

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة كشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس لدورهن في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي وعلاقته برضا المعلمات في منطقة الباحة التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم بناء إستبانة لتحديد مؤشرات دور قائدات المدارس وقد تم عرضها على المحكمين، وتطبيقها على عينة من المعلمات تتكون من ٤٠٠ معلمة، وبعد تطبيقها وتحليل نتائجها توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور قائدات المناطق تعزى للخبرة كما توصلت الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور قائدات المناطق تعزى للمرحلة التعليمية، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للخبرة والمؤهل العلمي، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمرحلة التعليمية ، كما كشفت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور قائدات المناطق تعزى لعدد الدورات التدريبية لصالح عدد الدورات الأكبر، وتوصي الدراسة بأن على المشرف التربوي أن يوجه اهتمامه إلى تحسين عمل المعلم وعلاج نقاط الضعف؛ لزيادة كفاءته في الصف.

Abstract

The study aims at detecting the level of exercising the school leaders for their role in the implementation of the supervisory performance system and its correlation to the level of teachers satisfaction in Al-Baha educational area.

The study followed the descriptive approach. A list was constructed to determine the indicators of the role of the school leaders by presenting them to the referees using the survey tool and applying them to a sample of parameters consisting of 400 parameters. After applying them and analyzing their results, we obtained the following results it can be concluded that there are no statistically significant differences between the average sample estimates of the role of area leaders due to experience, it can be concluded that there are no statistically significant differences between the averages of the sample of the study, that there are no statistically significant differences between the averages of the sample of the study sample on job satisfaction due to experience, it can be concluded that there are no statistically significant differences between the averages of the sample of the study sample on job satisfaction. that there are statistically significant differences between the averages of the sample of the study sample on the role of the regional leaders due to the number of training courses in favor of the largest number of courses. The study recommends that the educational supervisor should focus his attention on improving the work of the teacher and treating the weaknesses to increase his efficiency in the classroom.

مقدمة:

يعد الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في منظومة التربية، حيث يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية في المعرفة العلمية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية التربوية.

وهناك عديد من التحديات التي لها أثر واضح على توجهات النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، ولقد هدفت الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم إلى تعزيز دور قادة المدارس لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم، من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتوسيع تفويض الصلاحيات على مستوى قادة المدارس (القاسم، ٢٠١٠: ٤)

تعد العملية التعليمية والتربوية منطلق نجاح وتفوق أية أمة من الأمم، والعمل الأكثر أهمية في منظومة عوامل تقدمها وعزتها وشموخها، و يتبوأ الإشراف التربوي موقع القيادة في سبيل نجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه، ولقد أثبتت الدراسات السابقة أن الإشراف التربوي لم يعد مقصوراً في مفهومه الحديث على انه مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف (العبد الجبار ٢٠٠٨: ٥٥).

ونظراً لدور قائد المدرسة على أنه مسئول عن تطبيق منظومة الإشراف التربوي، ويعد أيضاً المسؤول المباشر عن المعلمين في المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية، ولما لهذا الدور الإشرافي من أثر بالغ الأهمية في تحسين أداء المعلمين علمياً ومهنياً ورفع كفاءتهم، فمن الواجب تعزيز دور القائد في تطبيق منظومة الإشراف التربوي وإبراز دور الإدارة المدرسية في هذه العملية، حيث أظهرت نتائج مؤتمر التطوير التربوي الأردني الذي عقد في عمان عام ١٩٨٧ على تعزيز دور القائد مشرفاً وإبراز دور الإدارة المدرسية في عملية الإشراف التربوي (الطعاني، ٢٠١٢: ٤٨٨).

كما أصبح دور قائد المدرسة الإشرافي يتطور تدريجياً مع بزوغ فكرة المشرف المقيم وشيوع تطبيقها، فأصبح يعتمد عليه في إتمام وإكمال دور المشرف التربوي المتفرغ، ويعد هذا التكامل عاملاً حاسماً في وصول كل من الطرفين إلى أهدافه الخاصة وفي بلوغ أهدافهم المشتركة. فقائد المدرسة أكثر قدرة من المشرف المتفرغ على التعرف على الاحتياجات وتحديد الأولويات المباشرة والملحة لطلابه وبيئته المحلية، وهو أعلم بالخصائص المشتركة والمميزة لكل من الأطراف بحكم التصاقه بالعملية التعليمية داخل مدرسته، مما يمكنه من المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة (الجابري، ٢٠١٤: ص ٢٥؛ الصوافية، ٢٠٠٩: ٥٩).

"إن القائد بحكم عمله يضع خطة للتغيرات التي يريد إحداثها في مدرسته وتشمل هذه الخطة جوانب متعددة مثل المعلمين وأولياء الأمور والبيئة المحلية والمناهج والبناء المدرسي والأنظمة ويوضح في هذه الخطة الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المشرفون لتنفيذ هذه الخطة وبذلك يصبح المشرف التربوي جزءا من خطة قائد المدرسة" (الصوافية، ٢٠٠٩: ٦١).

ولقد تطور دور المدرسة الحديثة تطورا كبيرا واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها واتسع مجالها، فلم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية تركز على تسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، وتعنى بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج، وطرق التدريب والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال مواكبة التطوير التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجاراة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية (الطعاني، ٢٠١٢: ٤٩٠).

وتعتبر الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية ويقوم على رأسها قائد المدرسة ومسؤولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ولا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر (البدري، ٢٠٠٥: ٨).

لذلك فإن هناك حاجة ماسة إلى جهاز إداري يعمل على التطوير الدائم والمستمر للعملية التعليمية وتفعيل ادوار عناصرها وتحقيق الانسجام فيما بينهم، وذلك لتحقيق اهداف العملية التربوية التعليمية والتي تتمثل في تنشئة قوى بشرية قادرة على بناء وتطوير المجتمع وتلبية احتياجاته. ولتحقيق اهداف العملية التربوية التعليمية يجب ان تتشارك الاطراف المعنية المتمثلة في التلميذ، المعلم، الإدارة المدرسية والمشرف التربوي في تحقيق هذا الهدف والعمل بشكل متكامل ومتناسق (الأغا، ٢٠٠٨: ٤٥).

وهذا ما يدفع العديد من التربويين إلى الاهتمام بالإشراف التربوي كجزء رئيسي في العملية التعليمية، ونظراً للأدوار المهمة التي يلعبها في تحقيق اهداف العملية التعليمية وتحسين فعاليتها (القفعي، ٢٠١١: ١١).

حيث أكد هيسمانغلو (Hismanoglu, 2010:63) على أن الإشراف التربوي يعمل على تطوير نوعية التعليم وذلك من خلال توجيه عناصر العملية التعليمية من معلمين وعاملين وطلاب نحو الاستفادة الكاملة من الإمكانيات المدرسية، ومن خلال تطوير قدرات وكفايات المعلم وإفادته بالخبرة التعليمية التي يحتاجها، وتوجيههم لحل ما يعترضهم من مشكلات لتحقيق واجباتهم على أتم وجه، ومن خلال تحسين المواقف التعليمية عن طريق تطوير واثراء المناهج التعليمية وتخطيط الاساليب التعليمية المتوافقة مع احتياجات الطلاب ليساعدهم على التعلم بسهولة، وبما يتوافق مع المتغيرات التربوية المستحدثة في الساحات. أي أن الإشراف التربوي يعتمد على تحليل الوضع الراهن ووضع الخطط المناسبة لتحسين العملية التعليمية وفقاً لهذا الوضع، وبهذا يصبح المشرف التربوي قائداً تربوياً.

ولقد أصبح موضوع الرضا وعدم الرضا من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والاداريين

وذلك يبحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساسياً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب وقد ارتبط مفهوم الرضا بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد المعلم أو المدير أو المشرف التربوي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

كثيراً ما تشوب العلاقة بين قائد المدرسة والمعلمين بعض التوترات بسبب ممارسة قادة المدارس لدورهم في تطبيق منظومة الإشراف التربوي، وما يتسبب به ذلك من رفض في بعض الأحيان من قبل بعض المعلمين لهذا الدور، لاعتقادهم أن هذا العمل من اختصاص المشرف التربوي المنفرد فقط، من هنا فإن هذه الدراسة تهدف الى الكشف عن دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي وعلاقته برضا المعلمات.

من ناحية أخرى هناك كثير من الأدوار التقليدية التي تحد من ممارسات القائد لعمله حيث يؤكد (دواني، ٢٠٠٣: ٣٣٨) على ضرورة أن يؤدي قائد المدرسة دوره كاملاً كمشرف تربوي مقيم في العملية التعليمية، وأن يتغلب على الأدوار التقليدية التي تحد من ممارساته وتهتمش دوره، وعلى أن يعمل على تحويل مناخ البيئة المدرسية إلى مناخ أكثر ملاءمة لتحديات هذا العصر واحتياجاته.

لذلك جاءت خطوات وزارة التربية والتعليم لتفعيل هذه الأدوار وضمان استمراريتها؛ حيث قامت الإدارة العامة للإشراف في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بتصميم وتفعيل منظومة قيادة الأداء الإشرافي، وذلك رغبةً في رفع مستويات الأداء الإشرافي التربوي في المملكة، حيث ان قيادة الأداء في المؤسسة تعمل على تركيز الجهود والموارد في الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، وتعمل على تحديد نقاط الضعف والخلل بدقة عالية لوضع الخطط والإجراءات التصحيحية، وتعمل على التغلب على السلوكيات الإدارية السيئة التي تكافئ الفشل وتطمس النجاح مما يدفع المؤسسة إلى الهاوية، كل ذلك في "إطار من الشفافية والوضوح بناء على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة ومؤشرات تحدد اتجاهات الأدوار المرغوبة" (وزارة التعليم، ٢٠١٦م).

واستناداً إلى ما أوصت به الدراسات السابقة، كدراسة العنزي (٢٠٠٩) ودراسة الشهراني (٢٠٠٤) من ضرورة الاهتمام بالإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، والعمل على اتخاذ إجراءات وعمل البرامج وإقامة الدورات التي تساعد قادة المدارس على القيام بمهامهم الإشرافية، والتأكيد على ضرورة ممارسة قادة المدارس لدورهم في الإشراف التربوي وتطوير أداء المعلمين.

وقد أوصت دراسة العنزي (٢٠٠٩) والقاسم (٢٠١٠) بضرورة الاهتمام بالدور الإشرافي التربوي للإدارة المدرسية، والعمل على تدريب المشرفين التربويين ومدراء المدارس على اسس التعامل المشترك وعلى تنسيق الجهود فيما بينهم، وعلى الحاجة إلى رفع مستوى تأهيل قادة المدارس والمشرفيين التربويين في المملكة، وتوصلت دراسة الماني (Almannie, 2015: 172) إلى ضعف الادوار القيادية للمشرفين التربويين في عدد من المجالات: وبيئة العمل، والقواعد واللوائح، واستخدام التكنولوجيا، والمساءلة، والتطوير المهني، وحاجتهم للتدريب في هذه المجالات وغيرها.

وترى الباحثة استناداً إلى ما سبق أن دراسة الدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في تفعيل العملية الإشرافية بشكل عام بحاجة إلى مزيد من الجهود، ورغبةً في التعرف على الادوار الايجابية والسلبية التي تؤديها الإدارة المدرسية في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بشكل خاص، وتحدد مشكلة الدراسة في سعيها للكشف عن دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظمة الأداء الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات.

لذلك تسعى الدراسة للإجابة عن الاسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة لدورهن في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي من وجهة نظر المعلمات ؟

٢- ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة لدورهن في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي والرضا المعلمات ؟

أهداف الدراسة:**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- ١- الكشف عن درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة لدورهن في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- التعرف على مستوى رضا المعلمات في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن عن دور قائدات المدارس في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي
- ٣- والكشف عن علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة لدورهن في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي و رضا المعلمات.

- الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات التي تناولت منظومة الاداء الإشرافي:**

هدفت دراسة إلهام (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة قائد المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٤٨) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة قائد المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين بلغت (٧٦.٣%)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية) و وجود فروق ذات دلالة تعزي إلى متغير الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات ووجود فروق ذات دلالة تعزي إلى متغير المحافظة لصالح الوسط، وقد أوصت الدراسة بضرورة احترام آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة وعلى قائد المدرسة أن يتخذ قرارات بأساليب تشاركية .

أما كولاول Kolawole (2012) فقد أجرى دراسة هدفت إلى مقارنة لأدوار الإشراف الإرشادي لقائدي المدارس الثانوية ومفتشي وزارة التعليم في لاغوس، نيجيريا، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٠) قائد مدرسة و(٢٠) مفتش لوزارة التعليم اختيروا بشكل عشوائي، تم استخدام الاستبانتين لجمع المعلومات من العينة المختارة للدراسة. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدراء والإشراف التربوي للمفتشين. وأظهرت الدراسات أيضاً أن المدراء والمفتشين كانوا مستعدين لأي فرص متاحة لتطوير إمكانياتهم لتحسين ادوارهم التعليمية، واستعدادهم على العمل والمشاركة بنشاط في أداء واجباتهم من حيث الرصد والتقييم.

في حين أن يونس (Yunus et al., 2012) قد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على فعالية الدور الإشرافي لقائدي المدارس فيما يتعلق بتطبيق المنهج التعليمي، وتجهيز المواد التعليمية، والتطوير المهني للمعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي على عينة تكونت من (١٤٠) مدرس في اربعة مدارس حكومية، كما اعتمد الباحث على نتائج الاستبانة والاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة للوصول إلى النتائج الآتية: إن فعالية قائدي المدارس في الإشراف التربوي كانت مرتبطة بشكل وثيق بتنفيذ المناهج الدراسية وإعداد المواد التعليمية وتحسين الكفاءة المهنية للمعلمين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت رضا المعلمات:

هدفت دراسة شعثان (٢٠١٦) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، شمل مجتمع البحث عينة عشوائية للمدارس الابتدائية لبلدية الجلفة مكونة من (٣١٤) معلم ومعلمة وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى العوامل الشخصية الكبرى لدى معلمي المرحلة الابتدائية حاد فوق المتوسط وأظهرت النتائج العلاقة الارتباطية القوية الرضا الوظيفي والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي ومتغيرات السن و المؤهل العلمي والرتبة الوظيفية.

كما سعت دراسة البليهد (٢٠١٤) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت منهج البحث الوصفي، ولتطبيق ذلك استخدام استبانة خاصه بمقياس الرضا الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) موظفة إدارية وأظهرت النتائج : أن الرضا الوظيفي لدى الموظفات عن العمل كان بدرجة متوسطة، كما اظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الفئة العمرية والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

دراسة ابو حامد (٢٠١٣) فقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس الذين بلغ عددهم ٣٨١٢ والتي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة المعارف، والمدارس الخاصة، وقد تألفت العينة من ٢٧١ معلمًا ومعلمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة من ١٣ بنداً موزعة على عشرة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم جاء بمتوسط حسابي ٢.١١ وينسبة ٧٠ %، وأن مستوى أداء المديرين سواء على جميع بنود الاستبانة أو مجالاتها قد جاء دون ٨١ %، وهو المستوى الافتراضي الذي اعتمدهت الدراسة للأداء الناجح لمدير المدرسة، أظهرت النتائج أيضا فروقاً في متوسطات إجابات المعلمين على جميع بنود الاستبانة حسب الجهة المشرفة يعود إلى مدارس وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة ٢ سنوات فما دون، في حين لم تبين النتائج فروقاً تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير.

منهج الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات منطقة الباحة التعليمية للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ. والبالغ عددهن (٤١١٨) معلمة وذلك وفق احصائيات قاعدة بيانات شؤون المعلمات بإدارة التعليم بمنطقة الباحة لعام ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ.

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب ما ورد من مكتب التربية والتعليم حسب كل مرحلة تعليمية

المرحلة	الفئة	القطاعات					النسبة	المجموع
		الوسط	بلجرشي	المنندق	القرى	العقيق		
الابتدائية	قائدة	32	16	28	13	15	2,5%	104
	معلمة	639	557	339	230	258	49,1%	2023
المتوسطة	قائدة	14	6	1	3	3	0,65%	27
	معلمة	360	216	158	124	118	24,1%	994
الثانوية	قائدة	11	7	6	5	4	80,0%	33
	معلمة	313	200	154	145	125	22,7%	937
المجموع		1369	1002	686	538	523	100,0%	4118

يلاحظ من الجدول (١) أن عدد أفراد مجتمع الدراسة بلغ (٤١١٨) معلمة، منهن (١٠٤) قائدة بالمرحلة المتوسطة ،ومنهن (٢٠٢٣) معلمة بالمرحلة الابتدائية، ومنهن (٢٧) قائدة بالمرحلة المتوسطة ، ومنهن (٩٩٤) معلمة بالمرحلة المتوسطة ، ومنهن (٣٣) قائدة بالمرحلة الثانوية ، ومنهن (٩٣٧) معلمة بالمرحلة الثانوية ويشمل مجتمع الدراسة قطاعات مختلفة من (الوسط ، بلجرشي ، المنندق، القرى ، العقيق) بمدينة الباحة.

عينة الدراسة:

وبعد التأكد من توافر الصدق والثبات في أداة الدراسة تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من (٤٠٠) معلمة تم اختيارهم من مدارس المديرية التابعة لمنطقة الباحة في المرحلتين الأساسية والثانوية، وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية ، وقد تم تحديد حجم العينة عن طريق حسابها بما يعادل نسبة (١٠%) من المجتمع الأصلي لتمثل جميع معلمات المواد الدراسية في مدارس المرحلتين: المدارس الأساسية والمدارس الثانوية التي تتبع لمديريات التربية والتعليم في منطقة الباحة.

جدول (٢) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
المرحلة التعليمية	ابتدائية	٢٠٧	%٤٧.٢
	متوسطة	١٠٤	%٢٣.٨
	ثانوية	١٢٨	%٢٩
	المجموع	٤٣٩	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٦	%٨.٢
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٨٥	%٤٢.١
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٨	%٤٩.٧
	المجموع	٤٣٩	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٤١١	%٩٣.٨
	دراسات عليا	٢٨	%٦.٢
	المجموع	٤٣٩	%١٠٠

ويتبين أن نسبة المعلمات الذين يعملن المرحلة الابتدائية %٤٧.٢ بينما معلمات المرحلة الثانوية بلغت نسبتهن %٢٩ والأقل نسبةً كانت معلمات المرحلة المتوسطة حيث بلغت نسبتهن %٢٣.٨.

متغيرات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموقرافية وتشمل:

- سنوات الخبرة: وله مستويان (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)
 - المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (، بكالوريوس فأقل ، دراسات عليا)
 - المرحلة التعليمية: وله ثلاث مستويات (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)
- المتغير المستقل:

دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي .

المتغير التابع:

الرضا الوظيفي للمعلمات وهو متغير تابع للمتغير المستقل.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، ولإجابة عن أسئلتها، وتم استخدام الاستبانة ضمن الخطوات الآتية:

- وفي ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، ثم تحديد المجالات المتعلقة بمحاور الاستبانة وصياغة فقراتها.
- وضع الصورة الأولية للاستبانة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من الأجزاء الآتية:
الجزء الأول: يحتوي على البيانات الديموغرافية الخاصة بمفردات عينة الدراسة وتشمل (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: تناول المجالات والفقرات المتعلقة بمحور دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي.
- الجزء الثالث: تناول الفقرات المتعلقة بمحور رضا المعلمات عن تطبيق قائدات مدارس منطقة الباحة لمنظومة الاداء الاشرافي. وقد تم تدرجها تدرجاً خماسياً حسب تدرج ليكرت الخماسي.

صدق الأداة:

يعني صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة وفق الآتي:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (٣) محاور الاستبانة وفقراتها في صورتها الأولية

المجموع	عدد الفقرات	المجال	المحور
فقرة ٣١	٧	المجال الأول لتخطيط: تعمل قائدة المدرسة	١- دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي
	٩	المجال الثاني: النمو المهني للمعلمات: تعمل قائدة المدرسة	
	٩	المجال الثالث: تطوير العلاقات الإنسانية: تعمل قائدة المدرسة	
	٦	المجال الرابع تطوير المناهج: تعمل قائدة المدرسة	
فقرة ١٧	٦	المجال الأول: الطالبات	٢- رضا المعلمات عن تطبيق قائدات مدارس منطقة الباحة لمنظومة الاداء الاشرافي
	٧	المجال الثاني: المعلمات	
	٤	المجال الثالث: المجتمع المحلي	
فقرة ٤٨		المجموع	

ويوضح الجدول (٣) محاور الاستبانة وفقراتها في صورتها الأولية

جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig
١	إشراك المعلمات في عمليات التخطيط الداخلية	٠.٧٥٩	٠.٠٠٠
٢	تدريب المعلمات على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة للتدريس	٠.٧٦٦	٠.٠٠٠
٣	إشراك المعلمات في وضع الخطط العلاجية	٠.٨٣١	٠.٠٠٠
٤	إطلاع المعلمات على الخطط اليومية والتفصيلية	٠.٨٢٠	٠.٠٠٠
٥	الاتفاق مع المعلمات على استراتيجيات التدريس	٠.٨٠٠	٠.٠٠٠
٦	تحديد الفترة الزمنية مع المعلمات لجميع أنشطة المدرسة	٠.٧٨٨	٠.٠٠٠
٧	إشراك المعلمات في اللجان المدرسية.	٠.٦٧٥	٠.٠٠٠

يوضح جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig
١	تشجيع المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية	٠.٦٩٩	٠.٠٠٠
٢	عقد برامج تدريبية لمعلمات وفق احتياجاتهم	٠.٨١٤	٠.٠٠٠
٣	تنظيم دروس نموذجية باستخدام التقنيات الحديثة	٠.٨٣٠	٠.٠٠٠
٤	تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدراسات العليا	٠.٧٦٥	٠.٠٠٠
٥	تسهيل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمات في المدرسة	٠.٨٠٢	٠.٠٠٠

يبين جدول (٩) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات السعودية وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.

(١) ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط، أو وعدم تغييرها بشكل كبير في حال تم إعادة توزيعها على أفراد العينة في أزمنة مختلفة، وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient).

وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه الفقرة

جدول (١٠) نتائج قيمة معامل ألفا كرونباخ

م	الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
١	التخطيط	٠.٨٩٣	٠.٩٤٤
٢	النمو المهني للمعلمات	٠.٩٣١	٠.٩٦٤
٣	تطوير العلاقات الإنسانية	٠.٩٦٣	٠.٩٨١
٤	تطوير المناهج	٠.٩١٩	٠.٩٥٨
٥	رضا المعلمات عن تطبيق قائدات مدارس منطقة الباحة لمنظومة الاداء الاشرافي	٠.٩٦١	٠.٩٨٠
	الإجمالي	٠.٩٠٦	٠.٩٥١

يتضح من النتائج في جدول رقم (١٠)، أن معامل ألفا كرونباخ كانت قيمته مرتفعة لكل مجال وتراوح بين ٠.٨٩٣ و ٠.٩٦٣ كحد أعلى وكذلك لجميع فقرات الاستبانة فقد بلغت قيمته ٠.٩٠٦، كما كانت قيم الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تراوحت بين ٠.٩٤٤ كحد أدنى وبين ٠.٩٨١ كحد أعلى فيما بلغ الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبانة قيمة ٩٥١ ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات بحسب مقياس نانلي والذي جعل فيه الحد الأدنى المقبول للثبات ٠.٧٠.

نتائج الدراسة: مناقشتها وتفسيرها

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، تبعاً لتسلسل أسئلتها، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها وربطها بنتائج الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١١) المجموع النسبي لإجابات أفراد عينة البحث حول دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي من خلال (التخطيط)

الترتيب	الدرجة	البيانات	كثيرة جدا		كثيرة		متوسطة		قليلة		البيانات	الدرجة		
			×	∩	×	∩	×	∩	×	∩				
التخطيط، تشمل قائمة للدراسة على														
١	متوسطة	إشراك المعلمات في عمليات التخطيط النهائية	١٦	٢٤	٧٧	٣٤	١٢٩	٦١	٣٢٦	١٤٨	٢٥٢	١١٠	٩٤	٨٦
٢	متوسطة	تدريب المعلمات على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة للتدريس	١٦	٢٠٧	١٢٩	٥٧	١٤٤	٨١	٢٩٥	١٣٠	٢٥٩	١١٣	١٢٤	٥٨
٣	كثيرة	إشراك المعلمات في وضع الخطط العلاجية	١٩	٢٥٠	٧١	٣٢	١٢٥	٥١	٢٨	١٢٢	٢٧٢	١١٨	٢٥١	١١٠
٤	متوسطة	إطلاع المعلمات على الخطط اليومية والتقييمية	١٩	٢٠٤	١١٦	٥١	٦١	٩٢	٢٦٧	١٢٩	٢٢١	٩٧	١٢٦	٦٠
٥	متوسطة	التعاون مع اساتذات التجهيزات للتدريس	١٦	٢٠٧	١٢٥	٥٥	١٤٥	٨١	٢٦٧	١٢٩	٢٢٨	١٠٠	١٤٦	٦٤
٦	كثيرة	تحديد الفترة الزمنية مع المعلمات لجميع أنشطة التدريس	١٨	٢٥٥	٦٨	٣٠	١١٨	٥٢	٢٥٢	١١١	٢٠٥	١٢٤	٢٥٥	١١٢
٧	كثيرة	إشراك المعلمات في اللجان المدرسية.	١٠٤	٢٩٧	٢٧	١٢	٦٨	٣٠	٢٠٢	٨٩	٢٦٤	١٢٨	٢٨٧	١٣٠
متوسطة			٠٩١٧	٢٠٦	التخطيط									

يوضح جدول (١١) استجابات المبحوثات على المحور الأول (التخطيط) من المجال الأول وذلك عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للفقرة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

كما يوضح جدول (١٥) أن الفقرة السابعة " إشراك المعلمات في اللجان المدرسية" حصلت على أعلى نسبة حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣.٩٤ من أصل ٥ درجات حيث تقابل درجة (كبيرة) في مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط يقع في الفترة (٣.٤٠ : ٤.١٩) .

تليها الفقرة السادسة " تحديد الفترة الزمنية مع المعلمات لجميع أنشطة المدرسة " بمتوسط حسابي ٣.٥٥ يقابل درجة (كبيرة). فيما كانت الفقرة الرابعة " إطلاع المعلمات على الخطط اليومية والتفصيلية " هي الأقل رتبة حيث بلغ متوسطها ٣.٠٤ بدرجة متوسطة تقع في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩).

وجاءت الدرجة الكلية للتخطيط من وجهة نظر المبحوثات (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٣.٣٦ من أصل ٥ درجات وانحراف معياري ٠.٩١٧ حيث يقع المتوسط في الفترة الموزونة (٢.٦٠ : ٣.٣٩). أي أن دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الأداء الاشرافي من خلال التخطيط دور متوسط وذلك من وجهة نظر المبحوثات.

جدول (١٢) المجموع النسبي لإجابات أفراد عينة البحث حول دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي من خلال (النمو المهني للمعلمات)

م	الفقرة	كبره حنا		متوسطة		هنا		التوسط الحسابي	التنحراف المعياري	الدرجة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%							
النمو المهني للمعلمات تعمل قائدة المدرسة على														
٨	تشجيع للمعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية	١٥٥	١٥.٢	١٤٧	٣٢.٥	٩٢	٢١	٢٨	٨.٧	٧	١.٦	٢.٩٢	١.٠١	كبره
٩	صقل برامج تدريبية لمعلمات وفق احتياجاتهم	٨١	١٨.٥	٩٧	٢٢.١	١٤١	٣٢.١	٦٩	١٥.٧	٥١	١١.٦	٢.٢٠	١.٢٤	متوسطة
١٠	تنظيم دروس نموذجية باستخدام التقنيات الحديثة	٧٠	١٥.٩	٩٠	٢٠.٥	١٣٧	٣٨.٩	٩٢	٢١	٦٠	١٣.٧	٢.٠٢	١.٦٦	متوسطة
١١	تشجيع للمعلمات على الالتحاق بالدراسات العليا	٣٣	٧.٥	٥٥	١٢.٥	١٠٢	٢٢.٥	١٢٠	٢٧.٢	١٢٨	٢٩.٢	٢.٤١	١.٣٣	هنا
١٢	تسهيل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمات في المدرسة	١١١	٢٥.٢	١٢٩	٢٩.٤	١١١	٢٥.٢	٤٤	١٠	٤٤	١٠	٢.٥٠	١.٢٤	كبره

م	الفقرة	كثيرة جدا		كثيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١٣	اطلاع المعلمات على النوريات في مجال تخصصاتهن	٩٩	٢٢.٦	١٠٦	٢٤.١	١٣٦	٣٢.٧	٦٢	١٤.٤	٥٥	١٠.٢	متوسطة	
١٤	تنظيم لقاءات تربوية هادفة للمعلمات داخل المدرسة	٦٩	١٥.٧	٩٩	٢٢.٦	١٣٠	٣٢.٦	٨٢	١٨.٧	٥٩	١٣.٥	متوسطة	
١٥	حث المعلمات على اجراء البحوث	٢٤	٥.٧	٥٩	١٤.٤	١١١	٢٦.٤	١١٩	٢٧.١	١١١	٢٥.٢	قليلة	
١٦	تشجيع المعلمات على الابتكار في مجال تخصصاتهن	٧٤	١٦.٩	١١٠	٢٥.١	١٢٠	٢٩.٣	٦٦	١٥.٠	٦٩	١٥.٧	متوسطة	
النمو الهني للمعلمات											٢.١٢	٠.٩٨٠	متوسطة

يوضح جدول (١٢) استجابات المبحوثات على المحور الثاني (النمو المهني للمعلمات) من المجال الأول وذلك عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للفقرة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

كما يوضح جدول (١٦) أن المرتبة الأولى كانت للفقرة الثامنة " تشجيع المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية " فقد بلغ متوسطها (٣.٩٢) من أصل ٥ درجات وهو ما يقابل درجة (كبيرة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث يقع في الفترة (٢.٦٠ : ٣.١٩) .

والفقرة التي تليها كانت الفقرة الثانية عشر " تسهيل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمات في المدرسة " بمتوسط (٣.٥٠)، فيما كانت الأقل الفقرة الحادية عشر " تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدراسات العليا " بمتوسط (٢.٤١) وهو يقابل درجة (قليلة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث يقع المتوسط في الفترة (١.٨٠ : ٢.٥٩).

وجاءت الدرجة الكلية للنمو المهني للمعلمات من وجهة نظر المبحوثات (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣.١٢) من أصل ٥ درجات وانحراف معياري (٠.٩٨٠) حيث يقع المتوسط في الفترة الموزونة (٢.٦٠ : ٣.٣٩). أي أن دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي من خلال النمو المهني للمعلمات دور متوسط وذلك من وجهة نظر المبحوثات.

جدول (١٣) المجموع النسبي لإجابات أفراد عينة البحث حول دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي من خلال (تطوير العلاقات الإنسانية)

م	الفترة	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
تطوير العلاقات الإنسانية، تعمل فائدة المدرسة على														
١٧	التأكيد على المعلمات بأهمية دورهن في العمل المدرسي	١٧٨	٤٠.٥	١٤١	٣٢.١	٦٦	١٥.٠	٣٢	٧.٢	٢٢	٥.٠	٣.٩٥	١.١٤	كبيرة
١٨	توثيق العلاقات بين المعلمات	١٣٩	٣٦.٦	١٢٧	٢٨.٩	٩٤	٢١.٤	٣٩	٨.٩	٤٠	٩.١	٣.٦٤	١.٣٦	كبيرة
١٩	بث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمات	١٥٢	٣٤.٨	١٢٥	٢٨.٥	٨٨	٢٠.٠	٤٠	٩.١	٣٢	٧.٥	٣.٧٣	١.٢٢	كبيرة
٢٠	المساواة بين المعلمات في مبدأ الثواب والعقاب	١١٤	٢٥.٩	١٠٠	٢٢.٨	٩٨	٢٢.٢	٥٦	١٢.٨	٧١	١٦.٢	٣.٢٩	١.٣٩	متوسطة
٢١	الاشادة بجهود المعلمات المتميزات	١٢٥	٣٠.٧	١١٨	٢٦.٩	١٠٢	٢٣.٥	٤٠	٩.١	٤٢	٩.٨	٣.٥٨	١.٢٧	كبيرة
٢٢	احترام آراء المعلمات ومشاركتهم في الحوار والمناقشة	١٢٩	٢٩.٤	١٢٢	٢٨.٠	٩٨	٢٢.٢	٤٧	١٠.٧	٤٢	٩.٦	٣.٥٦	١.٢٧	كبيرة
٢٣	تدعيم العلاقات بين المعلمات والإدارة	١٢٧	٢٩.٠	١٠٨	٢٤.٦	١١١	٢٥.٢	٤٩	١١.١	٤٤	١٠.٠	٣.٥٠	١.٢٨	كبيرة
٢٤	الاهتمام بالمناخات الاجتماعية للمعلمات	١٠١	٢٣.٠	٩٤	٢١.٥	١١٨	٢٦.٩	٦٦	١٥.١	٦٠	١٢.٧	٣.٢٤	١.٣٣	متوسطة
٢٥	تدعيم العلاقات بين المعلمات والطلاب	١٠٩	٢٤.٨	١٢٨	٣١.٤	١١٠	٢٥.١	٣٩	٨.٩	٤٢	٩.٨	٣.٥٤	١.٢٢	كبيرة
تطوير العلاقات الإنسانية														
												٣.٥٦	١.١١	كبيرة

يوضح جدول (١٣) استجابات المبحوثات على المحور الثالث (تطوير العلاقات الإنسانية) من المجال الأول وذلك عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للفقرة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي.

أما جانب تطوير العلاقات الإنسانية فقد كان الأعلى متوسطا الفقرة السابعة عشر " التأكيد على المعلمات بأهمية دورهن في العمل المدرسي " وقد بلغ متوسطها (٣.٩٥) من اصل ٥ درجات وهو ما يقابل درجة (كبيرة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث يقع المتوسط في الفترة (٣.٤٠ : ٤.١٩)، والفقرة التي تليها كانت الفقرة الثامنة عشر " بث روح التعاون والعمل بروح

الفريق بين المعلمات " حيث بلغ متوسطها (٣.٧٣) وهو ما يقابل درجة (كبيرة) ، فيما كان في المرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة والعشرين " الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للمعلمات " بمتوسط (٣.٢٤) وهو ما يقابل درجة متوسطة حيث يقع المتوسط في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩).

وجاءت الدرجة الكلية لتطوير العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المبحوثات (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣.٥٦) من أصل ٥ درجات وانحراف معياري (١.١١) حيث يقع المتوسط في الفترة الموزونة (٣.٤٠ : ٤.١٩). أي أن دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الأداء الاشرافي من خلال تطوير العلاقات الإنسانية دور كبير وذلك من وجهة نظر المبحوثات.

جدول (١٤) المجموع النسبي لإجابات أفراد عينة البحث حول دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي من خلال (تطوير المناهج)

م	الفترة	كبيرة جدا		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
تطوير المناهج، تعمل هيئة للدراسة على												
٢٦	مساعدة المعلمات على تحویل المنهج في ضوء اهدافه	١٢	١٤.٢	٨٩	٢٠.٢	١٣٦	٣١.٠	٩٠	٢٠.٥	٦١	١٢.٩	متوسطة
٢٧	توضيح الاهداف العامة للمناهج وتحديثها للمعلمات	٦٥	١٤.٨	٩٦	٢١.٩	١١٤	٢٦	١٠٠	٢٢.٨	٦٤	١٤.٦	متوسطة
٢٨	تنظيم ندوات مناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية	٥٦	١٢.٧	٨٧	١٩.٨	١٧٧	٢٨.٩	٩٩	٢٢.٦	٧٠	١٥.٩	متوسطة
٢٩	اطلاع المعلمات على التعميم والنشرات الخاصة بالمنهج وتطويرها	١٤٦	٢٢.٢	١٤٢	٣٢.٦	٨٦	١٩.٦	٤٤	١٠.٠	٢٠	٤.٦	كبيرة
٢٠	مساعدة المعلمات في التفهيم على مفكرات تنفيذ المنهج للدرسي	٨٧	١٩.٨	٩٦	٢١.٩	١١٦	٢٦.٤	٨٤	١٩.١	٥٦	١٢.٨	متوسطة
٢١	صفح محلات نقاش مع المعلمات حول المناهج الجديدة	٥٨	١٢.٢	٩٨	٢٢.٢	١٢٢	٢٢.٨	١٠٠	٢٢.٨	٦١	١٢.٩	متوسطة
تطوير المناهج												
										٢.١٣	١.٠٤	متوسطة

يوضح جدول (١٤) استجابات المبحوثات على المحور الثالث (تطوير المناهج) من المجال الأول وذلك عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للفقرة تبعًا لمقياس ليكرت الخماسي.

وفيما يخص جانب تطوير المناهج فقد كان الفقرة التاسعة والعشرين "اطلاع المعلمات على التعاميم والنشرات الخاصة بالمنهج وتطبيقها" قد كانت أعلى نسبة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٩) من أصل ٥ درجات ما يقابل درجة كبيرة حيث يقع المتوسط في الفترة (٣.٤٠ : ٤.١٩)، ثم تليها الفقرة الثلاثين "مساعدة المعلمات في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي" فقد بلغ متوسطها (٣.١٦) وهو ما يقابل درجة متوسطة حيث يقع المتوسط في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩) وكانت الأقل متوسطا هي الفقرة الثامنة والعشرين "تنظيم نوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية" حيث بلغ متوسطها (٢.٨٨) وهو ما يقابل درجة متوسطة.

وجاءت الدرجة الكلية لتطوير المناهج من وجهة نظر المبحوثات (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣.١٣) من أصل ٥ درجات وانحراف معياري (١.٠٤) حيث يقع المتوسط في الفترة الموزونة (٢.٦٠ : ٣.٣٩). أي أن دور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الأداء الاشرافي من خلال تطوير المناهج دور متوسط وذلك من وجهة نظر المبحوثات.

جدول رقم (١٥) المجموع النسبي لإجابات أفراد عينة البحث وفقا لمحور رضا المعلمات عن تطبيق قائدات مدارس منطقة الباحة لمنظومة الاداء الاشرافي

م	الفقرة	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	تقوم بإشغال بعض الحصص للمعلمات الفاعليات	١٠٤	٢٢.٧	٩١	٢٠.٧	١١٧	٢٦.٧	٦٢	١٤.١	٦٥	١٤.٨	٢.٢٢	١.٢٥	

ثانياً: مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

وكان نصه: ما درجة ممارسة قائدات المدارس لدورهن في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي من وجهة نظر المعلمات في منطقة الباحة التعليمية؟

للحصول على نتيجة السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة ومحور من فقرات المجال الأول لدور القائدات وذلك لتحديد لدرجة ممارسة قائدات المدارس لدورهن تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي. وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١٦) درجة ممارسة قائدات المدارس لدورهن في تطبيق منظومة الاداء الاشرافي من وجهة نظر المعلمات في منطقة الباحة التعليمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	التخطيط: تعمل قائدة المدرسة على	٣.٣٦	٠.٩١٧	متوسطة	
١	إشراك المعلمات في عمليات التخطيط الداخلية	٣.٣٤	١.١٦	متوسطة	٤
٢	تدريب المعلمات على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة للتدريس	٣.٠٧	١.٢١	متوسطة	٥
٣	إشراك المعلمات في وضع الخطط العلاجية	٣.٥٠	١.١٩	كبيرة	٣
٤	إطلاع المعلمات على الخطط اليومية والتفصيلية	٣.٠٤	١.١٩	متوسطة	٧
٥	الاتفاق مع المعلمات على استراتيجيات التدريس	٣.٠٧	١.٢١	متوسطة	٥
٦	تحديد الفترة الزمنية مع المعلمات لجميع أنشطة المدرسة	٣.٥٥	١.١٨	كبيرة	٢
٧	إشراك المعلمات في اللجان المدرسية.	٣.٩٧	١.٠٤	كبيرة	١
	النمو المهني للمعلمات: تعمل قائدة المدرسة على	٣.١٢	٠.٩٨٠	متوسطة	
٨	تشجيع المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية	٣.٩٢	١.٠١	كبيرة	١
٩	عقد برامج تدريبية لمعلمات وفق احتياجاتهم	٣.٢٠	١.٢٤	متوسطة	٤
١٠	تنظيم دروس نموذجية باستخدام التقنيات الحديثة	٣.٠٣	١.٢٦	متوسطة	٧
١١	تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدراسات العليا	٢.٤١	١.٢٣	قليلة	٩
١٢	تسهيل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمات في المدرسة	٣.٥٠	١.٢٤	كبيرة	٢
١٣	اطلاع المعلمات على الدوريات في مجال تخصصاتهن	٣.٣٣	١.٢٥	متوسطة	٣
١٤	تنظيم لقاءات تربية هادفة للمعلمات داخل المدرسة	٣.٠٩	١.٢٤	متوسطة	٦
١٥	حث المعلمات على اجراء البحوث	٢.٤٨	١.٢٠	قليلة	٨
١٦	تشجيع المعلمات على الابتكار في مجال تخصصاتهن	٣.١١	١.٢٩	متوسطة	٥

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	تطوير العلاقات الإنسانية: تعمل قائدة المدرسة على	٣.٥٦	١.١١	كبيرة	
١٧	التأكيد على المعلمات بأهمية دورهن في العمل المدرسي	٣.٩٥	١.١٤	كبيرة	١
١٨	توثيق العلاقات بين المعلمات	٣.٦٤	١.٢٦	كبيرة	٣
١٩	بث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين المعلمات	٣.٧٣	١.٢٣	كبيرة	٢
٢٠	المساواة بين المعلمات في مبدأ الثواب والعقاب	٣.٢٩	١.٣٩	متوسطة	٨
٢١	الإشادة بجهود المعلمات المتميزات	٣.٥٨	١.٢٧	كبيرة	٤
٢٢	احترام آراء المعلمات ومشاركتهن في الحوار والمناقشة	٣.٥٦	١.٢٧	كبيرة	٥
٢٣	تدعيم العلاقات بين المعلمات والإدارة	٣.٥٠	١.٢٨	كبيرة	٧
٢٤	الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للمعلمات	٣.٢٤	١.٣٣	متوسطة	٩
٢٥	تدعيم العلاقات بين المعلمات والطالبات	٣.٥٤	١.٢٢	كبيرة	٦
	تطوير المناهج: تعمل قائدة المدرسة على	٣.١٣	١.٠٤	متوسطة	
٢٦	مساعدة المعلمات على تحليل المنهج في ضوء أهدافه	٣.٠٠	١.٢٣	متوسطة	٣
٢٧	توضيح الأهداف العامة للمناهج وتحديدتها للمعلمات	٢.٩٩	١.٢٧	متوسطة	٤
٢٨	تنظيم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية	٢.٨٨	١.٢٣	متوسطة	٦
٢٩	إطلاع المعلمات على التعاميم والنشرات الخاصة بالمنهج وتطبيقها	٣.٧٩	١.١٤	كبيرة	١
٣٠	مساعدة المعلمات في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي	٣.١٦	١.٣٠	متوسطة	٢
٣١	عقد حلقات نقاش مع المعلمات حول المناهج الجديدة	٢.٩٨	١.٢٤	متوسطة	٥
	الإجمالي	٣.٢٩	٠.٩٢٦	متوسطة	

يتضح من الجدول (١٦) أن المتوسط الحسابي لبعث تطوير العلاقات الإنسانية كان الأعلى من بين الأبعاد فبلغ المتوسط قيمة ٣.٥٥ من أصل ٥ درجات أي أنه متحقق بدرجة كبيرة حيث يقع المتوسط في الفترة الموزونة (٣.٤٠ : ٤.١٩) ، يليه التخطيط حيث بلغ المتوسط قيمة ٣.٣٦ بدرجة متوسطة في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩) ، يليه تطوير المناهج بمتوسط ٣.١٣ بدرجة متوسطة في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩) ، يليه النمو المهني للمعلمات بمتوسط ٣.١٢ حيث جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩) .

وجاء المتوسط الحسابي لإجمالي دور القائدات من وجهة نظر المعلمات بقيمة (٣.٢٩) من أصل ٥ درجات وانحراف معياري (٠.٩٢٦) حيث يقع المتوسط الحسابي في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩) ، أي أن القائدات لهن دور متوسط في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي من وجهة نظر المعلمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

وكان نصه : ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات في منطقة الباحة من وجهة نظرهن؟ للحصول على نتيجة السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات وترتيبها وتحديد درجتها تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي. وكانت النتيجة أنه:

جدول (١٧) مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات في منطقة الباحة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	تقوم بإشغال بعض الحصص للمعلمات الغائبات	٣.٢٣	١.٣٥	متوسطة	٣
٢	تشارك في الأنشطة اللاصفية والمشاركة بين المواد	٣.١٥	١.٣٩	متوسطة	٤
٣	تقوم بالتدريس ومهام تدريسية أخرى	٢.٧٣	١.٤٧	متوسطة	١٥
٤	تخصص وقتاً لمناقشة قضايا التدريس مع المعلمات بشكل فردي	٢.٧٦	١.٢٦	متوسطة	١٤
٥	تقترح أنشطة تدريبية للمعلمات أثناء الخدمة تتوافق مع اهداف المدرسة	٢.٨٥	١.٢٨	متوسطة	١٢
٦	تدعو مختصين من خارج المدرسة للتحديث مع المعلمات	٢.١٦	١.٢٠	قليلة	١٧
٧	تراجع اعمال الطلبة اثناء تقويم اداء المعلمة في الصف	٣.١١	١.١٧	متوسطة	٥
٨	تجتمع مع معلمات التخصص الواحد للتأكد من تنفيذ نفس الأهداف	٢.٧٢	١.٢٨	متوسطة	١٦
٩	تدعم المعلمات في تنفيذ السياسة الأكاديمية للمدرسة	٢.٩٢	١.٢٣	متوسطة	٩
١٠	تطلع الطالبات على ما هو متوقع منهن في جميع المستويات الصفية	٣.٠١	١.٢٠	متوسطة	٧
١١	تضع معايير عالية لإتقان الطلبة لأهداف التدريس الهامة	٢.٩٢	١.٢٠	متوسطة	١٠
١٢	تنظم لقاءات فردية مع المعلمات لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة	٣.٠٦	١.٢٤	متوسطة	٦
١٣	تستفيد من نتائج الاختبار في معرفة مدى تحقيق اهداف المدرسة	٣.٢٩	١.٢٢	متوسطة	٢
١٤	تطلع المعلمات رسمياً على نتائج التحصيل في المدرسة	٣.٣٣	١.٢٦	متوسطة	١
١٥	تناقش المعلمات اثناء وضع الأهداف الأكاديمية للمدرسة	٢.٨٦	١.٢٢	متوسطة	١١
١٦	تطور أهدافاً تعليمية مع تحديد مواعيد تنفيذها	٢.٩٥	١.٢٢	متوسطة	٨
١٧	تطور أهدافاً تستطيع المعلمة تحويلها لأهداف صفية	٢.٨٠	١.٢٠	متوسطة	١٣
	الإجمالي	٢.٩٣	٠.٩٨٧	متوسطة	

يتضح من جدول (١٧) أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات في منطقة الباحة جاء بدرجة متوسطة حيث جاء بمتوسط حسابي (٢.٩٣) من أصل ٥ درجات، يقع في الفترة (٢.٦٠ : ٣.٣٩) بانحراف معياري (٠.٩٨٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

وكان نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس لدورهن في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي والرضا الوظيفي للمعلمات وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء اختبار الارتباط (بيرسون) بين الدرجة الكلية لدور القائدات ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات وذلك لمعرفة إذا ما كان هناك علاقة بين دور قائدات المدارس وبين رضا المعلمات أم لا، ولمعرفة أي بعد يرتبط بشكل كبير بمستوى رضا المعلمات قامت الباحثة باختبار الارتباط بين أبعاد دور القائدات مع الرضا لدى المعلمات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٨) اختبار معامل الارتباط بيرسون بين دور قائدات المدارس على رضا المعلمات

المجال	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
التخطيط	٠.٧٤٨	**٠.٠٠٠
النمو المهني للمعلمات	٠.٨٣١	**٠.٠٠٠
تطوير العلاقات الإنسانية	٠.٧٩٨	**٠.٠٠٠
تطوير المناهج	٠.٨٥٠	**٠.٠٠٠
الدرجة الكلية	٠.٨٨٥	**٠.٠٠٠

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١٨) أنه يوجد تأثير إيجابي قوي لدور قائدات مدارس منطقة الباحة في تطبيق منظومة الأداء الإشرافي على رضا المعلمات حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين (٠.٨٨٥) أي أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين دور قائدات المدارس ورضا المعلمات الوظيفي.

ومن حيث المجالات جاء تطوير المناهج الأكثر ارتباطاً برضا المعلمات بمعامل ارتباط (٠.٨٥٠) يليه النمو المهني للمعلمات بمعامل ارتباط (٠.٨٣١) يليه تطوير العلاقات الإنسانية بمعامل ارتباط (٠.٧٩٨) وفي المرتبة الأخيرة جاء التخطيط بمعامل ارتباط (٠.٧٤٨) وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة .

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً:

- ١) بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي دور القائدات من وجهة نظر المعلمات قيمة (٣.٢٩) من أصل ٥ درجات بانحراف معياري (٠.٩٢٦)، أي أن القائدات لهن دور متوسط في تطبيق منظومة الأداء الاشرافي وذلك من وجهة نظر المعلمات.
- ٢) بلغ مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات في منطقة الباحة درجة متوسطة حيث جاء بمتوسط حسابي (٢.٩٣) من أصل ٥ درجات وانحراف معياري (٠.٩٨٧)

توصيات الدراسة:

وبناءً على النتائج السابقة الذكر والتي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات ، أبرزها:

- تشجيع المعلمات على الألتحاق بالدراسات العليا وتسهيل الأمور المتعلقة بذلك.
- حث المعلمات على إجراء البحوث والاطلاع على البحوث الأخرى فهي تزيد تنمية الفكر وتطوير العملية التعليمية وسعة المعلومات.
- دعوة مختصين من خارج المدرسة للتحدث مع المعلمات وطلب الاستشارة وتقديم العون.
- إعطاء المعلم كل الصلاحيات والسيطرة وتحفيزه فهو يعمل على حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته.
- العمل على تنمية المعلمين مهنيًا وتخصيصًا وثقافيًا ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية وتنفيذ الأنشطة.
- على المشرف التربوي أن يوجه اهتمامه إلى تحسين عمل المعلم وعلاج نقاط الضعف؛ لزيادة كفاءته في الصف.

مقترحات الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقترح الباحثة القيام بالبحوث التالية:

- ١) العمل على إيجاد حلول للصعوبات التي تواجه المعلم أثناء أداء مهامه داخل العملية التعليمية.
- ٢) الصعوبات التي تواجه المعلمات ، واستخدام مهارات الأداء الإشرافي وعلاقته برضا المعلمات.
- ٣) صلاحيات قائدة العملية التعليمية وأثرها في سير العملية التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس
- ٤) التحفيز وأثره في تطوير أداء المعلمين من وجهة نظر قادة المدارس
- ٥) التطوير المهني وأهميته في تهيئة و إعداد المعلمين من وجهة نظرهم.

قائمة والمراجع

أولاً : المراجع العربية:

أبو حامد، عارف (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

أبو حشيش، بسام. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٨(٢)، ٥٩٧ - ٦٢٦.

أبو غربية، إيمان (٢٠٠٩). الإشراف التربوي مفاهيم وواقع وآفاق، عمان: دار البداية.

أحمد بن سعيد (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى.

الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان عبد الحميد (٢٠٠٧). الإشراف التربوي، (ط٢)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الاعا، صهيب كمال (٢٠٠٨). الإشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة .

باجة، حميد (٢٠١٤). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي،، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نزوى.

بامخرمة، خديجة أحمد (٢٠١٤). الرضا الوظيفي. مجلة المنال، ٦(٤)، ٢٣-٢٨.

البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي (ط٢)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البليهد، نورة (٢٠١٤). مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن وعمل المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ١١(١٠): ١٤٧-١٦٣.

الجابري، خالد محسن (٢٠١٤). دور قائد المدرسة في عملية الإشراف التربوي. موقع منهل الثقافة التربوية، قسم الثقافة الوظيفية. استرجعت بتاريخ ١٥/٤/٢٠١٧ من موقع: <https://www.manhal.net>.

جبران، علي محمد. (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٩(١)، ٤٢٧ - ٤٥٨.

الحبيب، عبد الرحمن (٢٠١٠). معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي وقائد المدرسة. منشورات كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

حجاج، خليل (٢٠٠٧) الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، ج١٥(٢)، ٨٢٣-٨٣٣.

حسين، سلامة وأبو الوفاء، جمال (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حمد، إلهام (٢٠١٤). درجة ممارسة قائد المرسة بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، ابراهيم.(٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني). معهد الادارة العامة(الرياض) ١٣٢-١٦٥

الخرزاعلة، محمد (٢٠١٤). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات. ٢٠ (١) ٣٠١-٣٤٧.

الخطيب، أمل (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية فلسفتها .. أهدافها .. تطبيقاتها، عمان: دار قنديل للنشر.

الخطيب، رداح ،والخطيب، أحمد ،والفرح، وجيه (٢٠٠٠). الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، (ط ٤)، اريد: دار الأمل.

خليل، جواد وشريبر، عزيزة (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ١٦(١)، ٦٨٣ - ٧١١.

الداعور، سعيد خضر سعيد (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دهان، سالم بن عيد بن صالح (٢٠٠٩). الدور المأمول للجمعيات العلمية التربوية في تنمية الكفايات العلمية والمهنية والثقافية للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

دواني، كمال سليم (٢٠٠٣). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، الجامعة الأردنية، عمان. الزعبي، مروان طاهر (٢٠١١). الرضا الوظيفي. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الزيدان، خالد بن زيدان بن سليمان (٢٠١٤) الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى.

السعودي، موسى (٢٠١٣). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية -دراسة ميدانية-مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٤٠(١): ١٨-٣٤.

سنقر، صالحه (٢٠٠٨). الإشراف التربوي، دمشق، جامعة دمشق .

شديفات، يحيى محمد، وسليمان أحمد القادري (٢٠٠٥). أثر استخدام الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، ١١٧(١)، مكة المكرمة.

الشرائدة، سالم تيسير (٢٠١٠)، " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، (ط ١)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الشهراني، أحمد مزهر (٢٠٠٤). برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشهري، عبدالله صالح (١٤٢٦هـ). مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من قائد المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الشوامرة، محمد خليل عيسى (٢٠٠٧)، مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيوتي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.

صبح، باسم ممدوح (٢٠٠٥). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها قائدو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الصبحي، فوزية بنت سعد (٢٠١٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالرفاع: ٢٨ (٧٩): ١-٥٠.

صلاح الدين (٢٠١١). السلوك التنظيمي، (ط١)، عمان: دار الجامعية للطباعة والنشر، ٢١١. الصوافية، ثريا بنت محمد (٢٠٠٩). الدور الإشرافي لقائد المدرسة. التطوير التربوي ، ٧ (٤٧)، عمان ، ٥٨-٦١.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، ١٥٥ .

الطعاني، حسن (٢٠٠٥). الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه، عمان: دار الشروق.

الطعاني، حسن (٢٠١٢). درجة ممارسة قائدي المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، ٢٨ (٢)، ٤٥٣ - ٤٨٩ .

الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥). الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، الأردن: دار الشروق.

عبد الجبار، عبد الرحمن (٢٠٠٨). الإشراف التربوي وتمهين المعلمين، توطين الإشراف، مهنية المعلم، الإشراف المتنوع، ط١، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

العبد الجبار، عبد الرحمن عبد الله (٢٠٠٧). مدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم من وجهة نظر معلمي المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العبود، محمد أحمد (٢٠٠٦). أساليب الإشراف التربوي كما يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الدمام، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة والتخطيط التربوي، ط ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: الدار العلمية الدولية.

العمرات، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء قائدي المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦(٤)، ٣٤٩ - ٣٥٩.

العنزي، مرضي بن مهنا حطاب (٢٠٠٩). واقع التكامل بين ممارسات قائد المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

العواودة، إنتصار طالب جبر (٢٠٠٤). مدى رضا معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل عن تقويم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

عودة، سعاد حماد قاسم. (٢٠٠٤). تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين .

العوران، إبراهيم (٢٠١٠م). الإشراف التربوي ومشكلاته، عمان: دار يافا.

العياصرة، معن محمود أحمد (٢٠٠٨). الإشراف التربوي والقيادة التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، علي (٢٠٠٤). قياس فاعلية أداء قائدي مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، ١٠(٤).

القاسم، منصور (٢٠١٠). دور قائدي المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

القاسم، منصور أحمد (٢٠١٠). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

القاسم، منصور بن محمد (٢٠١٠). دور قائدي المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

القرعان، أحمد خليل وحراشنة، إبراهيم "محمد علي" (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع (ط١) .

القرني، علي حسن (٢٠٠٤). مدى التكامل والتعارض بين ممارسات قائدي المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم في تنمية المعلم مهنيًا. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

القيوتي، محمد (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للنشر.

القعقي، خميس بن عبد الرحمن (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

ماهر، احمد (٢٠١٤). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مرسي، محمد (١٩٩٥). المعلم والمناهج وطرق التدريس، (ط٢) ، القاهرة: دار الابداع الثقافي للنشر والتوزيع.

مساد، عمر حسن. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. (ط١) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

المعيلي، أحمد (٢٠٠٧) الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في مدينة الدمام وتوابعها في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الانسانية و الادارية، المجلد السابع، العدد الاول.

- الميلود، بن موفق وعبدالكريم، بن صافي (٢٠١٦). الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر.
- نبهان، يحيى محمد (٢٠٠٧). الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب حسين، ونشوان، جميل عمر (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، (ط٢)، الأردن: دار الفرقان.
- الهزايمة، أحمد تركي (١٩٩٥). رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.
- وزارة التعليم (٢٠١٦). منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي. وكالة الوزارة للتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية.
- يوسف، محمد الحسن (١٤٣١هـ). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

المراجع الأجنبية

- Almannie, M. (2015). *Leadership Role of School Superintendents in Saudi Arabia*. International Journal of Social Science Studies, 3(3), pp. 169–175.
- Ayeni, A. J. (2012). *Assessment of Principals' Supervisory Roles for Quality Assurance in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria*. World Journal of Education, 2(1). doi:10.5430/wje.v2n1p62.
- Barksdele, P. (2005). *The Relationship Between ThePrincipal Role Professional Growth And Effective School In Selected System*. Ph.D. Georgia State Univversity, College Of Education.
- Blase J., Blase J. (2004). *Handbook of instructional leadership: How successful principals promote teaching and learning*. (2nd ed.). Corwin
- Chapman, J., (2008). *Recruitment, Retention, and Development of School Principals*. International Institute for Educational Planning. Paris. France.
- Clark. D., et.al., (2009). *School Principals and School Performance*. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Educational Research. Washington D.C.



- Gupton, S. L. (2010). *The instructional leadership toolbox: A handbook for improving practice*. (2nd ed.). Corwin A SAGE company.
- Hismanoglu. M., & Hismanoglu. S., (2010). *English Language Teachers' Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A case Study of Northern Cyprus*. Research on Youth and Language, 4 (1), 16-34.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory, Research, Practice*. (8th ed.). Boston: McGraw-Hill
- Kolawole, A. (2012). *Comparative Study Of Instructional Supervisory Roles Of Secondary School Principals And Inspectors Of The Ministry Of Education In Lagos State, Nigeria*. European Scientific Journal, 8(28), 37-45.
- Yunus, N., Yunus, J., Ishak, S. (2012). *The School Principals' Roles In Teaching Supervision In Selected Schools In Perak, Malaysia*. Asian Journal of Business and Management Sciences, 1(2). ISSN: 2047-2528

