف التربوي:

يُعرّف المشرف التربوي بأنه: "خبير فني وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التي تواجههم، وتقديم الخدمات الفنية؛ لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة" (وزارة المعارف، ١٤١٩هـ، ص ٩٩).

وتعرّفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: الشخص الذي يمتلك مؤشرات الأداء الإشرافي المتطلبة لتحسين أداء المعلمين وفق تخصصاتهم الدراسية، التي تبدو في أدائه الإشرافي، وتنعكس في مستوى أداء المعلمين.

أساليب الإشراف التربوي:

"هي النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء والتسهيلات، وتحقيق النمو العملي والمهني، وتحسين التعليم والتعلم" (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ، ص ٢٥).

وتعرّفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: الزيارات الصفية، والدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية، وبرامج المعلمين الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات، (كمياً ونوعياً)، التي يقوم بها المشرف التربوي بمكتب التعليم جنوب المدينة؛ لتحسين مستوى الأداء التدريسي للمعلمين المسندين إليه.

تقويم الأداء الإشرافي:

يُعرّف تقويم الأداء الإشرافي بأنه: "عملية إصدار أحكام، وعملية الوصول إلى قرارات حول قيمة خبرة من الخبرات، وذلك من خلال التعرف على نواحي القوة والضعف فيها على ضوء الأهداف التربوية المقبولة بقصد عملية التعليم والتعلم" (الديب، ١٩٩٣م، ص ١٠٧). وتعرّفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: إصدار حكم على أداء المشرفين التربويين بمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة في ضوء مؤشرات الأداء الإشرافية، والتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم الإشرافي من حيث تحسن الأداء التدريسي للمعلمين. مؤشرات الأداء الإشرافي:

تُعرّف مؤشرات الأداء بأنها: "معايير محددة وقابلة للقياس، تُقيّم أداء المنظمة في مجالات محددة ومعرفة، وهي تزود النظام التعليمي بأداة لقياس درجة النجاح الذي تم تحقيقه في أهدافه وغاياته" (الحمداني، ٢٠١٥م، ص ١٧٨). ويُعرّف الأداء الإشرافي بأنه: "العمليات والمخرجات والنتائج التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها لارتقاء بعملية التعليم والتعلم" (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ، ص ٦). وتعرّف الدراسة الحالية مؤشرات الأداء الإشرافي إجرائياً بأنها: مجموعة معايير ومؤشرات محددة وقابلة للقياس، تهدف إلى التحقق من جودة الأساليب الإشرافية التي يقدمها المشرف التربوي بمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، من أجل تحسين مستوى الأداء التدريسي للمعلمين، كما يمكن الاستعانة بهذه المؤشرات لتقييم وتقويم أداء المشرف التربوي. وهذه المؤشرات محددة ومفصلة في الفصل الثاني (أدبيات الدراسة) من الدراسة الحالية).

الأداء التدريسي:

عرفه اللقاني والجمال (٢٠٠٣م، ص ١١٨) بأنه: "درجة قدرة المعلم على استخدام الممارسات الإجرائية التي تساعده على القيام بعملية التدريس بكفاءة عالية تحقق من خلالها مستوى أفضل في العملية التعليمية، وتظهر في المحصلة النهائية لنواتج التعلم". ويقصد بالأداء التدريسي إجرائياً: الممارسات الإجرائية التي يقوم بها معلم التعليم العام، داخل الفصل الدراسي؛ ويمكن أن يكتسبها عبر أساليب الإشراف التربوي المختلفة. أولاً: الإطار النظري (الإشراف التربوي في مجال التدريس) أولاً: قياس الأداء:

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة أو نظام يتوقف على درجة قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة أو النظام، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة أو النظام لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية (أبو شرخ، ١٤٣٣هـ، ص ٢٠). ولقد استشعرت كثير من المؤسسات أهمية نظام قياس الأداء وخاصة في السنوات الأخيرة كونه نظام ضروري وفعال لنجاح أي مؤسسة؛ لأنه يمثل مؤشراً حقيقياً وموضوعياً لقياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة سواء كان سلباً أو إيجاباً، وعليه يمكن تقييم المقترحات والتوصيات التي تحد من التأثير السلبي وتطور التأثير الإيجابي (عواد، ٢٠٠٥م، ص ٣٨-٣٩). ويعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم، وهو عبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعية للمؤسسة (عبود، ٢٠٠٩م، ص ٤)، ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ودرجة قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧م، ص ١٤٢).

وإن لأي مؤسسة أداء، ويمكن أن يقاس هذا الأداء بمجموعات متنوعة من المقاييس يقيم أداءها من خلالها، ولقد تعددت اتجاهات قياس الأداء في السنوات الأخيرة، ولعل من أحدث هذه الاتجاهات مقارنة أداء المؤسسة بالأهداف المتوقع تحقيقها من المؤسسة والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكها يتطابق مع أهدافها أم لا، وصولاً لتحديد ما أنجزته من أهداف (الفارسي، ٢٠١٤م، ص ٣٣٧).

ويمكن النظر لقياس الأداء على أنه منهجاً علمياً يحل تدريجياً محل الأساليب القديمة للرقابة والمحاسبية على أعمال المؤسسات أو الأشخاص، مبنياً على أساس من الاستقلالية، والرصانة العلمية، وتعددية المناهج، وشفافية النتائج (عواد، ٢٠٠٥م، ص ٤٣).

مفهوم قياس الأداء:

لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب والمتخصصين في هذا العلم حول مفهوم محدد لقياس الأداء، فكل مفهوم مرتبط بالغرض منه (الفارسي، ٢٠١٤م، ٣٥٩).
 فعرف سلطان (٢٠٠٣م) الأداء بأنه: "المفهوم الذي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" ص ٢١٩.

أما قياس الأداء فقد عرفته عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الأمير نورة (١٤٣٥هـ) بأنه: "قياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب تحقيقها أو التي يمكن الوصول إليها؛ حتى تتكون صورة لما حدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل تحسين الأداء بطريقة مستمرة" ص ١٤. وبالتالي يشكل قياس الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة؛ لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات، ووضع خطط الحلول والتطوير (الفارسي، ٢٠١٤م، ص ٣٥٩).
 مستويات قياس الأداء:

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة. والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية (عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الأمير نورة، ١٤٣٥هـ، ص ١٥).
 أهمية قياس الأداء:

تعد عملية قياس الأداء في عرف المؤسسات صمام أمان الجودة النوعية، ومقياس الحرارة؛ لتحديد مدى سير المدرسة أو المنظمة في الاتجاه الصحيح. كما يفيد قياس الأداء في اكتشاف الفجوات بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون من أداء. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية قياس الأداء ليس لاستخدامه لأغراض عقابية؛ وإنما لاستخدامه لأغراض علاجية وتطويرية وتحليلية (الحر، ١٤٣١هـ، ص ٢٠)، إضافة إلى ذلك فقد أشارت عدد من الدراسات والأدبيات التربوية إلى جملة من أهمية قياس الأداء، يمكن إيجازها فيما يلي:

يُعد أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط والمحاسبية.
 يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة؛ لاتخاذ القرارات المهمة (الفارسي، ٢٠١٤م، ص ٣٦١).
 يُعد من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو مستوى الدولة.
 يفيد في تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية والمساواة، وتقليل الأخطاء الشائعة في القياس (Michael, 2006, p44).

يساعد على تحديد العلاقة مع العاملين، حيث يضمن تحديد المسؤوليات والالتزامات، ويساعد في التحفيز في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة، وكذلك توثيق الإنجازات (حمزاوي، ٢٠١٣م، ص ٨).

يوفر أسلوباً للتطوير والتحسين المستمر على المدى الطويل.
 يوفر معلومات حيوية للنهوض والابتكار الاجتماعي: "عملية تطوير واختبار وشحن مناهج جديدة" (Anand & Andrew، ٢٠٠٩، p2).

يفيد في بث روح المنافسة الشريفة وروح الإبداع.
 يفيد في الحكم على درجة الكفاءة والفاعلية واكتشاف المواهب والقدرات.
 يوفر معلومات وبيانات حول تقدم المدرسة أو المؤسسة نحو أهدافها الاستراتيجية.
 يغير تركزي المدرسة أو المؤسسة من الاهتمام الجزئي بمجالات العمل إلى الاهتمام الكلي بجميع الجوانب (الحر، ١٤٣١هـ، ص ٢٠).

كما يمكن أن يفيد قياس الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها (ضرار، ٢٠٠٣م، ص ٣٢٩)، والتعرف على "نقاط القوة والضعف في مجالات العمل والأداء المدرسي" (الحر والروبي، ٢٠١٠م، ص ١٤٠).

وانطلاقاً من هذه الإيجابيات والفوائد لقياس الأداء، فلا بد للقائد والمسئول من الاهتمام بقياس الأداء والأخذ به بطريق علمية ومنهجية.
 مراحل عملية قياس الأداء:

تستهدف الفلسفة الرئيسة لقياس الأداء قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكيد على كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهها، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً، كما تستهدف تلك الفلسفة أيضاً تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه - فرداً أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية - وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات، فإن قياس الأداء على ضوء هذه الفلسفة يمثل إحدى حلقات هذه السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية في المجتمع (رسالن، ٢٠٠٨م، ص ٣٤).

ويضيف البعض أن قياس الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة المعايير ومقارنتها بالأداء الفعلي لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية، (حمزاوي، ٢٠١٣م، ص ٩).

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف تريد تحقيقها، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الإستراتيجية من الأهداف الرئيسة والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسة لكل وحدة فرعية في المؤسسة.

المرحلة الثانية: تحديد الخطط التشغيلية لعمل المؤسسة:

تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء.

المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسؤولية الإدارية:

وتختص مراكز المسؤولية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماماً، وتندرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية.

المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء:

يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية، وهي:

مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف، وتتوقف هذه المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.

مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المتاحة.

مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المؤسسة، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات.

مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة (رسالن، ٢٠٠٨م، ص ٣٤-٣٥).

وقد تناولت الدراسة الحالية بيان مفهوم مؤشرات الأداء، وأهميتها، ووظائفها، وأنواعها، وخصائصها، وكيفية تصميمها بشيء من التفصيل في المحور الثاني من الدراسة الحالية.

ثانياً: مؤشرات الأداء: مفهومها، أهميتها، خصائصها، تصميمها

تم في هذا المحور بيان مفهوم مؤشرات الأداء، وأهميتها، ووظائفها، وأنواعها، وخصائصها، وكيفية تصميمها، وذلك على النحو التالي:

مفهوم مؤشرات الأداء:

أثار مصطلح المؤشرات جدلاً واسع النطاق في الأوساط العلمية، وبخاصة فيما يتعلق بتعريفها وتحديد ماهيتها، وربما يرجع الاختلاف في ماهية المؤشرات وتعريفها إلى أنها ترتبط بالمجموعة التي تستخدمها، وهدفها من استخدامها، وفي أي المجالات تستخدمها (أحمد، ٢٠٠٦م، ص ٢٧)، وعادة ما يستخدم الناس المؤشرات في حياتهم لوصف أشياء، أو للحكم على أمور، أو لتقدير أحوال؛ ومنها ما يصاغ في صورة كيفية (نوعية) كأن يقال: إن المثقفين منقسمون في الحكم على قضية وطنية، والمؤشرات الكيفية (النوعية) تعبر عن ملاحظات أو تعليقات من خلال الملاحظة والمعاشية نحو مسألة من المسائل، ولكن هذه المؤشرات الكيفية قد تتطلب تحديداً في الدرجة أو الحجم أو العمق أو معدل النمو أو التراكم أو غير ذلك من الأبعاد الكمية (الحوت والسيد، ٢٠٠٩م، ص ٧). وفيما يلي تعرض الدراسة الحالية مجموعة من التعريفات التي خصصت لمفهوم مؤشرات الأداء:

عرفها جليلي (٢٠١٠م، ص ٢) بأنها: "مجموعة من الدلائل والتعليقات والملاحظات الكمية والكيفية التي تصف الوضع أو الظاهرة المراد فحصها؛ للوصول لحكم معين وفقاً لمعايير متفق عليها".

وعرفها ديوان الخدمة المدنية (٢٠١٤م، ص ١٣) بأنها: "أداة لقياس مستوى الأداء من خلال متغيرات كمية أو نوعية تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الإنجازات".

وكذلك عرفها مازن (٢٠٠٨م) بأنها: "وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة، كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك" ص ٣٧٩.

أما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) فقد عرفت مؤشرات الأداء بأنها: "مقاييس تصف كيف ينجز البرنامج أهدافه، وتخيرنا المؤشرات بشكل محدد ما نقيس من أجل تحديد ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت، وتؤكد أن المؤشرات عادة ما تكون إجراءات ومقاييس كمية، كما يمكن أن تكون ملاحظات نوعية" (الحوت والسيد، ٢٠٠٩م، ص ١١)..
وكذلك عرفتها شاذلي (٢٠٠٥م) بأنها: "مقاييس كمية أو نوعية تلخص العديد من المعلومات والمعارف عن الظاهرة، وتظهر في شكل أرقام خام أو نسب أو معدلات أو جمل قياسية لتشير إلى مستوى معين من الإنجاز" ص ٢٩.

ومن خلال عرض التعريفات والمفاهيم السابقة لمؤشرات الأداء، يتضح أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في التعريف والمفهوم سواء من حيث الاتساع والعمومية لمؤشرات الأداء أو من حيث الضيق والخصوصية، إلا أنه يوجد اتفاق على أنها وسيلة قياس - كمية ونوعية - يمكن استخدامها في إصدار حكم، وبذلك يكون مؤشر الأداء أساساً يقدم إشارات حيوية وواقعية، وهذه الإشارات تستخدم كأنظمة إنذار مبكر تحذر من حدوث تدني لمستوى أداء المؤسسة أو النظام، وتساعد في مراقبة الممارسات؛ لتحديد نقاط القوة والضعف في بنية النظام وبنية الممارسات داخله، وفي سياق اجتماعي حاضن للنظام، ومن هنا يمكن أن تستخدم مؤشرات الأداء كأداة للفاعلية والتطوير والتحسين من خلال ما تمثله من أهمية هذا من جهة، وما تقدمه من وظائف، واستخدامات مفيدة في هذا الشأن من جهة أخرى (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢م، ص ٣٧٧).

أهمية مؤشرات الأداء:

تمثل مؤشرات الأداء بصفة عامة حلقة أساسية من حلقات محاولات تطوير العلوم الإنسانية، التي تسعى دوماً إلى محاولة التجديد والضبط والتأثير في صياغة الواقع والمستقبل على أسس مقدرة، وقد مثلت مؤشرات الأداء أدوات الإنسان في تعميق الوعي والفهم للواقع ومحاولة السيطرة عليه والوعي بكل الاحتمالات والبدائل التي يمكن أن يختار من بينها؛ لتطوير أحواله في محيط اجتماعي متغير، ومثل هذا لا يمكن أن يتحقق بصورة علمية موضوعية ما لم تتوفر سبل القياس والتحليل والمقارنة (عمار، ١٩٩٢م، ص ٣١).

إضافة إلى ذلك، فثمة اعتبارات أشارت إليها عدد من الدراسات والأدبيات التربوية، تجلي أهمية مؤشرات الأداء وفوائدها واستخداماتها، تتحدد فيما يلي:
أن مؤشرات الأداء تعمل على تحديد حجم المشكلة وقياسها قياساً دقيقاً؛ للوقوف على الوضع الراهن لها (جليلي، ٢٠١٠م، ص ٢).

أنها تتيح للباحثين والمخططين أداة بحث مرنة وحساسة، ولغة عامة موثوق بها لمناقشة القضايا بموضوعية.

أنها تختصر وتحلل كميات من المعلومات والمتغيرات؛ للحصول على تعليق أو حكم عام على النظم المدروسة.

أنها وسيلة ناجحة؛ لتوضيح السياسات وتطويرها ومراقبتها.
أن الثقة والصحة العالية لمؤشرات الأداء تكسبها ميزة الاعتماد عليها بشدة. (زاهر، ١٩٩٦م، ص ٢٤١-٢٤٢).

أنها تفيد في الكشف عن مواطن الضعف وأسباب التعثر في تنفيذ الخطط والأساليب المختلفة قبل استفحال الأمور وإهدار الوقت والجهد والمال.

أنها تفيد في مراقبة التغير الاجتماعي وتحديد مستوى التقدم في المجتمع وتوفير إمكانية إجراء المقارنات الدولية.

أنها ترصد معطيات التغير والتطور الكمي والنوعي في المستوى (شاذلي، ٢٠٠٥م، ص ٣٢-٣٨).
أنها تعد وسيلة لقياس مدى تحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي لقياس نجاح أو إخفاق التنظيمات في أداء مهامها وتحقيق أهدافها (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٤م، ص ١٤).

أنها تعد وسيلة سهلة تتيح رصد التغيرات والتطورات في المجالات التي تكون فيها المؤشرات دليلاً على وجودها.

أنها تعمل كإشارات حيوية أو أنظمة إنذار مبكر تحذر من تدني مستوى أداء المؤسسة أو النظام (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢م، ص ٣٧٦ - ٣٧٩).

أنها تستخدم في بناء قواعد للبيانات والمعلومات التي يمكن - من خلال ما تزوده من معلومات - تساهم في صناعة القرارات وتوجه المسار وتضبط اتجاهه وترسم مستقبله.

أنها تساعد في توضيح طبيعة النتائج المطلوبة من خطة ما، وذلك عن طريق دمجها مباشرة في السياسات والأهداف المحددة؛ مما يجعلها أكثر تحديداً بدلالة كل من الملامح التي يجب تغييرها والمستويات التي يجب الوصول إليها.

أنها تساعد في عمل مقارنات زمانية ومكانية (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٣هـ، ص ١٤).

أنها تساعد في تخصيص الموارد المالية، وإعادة تخصيصها؛ لمعالجة أوجه القصور والخلل التي تظهرها المؤشرات (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص ٢٩).

ومما سبق يتضح أنه بالرغم من تعدد واختلاف وجهات النظر في استخدام مؤشرات الأداء إلا أنها تتركز حول محور واحد وهو مراقبة النظام وأداء المؤسسات، والوقوف على التطورات والإصلاحات بمرور الزمن. (الحوت والسيد، ٢٠٠٩م، ص ١١).

وبذلك تمتلك مؤشرات الأداء العديد من الوظائف المهمة باعتبارها أداة هامة من أدوات الإصلاح والتطوير والتحسين، ومن أهم تلك الوظائف ما يلي:

وظيفة إشارة، حيث تعد أضواء تحذير في لوحة تحكم.

وظيفة تقويم، حيث تظهر إلى أي درجة تم إنجاز الأهداف.

وظيفة حوار، حيث تساعد في ترتيب الاتصال بين الأطراف المعنية على أسس أكثر جدية.

وظيفة تأثير، حيث إن تأثير إجراءات المؤسسة يمكن أن يضبط فعلياً عن طريق استخدام المؤشرات (شاذلي، ٢٠٠٥م، ص ٤٩).

أنواع مؤشرات الأداء:

لمؤشرات الأداء أنواع متعددة تبعاً لعدة اعتبارات أو مقاييس، وقد كانت هذه الأنواع محل اهتمام عدد من الدراسات والأدبيات التربوية في مجال مؤشرات الأداء؛ إذ غنيت بدراستها وتوضيحها وتحديداتها: (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢م، ص ٣٨٣؛ والسيد، ٢٠٠٣م، ص ٣٠٢؛ ودويان الخدمة المدنية، ٢٠١٤م، ص ١٤؛ Public Record Office Victoria, 2010, p7-25؛ Parmenter, 2007, p19؛ وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢م، ص ٤٠)، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

أولاً: أنواع المؤشرات باعتبار المتغيرات المكونة لها، وتصنف إلى ثلاثة أنواع، هي:

المؤشرات الممثلة: وهي من أكثر الأنواع انتشاراً واستخداماً لأغراض البحث والإدارة والتخطيط، وتتضمن اختيار متغير واحد؛ لتصوير بعض سمات النظام التعليمي، ولكن يعاب على هذا النوع أن النظام التعليمي كيان فريد في تعقده، لا يمكن استخدام المؤشرات المعتمدة على متغير واحد.

المؤشرات المجزأة: وتسمى أيضاً بالدليل المجزأ، فبدلاً من استخدام متغير واحد لتمثيل فكرة معينة، يتطلب هذا النوع لكل عنصر أو مكون من مكونات النظام، وفي هذه الحالة يجب أن يكون كل متغير مستقلاً تماماً عن باقي المتغيرات الأخرى، بحيث لا تتكرر المعلومات من خلال مجموعة المؤشرات، وينتج عن استكمال هذا العمل قائمة طويلة جداً ومعقدة ومحيرة من المتغيرات، من المستحيل استخدامها بكفاءة وفاعلية.

المؤشرات المركبة: وهي التي تضم عدداً من المتغيرات التي تفسر المركب النهائي كنوع من متوسط جميع المتغيرات الداخلة في التجميع. ويعد هذا النوع من المؤشرات النمط المبرر الوحيد والذي يُوصى باستخدامه؛ لأنه يمثل جميع نواحي النظام.

المؤشرات التخطيطية: صيغ لفظية أو كمية متفق عليها؛ للدلالة على حالة المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية السكانية على كافة المستويات التخطيطية.

وهناك من يرى أن المؤشرات نوعان: إما أولية، أي في صورتها التي تعد؛ لخدمة أغراض مختلفة؛ ومن بينها أغراض التخطيط، وإما مشتقة؛ بمعنى أنها مؤشرات يتم حسابها وفقاً لصيغ مركبة من المؤشرات الأولية مثل متوسط دخل الفرد ومتوسط الاستهلاك ومعاملات توزيع وحدات الخدمات الاجتماعية حسب المساحة الجغرافية والكثافة السكانية... إلخ.

ومما سبق يتضح لنا أن المؤشرات الممثلة والمؤشرات المجزأة لا يمكن أن تقدم معلومات مفيدة بشأن نظام معقد متشابك مثل نظام التعليم، ومن ثم يكون الاهتمام بتصميم نظام مؤشرات لتوفير

معلومات أكثر دقة عن الأوضاع التعليمية المختلفة، وأن المؤشرات المركبة هي أكثر الأنواع المبرر استخدامها في قياس متغيرات النظام التعليمي. ثانيًا: أنواع المؤشرات باعتبار الكفاءة الداخلية للنظام، وتصنف إلى ثلاثة أنواع، هي: مؤشرات المدخلات: وتتضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية والمادية للمؤسسة، وبتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض تتحقق أهداف المؤسسة والتي تسمى بالمرجات (النواتج النهائية).

مؤشرات العمليات: وتتضمن مؤشرات العمليات الداخلية للمؤسسة شبكة العلاقات والتفاعلات بين عناصر المدخلات المختلفة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتمكن هذه المؤشرات من القيام بعمليات التقويم المستمر لأداء المؤسسة؛ لتحديد فجوات الأداء المطلوب تحسينها. مؤشرات المخرجات: وهي المؤشرات التي تقيس درجة جودة المخرجات النهائية للمؤسسة في ضوء أهدافها، ودرجة ملائمة هذه المخرجات للخصائص الكمية والنوعية، وهذه المؤشرات تعكس بعض المؤشرات المبدئية لنظام المحاسبية.

ويتضح من خلال عرض أنواع مؤشرات الأداء السابقة أنها تركز على إعطاء صورة كمية للعلاقات المتبادلة بين عناصر المؤسسة، إلى جانب أنها تصف كفاءة المؤسسة أو النظام ككل.

ثالثًا: أنواع المؤشرات باعتبار البيانات المراد قياسها، وتصنف إلى نوعين اثنين، هما: مؤشرات كمية: (كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة).

مؤشرات نوعية: وهي المؤشرات التي يمكن حصر نتائجها بصورة أكثر صعوبة. صياغة مؤشرات الأداء:

لصياغة مؤشرات الأداء هناك مدخلان رئيسان، هما:

الأول: أميريقي: وفيه يتم تحليل مجموعة من المتغيرات المقاسة، وتحديد قوة العلاقات الوظيفية بينها، ومن ثم خصائصها الأساسية، وتعد عندئذ تلك الخصائص معمة على النظام، وتكون هي المؤشرات، ويستخدم التحليل العاملي في هذا المدخل من أجل تخفيض عدد كبير من المتغيرات إلى أقل عدد ممكن من المتغيرات المركبة التي تكون بمثابة مؤشرات الأداء (زاهر ١٩٩٦م، ص ٢٤٢). الثاني: نظري أو فرضي: وأساسه تسمية الباحث للمتغيرات التي تعد أكثر ملائمة إلى وصف الوحدة المقاسة، وكذلك اختيار وسيلة لربط تلك المتغيرات، فالباحث يختار وحدة الاهتمام كمسلمة ويحسب عليها القيم (زاهر ١٩٩٦م، ص ٢٤٢).

خصائص مؤشرات الأداء:

نظرًا للأهمية الاستراتيجية لمؤشرات الأداء فقد أجمع خبراء بناء وصياغة المؤشرات على ضرورة توافر معايير وشروط وخصائص تميز المؤشرات المفيدة والجيدة، طالما ترتب على استخدامها صنع واتخاذ قرارات إستراتيجية، تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في بنية وعناصر المؤسسة أو المنظمة (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢، ص ٣٩٣).

وقد أشارت عدد من الدراسات والأدبيات التربوية إلى جملة من خصائص مؤشرات الأداء، يمكن إيجازها فيما يلي:

أن تتصف بالثبات، بحيث تعطي النتائج نفسها إذا أعيد استخدامها لقياس الشيء نفسه. أن تكون توقعية، بمعنى أن تكون قادرة على تقديم تحذيرات أولية قادرة على الإشارة إلى التغير قبل وقوعه، أي على درجة كبيرة من الحساسية. أن تكون تجميعية تكاملية، أي قادرة على تجميع ودمج بيانات ومعلومات متنوعة (أحمد، ٢٠٠٦م، ص ٣٠).

أن تتصف بالصدق بحيث تكون موثوق بها في قياس ما وضعت لقياسه (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢، ص ٣٩٣-٣٩٤).

أن تكون بسيطة، وواضحة، وقابلة للملاحظة والقياس (Public Record Office, Victoria, 2010, p7).

أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع المعلومات، وفي إطار الإمكانيات المتاحة (مازن، ٢٠٠٨م، ص ٣٨٠).

أن تكون محددة بفترة زمنية، فلا معنى لوجود مؤشر أداء بدون فترة زمنية لازمة لقياس قيمة المؤشر ومدى تحققه.

أن تكون قابلة للمقارنة، مع قيم نفس المؤشر لسنوات سابقة أو مع قيم نفس المؤشر لدول أخرى.

أن تكون مترابطة على مختلف مستويات الأهداف (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٤م، ص ١٧).
 أن تتصف بالشمولية، بحيث تشمل مختلف الجوانب المؤثرة والمتفاعلة والمؤدية إلى النتائج النهائية.
 ومما سبق يتضح لنا أن مؤشرات الأداء تتصف بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها، وأن هذه الخصائص تختلف وتتعدد تبعاً للغرض والهدف منها.
 مراحل بناء نماذج مؤشرات الأداء:
 إن تحديد مؤشرات الأداء ليس أمراً سهلاً لأنه يتطلب أولاً معرفة ما هو الأداء الذي نريد قياسه ثم كيفية قياسه، وبالإضافة إلى ذلك فإن إجماع الآراء على تحديد مؤشرات الأداء الأساسية هي عملية حساسة للغاية، فبدون تعريف مقبول للمؤشر لن يستخدمه أو يدعمه أحد (مازن، ٢٠٠٨م، ص ٣٨٤).
 وبذلك فإن عملية تحديد وبناء نماذج مؤشرات الأداء تمر بعدة مراحل متتالية، تتمثل فيما يلي:
 تكوين الإطار المفاهيمي الذي يوضح عناصر البنية الهيكلية للنظام الذي تبنى له نماذج المؤشرات، وما تحتويه هذه البنية من تراكيب وعناصر أساسية، والعلاقات والروابط بينها، وتتضمن هذه المرحلة كذلك اشتقاق المؤشرات المعبرة عن هذه التراكيب، والعناصر المعبرة عن العلاقات والروابط بينها.
 تنقيح وتهذيب المؤشرات التي تم التوصل إليها من خلال مقابلتها بالمعايير الأساسية التي يجب أن تتوافر في المؤشر الجيد، ومن ثم التحديد الدقيق لإطار المؤشرات (أحمد، ٢٠٠٦م، ص ٣١).
 تحديد استراتيجيات جمع المعلومات والبيانات البديلة، التي يمكن أن تستخدم لبناء نظام المؤشرات، وفي هذه المرحلة يتم تحديد مستوى توافر ومستوى صعوبة وتكلفة جمع المعلومات والبيانات، وعلى هذا الأساس يمكن تصميم أنظمة مؤشر بديلة على أساس الإستراتيجيات البديلة لجمع المعلومات والبيانات.
 تقويم أنظمة (نماذج) المؤشرات التي تم التوصل إليها بناء على قدرتها على وصف النظام واتجاهاته ومشكلاته وعناصره الأساسية، وعلى تقديم تيار متدفق من المعلومات تساعد في رقابة النظام.
 تنقيح وتهذيب أنظمة (نماذج) المؤشرات البديلة بناء على ما توصلت إليه مرحلة التقويم، بحيث تصبح قادرة على تمثيل النظام بفعالية (أحمد، ٢٠٠٦م، ص ٣١).
 ويجب الإشارة إلى أن مؤشرات الأداء يجب أن يتم تطويرها بواسطة أشخاص على علم ودراية بـ: سياسة المؤسسة أو المنظمة، وأهدافها وغاياتها.
 المعلومات المطلوبة لتقييم الوضع أو التقدم بالنسبة لهذه الأهداف.
 حدود وإمكانيات نظام المعلومات للمؤسسة.
 الحاجة إلى تقارير يتم توجيهها لمؤسسات خارجية.
 أفضل الممارسات لاختيار وتطوير مؤشرات الأداء (الحوت والسيد، ٢٠٠٩م، ص ١٤).
 هذا بالإضافة إلى ضرورة التعاون بين منتجي ومستخدمي مؤشرات الأداء، وأن يتعهد كل منهما بتقديم الدعم والمشورة للآخر في سبيل تطوير مؤشرات الأداء وفقاً لمتطلبات وخصائص كل مؤسسة (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢م، ص ٤٠١).
 خطوات تصميم مؤشرات الأداء:
 أولاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية: استعراض الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والسياسات المتبناة لتحقيقها، ونطاقها، ونتائجها المرجوة، والغايات والمحاور الرئيسة للأهداف، ومواضيعها، ونطاق عمل المشاريع، والنتائج المرجوة، وذلك من خلال:
 فهم المنطقية الأساسية لكل سياسة ومستوياتها التفصيلية على مستوى البرامج.
 تحديد الجهات المستفيدة والفئة المستهدفة.
 توضيح آلية التنفيذ وعناصر ومؤسسات الدعم للسياسة.
 تحديد المسؤوليات فيما بين الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
 توضيح الموارد المتاحة للجهات المسؤولة عن تنفيذ البرامج والمشاريع، إضافة إلى بيان مصادر التمويل.
 تعريف النتائج النهائية المتوقعة للبرامج والسياسة (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٤م، ص ١٩).

ثانياً: استعراض الخطة التنفيذية اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف وتوضيح تفاصيل النشاطات اللازمة لتحقيق الغايات (تطوير خطة عمل) من خلال:
توضيح عناصر ارتباط المهام المحددة بالنشاطات.
الاتفاق على الجدول الزمني لتحقيق الأهداف: تحديد الإطار الزمني للعمل، وتوضيح الجهة المسؤولة عن تنفيذ المهمة.
تحديد مسؤوليات التنفيذ وبناء الموازنات تبعاً للقطاعات (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٤م، ص ١٩-٢٠).
تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:
تفصيل الخطة التنفيذية: أهداف إستراتيجية، سياسات، برامج، مشاريع، عمليات، مدخلات.
تصميم مؤشرات الأداء وفقاً لكل مرحلة ووفقاً لمعايير معتمدة.
انتقاء مؤشرات الأداء الرئيسية لكل مرحلة.
مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل الجهات المعنية، وإقرارها.
تحديد قيم مؤشرات الأداء المرجعية:
رصد القيم التاريخية والحالية لمؤشرات الأداء من خلال الإحصاءات المتوفرة والتقارير الإحصائية، التقارير المالية، المسوحات الإحصائية، الدراسات.
تحديد القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء والفترات الزمنية لتحقيقها:
من خلال انتقاء قيم مستهدفة لمؤشرات الأداء الرئيسية استناداً إلى معايير تشمل: الأهداف الوطنية، الأهداف القطاعية، والإستراتيجية، الأداء التاريخي، ومحددات ومعطيات بيئة العمل (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١٤م، ص ١٩-٢٠).
العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام باستخدام مؤشرات الأداء:
زاد الاهتمام باستخدام مؤشرات الأداء في نهاية القرن العشرين، ومن أبرز العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام باستخدام مؤشرات الأداء، ما يلي:
الاتجاه نحو تحقيق المزيد من الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات (مرسي وعبد الله، ٢٠١٢م، ص ٤٠١-٤٠٣).
تقديم أدلة على التحسن في الأداء.
اتخاذ القرارات، وتقويم المجازفات والفرص المتاحة؛ لغرض التخطيط الاستراتيجي.
توفير معلومات وبيانات للحكومة لأغراض المراقبة والمحاسبية.
متطلبات استخدام مؤشرات الأداء:
حدد (Others, 2001, p79-80 & Darrell R Lewis) مجموعة من المتطلبات يمكن إجمالها فيما يلي:
ضرورة استخدام مؤشرات الأداء الكمية والنوعية معاً؛ نظراً لأن الكفاءة النوعية للمؤسسة يصعب قياسها بمؤشرات الأداء الكمية فقط.
مراعاة ما يمكن أن ينتج من خلافات حول غرض الاستخدام بين إدارة المؤسسة وبين جهات المحاسبية والمراقبة.
مراعاة ألا تكون مؤشرات الأداء شديدة السهولة أو شديدة التعقيد في استخدامها، حتى لا تعطي انطباعات خاطئة يساء فهمها أو ترجمتها وتفسيرها بأساليب غير صحيحة.
مراعاة عدم استخدام مؤشرات الأداء نظم معلومات كثيفة ومتعددة المصادر من معلومات قد تكون مضللة وغير حقيقية ومربكة لمتخذي القرار.
يجب التفريق عند استخدام مؤشرات الأداء بين أغراض الاستخدام للمراقبة والمحاسبة وبين الاستخدام للتعرف على الفجوات للتطوير والتحسين؛ وذلك لتحري الصدق والموضوعية في الاستخدام.
وبصفة عامة لا زالت هناك صعوبات في استخدام مؤشرات الأداء بسبب صعوبة جمع البيانات الكمية اللازمة لاستخدام المؤشرات؛ خوفاً من المحاسبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا زالت مؤشرات الأداء الكمية هي الأكثر استخداماً في حين توجد ندرة في توافر واستخدام مؤشرات الأداء النوعية؛ لذلك يجب التأكيد على ضرورة توفير مؤشرات أداء تقيس النوعية؛ حتى يمكن الوصول إلى تحقيق قدر مرضي من تحسين الجودة والأداء للمؤسسات.
علاقة المؤشرات بالأداء الإشرافي:

تشير الأدبيات التربوية إلى أن عملية الإشراف التربوي لا بد أن يلازمها تقويم مستمر ودائم لأبعادها؛ لأن تقويم الأداء وسيلة للحكم على صلاحية وتطور عمل المشرفين التربويين، وتقدير مدى كفايتهم العلمية والمهنية والإنتاجية (هندي، ٢٠١٢م، ص ٩)، كما أن تقويم جوانب الأداء لدى المشرف التربوي ينبغي ألا تكون بنظرة جزئية وبصورة كمية فقط، بل يكون تقويم عمل المشرف التربوي ككل وبصورة نوعية؛ سواء الفني أو الإداري، ويمكن أن تساهم المؤشرات بدور هام في تقويم جوانب الأداء الإشرافي لدى المشرف التربوي، إذ إن مؤشرات الأداء - بطبيعتها - تعطي صورة مختصرة وسريعة، كأداة من أدوات القياس والتقويم، تساعد على تحديد نواحي القوة والضعف في أساليب الإشراف التربوي بل وفي جميع عناصر العملية التعليمية، وذلك بتشخيص عناصر الضعف بأدوات ووسائل أخرى، مثل الفحص والاستقصاء، لتحديد جوانب ذلك الضعف بشكل عام (غانم، ١٩٩٧م، ص ١٧٤).

كما تأتي أهمية إعداد مؤشرات الأداء الإشرافي باعتبارها أداة قياس موضوعية يمكن من خلالها وضع المقومات الأساسية للوصول إلى ربط الأداء الفردي للمشرف التربوي بأداء مكاتب التعليم من جهة، والارتقاء بكفاءة وفعالية الأداء الإشرافي لإدارات التعليم من خلال معايير ومعدلات لقياس الأداء الإشرافي الكمي والنوعي للأساليب الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي من جهة أخرى، وبما يمكن مدير مكتب التعليم من تقييم مشرفيه بموضوعية وحيدة؛ مما يؤدي إلى إيجاد أساس موضوعي لمنح الحوافز، واتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المشرفين التربويين الأمر الذي سيساهم في نسبة رضا المشرف التربوي عن أدائه الإشرافي (الرضا الوظيفي)، وتحسين بيئة العمل المدرسية، وتحسين الأداء التدريسي لدى المعلمين بالمراحل التعليمية المختلفة؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب.

وختاماً فإن استخدام مؤشرات الأداء في مجال الإشراف التربوي ضرورة ملحة في العصر الحالي؛ لما تقوم به من وظائف الوصف الدقيق للنظام الإشرافي، فبدلاً من استخدام مصطلحات ونظم المحاسبية والمساءلة ومراقبة الأداء، فإن مؤشرات الأداء تعمل على استخدام وإرساء نظم الأداء وإدارة الأداء وقيادة الأداء، التي تمكن من القدرة على التحكم والسيطرة والقدرة على التأثير، وضمان الوصول إلى الهدف دون حدوث انحراف؛ بهدف التطوير وتحسين الأداء التدريسي لدى المعلمين المرتبط بالتحسين المدرسي وزيادة فعالية النظام التعليمي ككل، كما تمكن مؤشرات الأداء من جعل عملية التطوير والتحسين مستمرة من خلال التغذية الراجعة.

ثالثاً: منظومة قيادة الأداء الإشرافي

لم يعد الاهتمام بمؤشرات الأداء قراراً اختيارياً، إنما خياراً إستراتيجياً؛ وذلك لكونها مطلباً لجميع المؤسسات المشرفة على التعليم، وأصبحت من ضمن معايير التقييم والتقويم سواء الداخلي أو الخارجي، كما أصبحت جزءاً لا يتجزأ من أي خطة تربوية لأي مؤسسة تعليمية (الحر، ٢٠٠٩م، ص ٣).

وإن وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي، وسعيًا منها للتطوير المستمر للأداء الإشرافي في الميدان التربوي، اتجهت إلى تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي وهو منهج إستراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات ذات الأداء الفعال حول العالم (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ، ص ٣).

وستبين الدراسة الحالية مفهوم منظومة قيادة الأداء الإشرافي، وأدواتها، وهي على النحو التالي:

أولاً: مفهوم منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

عرفت وزارة التعليم (١٤٣٧هـ) منظومة قيادة الأداء الإشرافي بأنها: "صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، تشمل جميع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، وبطرق مختلفة؛ منها الفردي، ومنها الجماعي (فرق)؛ من مستفيدين، ومن عاملين، ومن متخصصين (أخصائي تقويم)، ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة. كما تحدد المنظومة آليات للتحليل منها إلكتروني ويدوي، فردي وجماعي، كما تقوم على إصدار أحكام وتحديد لمواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والوضوح بناءً على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة، ومؤشرات تحدد اتجاهات الأداء المرغوب" (ص ٤).

ثانياً: مفهوم مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم:

مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم هو رقم ذو دلالة، يتجه إلى فحص دقيق وتشخيص للأداء الإشرافي بطريقة مستمرة شبه يومية، ويحدد مواطن القوة والضعف في كل

مكتب على حدة، وكذلك في الإجمالي للإدارات العامة والعوامل المشتركة بين المكاتب لنقاط القوة والضعف، ويرتب جميع إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم بصفة مستمرة من الأعلى إلى الأقل أداءً، ويصنفها في خمس فئات (متميز، جيد، متوسط، قليل، منخفض) وفق الأداء (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص ٧).

ثالثاً: آلية عمل مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم:
تستخدم النقاط الموزونة بالاستناد إلى أعداد المعلمين المسند إليهم حصص، وأعداد المشرفين، وقادة وكلاء المدارس في المكتب الإشرافي، ثم يحدد الحد الأدنى في أداء كل مشرف على حدة؛ وإجمالي أداء جميع المشرفين هو أداء للمكتب، مثال: مطلوب - حد أدنى - من كل مشرف أداء عدد (٣) من الدروس التطبيقية خلال العام، وهذا يعني أن إجمالي أداء المكتب في هذا المجال يساوي $3 \times$ عدد مشرفي (المكتب والناتج يساوي ١٠٠% من المطلوب؛ وهكذا (وزارة التعليم، ١٤٣٤هـ، ص ٨).

ثالثاً: ماذا تستفيد إدارة الإشراف أو المكتب من العمل بالمؤشر؟
مراجعة مستمرة مختصرة غير مكلفة للأداء الإشرافي الكمي والنوعي في إدارة الإشراف أو مكتب التعليم، وتحديدًا لنقاط الضعف والقوة لدى المكتب أو لدى المشرف التربوي بالاسم (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص ١٠).

رابعاً: أهمية قيادة الأداء الإشرافي:
قيادة الأداء الإشرافي ينقل الأداء: من تقارير إلى مؤشرات، ومن أداة إلى أدوات، ومن موسمي إلى مستمر، ومن السرية إلى الشفافية، ومن اجتهادات إلى نظام، ومن فردي إلى مؤسسي، ومن انطباعات إلى معايير، ومن وظيفي إلى التغذية الراجعة، ومن جهود مرهقة إلى عمل مركز، ومن أسلوب واحد إلى أساليب متعددة (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٦هـ، ص ٥).

خامساً: أدوات قياس الأداء الإشرافي:
منظومة قيادة الأداء الإشرافي تشمل خمس أدوات لقياس الأداء الإشرافي من مختلف أبعاده (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٦هـ، ص ٣)، هي:
مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية.
مؤشرات الأداء الإشرافي النوعية.
مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسية.
أداة قياس بناء الخطط الإشرافية.
أداة قياس تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية.

وسوف يتناول الباحث الأداتين الأولى والثانية بشيء من التفصيل، أما بقية الأدوات فيمكن الاطلاع عليها بالرجوع إلى منظومة قيادة الأداء الإشرافي نسخة معتمدة (٣) وذلك من مركز التحميل على موقع مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة على الرابط

التالي: http://madinaedu.gov.sa/index_dep.php?gss=HYPERLINK

"http://madinaedu.gov.sa/index_dep.php?gss=115"

الأداة الأولى: مؤشرات الأداء الإشرافي الكمي:

وقد اشتملت على أربعة مؤشرات (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ، ص ١٥-٧٦)، وهي:

جدول رقم (١) مؤشرات يؤديها المشرف التربوي

أولاً: مؤشرات يؤديها المشرف التربوي وعددها (١٠) مؤشرات ووزنها (٢٣,٦%)، وهي:					
م	المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	م	المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)
١	عدد الزيارات الصفية	2 لكل معلم	٦	تحليل نتائج الطلاب	2 تقرير لكل مشرف
٢	الدروس التطبيقية	3 لكل مشرف	٧	تحليل الأسئلة	2 تقرير لكل مشرف
٣	اللقاءات التربوية	3 لكل مشرف	٨	اختبارات قصيرة	20 اختبار لكل مشرف
٤	الورش التربوية	3 لكل مشرف	٩	الفئة الأولى بالرعاية	6 أيام لكل مشرف
٥	تطبيق إستراتيجيات التدريس	20 لكل مشرف	١٠	القيادة المتعلمة للمشرف	5 أيام متدرب 7 أيام مدرب

جدول رقم (٢) مؤشرات يؤديها مكتب التعليم

ثانيًا: مؤشرات يؤديها مكتب التعليم أو إدارات الإشراف وعددها (١٠) مؤشرات ووزنها (٢٢,٤%)، وهي:					
م	المجال	الحد الأدنى للأداء	م	المجال	الحد الأدنى للأداء
١	الدراسات الإجرائية	١	٦	القيادة المتعلمة (مدير المدرسة)	5 أيام مدرب 5 أيام متدرب
٢	نتائج قياس بناء خطط جميع المدارس للعام الحالي	١	٧	نتائج تقويم عينة ٢٠% من مشرفي المكتب (الإشراف الداخلي)	تعميم (١) رتبي وفنوي
٣	نتائج قياس بناء خطط جميع أقسام الإشراف للعام الحالي	١	٨	نتائج تقويم عينة ١٠% من مدارس المكتب (الإشراف الداخلي)	تعميم (١) رتبي وفنوي
٤	نتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط جميع أقسام الإشراف للعام الحالي	١	٩	قياس متوسط غياب الطلاب باستخدام سلسلة زمنية	٢ تعميم
٥	القيادة المتعلمة (مدير المكتب)	5 أيام مدرب 5 أيام متدرب	١٠	متوسط الأداء الوظيفي للمعلمين	المتوسط للأداء الوظيفي (٨٦)

جدول رقم (٣) مؤشرات تؤديها إدارات الإشراف التربوي

ثالثًا: مؤشرات تؤديها إدارات الإشراف التربوي وعددها (٢) مؤشرات ووزنها (٨,٤%)، وهي:					
م	المجال	الحد الأدنى للأداء	م	المجال	الحد الأدنى للأداء
١	نتائج تقويم عينة ٢٠% من مشرفي كل مكتب (الأداء الإشرافي الخارجي)	تعميم (١) رتبي وفنوي	٢	نتائج تقويم عينة ١٠% من مدارس كل مكتب (الأداء المدرسي الخارجي)	تعميم (١) رتبي وفنوي

جدول رقم (٤) مؤشرات تؤديها الإدارة العامة للإشراف التربوي

رابعًا: مؤشرات تؤديها الإدارة العامة للإشراف التربوي وعددها (٧) مؤشرات ووزنها (٤٥,٦%)، وهي:					
م	المجال	الحد الأدنى للأداء	م	المجال	الحد الأدنى للأداء
١	نتائج قياس بناء خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية	١	٥	نتائج تقويم الأداء المدرسي الوزاري	١
٢	نتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية	١	٦	ترتيب الإدارة في اختبار القدرات	١
٣	مبادرات متميزة	١	٧	ترتيب الإدارة في الاختبار التحصيلي للطلاب	١
٤	نتائج تقويم الأداء الإشرافي الوزاري	١			

الأداة الثانية: مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي:

وقد اشتملت على ستة مجالات، يندرج تحت كل مجال عدد من المعايير، ولكل معيار مجموعة مؤشرات، يتم قياسها عن طريق الإجابة على عدد من أسئلة التحقق، (وزارة التعليم، ١٤٣٧ هـ، ص ٥١-٧٦)، يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٥) مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (١)			
المجال	المعيار	رقم المؤشر	المؤشر
(١) المجال الأول: الأساليب الإشرافية	(1/1) المعيار الأول: الزيارات الصفية	(١/١/١)	تنفيذ الزيارات الصفية والفنية
	(1/2) المعيار الثاني: دروس التطبيقية، ورش تربوية، لقاءات	(1/١/2)	تصنيف المسندين إلى فئات
		(١/٢/١)	يحدد قائمة بالمعلمين ممن لديهم خبرات متميزة

تربوية)	(1/2/2)	ينفذ الأساليب بمواصفات جيدة
(2) المجال الثاني: التنمية المهنية	(2/1)المعيار الأول: الفئة الأولى بالرعاية	تشخيص واقع المعلمين (مستجد، منقول، أقل أداء)
	(2/2)المعيار الثاني: قياس أداء المعلم، المدير، الوكيل، المشرف بصدق وثبات	نفذ زيارات صفية متعددة
	(3/1)المعيار الأول: التحصيل الدراسي	يقيس الأداء بصدق وثبات
(3) المجال الثالث: تطوير الأداء الإشرافي	(3/2)المعيار الثاني: تحليل أسئلة الاختبارات وفق جدول المواصفات	يستخدم أكثر من (4) أدوات لتشخيص التحصيل الدراسي
	(3/3)المعيار الثالث: تقويم نتائج الاختبارات	حلل وقوم ٢٥% من الأسئلة التي أعدها معلوم المسندين
	(3/4)المعيار الرابع: بناء تنفيذ الخطط الإشرافية	يحلل نتائج الاختبارات
	(4/1)المعيار الأول: الاتصال بالمجتمع التربوي	يتخذ من الإجراءات ما يدل على تنبئه عمليات التخطيط الاستراتيجي
(4) المجال الرابع: التقنية والاتصال	(5/1)المعيار الأول: القيم والأخلاق	يوجد اتصال تقني أفقي ورأسي بالمجتمع التربوي
(5) المجال الخامس: القيم والأخلاق	(6/1)المعيار الأول: القيادة المتعلمة	يحلل ويشخص سلوك الطلاب ويبنى عليها برامج ملموسة
(6) المجال السادس: القيادة المتعلمة	(7/1)المعيار الأول: قياس غياب الطلاب	القيادة المتعلمة
(7) المجال السابع: قيادة الأداء	(7/2)المعيار الثاني: المؤشرات النوعية والمدرسية للأداء الإشرافي (زيارات الفريق الداخلي والخارجي)	إصدار تعميم بنتائج قياس غياب الطلاب بالمدارس يرتبها رتبياً وفنوياً الأسبوع (١٢) من كل فصل دراسي
	(7/3)المعيار الثالث: استراتيجيات التدريس	طبق المؤشرات النوعية للأداء الإشرافي
		تعتني القيادات بتطبيق استراتيجيات التدريس

سادساً: المصطلحات الإجرائية للمؤشرات الكمية والنوعية التي تناولتها الدراسة:

اختارت الدراسة الحالية المجالين الأول والثاني من مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية الواردة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي نسخة معتمد (٣) التي يؤدها المشرف التربوي لتكون محل الدراسة والبحث، وفيما يلي عرض المصطلحات الإجرائية للأساليب والمجالات والمعايير الإشرافية التي تناولتها الدراسة:

المجال الأول: الأساليب الإشرافية:
"هي النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء والتسهيلات، وتحقيق النمو العملي والمهني، وتحسين التعليم والتعلم" (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ، ص ٢٥).

ويندرج تحت المجال الأول معيارين اثنين، وهما:
المعيار الأول: الزيارات الصفية، وهي: "زيارة المشرف التربوي للمعلم المسند إليه زيارة مستقلة حصة كاملة داخل الصف؛ لرصد النشاطات التعليمية والتربوية، وملاحظة التفاعل الصفّي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف على أثره في طلابه". وهي زيارات مستقلة؛ ليس منها الزيارات لغرض برنامج آخر كالدروس التطبيقية أو تبادل الزيارات.

المعيار الثاني: (الدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية)، وهي على النحو التالي: الدروس التطبيقية، هو: "الدرس المخطط له من قبل المشرف التربوي أو من يختاره، بحيث يتناول موقفاً تعليمياً، أو توظيفاً لتقنية حديثة، أو توضيحاً لطريقة تدريسية؛ بحيث ينفذ أمام مجموعة من المعلمين المسندين؛ لإكسابهم خبرة مباشرة لتطوير أدائهم المهني". وهي دروس مستقلة؛ ليس منها الدروس المنفذة في أساليب أخرى كتبادل الزيارات ونحوه.

الورش التربوية، هي: "نشاط تعاوني عملي مستقبلي لمجموعة من المعلمين يعدده ويخطط له المشرف التربوي لعدد من معلميه المسندين؛ يعمل فيه المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين؛ لدراسة مشكلة تربوية، أو إنجاز عمل ما". وهي ورش مستقلة؛ ليس منها الورش التي تعقد خلال الدورات التدريبية، أو أثناء اللقاءات التربوية.

اللقاءات التربوية، هي: "اجتماع هادف يخطط له وينفذه المشرف التربوي لعدد من معلميه المسندين يشتمل على محاور محددة". وهو لقاء مستقل؛ ليس منه المداولات الإشرافية أو الاجتماع بالمعلم قبل أو بعد الزيارات الصفية أو الدروس التطبيقية أو تبادل الزيارات. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٦هـ، ص ١٣-١٤).

المجال الثاني: التنمية المهنية:

التنمية المهنية: "هي عملية تطوير المهارات والكفاءات المطلوبة للعاملين في الحقل التربوي لتحقيق نتائج تعليمية عالية للمتعلمين" (الحر، ٢٠٠٩م، ص ٤).

ويندرج تحت هذا المجال معيارين اثنين، وهما:

المعيار الأول: الفئة الأولى بالرعاية، وهي: "الفئة التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي: المعلم الجديد، والمعلم المنقول، والمعلم الأقل أداء (بمن فيهم المدير والوكيل)، وبرامج الفئة الأولى بالرعاية هي: مجموعة المعارف، والخبرات، والتدريبات، والأنشطة، والأساليب الإشرافية المقصودة التي يختارها المشرف التربوي ويقدمها لهذه الفئة من معلمين المسندين" (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٦هـ، ص ١٤).

المعيار الثاني: قياس أداء المعلم بصدق وثبات، ويقصد به: "أن يكون متوسط الأداء الوظيفي للمعلمين المسندين (٨٦) درجة تحكيماً، وأن يكون هذا المتوسط مطابقاً للواقع" (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٦هـ، ص ٥٧).

تمت صياغة أسئلة التحقق للمؤشرات الكمية والنوعية للمجالين الأول والثاني السابقة التي يؤديها المشرف التربوي، في صورة استبانة وتطبيقها على عينة الدراسة، وقد بُيِّنت إجراءات تصميم الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها في الفصل الثالث من الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين رئيسين، يركز المحور الأول منها على الدراسات التي تناولت مؤشرات الأداء، ويختص المحور الثاني بالدراسات التي تناولت دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم، كما تم عرض هذه الدراسات مرتبة وفق تاريخها الزمني، مع بيان أهدافها، وأدواتها، وأهم نتائجها، وتوصياتها، ومقترحاتها؛ وذلك بغرض تعرف موقع الدراسة الحالية من خريطة تلك الدراسات، وتوضيح أوجه الاستفادة التي يمكن الاستعانة بها في تحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لذلك:

المحور الأول - الدراسات التي تناولت مؤشرات الأداء:

هدفت دراسة السيد (٢٠٠٣م) إلى الوقوف على طبيعة مؤشرات الأداء التربوية ومجالاتها بما يخدم العملية التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي، كما هدفت إلى الوقوف على أساليب تقويم أداء معلم التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء التربوية، لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال تجميع الحقائق والمعلومات التي تتطلبها خطوات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن مؤشرات الأداء المستخدمة في تقييم المعلم هي مؤشرات الأداء الكمية، أما المؤشرات النوعية فإن استخدامها كان محدوداً جداً. كما خلصت إلى جدوى وأهمية استخدام مؤشرات الأداء في تقييم أداء المعلم. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة استخدام مؤشرات الأداء الكمية والنوعية في تقييم أداء المعلم، وألا يقتصر تقييم المعلم على المشرف التربوي أو مدير المدرسة بل لا بد من إشراك المعلم في ذلك التقييم.

أما دراسة أحمد (٢٠٠٥م) فقد هدفت إلى تحديد مؤشرات الأداء اللازمة لمعلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بتحديد قائمة بمؤشرات الأداء اللازمة لمعلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة تشمل خمسة مجالات، ووضعها في صورة استبانة طبقت على عينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال الملحققات بالدبلوم المهني في رياض الأطفال ٢٠٠٥-٢٠٠٦م بمحافظة الدقهلية، كما قامت الدراسة بإعداد برنامج تدريبي مقترح وقياس فعاليته على عينة دراسية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، والمنهج التجريبي، وبعد انتهاء فترة التجربة أظهرت النتائج تحسُّن مستوى أداء المعلمات في المجموعة التجريبية، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة تضمين برامج تدريب المعلمات - قبل أو أثناء الخدمة - مؤشرات الأداء التي تم تحديدها في الدراسة. بينما هدفت دراسة زاهر (٢٠٠٧م) إلى تحديد عدد من مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي على مستوى الكليات بمؤسسات التعليم العالي؛ لتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بتصميم استبانة تكونت من (٨٦) فقرة، موزعة على ثمانية أبعاد يمثل مؤشرات القياس، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث بالكليات التربوية الرئيسة بمدينتي أبها وخميس مشيط، والبالغ عددهم (٢٨٢) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن جودة مؤشرات جودة الأداء في الكليات موضع الدراسة كانت دون المستوى المأمول. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة تطبيق مؤشرات الأداء على الوجه المطلوب؛ لتحقيق رؤية التوجهات والمعايير العلمية والعالمية المطلوبة لتحقيق الجودة.

وكذلك هدفت دراسة عريبات (٢٠١٠م) إلى الكشف عن واقع التعليم الجامعي الرسمي في الأردن، استناداً إلى عدد من مؤشرات كفايات الأداء السائد فيه، ودرجة تحقيقها لهذه المؤشرات؛ ولتحقيق هذا الهدف صممت الدراسة استبانة تحتوي على مؤشرات كفايات الأداء السائد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي؛ لمسح البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيراتها، وقد تعاملت الدراسة مع كامل المجتمع الأصلي لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في جميع مؤسسات التعليم الجامعي الرسمي في الأردن، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة كشفت الدراسة عن وجود نقص كبير في عدد أعضاء هيئة التدريس ونقص في كفاية مساحة المكتبات، وفيما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة العمل على توفير المستلزمات البشرية والمادية لكل جامعة. أما دراسة مرسى وعبد الله (٢٠١٢م) فقد هدفت إلى التعرف على مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها في تطوير الفعالية والتحسين المدرسي، وقد اعتمدت الدراسة في منهجها ومنهجيتها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ للقيام بعملية استقصاء لمؤشرات الأداء، وتصنيفها، وتطويرها، وأنواعها، ووظائفها، واستخداماتها في قياس فعالية العناصر المكونة للمنظومة المدرسية؛ لتحقيق الفعالية والتحسين المدرسي، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، من أهمها: أن مؤشرات الأداء تفيد في تحديد الفجوات في النظام التعليمي، مما يساعد في توجيه السياسات التعليمية وممارستها لسد هذه الفجوات، وتحسين أداء النظام التعليمي، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة استخدام مؤشرات الأداء الكمية والنوعية معاً؛ نظراً لأن الكفاءة النوعية للمؤسسة يصعب قياسها بمؤشرات الأداء الكمية فقط. كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً؛ لتطوير الفعالية والتحسين المدرسي.

وأخيراً هدفت دراسة سفر (١٤٣٤هـ) إلى الوصول إلى مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مستنبطة من رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء ما تحدده خططها الإستراتيجية وفق: بُعد أصحاب المصلحة، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، والبُعد المالي، ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف أعدت الدراسة بطاقات الأداء المتوازن وفق الأبعاد السابقة متضمنة مؤشرات أداء كمية مستهدفة مشتقة من الخطة الإستراتيجية لجامعة أم القرى، طبقت الأداة على عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، كما استخدمت أسلوب دلفي لبناء مؤشرات تقييم الأداء، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية أظهرت النتائج اتفاق عينة الدراسة على مؤشرات تقييم الأداء لجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقات الأداء المتوازن وفق الأبعاد السابقة، وفي نهاية الدراسة أوصت الباحثة بجملة توصيات، أبرزها: أن تعمل جامعة أم القرى على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء، من خلال قاعدة بيانات شاملة، يتم تحديثها بشكل دوري.

التعليق على دراسات المحور الأول:

يتضح من خلال عرض دراسات المحور الأول التي تناولت مؤشرات الأداء ما يلي:
اهتمت جميع دراسات هذا المحور بمؤشرات الأداء كمتغير مستقل أو تابع، وكان هدف معظم الدراسات هو التعرف على مؤشرات الأداء، وأهميتها، ودورها في تحقيق جودة الأداء، والفاعلية والتطوير وتحسين الأداء المدرسي.

اتفقت جميع دراسات هذا المحور في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة (سفر، ١٤٣٤هـ) فقد اعتمدت منهج دراسة الحالة، ودراسة (عريبات، ٢٠١٠م) المنهج المسحي، ودراسة (أحمد، ٢٠٠٥م) استخدمت المنهج التجريبي إضافة إلى المنهج الوصفي. اتفقت جميع دراسات هذا المحور في المرحلة الدراسية التي طبقت عليها، وهي مؤسسات التعليم العالي، ما عدا دراسة (السيد، ٢٠٠٣م) فقد كانت على مرحلة التعليم الأساسي، ودراسة (أحمد، ٢٠٠٥م) كانت من معلمات رياض الأطفال، ويتضح اهتمام دراسات هذا المحور بالمرحلة الجامعية على حساب غيرها من المراحل، ويعد ذلك مسوغاً منطقياً لاهتمام الدراسة الحالية بالمرحلة الابتدائية.

اتفقت جميع دراسات هذا المحور في أداة الدراسة وهي الاستبانة. كانت الطريقة في اختيار العينة هي الطريقة العشوائية في معظم الدراسات، ما عدا دراسة (سفر، ١٤٣٤هـ) فقد كانت الطريقة هي الطريقة القصدية. اتفقت الدراسات في نتائجها، فقد ثبت جدوى وأهمية استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء، وأن مؤشرات الأداء تفيد في تحديد الفجوات في النظام التعليمي. اتفقت معظم الدراسات في توصياتها ومقترحاتها على ضرورة استخدام مؤشرات الأداء الكمية والنوعية معاً؛ نظراً لأن الكفاءة النوعية للمؤسسة يصعب قياسها بمؤشرات الأداء الكمية فقط. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم: هدفت دراسة صيام (٢٠٠٧م) إلى التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة بدولة فلسطين، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المجالات (التخطيط، تنفيذ التدريس، الإدارة الصفية، التقويم)، ومن أجل ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبانة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المعلمين لمهارات (التخطيط، تنفيذ التدريس، الإدارة الصفية، التقويم) كانت بدرجة (متوسطة)، وأن درجة مشاركة المشرفين التربويين في حل المشكلات التعليمية كانت بدرجة (ضعيفة)، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة تكثيف جهود المشرفين التربويين بكل ما يستطيعون؛ حتى يكون لهم دور وإسهام أكثر فعالية؛ لرفع وتحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين، مع ضرورة تحديد إقامة البرامج التدريبية للمشرفين التربويين حسب الاحتياج لكل مشرف؛ حتى يتمكنوا من مساعدة المعلمين بعد ذلك.

وكذلك هدفت دراسة القرشي (١٤٢٩هـ) إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفون التربويون لتطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من جميع معلمي ومشرفي المواد الاجتماعية بمدينة مكة المكرمة بالمرحلة المتوسطة والبالغ عددهم (٢٨٧) مشرفاً ومعلماً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في اختياره لعينة الدراسة، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية أظهرت النتائج أن الأساليب التي يستخدمها المشرفون التربويون لتطوير أداء معلمي المواد المجتمعة كانت بدرجة (متوسطة)، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج اقترحت إجراء المزيد من الدراسات عن درجة إسهام الأساليب الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي لتطوير أداء المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة والمواد الدراسية الأخرى.

أما دراسة هندي (٢٠١٢م) فقد هدفت إلى بناء نموذج مقترح لتقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن، عن طريق دراسة واقع تقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن؛ من حيث كفاياتهم، ومهامهم، ووسائلهم وأساليبهم الإشرافية، من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية الإسلامية، ومديري المدارس ورؤساء أقسام التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٨٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٧٥) معلم ومعلمة تربية إسلامية، و(٣٠) مشرف ومشرفة تربية إسلامية، و(١٧٠) مدير ومديرة مدرسة، و(١٦) رئيس ورئيسة قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، وبعد جمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة

بينت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي التربية الإسلامية في الأردن من حيث كفاياتهم، ومهامهم، ووسائلهم، وأساليبهم الإشرافية كانت بدرجة (متوسطة)، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: اعتماد الكفايات، والمهام، والوسائل، والأساليب الإشرافية التي تم تحديدها في الدراسة الحالية، والإفادة منها في تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية.

وهدفت دراسة مليباري (١٤٣٤هـ) إلى الكشف عن درجة إسهام المشرف التربوي في إكساب معلمي المرحلة المتوسطة أساليب تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب، وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف أعدت الدراسة استبانة وزعت على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية والبالغ عددهم (٣٣٩) من المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة المتوسطة، كما وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن درجة إسهام المشرف التربوي في إكساب معلمي المرحلة المتوسطة أساليب تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب كانت بدرجة (متوسطة). وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة إعداد برامج تربوية؛ لإكساب المعلمين أساليب تعزيز قيم المواطنة، وطرق تعزيزها لدى الطلاب.

أما دراسة حويرث (١٤٣٥هـ) فقد هدفت إلى التعرف على أدوار المشرف التربوي في استخدام بعض إستراتيجيات التعلم النشط في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات، ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٥) معلماً لمادة الرياضيات للمرحلة المتوسطة في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولجمع البيانات اللازمة استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة تدور جميعها حول أدوار المشرف التربوي في استخدام بعض إستراتيجيات التعلم النشط في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات، وبعد جمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن مستوى الدعم المقدم من المشرف التربوي لمعلمي الرياضيات كان بدرجة (متوسطة)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة زيادة عدد زيارات المشرف التربوي للمعلم، أو تخصيص مشرف مقيم، أو معلم أول، كما في مدارس المقررات، كما أوصت بضرورة استخدام أدوات التقويم الحديثة التي تتناسب مع إستراتيجيات التعلم النشط.

بينما هدفت دراسة الزهراني (١٤٣٥هـ) إلى التعرف على درجة إسهام المشرف التربوي في معالجة المشكلات التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية في تنفيذ المناهج المطورة والمتعلقة بـ (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم)، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٦) مستجيباً، منهم (٦٨) مشرفاً تربوياً، و(٢٩٨) معلماً من معلمي المواد الدراسية في مختلف التخصصات بإدارة التعليم بمنطقة الباحة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولجمع البيانات اللازمة استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٣٤) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وبعد جمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة خلصت الدراسة إلى أن درجة إسهام المشرف التربوي في معالجة المشكلات التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية في تنفيذ المناهج المطورة في مجال التخطيط كانت بدرجة (متوسطة)، وفي مجال التنفيذ والتقويم كانت بدرجة (ضعيفة)، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: التنسيق مع كليات التربية؛ لوضع برامج تدريبية تناسب احتياجات المشرفين التربويين والمعلمين في تنفيذ المنهج.

وكذلك هدفت دراسة عسيري (١٤٣٥هـ) إلى التعرف على درجة إسهام المشرفة التربوية لمعلمات مقرر الكيمياء المطور للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت (٤٣) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وبعد جمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة بينت النتائج: أن إسهام المشرفة التربوية في تحسين الأداء التدريسي للمعلمات كان بدرجة (متوسطة)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة وضع خطط واضحة ومتكاملة لآلية الإشراف التربوي التي ستقوم بها المشرفة التربوية للمعلمات، وأن تكون هذه الخطة متضمنة كافة أساليب وأنماط الإشراف التربوي الحديثة، شاملة لكل نواحي عملية التدريس.

التعليق على دراسات المحور الثاني:

يتضح من خلال عرض دراسات المحور الثاني التي تناولت دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم ما يلي:

اتفقت معظم دراسات هذا المحور في هدفها العام المتمثل في التعرف على دور المشرف التربوي في تطوير وتحسين مستوى الأداء التدريسي للمعلمين، ودرجة المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم.

اتفقت نتائج دراسات هذا المحور في أن إسهام المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين كان بدرجة (متوسطة)، وفي بعض الدراسات بدرجة (ضعيفة).

اتفقت معظم الدراسات في توصياتها ومقترحاتها على ضرورة تكثيف جهود المشرفين التربويين بكل ما يستطيعون؛ حتى يكون لهم دور وإسهام أكثر فعالية؛ لرفع وتحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين، وعلى ضرورة وضع خطط واضحة ومتكاملة لآلية الإشراف التربوي، وأن تكون هذه الخطط متضمنة كافة أساليب الإشراف التربوي الحديثة.

اتفقت جميع دراسات هذا المحور في استخدام المنهج الوصفي.

اتفقت جميع دراسات هذا المحور في أداة الدراسة، وهي الاستبانة.

اتفقت جميع دراسات هذا المحور في طريقة اختيار العينة، وهي الطريقة العشوائية.

تنوع مجتمع الدراسة في دراسات هذا المحور، حيث أجرى بعضها على مشرفي ومعلمي المرحلة المتوسطة كدراسة كل من (هندي ٢٠١٢م؛ والقريشي، ١٤٢٩هـ؛ وحويرث، ١٤٣٥هـ)، وأجرى بعضها على مشرفي ومعلمي المرحلة الثانوية كدراستي (صيام، ٢٠٠٧م؛ وعسيري، ١٤٣٥هـ)، واختصت دراسة (هندي، ٢٠١٢م) بمشرفي ومعلمي ومديري جميع المراحل التعليمية الثلاث في مدينة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية، أما دراسة (الزهراني، ١٤٣٥هـ) فقد كان مجتمع الدراسة من مشرفي ومعلمي المرحلة الابتدائية.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

أوجه: أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

المتغير المستقل الذي تسعى الدراسة الحالية لإثبات درجة فعاليته وهو: مؤشرات الأداء الإشرافي (الكمية والنوعية) حسب منظومة قيادة الأداء الإشرافي ١٤٣٦هـ.

المتغير التابع الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه وهو: تحسين الأداء التدريسي لدى معلمي المرحل التعليمية المختلفة من وجهة نظر القيادات المدرسية، والمعلمين، فلا توجد دراسة - على حد علم الباحث - استخدمت درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي في تحسين مستوى الأداء التدريسي في المملكة العربية السعودية.

طريقة اختيار العينة، فقد تم اختيار جميع مجتمع الدراسة من القيادات المدرسية، أما عينة المعلمين فقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

ثانياً: أوجه الاستفادة:

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

التأكيد على أهمية الدراسة الحالية، وتزايد الإحساس بضرورة قيامها: حيث أجمعت الدراسات التي تمت مراجعتها على ضعف دور أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي لدى المعلمين، كما لفتت نظر مكتب التعليم إلى تقديم تصور واقعي وتغذية راجعة بشأن تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي نسخة معتمدة (٣) ودراسة نتائجها وبناء برامج علاجية وتطويرية للأداء الإشرافي استناداً إلى مخرجاتها، وقد عمق ذلك من إحساس المكتب بأهمية التوجه نحو قيام دراسة تعمل على تحقيق ذلك، خصوصاً في ظل عدم قيام دراسة محلية.

دعم الدراسة في جوانبها النظرية: حيث تعد الدراسات السابقة أحد الأبعاد المهمة التي أثرت الدراسة الحالية في تأصيل إطارها النظري، وكانت بمثابة الأرضية الخصبة التي بنى عليها المكتب أدوات دراسته وموادها، حيث عملت على تضيق الفجوة بين التنظير والتطبيق، واستمد منها المكتب منهجية ربط الجانب النظري بالجانب الإجرائي.

دعم الدراسة الحالية في جوانبها الإجرائية، ويتجلى ذلك من خلال مساعدتها للمكتب في:

-اختيار مؤشرات الأداء الإشرافي النوعية للأساليب الإشرافية الكمية للمجالين الأول والثاني بمعاييرها الستة الواردة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

-إعداد وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة وضبطها (التحقق من صدقها وثباتها).

-صياغة تساؤلات الدراسة بشكل يتسق مع الاتجاه العام للنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة.
-الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية؛ لمعالجة نتائج الدراسة،
وتفسيرها، ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة الحالية، وما توصلت إليه الدراسات السابقة.
منهج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي
المسحي، حيث يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وفي وضعها الطبيعي دون أي تدخل من قبل
الباحث (إبراهيم وردادي، ٢٠٠٨م، ص ٩٦)، وبناء على ذلك اختارت الدراسة الحالية هذا المنهج
لوصف الظاهر المدروسة، وتحليل استجابات عينة الدراسة من القيادات المدرسية والمعلمين، ثم
تحليل البيانات وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.
متغيرات الدراسة:

يشتمل تصميم الدراسة الحالية على المتغيرين التاليين:
المتغير المستقل؛ مؤشرات الأداء الإشرافي.
المتغير التابع؛ تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين
بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة.

ويعود سبب اختيار هذين المتغيرين إلى:
ندرة الدراسات في مؤشرات الأداء، فلا توجد دراسة - على حد علم الباحث - تناولت مؤشرات
الأداء الإشرافي في مراحل التعليم العام المختلفة بالملكة العربية السعودية.
خبرة الباحث السابقة بمنظومة قيادة الأداء الإشرافي، حيث إنه مكلف بمهمة أخصائي التقويم بمكتب
التعليم جنوب المدينة المنورة منذ العام الدراسي ١٤٣٤هـ - ١٤٣٥هـ.
اقترح المساعد للشؤون التعليمية وعدد من مشرفي مكتب التعليم جنوب المدينة - بعد استشارة
الباحث لهم - بشأن الظواهر التي يرون أن المكتب بحاجة ماسة إلى إجراء دراسات علمية.
أن وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي وسعيًا منها للتطوير المستمر للأداء
الإشرافي في الميدان التربوي اتجهت إلى تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي؛ فهو نظام
حديث وخصب جدير بالبحث والدراسة.
مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من فئتين، وهما:
القيادات المدرسية من مدير ووكيل في مدارس التعليم العام الواقعة تحت إشراف مكتب التعليم
جنوب المدينة المنورة، للعام الدراسي ١٤٣٦هـ - ١٤٣٧هـ، والبالغ عددهم حسب إحصائيات مكتب
التعليم جنوب المدينة (١٩٠) مديراً ووكيلاً.
معلمو مدارس التعليم العام - باستثناء معلمو التربية الرياضية والتربية الفنية () - الواقعة تحت
إشراف مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، للعام الدراسي ١٤٣٦هـ - ١٤٣٧هـ، والبالغ عددهم
حسب إحصائيات المكتب (١٨٩٠) معلماً.

جدول (٦) توزيع مجتمع الدراسة (قائد مدرسي - معلم) بمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة

العمل الحالي	العدد	النسبة المئوية
قائد مدرسي (مدير - وكيل)	١٩٠	٩,١٤ %
معلم	١٨٩٠	٩٠,٨٦ %
المجموع	٢٠٨٠	١٠٠ %

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة وفقاً لما يلي:
جميع مجتمع الدراسة من القيادات المدرسية من مدير ووكيل في مدارس التعليم العام الواقعة تحت
إشراف مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، للعام الدراسي ١٤٣٦هـ - ١٤٣٧هـ، والبالغ عددهم
حسب إحصائيات مكتب التعليم جنوب المدينة (١٩٠) قائداً مدرسياً.

عينة عشوائية بنسبة (٢٥%) من المجتمع الأصلي من جميع معلمي مدارس التعليم العام الواقعة
تحت إشراف مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة والبالغ عددهم (١٨٩٠) معلماً.

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة (قائد مدرسي - معلم) بمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة

العمل الحالي	المجتمع الأصلي	نسبة العينة	عدد العينة	النسبة المئوية
قائد مدرسي (مدير - وكيل)	١٩٠	١٠٠ %	١٩٠	٢٩,٦٩ %
معلم	١٨٩٠	٢٥ %	٤٥٠	٧٠,٣١ %

المجموع	٢٠٨٠	٦٤٠	١٠٠ %
---------	------	-----	-------

وقد وزعت الاستبانات على عينة الدراسة، ثم بعد جمع الاستبانات، بلغ العدد المستكمل منها والتي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٤٦٦) استبانة، موزعة على عدد (١٥٥) قائدًا مدرسيًا، وعدد (٣١١) معلماً، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٨) عدد الاستبانات الموزعة والمستكمل منها والمستبعد والنسبة المئوية

العمل الحالي	العدد الموزع	العدد العائد	العدد المفقود	العدد المستبعد	العدد المستكمل	النسبة للمستكمل	النسبة للمستبعد والمفقود
قائد مدرسي	١٩٠	١٦٠	٣٠	٥	١٥٥	% ٨١,٥٨	% ١٨,٤٢
معلم	٤٥٠	٣٣٥	١٠٠	٣٩	٣١١	% ٦٩,١١	% ٣٠,٨٩
المجموع	٦٤٠	٤٩٥	١٣٠	٤٤	٤٦٦	% ٧٢,٨١	% ٢٧,١٩

من الجدول (٨) يتضح أنه تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد عينة الدراسة وعددها (٦٤٠) استبانة؛ بواقع (١٩٠) قائدًا مدرسيًا، و (٤٥٠) معلماً، وعند جمع الاستبانات تم إرجاع (١٦٠) استبانة من القيادات المدرسية، حيث كان العدد المفقود (٣٠) استبانة، ويرجع السبب لعدم تعاون البعض والبعض الآخر كان في إجازة أو برامج تدريبية أو كثرة الأعباء الإدارية، والبعض قد تقدم بطلب إعفاء من الإدارة المدرسية، وبعضهم الآخر لم يصدر خطاب تكليفه رسمياً بالعمل الإداري، كذلك تم استبعاد (٥) استبانات لنقص البيانات، أما عن المعلمين فتم إرجاع (٣٣٥) استبانة، ويرجع السبب لعدم تعاون بعض المعلمين والبعض الآخر التحق ببرامج تدريبية أثناء جمع الاستبانات، كذلك تم استبعاد (٣٩) استبانة لعدم اكتمال البيانات. وبذلك يصبح العدد النهائي الصالح للتحليل الإحصائي (٤٦٦) استبانة تشمل القيادة المدرسية من مدير ووكيل وتشمل المعلمين، واعتبر الباحث أن هذه النسبة صالحة لتمثيل مجتمع الدراسة.

وفيما يلي وصفاً لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

متغير (العمل الحالي):

جدول (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
القيادة المدرسية (مدير - وكيل)	١٥٥	% ٣٣,٢٦
معلم	٣١١	% ٦٦,٧٤
المجموع	٤٦٦	% ١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد عينة الدراسة من القيادة المدرسية بلغ (١٥٥) قائدًا مدرسيًا بنسبة (% ٣٣,٢٦)، أما عدد المعلمين فقد بلغ (٣١١) معلماً بنسبة (% ٦٦,٧٤).

متغير (المؤهل العلمي):

جدول (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	٢٢	% ٤,٧٢
بكالوريوس تربوي	٣٥٩	% ٧٧,٠٤
بكالوريوس غير تربوي	٣٦	% ٧,٧٣
دراسات عليا	٤٩	% ١٠,٥٢
المجموع	٤٦٦	% ١٠٠

من الجدول السابق يتبين أن عدد أفراد الذين مؤهلاتهم العملية دبلوم بلغ (٢٢) فرداً بنسبة (% ٤,٧٢)، وأن عدد الذين مؤهلاتهم بكالوريوس تربوي بلغ (٣٥٩) فرداً بنسبة (% ٧٧,٠٤)، وأن عدد الذين مؤهلاتهم بكالوريوس غير تربوي بلغ (٣٦) بنسبة (% ٧,٧٣)، وأن عدد الذين مؤهلاتهم دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) بلغ (٤٩) فرداً بنسبة (% ١٠,٥٢).

متغير (عدد سنوات الخبرة):

جدول (١١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
٥- سنوات	٢٩	% ٦,٢٢
٦-١٠ سنوات	٦٦	% ١٤,١٦
١١-١٥ سنة	١٥٦	% ٣٣,٤٨
أكثر من ١٥ سنة	٢١٥	% ٤٦,١٣
المجموع	٤٦٦	% ١٠٠

من الجدول السابق يتبين أن عدد الذين سنوات خبرتهم من ١ - ٥ سنوات بلغ (٢٩) فرداً بنسبة (٦,٢٢%)، وأن عدد الذين سنوات خبرتهم من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات بلغ (٦٦) فرداً بنسبة (١٤,١٦%)، وأن الذين سنوات خبرتهم من ١١ سنوات إلى ١٥ سنة بلغ (١٥٦) فرداً بنسبة (٣٣,٤٨%)، وأخيراً الذين سنوات خبرتهم أكثر من ١٥ سنة بلغ (٢١٥) فرداً بنسبة (٤٦,١٣%). أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الحالية، حيث إنها تعد من "الأدوات المناسبة لإجراء مثل هذه الدراسة. والحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة" (الشيخ وأخرس وعبد المجيد، ٢٠٠٩م، ص ١٧٨) بموضوع الدراسة الحالية. خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها وتساؤلاتها، وبعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة بالدراسة الحالية والتي تم الاستفادة منها في الإطار النظري من الدراسة، قام الباحث بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية، وقد احتوت الاستبانة على جزأين أساسيين، وهما: الجزء الأول: عبارة عن البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة من حيث (طبيعة العمل الحالي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يشمل مجموعة من مؤشرات الأداء الإشرافي (٣٥) مؤشراً، وزعت على ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

المحور الأول: درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للزيارات الصفية) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، وتكون هذا المحور من (٩) مؤشرات أخذت الأرقام من (١) إلى (٩).

المحور الثاني: درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، وتكون هذا المحور من (١٥) مؤشراً أخذت الأرقام من (١٠) إلى (٢٤).

المحور الثالث: درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (لبرامج الفئة الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، وتكون هذا المحور من (١١) مؤشراً أخذت الأرقام من (٢٥) إلى (٣٥). (انظر الملحق رقم ٢) ويقابل كل مؤشر من مؤشرات الأداء مقياس ثلاثي متدرج، وهو: (عالية - متوسطة - ضعيفة)، وبعد تصميم الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بلغ عددهم (١٣) محكماً؛ وذلك لتحكيمها وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم حولها. انظر الملحق رقم (١).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

مطابقتها بالإطار النظري والدراسات السابقة في الدراسة الحالية. الصدق الظاهري (آراء المحكمين)، حيث إنه "إذا وافق الخبراء على ملائمة الأداة لما وضعت من أجله، فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين" (عبيدات وعبد الحق وعدس، ٢٠١٢م، ص ١٩٦).

وبناء على آراء المحكمين حول مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة تم تعديل وإضافة وضم بعض المؤشرات، وعليه أصبحت الاستبانة تتمتع بالصدق الظاهري، وهو ما يطلق عليه (صدق المحكمين). (انظر الملحق رقم ٢)

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ، وطريقة الاتساق الداخلي بيرسون، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢) قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة الاتساق الداخلي

طريقة حساب الثبات					المحور الأول
طريقة الاتساق الداخلي بيرسون			طريقة ألفا كرونباخ		
الدرجة الكلية	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول		
٠,٧١	٠,٧٦	٠,٧٨	*	٠,٩٦	
٠,٧٤	٠,٧٥	*		٠,٩٢	
٠,٧٢	*			٠,٩٤	
*				٠,٩٤	

من خلال الجدول (١٢) نجد أن معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية (٠,٩٤) وهي قيمة مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة، وتراوحت قيم الثبات بمعامل ألفا كرونباخ للمحاور من (٠,٩٢) إلى (٠,٩٦) وجميع القيم السابقة مرتفعة ومؤشر على الثبات وإمكانية الوثوق في نتائج الاستبيان، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط حسب معامل ارتباط بيرسون من (٠,٧١) إلى (٠,٧٨) وهي قيم ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)، وتشير إلى الاتساق الداخلي بين المحاور وبعضها، وبين المحاور والدرجة الكلية؛ مما يؤكد صدق الأداة وثباتها وصلاحياتها للتطبيق والوثوق بنتائجها.

أداة الدراسة في صورتها النهائية:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة من حيث (طبيعة العمل الحالي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يشمل مجموعة من مؤشرات الأداء الإشرافي (٢٥) مؤشراً، وزعت على ثلاثة محاور رئيسة كالتالي:

المحور الأول: مؤشرات الزيارات الصفية، وتكون من (١٠) مؤشرات أخذت الأرقام من (١) إلى (١٠).

المحور الثاني: مؤشرات الدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية، وتكون هذا المحور من (٦) مؤشرات أخذت الأرقام من (١١) إلى (١٦).

المحور الثالث: مؤشرات برامج فئة الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات، وتكون هذا المحور من (٩) مؤشرات أخذت الأرقام من (١٧) إلى (٢٥). (انظر الملحق رقم ٣).

جدول رقم (١٣) توزيع مؤشرات أداة الدراسة في صورتها النهائية

معايير الدراسة		عدد المؤشرات	
		قبل التحكيم	بعد التحكيم
الأول: الزيارات الصفية		٩	١٠
الثاني: الدروس التطبيقية، الورش التربوية، اللقاءات التربوية		١٥	٦
الثالث: برامج فئة الأولى بالرعاية، قياس أداء المعلم بصدق وثبات		١١	٩
المجموع		٣٥	٢٥

تحديد درجة القطع:

يعد تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وقد قامت الدراسة الحالية بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها. وقد استخدمت الدراسة المقياس الثلاثي المندرج أمام كل مؤشر من مؤشرات المحاور الثلاثة، ووفقاً للمقياس الثلاثي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الإسهام:

درجة الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة = $3 - 1 = 2$

طول الفئة = درجة الاستجابة ÷ عدد فئات الاستجابة = $2 \div 3 = 0,67$

جدول رقم (١٤) القيم المعيارية للحكم على قيم المتوسط الحسابي

الاستجابة	الفئة
عالية	من ٢.33 إلى ٣
متوسطة	من ١.66 إلى أقل من ٢.33
ضعيفة	من ١ إلى أقل من ١.66

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق، هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

الحصول على إذن بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من سعادة مدير مكتب التعليم جنوب المدينة المنورة.

إرسال تعميم إلى جميع المدارس الواقعة تحت إشراف المكتب مرفق به الاستبانة الخاصة بالدراسة بتاريخ ١٤/٤/١٤٣٧ هـ. انظر الملحق رقم (٤)

تم جمع الاستبانات بعد مضي ثلاثة أسابيع من تاريخ التوزيع، ثم فرزت بحيث تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة البيانات، وخضعت الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلتها واختبار صحة فروضها، وهي: النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت (T-test) للعينات المستقلة للمقارنة بين المتوسطات، واختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، واختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات .

نتائج الدراسة:

نتائج إجابة السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للزيارات الصفية) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام للمؤشرات، ويظهر ذلك في الجدول (١٥):
جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات الأولى (الزيارات الصفية)

رقم المؤشر في الأداة	ترتيب المؤشر	مؤشر الأداء الإشرافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	درجة الإسهام في تحسين الأداء التدريسي
١	١	نقد زيارتين صفيتين للمعلم خلال العام الدراسي	٢,٨٠	٠,٦٤	عالية	
٨	٢	يتبع كل زيارة صفية للمعلمين مداولة إشرافية	٢,٧٥	٠,٧٥	عالية	
٦	٣	قدم خبرات مقترحة للمعلمين لتنفيذ التوصيات	٢,٧٣	٠,٧٨	عالية	
٣	٤	قدم لكل فئة برامج مناسبة ومتكاملة في ضوء احتياجاتهم	٢,٦٩	٠,٧٧	عالية	
٥	٥	هناك تنوع وشمولية في نتائج التشخيص	٢,٥٤	٠,٧٧	عالية	
٢	٦	صنف المعلمين إلى فئات حسب احتياجاتهم	٢,٣٦	٠,٦٧	عالية	
٤	٧	حدد مواطن الخلل والقوة لدى المعلم بدقة	٢,٠٧	٠,٦٥	متوسطة	
١٠	٨	هناك ما يدل على آثار للزيارات الصفية في تحسين أداء المعلم	١,٨٧	٠,٧٣	متوسطة	
٩	٩	أعد استمارة تقويم وزود القائد المدرسي والمعلم بنسخة منها	١,٧٩	٠,٥٧	متوسطة	
٧	١٠	هناك تحليل إجمالي لنتائج تشخيص المعلمين في المدرسة	١,٧٩	٠,٦٢	متوسطة	
المتوسط العام للمؤشرات			٢,٣٤	٠,٤٨	عالية	

يتضح من الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الإشرافية (للزيارات الصفية) التي يقوم بها المشرف التربوي وتقاس درجة الإسهام في تحسين مستوى الأداء التدريسي وعددها (١٠) مؤشرات، والتي تأخذ الأرقام من ١ إلى ١٠ في الاستبانة، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية فيما بين (٢,٨٠ - ١,٧٩)، كما يتضح أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة يساوي (٢,٣٤) وانحراف معياري (٠,٤٨) بدرجة (عالية)، وكانت استجابات عينة الدراسة على المؤشرات

العشرة وفقاً للمقياس المتدرج الثلاثي بدرجة (عالية) على (٦) مؤشرات، ودرجة (متوسطة) على (٤) مؤشرات.

وفيما يلي وصفاً لاستجابات عينة الدراسة على مؤشرات المحور الأول (الزيارات الصفية): من الجدول (١٥) يتضح أنه توجد (٩) مؤشرات إشرافية يؤديها المشرف التربوي متعلقة بالزيارات الصفية أسهمت في تحسين مستوى الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة (عالية) جاءت في ترتيب استجابات عينة الدراسة من الأول إلى السادس، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٨٠-٢,٣٦)، وهي على النحو التالي: المؤشر رقم (١) والذي ينص على (نقد زيارتين صفيتين للمعلم خلال العام الدراسي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، والمؤشر رقم (٨) والذي ينص على (يتبع كل زيارة صفية للمعلمين مداولة إشرافية) جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، والمؤشر رقم (٦) والذي ينص على (قدم خبرات مقترحة للمعلمين لتنفيذ التوصيات) جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، والمؤشر رقم (٣) والذي ينص على (قدم لكل فئة برامج مناسبة ومتكاملة في ضوء احتياجاتهم) جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، والمؤشر رقم (٥) والذي ينص على (هناك تنوع وشمولية في نتائج التشخيص) جاء في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، والمؤشر رقم (٢) والذي ينص على (صنف المعلمين إلى فئات حسب احتياجاتهم) جاء في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٢,٣٦).

كما أنه بالنظر إلى الجدول (١٥) يتضح أنه يوجد (٤) مؤشرات جاءت بدرجة (متوسطة)، وهي على النحو التالي: المؤشر رقم (٤) والذي ينص على (حدد مواطن الخلل والقوة لدى المعلم بدقة) جاء في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٢,٠٧)، والمؤشر رقم (١٠) والذي ينص على (هناك ما يدل على آثار للزيارات الصفية في تحسين أداء المعلم) جاء في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (١,٨٧)، والمؤشر رقم (٩) والذي ينص على (أعد استمارة تقويم وزود القائد المدرسي والمعلم بنسخة منها) جاء في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (١,٧٩) وهو المؤشر رقم (٧) والذي ينص على (هناك تحليل إجمالي لنتائج تشخيص المعلمين في المدرسة) جاء في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (١,٧٩). وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

أن المشرفين التربويين يهتمون ويركزون على الزيارات الصفية أكثر من غيرها من الأساليب الإشرافية الأخرى، وهذا يدل على وعي المشرفين التربويين بأهمية الزيارات الصفية وحرصهم عليها، حيث إنها من أكثر الأساليب الإشرافية سرعة وجدوى - من وجهة نظرهم - في نقل الخبرات التربوية الجديدة والمفيدة للمعلمين.

اعتقاد المشرف التربوي أن المؤشرات المتعلقة بالزيارات الصفية من أولويات طبيعة عمله، فيحصر جل اهتمامه في تلك المؤشرات.

عدم التجديد والتطوير في ممارسة بعض الأساليب الإشرافية من قبل المشرفين التربويين. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد من دراسات سابقة ومنها دراسة كل من (السعود، ١٩٩٣م؛ والسلمي، ١٤٣٥هـ؛ والشدادي، ١٤٣٠هـ)، التي توصلت إلى أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (عالية)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، ١٤٢٣هـ؛ والزهراني، ١٤٢٥هـ؛ وحويث، ١٤٣٥هـ؛ وآل دغيش، ١٤٣٥هـ؛ والعتيبي، ١٤٣٥هـ)، التي بينت نتائجها أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (متوسطة)، كما تختلف مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧م) التي توصلت إلى أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (ضعيفة).

نتائج إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام للمؤشرات، ويظهر ذلك في الجدول (١٦):

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم المؤشر في الأداة	ترتيب المؤشر	مؤشر الأداء الإشرافي	درجة الإسهام في تحسين الأداء التدريسي		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١١	١	حدد قائمة بالمعلمين ممن لديهم خبرات متميزة	١,٧٨	٠,٦٦	متوسطة
١٥	٢	يبرر الاحتياج من الدروس التطبيقية والورش واللقاءات التربوية	١,٧٦	٠,٦٥	متوسطة
١٦	٣	إجمالي عدد المشاركين يمثل (٥٠%) من المعلمين في المدرسة	١,٧٥	٠,٦٢	متوسطة
١٣	٤	اكتسب المعلمين خبرات جديدة تسهم في تحسن أدائهم	١,٦٤	٠,٧٣	ضعيفة
١٤	٥	يوجد قائمة باحتياج معلمي المدرسة من الدروس التطبيقية والورش واللقاءات التربوية	١,٥٨	٠,٦٤	ضعيفة
١٢	٦	يلبي في التطبيق معايير الإعداد والتنفيذ الجيدة	١,٥٥	٠,٦٣	ضعيفة
المتوسط العام للمؤشرات			١,٦٨	٠,٤٣	متوسطة

يتضح من الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الإشرافية (للدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية) التي يقوم بها المشرف التربوي وتقيس درجة الإسهام في تحسين مستوى الأداء التدريسي وعددها (٦) مؤشرات، والتي تأخذ الأرقام من ١١ إلى ١٦ في الاستبانة، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية فيما بين (١,٥٥ - ١,٧٨)، كما يتضح أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة يساوي (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,٤٣) بدرجة (متوسطة)، وكانت استجابات عينة الدراسة على مؤشرات الأداء الإشرافي للمحور الثاني وفقاً للمقياس المدرج الثلاثي بدرجة (متوسطة) على (٣) مؤشرات، ودرجة (ضعيفة) على (٣) مؤشرات. وفيما يلي وصفاً لاستجابات عينة الدراسة على مؤشرات المحور الثاني:

من الجدول (١٦) يتضح أنه توجد (٣) مؤشرات أداء إشرافية يؤديها المشرف التربوي متعلقة بالدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية أسهمت في تحسين مستوى الأداء التدريسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) جاءت في ترتيب استجابات عينة الدراسة من الأول إلى الثالث، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١,٧٨ - ١,٧٥)، وهي على النحو التالي: المؤشر رقم (١١) والذي ينص على (حدد قائمة بالمعلمين ممن لديهم خبرات متميزة) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (١,٧٨)، والمؤشر رقم (١٥) والذي ينص على (يبرر الاحتياج من الدروس التطبيقية والورش واللقاءات التربوية) جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (١,٧٦)، والمؤشر رقم (١٦) والذي ينص على (إجمالي عدد المشاركين يمثل (٥٠%) من المعلمين في المدرسة) جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (١,٧٥).

كما أنه بالنظر إلى الجدول (١٦) يتضح أنه توجد (٣) مؤشرات أداء إشرافية يؤديها المشرف التربوي متعلقة بالدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية أسهمت في تحسين مستوى الأداء التدريسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة (ضعيفة) جاءت في ترتيب استجابات عينة الدراسة من الرابع إلى السادس، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١,٦٤ - ١,٥٥)، وهي على النحو التالي: المؤشر رقم (١٣) والذي ينص على (اكتسب المعلمين خبرات جديدة تسهم في تحسن أدائهم) جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (١,٦٤). والمؤشر رقم (١٤) جاء في الترتيب الخامس والذي ينص على (يوجد قائمة باحتياج معلمي المدرسة من الدروس التطبيقية والورش واللقاءات التربوية) جاء في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (١,٥٨)، المؤشر رقم (١٢) والذي ينص على (يلبي في التطبيق معايير الإعداد والتنفيذ الجيدة) جاء في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (١,٥٥). وتغزو الدراسة هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

قلة خبرة المشرف التربوي في إعداد حقيبة ورشة تربوية متكاملة معدة بطريقة علمية، وبكفاءة ومهارة عالية.
 كثرة الأعباء الإدارية الفنية للمشرف التربوي؛ مما يعيق إعداد وتنفيذ اللقاءات التربوية والورش التربوية بمواصفات الحد الأدنى الجيدة.
 أكثر ما يستخدم المشرفون التربويون مؤشرات الأداء الكمية في حين توجد ندرة في استخدام مؤشرات الأداء النوعية.
 صعوبة تفريغ المعلمين وإخراجهم من مدارسهم لحضور اللقاءات والورش التي قد تمتد من يوم إلى ثلاثة أيام.

عزوف كثير من المعلمين عن إقامة الدروس التطبيقية أو حضورها.
 كثرة نصاب المشرف التربوي من المعلمين، حيث إنه من المفترض أن يسند إلى المشرف (٦٠) معلماً، بينما في الواقع أن المشرف يسند إليه ما بين (٨٠ إلى ١٢٠) معلماً.
 أن هذه الأساليب الإشرافية تحتاج إلى تخطيط وإعداد وتحضير مسبق، وبعضها يحتاج إلى إجراءات تنظيمية، والبعض يحتاج إلى توفير وسائل وتقنيات حديثة لتنفيذها؛ والورش واللقاءات التربوية والدروس التطبيقية التي يقوم بها المشرف التربوي تفتقد الكثير من ذلك.
 عدم تحفز كثير من المعلمين للمشاركة الجادة؛ لا اعتقادهم أن هذه الأساليب الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي من أجل تكليفهم بمهمة، أو تمهيد لزيارة صفية، وليس كمرحلة لوضع الخطط لسير عملية التدريس من أجل تحسين أدائهم التدريسي.
 وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد من دراسات سابقة ومنها دراسة كل من (القرشي، ١٤٢٩هـ؛ وعسيري، ١٤٣٥هـ؛ وفطاني، ١٤٣٥هـ)، التي توصلت إلى أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (متوسطة)، وتختلف هذه النتيجة، مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧م؛ والزهراني، ١٤٣٥هـ) التي بينت نتائجها أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (ضعيفة)، كما تختلف مع دراسة (الخلاوي، ٢٠٠٨م؛ والسلمي، ١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (عالية).
 نتائج إجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية (لبرامج الفئة الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم تصدق وثبات) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه المؤشرات، ويظهر ذلك في الجدول (١٧):
 جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

رقم المؤشر في الأداة	ترتيب المؤشر	مؤشر الأداء الإشرافي	درجة الإسهام في تحسين الأداء التدريسي		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
٢٤	١	متوسط درجة الحقل في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين مطابق للواقع	١,٧٦	٠,٦٢	متوسطة
١٧	٢	صنف المعلمين إلى فئات (منقول - مستجد - أقل أداء)	١,٧٥	٠,٦٣	متوسطة
٢٢	٣	البرامج العلاجية شملت جميع أعضاء الفئة (يوم واحد على الأقل)	١,٧٤	٠,٦٥	متوسطة
١٩	٤	نفذ أربع زيارات صفية للمنقول والمستجد والأقل أداء	١,٧٣	٠,٦٧	متوسطة
٢١	٥	محتوى التوصيات والخبرات ونقاط	١,٧٢	٠,٦٥	متوسطة

			الضعف والقوة الموثقة تشير إلى تشخيص دقيق للفئة		
١٨	٦	١,٦٨	٠,٦٥	متوسطة	حدد الاحتياج لكل معلم أو فئة من المعلمين
٢٠	٧	١,٦٤	٠,٦٧	ضعيفة	اعد استمارة خاصة تلبي متطلبات الزيارة
٢٣	٨	١,٥٦	٠,٦٥	ضعيفة	متوسط تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين (٨٦) إجمالاً
٢٥	٩	١,٥١	٠,٦٤	ضعيفة	يشترك في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم كل من: المعلم نفسه، والقائد المدرسي
المتوسط العام للمؤشرات					
		١,٦٧	٠,٤٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الإشرافية (لبرامج فئة الأولى بالرعاية، وتقويم أداء المعلم بصدق وثبات)، التي يقوم بها المشرف التربوي وتقيس درجة الإسهام في تحسين مستوى الأداء التدريسي وعددها (٩) مؤشرات، والتي تأخذ الأرقام من ١٧ إلى ٢٥ في الاستبانة، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية فيما بين (١,٧٦ - ١,٥١)، كما يتضح أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة يساوي (١,٦٧) وانحراف معياري (٠,٤٣) بدرجة (متوسطة)، وكانت استجابات عينة الدراسة على مؤشرات الأداء الإشرافي للمحور الثالث وفقاً للمقياس المتدرج الثلاثي بدرجة (متوسطة) على (٦) مؤشرات، ودرجة (ضعيفة) على (٣) مؤشرات. وفيما يلي وصفا لاستجابات عينة الدراسة على مؤشرات المحور الثالث:

من الجدول (١٧) يتضح أنه توجد (٦) مؤشرات أداء إشرافية يؤديها المشرف التربوي متعلقة ببرامج فئة الأولى بالرعاية، وتقويم أداء المعلم بصدق وثبات أسهمت في تحسين مستوى الأداء التدريسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) جاءت في ترتيب استجابات عينة الدراسة من الأول إلى السادس، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١,٧٥ - ١,٦٨)، وهي على النحو التالي: المؤشر رقم (٢٤) والذي ينص على (متوسط درجة الحقل في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين مطابق للواقع) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (١,٧٦)، والمؤشر رقم (١٧) والذي ينص على (صنف المعلمين إلى فئات (منقول - مستجد - أقل أداء)) جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (١,٧٥)، والمؤشر رقم (٢٢) والذي ينص على (البرامج العلاجية شملت جميع أعضاء الفئة (يوم واحد على الأقل)) جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (١,٧٤)، والمؤشر رقم (١٩) والذي ينص على (نفذ أربع زيارات صفية للمنقول والمستجد والأقل أداء) جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (١,٧٣)، المؤشر رقم (٢١) والذي ينص على (محتوى التوصيات والخبرات ونقاط الضعف والقوة الموثقة تشير إلى تشخيص دقيق للفئة) جاء في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (١,٧٢)، والمؤشر رقم (١٨) والذي ينص على (حدد الاحتياج لكل معلم أو فئة من المعلمين) جاء في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (١,٦٨).

كما أنه بالنظر إلى الجدول (١٧) يتضح أنه توجد (٣) مؤشرات أداء إشرافية يؤديها المشرف التربوي متعلقة ببرامج فئة الأولى بالرعاية، وتقويم أداء المعلم بصدق وثبات أسهمت في تحسين مستوى الأداء التدريسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة (ضعيفة) جاءت في ترتيب استجابات عينة الدراسة من السابع إلى التاسع، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١,٦٤ - ١,٥١)، وهي على النحو التالي: المؤشر رقم (٢٠) والذي ينص على (اعد استمارة خاصة تلبي متطلبات الزيارة) جاء في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (١,٦٤)، والمؤشر رقم (٢٣) والذي ينص على (متوسط تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين (٨٦) إجمالاً) جاء في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (١,٥٦)، والمؤشر رقم (٢٥) والذي ينص على (يشترك في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم كل من: المعلم نفسه، والقائد المدرسي) جاء في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (١,٥١). وعزو الدراسة هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

اعتقاد بعض المعلمين بأنهم أكفاً من المشرف التربوي في مجال التعليم، وخصوصاً حين تكون مؤهلاتهم العلمية أعلى.

تقليل بعض المعلمين من جهد المشرف التربوي في مجال الإشراف التربوي؛ وذلك بسبب العلاقات غير الحيدة التي تربط هؤلاء المعلمين بمشرفيهم التربويين.

حرج بعض المشرفين التربويين من إطلاق مصطلح (فئة الأولى بالرعاية) على بعض المعلمين، أو تصنيفهم إلى فئات أولى بالرعاية.

عدم وجود رؤية واضحة لدى المشرف التربوي في طريقة تنفيذ برامج فئة المعلمين الأولى بالرعاية.

إغفال بعض المشرفين التربويين للفروق الفردية بين المعلمين.

كثرة الأعباء الإدارية والفنية للمشرف التربوي؛ مما يعيق إعداد وتنفيذ برامج لفئة المعلمين الأولى بالرعاية بالمواصفات والمؤشرات المطلوبة.

صعوبة زيارة فئة المعلمين الأولى بالرعاية أربع مرات خلال العام الدراسي؛ لكثرة نصاب المشرف التربوي من المعلمين.

أن بعض المشرفين التربويين يرون برامج فئة المعلمين الأولى بالرعاية تحتاج الكثير من الوقت والجهد في الإعداد والمتابعة، فيستغيضون أساليب وبرامج أقل جهداً ووقتاً.

أن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين يتأثر بالمشاعر الشخصية لدى بعض قادة المدارس، كالحب والكره، والخوف والقبول والنفور، ونحو ذلك، مما يشكك في مصداقية درجة الأداء الوظيفي للمعلم.

أن بعض قادة المدارس يقوم بإعطاء درجات تقييم مرتفعة لجميع المعلمين، باعتبار ذلك نوع من التحفيز؛ لبذل مزيد من العطاء.

أن بعض قادة المدارس يقوم بتقييم أداء المعلم بشكل كلي ويعطي درجة على التقييم لكافة معايير التقييم؛ مما يجعل درجات التقييم غير عملية وغير واقعية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد من دراسات سابقة، ومنها دراسة كل من (الزهراني، ١٤٢٥هـ؛ وهندي، ٢٠١٢م؛ وآل دغيش، ١٤٣٥هـ)، التي توصلت إلى أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي كانت بدرجة (متوسطة)، وتختلف هذه النتيجة، مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧م؛ والزهراني، ١٤٣٥هـ)، التي بينت نتائجها أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (ضعيفة)، كما تختلف مع دراسة (السلمي، ١٤٣٥هـ؛ والشدادي، ١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي تساهم في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين كانت بدرجة (عالية).

نتائج إجابة السؤال الرابع: نص السؤال الرابع على: ما مدى تأثير المتغيرات التالية (طبيعة العمل – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة) في استجابة عينة الدراسة حول مدى إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة؟

تبعاً لمتغير طبيعة العمل الحالي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة نحو درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمحاور الثلاثة للدراسة تبعاً لمتغير: طبيعة العمل الحالي، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وعرض النتائج في الجدول (١٨) كما يلي:

جدول (١٨) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (T test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير: طبيعة العمل الحالي

المحور	طبيعة العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	قائد مدرسي (مدير - وكيل)	١٥٥	٢,٢٣	٠,٣٨	١٥,٨٥	٤٦٤	٠,٠٠
	معلم	٣١١	١,٥١	٠,٣٢			
الثاني	قائد مدرسي (مدير - وكيل)	١٥٥	٢,٢٥	٠,٣٦	١٦,١٨	٤٦٤	٠,٠٠
	معلم	٣١١	١,٥٢	٠,٣٤			
الثالث	قائد مدرسي (مدير - وكيل)	١٥٥	٢,٢٩	٠,٣٧	١٤,٦٠	٤٦٤	٠,٠٠
	معلم	٣١١	١,٦١	٠,٣٤			
الدرجة الكلية	قائد مدرسي (مدير - وكيل)	١٥٥	٢,٢٦	٠,٣٢	١٧,٥٣	٤٦٤	٠,٠٠
	معلم	٣١١	١,٥٢	٠,٣٠			

من الجدول (١٨) يتضح أن النتائج كانت على النحو التالي:

المحور الأول: من الجدول (١٧) يتضح أن قيمة (ت) تساوي (١٥,٨٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للزيارات الصفية) يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: طبيعة العمل الحالي (قائد مدرسي - معلم) وكانت الفروق لصالح القيادات المدرسية، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٢٣) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين (١,٥١).

المحور الثاني: من الجدول (١٨) يتضح أن قيمة (ت) تساوي (١٦,١٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للدروس التطبيقية، الورش التربوية، اللقاءات التربوية) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: طبيعة العمل الحالي (قائد مدرسي - معلم) وكانت الفروق لصالح القيادات المدرسية، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٢٥) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين (١,٥٢).

المحور الثالث: من الجدول (١٨) يتضح أن قيمة (ت) تساوي (١٤,٥٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (لبرامج الفئة الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات) يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: طبيعة العمل الحالي (قائد مدرسي - معلم) وكانت الفروق لصالح القيادات المدرسية، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٢٩) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين (١,٦١).

الدرجة الكلية للمحاور الثلاثة: من الجدول (١٨) يتضح أن قيمة (ت) تساوي (١٧,٥٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمحاور الثلاثة مجتمعة تعزى لمتغير: طبيعة العمل الحالي (قائد مدرسي - معلم) وكانت الفروق لصالح القيادات المدرسية، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٢٦) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين (١,٥٣). وتعزو الدراسة ذلك إلى أن القيادة المدرسية ممثلة في المدير والوكيل أكثر دراية واطلاع ومتابعة، وأدق ملاحظة، وأكثر حرصاً عند تأدية المشرفون التربويون للأساليب الإشرافية أثناء الزيارات الإشرافية على عكس المعلمين الذين قد تكون نظرتهم مقتصرة على جانب تعاملهم مع المشرف التربوي، ولهذا تباينت استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل الحالي، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد من دراسات سابقة ومنها دراسة كل من (الزهراني، ١٤٢٥هـ؛ والزهراني، ١٤٣١هـ؛ ومليباري، ١٤٣٤هـ؛ والزهراني، ١٤٣٥هـ). وتختلف هذه النتيجة، مع دراسة (الشداد، ١٤٣٠هـ؛ وفطاني، ١٤٣٥هـ)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي بين عينة الدراسة.

تبعاً لمتغير المؤهل العملي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة نحو درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمحاور الثلاثة للدراسة تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، وعرض النتائج في الجدول (١٩) كما يلي:

جدول (١٩) يوضح نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٣	٤,٩٠	١,٦٣	٩,٠٥	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٤٦٢	٦٥,١٥	٠,١٨		
	المجموع	٤٦٥	٧٠,٠٥			
الثاني	بين المجموعات	٣	٣,٧٣	١,٢٤	٦,٥٤	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٤٦٢	٧٠,١١	٠,١٩		

			٧٣,٨٤	٤٦٥	المجموع	
الثالث	دالة إحصائية	٨,٢٨	١,٤٩	٣	بين المجموعات	
			٤,٤٦	٤٦٢	داخل المجموعات	
			٧٠,٠٥	٤٦٥	المجموع	
الدرجة الكلية	دالة إحصائية	٨,٠٠	١,٢٨	٣	بين المجموعات	
			٥٨,٦٩	٤٦٢	داخل المجموعات	
			٦٢,٥٢	٤٦٥	المجموع	

المحور الأول: من الجدول (١٩) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (٩,٠٥) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للزيارات الصفية) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٠) يوضح اتجاهات الفروق للمحور الأول الزيارات الصفية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس تربوي	بكالوريوس غير تربوي	دراسات عليا
دبلوم	٢٢	١,٧٣	*			دالة إحصائية
بكالوريوس تربوي	٣٥٩	١,٧١		*		دالة إحصائية
بكالوريوس غير تربوي	٣٦	١,٦٩			*	دالة إحصائية
دراسات عليا	٤٩	٢,١٥				*

من الجدول (٢٠) يتضح أن الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا)، حيث إن المتوسط الحسابي لها (٢,١٥) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية للمؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس تربوي، بكالوريوس غير تربوي) كما هو موضح في الجدول أعلاه.

المحور الثاني: من الجدول (١٩) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (٦,٥٤) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢١) يوضح اتجاهات الفروق للمحور الثاني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس تربوي	بكالوريوس غير تربوي	دراسات عليا
دبلوم	٢٢	١,٦٤	*			دالة إحصائية
بكالوريوس تربوي	٣٥٩	١,٦١		*		دالة إحصائية
بكالوريوس غير تربوي	٣٦	١,٥٨			*	دالة إحصائية
دراسات عليا	٤٩	٢,٧٠				*

من الجدول (٢١) يتضح أن الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا) حيث إن المتوسط الحسابي لها (٢,٧٠) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية للمؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس تربوي، بكالوريوس غير تربوي) كما هو موضح في الجدول أعلاه.

المحور الثالث: من الجدول (١٩) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (٨,٢٨) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي لبرامج الفئة الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٢) يوضح اتجاهات الفروق للمحور الثالث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس تربوي	بكالوريوس غير تربوي	دراسات عليا
دبلوم	٢٢	١,١٣	*			دالة إحصائية
بكالوريوس تربوي	٣٥٩	١,٦١		*		دالة إحصائية

بكالوريوس غير تربوي	٣٦	١,٦٠	*	دالة إحصائية
دراسات عليا	٤٩	٢,١٣	*	*

من الجدول (٢٢) يتضح أن الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا) حيث إن المتوسط الحسابي لها (٢,١٣) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية للمؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس تربوي، بكالوريوس غير تربوي) كما هو موضح في الجدول أعلاه. الدرجة الكلية: من الجدول (١٩) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (٨,٠٠) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمحاور الثلاثة مجتمعة تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي: جدول (٢٣) يوضح اتجاهات الفروق للدرجة الكلية (المحاور الثلاثة مجتمعة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس تربوي	بكالوريوس غير تربوي	دراسات عليا
دبلوم	٢٢	١,٦٧	*			دالة إحصائية
بكالوريوس تربوي	٣٥٩	١,٦٣		*		دالة إحصائية
بكالوريوس غير تربوي	٣٦	١,٦٢			*	دالة إحصائية
دراسات عليا	٤٩	٢,١٢				*

من الجدول (٢٣) يتضح أن الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا) حيث إن المتوسط الحسابي لها (٢,١٢) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية للمؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس تربوي، بكالوريوس غير تربوي) كما هو موضح في الجدول أعلاه. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين استجابات عينة الدراسة يعزى لمتغير: المؤهل العلمي لكافة المجموعات الأربعة ككل فيما بينها وذلك لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وتعزو الدراسة ذلك إلى أن امتلاك عينة الدراسة ممن يحملون مؤهلات عليا، رؤية أكبر حيال الأساليب الإشرافية تختلف عن غيرهم ممن يحملون درجة الدبلوم أو درجة البكالوريوس سواء كان تربوياً أم غير تربوي، ولهذا تباينت استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد من دراسات سابقة ومنها دراسة كل من (الزهراني، ١٤٣١هـ؛ مليباري، ١٤٣٤هـ)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، ١٤٣٢هـ؛ والسلمي، ١٤٣٥هـ)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير: المؤهل العلمي.

تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة نحو درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية للمحاور الثلاثة للدراسة تبعاً لمتغير: عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، وعرض النتائج في الجدول (٢٤) كما يلي: جدول (٢٤) يوضح نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٣	٤,١٨	١,٣٩	٧,٣٣	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	٤٦٢	٦٦,٩٩	٠,١٨		
	المجموع	٤٦٥	٧١,١٨			
الثاني	بين المجموعات	٣	٥,١٤	١,٧١	٩,٥٠	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	٤٦٢	٦٥,٠٤	٠,١٨		
	المجموع	٤٦٥	٧٠,١٨			
الثالث	بين المجموعات	٣	٤,٣٣	١,٤٤	٧,٥٨	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	٤٦٢	٦٩,٤٣	٠,١٩		
	المجموع	٤٦٥	٧٣,٧٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣	٥,١٢	١,٧١	١٠,٦٩	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	٤٦٢	٥٦,٩٠	٠,١٦		
	المجموع	٤٦٥	٦٢,٠٢			

المحور الأول: من الجدول (٢٤) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (٧,٣٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للزيارات الصفية التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٥) يوضح اتجاهات الفروق للمحور الأول الزيارات الصفية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	٥-١ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
٥-١ سنوات	٢٩	١,٦٤	*			دالة إحصائياً
٦-١٠ سنة	٦٦	١,٥٨		*		دالة إحصائياً
١١-١٥ سنة	١٥٦	١,٦٧			*	دالة إحصائياً
أكثر من ١٥ سنة	٢١٥	٢,٨٦				*

من الجدول (٢٥) يتضح أن الفروق كانت لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) حيث إن المتوسط الحسابي لها (٢,٨٦) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية لعدد سنوات الخبرة الأخرى، كما هو موضح في الجدول أعلاه.
المحور الثاني: من الجدول (٢٤) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (٩,٥٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للدروس التطبيقية، والورش التربوية، واللقاءات التربوية التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٦) يوضح اتجاهات الفروق للمحور الثاني تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	٥-١ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
٥-١ سنوات	٢٩	١,٥٨	*			دالة إحصائياً
٦-١٠ سنة	٦٦	١,٥٣		*		دالة إحصائياً
١١-١٥ سنة	١٥٦	١,٥٧			*	دالة إحصائياً
أكثر من ١٥ سنة	٢١٥	١,٨٥				*

من الجدول (٢٦) يتضح أن الفروق كانت لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) حيث إن المتوسط الحسابي لها (١,٨٥) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية لعدد سنوات الخبرة الأخرى، كما هو موضح في الجدول أعلاه.
المحور الثالث: من الجدول (٢٤) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (٧,٥٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية لبرامج الفئة الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة، تعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٧) يوضح اتجاهات الفروق للمحور الثالث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	٥-١ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
٥-١ سنوات	٢٩	١,٥٤	*			دالة إحصائياً
٦-١٠ سنة	٦٦	١,٥٢		*		دالة إحصائياً
١١-١٥ سنة	١٥٦	١,٥٩			*	دالة إحصائياً
أكثر من ١٥ سنة	٢١٥	١,٩٢				*

من الجدول (٢٧) يتضح أن الفروق كانت لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) حيث إن المتوسط الحسابي لها (١,٩٢) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية لعدد سنوات الخبرة الأخرى، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الدرجة الكلية: من الجدول (٢٤) يتضح أن قيمة (ف) تساوي (١٠,٦٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي للمحاور الثلاثة مجتمعة، تعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٨) يوضح اتجاهات الفروق للدرجة الكلية (المحاور الثلاثة مجتمعة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	٥-١ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
٥-١ سنوات	٢٩	١,٥٩	*			دالة إحصائياً
٦-١٠ سنة	٦٦	١,٥٤		*		دالة إحصائياً
١١-١٥ سنة	١٥٦	١,٦٠			*	دالة إحصائياً
أكثر من ١٥ سنة	٢١٥	١,٨٧				*

من الجدول (٢٨) يتضح أن الفروق كانت لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) حيث إن المتوسط الحسابي لها (١,٨٧) هو الأعلى مقارنة بالمتوسطات الحسابية لعدد سنوات الخبرة الأخرى، كما هو موضح في الجدول أعلاه. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين استجابات عينة الدراسة يعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة لكافة المجموعات الأربعة ككل فيما بينها وذلك لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة)، وتعزو الدراسة ذلك إلى أنه كلما ازدادت سنوات الخبرة في العمل تزداد فرصة الحصول على معلومات وخبرات ومعارف أكثر في مجال العمل، وتنمية المهارات، ومعالجة المشكلات، وفهم الشخصيات، والقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أي عمل والحكم عليه بكفاءة عالية وثقة بالنفس، ولهذا تباينت استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد من دراسات سابقة ومنها دراسة كل من (السعود، ١٩٩٣م؛ وباحويرث، ١٤٣٥هـ)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الأحد، ١٤٢٩هـ؛ وأبو شاهين، ٢٠١١م) حيث كانت النتيجة لصالح من تتراوح خبرتهم ما بين ١٠ سنوات و ١٥ سنة، ودراسة (أبو شملة، ٢٠٠٩م) حيث كانت النتيجة لصالح من تتراوح خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وتختلف كذلك مع دراسة (السميري، ٢٠٠٨م؛ واللاخوي، ٢٠٠٨م؛ ومليباري، ١٤٣٤هـ؛ وفطاني، ١٤٣٥هـ؛ والسلمي، ١٤٣٥هـ)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة بين استجابات عينة الدراسة.

ملخص نتائج الدراسة:

في ضوء ما عرضته الدراسة الحالية من تحليل لنتائج اختبار تساؤلات الدراسة، وتفسيرها، ومناقشتها، تورد هنا أبرز النتائج التي توصلت إليها وهي على النحو التالي:

أن درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للزيارات الصفية) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة كانت بدرجة (عالية)، حيث تم قياسها من خلال (١٠) مؤشرات، جاءت ٦ مؤشرات منها بدرجة (عالية) بينما جاءت (٤) مؤشرات بدرجة (متوسطة).

أن درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (للدروس التطبيقية والورش التربوية اللقاءات التربوية) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة كانت بدرجة (متوسطة)، حيث تم قياسها من خلال (٦) مؤشرات، (٣) مؤشرات منها جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت (٣) مؤشرات بدرجة (ضعيفة).

أن درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (لبرامج الفئة الأولى بالرعاية وقياس أداء المعلم بصدق وثبات) التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم جنوب المدينة المنورة كانت بدرجة (متوسطة)، حيث تم قياسها من خلال (٩) مؤشرات، (٦) مؤشرات منها جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت (٣) مؤشرات بدرجة (ضعيفة).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير: طبيعة العمل الحالي، في جميع مؤشرات محاور الدراسة، وذلك لصالح القيادات المدرسية (مدير ووكيل).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، في جميع مؤشرات محاور الدراسة، وذلك لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، في جميع مؤشرات محاور الدراسة، وذلك لصالح (عدد سنوات الخبرة أكثر من ١٥ سنة).

توصيات الدراسة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة الحالية بما يلي:

توعية الهيئة الإدارية والتعليمية في مدارس التعليم العام بأهمية منظومة قيادة الأداء الإشرافي بأدواتها المتنوعة.

تدريب المشرفين التربويين على تفعيل منظومة قيادة الأداء الإشرافي بأدواتها المتنوعة.

تدريب المشرفين التربويين على كيفية إعداد الحقائق التدريبية، والورش التربوية، وكيفية إعداد وإدارة اللقاءات التربوية.

تخفيف الأعباء الإدارية والفنية عن المشرفين التربويين.

استيفاء التشكيلات الإشرافية لجميع الأقسام في مكاتب التعليم؛ حتى تتمكن من القيام بأدوارها بكفاءة وفعالية.

ضرورة الاهتمام بالأساليب والمؤشرات الإشرافية الكمية والنوعية التي دلت عليها النتائج بأنها تمارس بدرجة متوسطة أو ضعيفة، حيث يرى الباحث أن هذه النتيجة غير مرضية، ولعل السبب في ذلك يعود إلى حداثة نظام مؤشرات الأداء الإشرافي.

تطوير منظومة قيادة الأداء الإشرافي بأدواتها المتنوعة لتشمل بقية التخصصات والإدارات الإشرافية الأخرى (التدريب التربوي، التوجيه والإرشاد، النشاط الطلابي، التوعية الإسلامية، الموهوبين، تعليم الكبار).

أن تدخل مؤشرات الأداء الإشرافي في تقييم المشرف التربوي (استمارة تقويم المشرف) وأن تكون لها بنود تعبر عنها، يكون لها درجات في التقييم.

إسناد تقويم ومتابعة تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي لأخصائيي التقويم حيث إنهم أكثر معرفة ودراية بالمنظومة.

مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وتوصياتها تقترح الدراسة القيام بالدراسات والبحوث المستقبلية التالية:

درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم.

درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي في تحسين مستوى الأداء التدريسي للمراحل التعليمية المتوسطة والثانوية من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين.

درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى طلاب المراحل التعليمية المختلفة.

درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي في معالجة المشكلات التي تواجه القيادات المدرسية والمعلمين في المراحل التعليمية المختلفة.

دراسة عن الأسباب التي تحول دون فعالية مؤشرات الأداء الإشرافي التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي لدى معلمي المراحل التعليمية المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الله سليمان؛ وردادي، زين حسن (٢٠٠٨م). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون.
- أحمد، سمية عبد الحميد (٢٠٠٦م). مؤشرات أداء معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة الشاملة (دراسة تقييمية تجريبية)، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مصر، ديسمبر، العدد (١١٩)، ص ص ١٤-٥٩.
- البيلالي، حسن وآخرون (٢٠١٠م). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، (ط٣)، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جليلي، رياض (٢٠١٠م). مؤشرات النظم التعليمية، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت، السنة التاسعة، العدد (٩٦)، تشرين أول، ص ص ١٤-٢.
- الحبشي، مجدي علي (٢٠٠٨م). مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعي "دراسة حالة لكلية التربية الإسماعيلية جامعة قناة السويس"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٦٠)، يولييه، ص ص ١٦٥-١٩٠.
- الحر، عبد العزيز (١٤٣٠هـ). التخطيط الاستراتيجي (أدوات مدرسة المستقبل)، ط٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الحر، عبد العزيز (١٤٣١هـ). القيادة التربوية (أدوات مدرسة المستقبل)، ط٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الحر، عبد العزيز (٢٠٠٩م). التنمية المهنية (أدوات مدرسة المستقبل)، ط٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الحر، عبد العزيز؛ والروبي، أحمد عمر (٢٠١٠). التقويم الذاتي (أدوات مدرسة المستقبل)، ط٢، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- حسين، منصور؛ وزيدان، محمد (١٩٩٣). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- حكيم، محمد عبده (١٤٣٤هـ). اختبار مشرف التربية الإسلامية في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة ومتطلبات مجتمع المعرفة في منطقة جازان التعليمية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- الحمداني، عبد الباري مایح (٢٠١٥م). تحليل بعض مؤشرات الأداء الأساسية لكليات جامعة ذي قار - الجمهورية الليبية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عمان، الأردن، المجلد ٨، العدد (١٩)، ص ص ١٧٥-١٩٠.
- حمزوي، محمد سيد (٢٠١٣م). قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية (قياس الأداء في العمل الأمني)، خلال الفترة من ٢١ - ٢٣ / ١ / ٢٠١٣م، جامعة نايف، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية.
- الحوت، محمد صبري؛ والسيد، السيد علي (٢٠٠٩م). دور المؤشرات التعليمية في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، العدد (٦٤)، ص ص ٢٢-١.
- الحوت، محمد صبري؛ وشاذلي، ناهد عدلي (٢٠٠٧م). التعليم والتنمية، القاهرة، مكتبة الأنجلو.
- حويرث، خالد بن عبد الرحمن (١٤٣٥هـ). أدوار المشرف التربوي في استخدام بعض إستراتيجيات التعلم النشط في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. الإشراف التربوي، مكة المكرمة.
- الخطيب، إبراهيم ياسين؛ والخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٣م). الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع.
- آل دعبش، فهد ظاهر (١٤٣٥هـ). تقويم الأداء الإشرافي لتنمية معلمي الصفوف الأولية مهنيًا في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- الدبيب، فتحي (١٩٩٣م). التقويم وبناء والاختبارات في التعليم الجامعي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة البحرين، العدد (١)، ص ص ١٠٥-١٤١.
- ديوان الخدمة المدنية (٢٠١٤م). دليل مؤشرات الأداء في الخدمة المدنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- رسلان، نبيل إسماعيل (٢٠٠٨م). عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الصعوبات)، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، شرم الشيخ، أغسطس، ص ٣١-٥١.
- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٦م). المؤشرات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، مصر، المجلد ٢، العدد (٦٧)، أبريل، ص ٢٤١-٢٤٣.
- زاهر، علي ناصر شتيوي (٢٠٠٦م). مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية بالكليات التربوية بمنطقة عسير، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز الدراسات والبحوث في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، الرياض، العدد (٤)، محرم، ١٤٣٢هـ.
- الزهراني، حسن بن عبد الله (١٤٣١هـ). إسهام مدير المدرسة والمدرّس التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والمخوة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة.
- الزهراني، خالد بن صالح (١٤٣٥هـ). درجة إسهام المدرّس التربوي في معالجة المشكلات التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية في تنفيذ المناهج المطورة في منطقة الباحة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- الزهراني، علي خيران (١٤٢٥هـ). دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المخوة التعليمية. دراسة من وجهة نظر المعلمين والمدرّسين التربويين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، الإشراف التربوي. مكة المكرمة.
- الزهراني، مهرة بنت عبد القادر (١٤٣٢هـ). إسهام الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار من وجهة نظر المدرّسات التربويات والمعلمات في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- السعود، راتب (١٩٩٣م). درجة فاعلية الدور الإشرافي لمدير المدرسة الثانوية في الأردن في تحسين أداء المعلم الصفي كما يراها مديرو ومعلمو المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية بأسبوط، مصر، المجلد ١، العدد (٩).
- سفر، منال عبد الرحمن (١٤٣٣هـ). مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية. مكة المكرمة.
- السميري، أحمد عبد ربه أحمد (٢٠٠٨م). مدى ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للإشراف العلاجي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، شعبة الإدارة التربوية. غزة، فلسطين.
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي، ط ٢، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- السلمي، مها عزيز (١٤٣٥هـ). درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية من وجهة نظر المعلمات والمدرّسات. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- السهي، عبد الله بن محمد (٢٠٠٢م). تقويم الأداء الإشرافي، اللقاء السنوي العاشر، القياس والتقويم التربوي والنفسي، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، إبريل، ص ٥٧٦-٥٨٧.
- السيد، مختار عبد الجواد (٢٠٠٣م). المؤشرات التربوية وتقويم أداء معلم التعليم الأساسي في مصر في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي السادس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة، نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي، ص ٢٧١-٣٥٧.
- شادلي، ناهد عدلي (٢٠٠٥م). المؤشرات التعليمية "المفهوم والأنواع والأدوار في إطار المؤشرات الاجتماعية"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، العدد (٤٩)، يناير، ص ٢٣-٥٧.
- أبو شاهين، دلال أحمد (٢٠١١م). دور الموجة التربوي في النمو المهني لمعلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي "دراسة ميدانية لأراء المعلمين في محافظة القنيطرة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧) ملحق، ص ٢٧٩-٣٢٦.
- شحاتة، حسن؛ والنجار، زينب؛ وعمار، حامد (٢٠١١). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، (ط ٣)، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- الشداوي، محمد بن طليحان (١٤٣٠هـ). دور المدرّس التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.

- أبو شرخ، جمال حسن (١٤٣٣هـ). درجة إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة). رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- أبو شملة، كامل عبد الفتاح (٢٠٠٩م). فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بعزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، شعبة الإدارة التربوية، غزة، فلسطين.
- الشهري، صالح أحمد (١٤٢٣هـ). إسهام المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية في مدينة أبها. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. الرياض.
- الشيخ، تاج السر عبد الله؛ وأخرس، نائل محمد؛ وعبد المجيد، بثينة أحمد (٢٠٠٩). القياس والتقويم التربوي، (ط٥)، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون.
- صيام، محمد بدر (٢٠٠٧م). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- ضرار، قاسم (٢٠٠٣م). تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في القطاع الخاص، الرياض، مطابع سمحة.
- عبد الرزاق، إبراهيم محمد (٢٠٠٧م). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، (ط٢)، عمان، الأردن، دار الفكر.
- عبود، علي أحمد ثاني (٢٠٠٩م). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي في الفترة من ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (ط١٤)، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العنبي، مخلد سابر (١٤٣٥هـ). درجة الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين خلال الزيارات الصفية في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. شعبة الإشراف التربوي، مكة المكرمة.
- عريبات، بشير (٢٠١٠م). واقع التعليم الجامعي الرسمي في الأردن (دراسة في بعض مؤشرات كفايات الأداء، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد (٢٧)، يناير، ص ٩٩-١٣٠).
- عسيري، عائشة علي (١٤٣٥هـ). إسهام المشرفة التربوية لمعلمات مقرر الكيمياء المطور للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. شعبة الإشراف التربوي، مكة المكرمة.
- عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الأمير نورة (١٤٣٥هـ). مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عمار، حامد (١٩٩٢م). التنمية البشرية في الوطن العربي، المفاهيم، المؤشرات، الأوضاع، القاهرة، دار سينا للنشر.
- عمار، حامد (٢٠٠٦م). الاصطلاح المجتمعي إضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية، دراسات في التربية والثقافة، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- عواد، طارق أحمد (٢٠٠٥م). تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- الغالب، طاهر حسن؛ وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٧م). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- غانم، أحمد محمد (١٩٩٧م). قياس متغيرات نظم التعليم باستخدام المؤشرات التربوية، مجلة التنمية والتربية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، مصر، السنة الخامسة، العدد (٢١)، ص ١٤٧-١٧٣.
- الغانم، سعد بن غانم وآخرون (٢٠٠٥م). الدليل الإجرائي لتأليف الكتب الدراسية، الرياض، التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم.
- الفارسي، عبد الله كريم (٢٠١٤م). قياس مؤشرات الأداء، مجلة العدل، وزارة العدل، السودان، المجلد ٤٢، العدد (١٦)، أغسطس، ص ٣٣٧-٣٦٧.
- فطاني، عدنان محمد (١٤٣٥هـ). درجة إسهام المشرف التربوي في مساعدة المعلم على استخدام أنماط التعلم في تدريس طلاب المرحلة المتوسطة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.

- فلاته، إبراهيم محمود (١٤٢٥هـ). العملية التربوية في المدرسة الابتدائية أهدافها، وسائلها، تقويمها، (ط٢)، مكة المكرمة، مطابع بهادر.
- القرشي، عبد الله مبارك (١٤٢٩هـ). دور المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، الإشراف التربوي. مكة المكرمة.
- القرمطي، عبد العزيز بن محمد (١٤٣٣هـ). تصور مقترح لبرنامج تأهيل المشرف التربوي قبل ممارسة المهنة. رسالة دكتوراة (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. الإشراف التربوي، مكة المكرمة.
- القرني، علي سويعد علي (١٤٣١هـ). واقع استخدام المشرفين التربويين لمصادر الإنترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- الخواوي، محمد فتحي (٢٠٠٨م). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، شعبة الإدارة التربوية. غزة، فلسطين.
- اللقاني، أحمد حسين؛ والجمال، علي أحمد (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، (ط٣)، القاهرة، عالم الكتب.
- مازن، شريف عبد المجيد (٢٠٠٨). مؤشرات الأداء الأساسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي : القاهرة، يناير ٢٠٠٥م، ص ٣٧٧-٣٩٦.
- مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١م). التخطيط المدرسي الاستراتيجي، القاهرة، الدار العربية للكتاب.
- مرسي، سعيد محمود؛ وعبد الله، محمد عبد الله (٢٠١٢م). مؤشرات الأداء التعليمي مدخل لتطوير الفعالية والتحسين الدراسي (تصور مقترح)، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، المجلد ٢٨، العدد (٤)، أكتوبر، ص ٣٧٠-٤٤٠.
- آل مصعود، يحيى جابر (١٤٣٣هـ). آليات مقترحة لتحسين بعض ممارسات الإشراف التربوي في تنمية الأداء التعليمي للمعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. مكة المكرمة.
- مليباري، جميل بن بكر (١٤٣٤هـ). درجة إسهام المشرف التربوي في إكساب معلمي المرحلة المتوسطة أساليب تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. الإشراف التربوي، مكة المكرمة.
- هندي، نضال محمد (٢٠١٢م). أنموذج مقترح لتقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن. رسالة دكتوراة (منشورة). الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٢٧هـ). دليل مفاهيم الإشراف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٢٩هـ). الإشراف التربوي في عصر المعرفة. الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٢هـ). الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، التخطيط التربوي - مبادئ وأساسيات، ط (٢)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٣هـ). الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، دليل إعداد الخطط التشغيلية، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢م). الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي، ط (٢)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ). دليل مؤشر أداء الإشراف التربوي، إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم، وكالة التعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٥هـ). دليل تقويم بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الإشرافية. الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٥هـ). الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٦هـ). منظومة قيادة الأداء الإشرافي نسخة (٢)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٦هـ). منظومة قيادة الأداء الإشرافي نسخة (٣)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٧هـ). الدليل التنظيمي للإشراف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة المعارف (١٤١٩هـ). دليل المشرف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- building a : (٢٠٠٩). Kreitz and Kelley ،Dholakia Anand ،Wolk Andrew -٩٠
 performance measurement system USING DATA TO ACCELERATE SOCIAL
 Massachusetts Avenue, 9th Floor Cambridge, MA ٠٢١٣٩ Root Cause .IMPACT
 02139 Design and Layout Design Studio at Monitor Two Canal Park Cambridge,
 MA 02141 Library of Congress Catalog Number: 2009907518 International
 paper: 978-0-615-31022-0 Printed in the United (Standard Book Number (ISBN
 .States of America
- Bryk,A.S., & Hermanson, K.L. (1993): Educational Indicator Systems:
 Observations on their Structure, Interpretation, and Use, Review of Research in
 Edusation, 19,pp4514-451 – 484.
- 92- Darrell R Lewis & Others (2001): On the Use of Performance Indicators in
 Japan's Higher Education Reform Agenda Nagoya Jourmanal Higher Education
 Vol.1. pp 33-98.
- Michael, Armstrong.(2006): Performance Management, Key Strategies and
 Practical Guidelines 3 RD Edition, Kogan Page London and Philadelphia.pp1-
 216.
- Parmenter, David. (2007): Key performance indicators : developing,
 implementing, and using, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data:. I.
 Title. HF5549.5.P37P37 2007 658.40'13—dc22 2006020849, Printed in the
 United States of America.
- Public Record Office Victoria Strategic Management, (2010): PROS 10/10:
 Guideline 3: Key Performance Indicators Public Record Office Victoria PROS
 10/10 Strategic Management Guideline Key Performance Indicators Version
 Number: 1.0 Issue Date: 19/07/2010 Expiry Date: 19/07/2015,pp4-44.
- Thomas, Wellghan & Vincent G. Reamey, Monitoring the Learning Outcomes of
 Education Systems, Woeld, Washington D C, Nov. 1996, NO. Ed 16170. pp. 1-
 16. Retrieved on 06/16/2015
- At, www.eric.ed.gov

