

دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات

مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض

د/محمد أحمد غريب السيد حويحي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المشارك

كلية التربية - جامعتي الأزهر والملك خالد

prof_gharib@yahoo.com

هند بنت يحيى بكري كيلاني

باحثة دكتوراة قسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية - جامعة الملك خالد

442812646@kku.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (٧٨٠) مشرفة ومديرة تربوية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٦٠) مشرفة ومديرة تربوية، كما تم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض جاءت "كبيرة جداً"، وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض بدرجة "كبيرة"، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: الإشراف المبني على النتائج؛ الأداء الوظيفي؛ مديرات المدارس؛ المرحلة الثانوية؛ مدينة الرياض.

**The role of Results-based educational supervision in
developing the job performance of secondary school
Principals in Riyadh city**

Dr. Mohamed Ahmed Gharib Hewehy

Associate Professor of Educational Administration and Planning -
Faculties of Education, Al-Azhar and King Khalid University

Hind Yahia Bakry Al- Kilany

PhD researcher in educational leadership- King Khalid University
King Khalid University

Abstract:

The study aimed to identify the role of results-based supervision in developing the job performance of secondary school Principals in the city of Riyadh. It also aimed to reveal the relationship between results-based supervision and the development of job performance for secondary school Principals in the city of Riyadh. supervisor and educational leader, and the questionnaire was employed as a tool for collecting field data. The results of the study showed that the degree of application of results-based supervision in secondary schools in the city of Riyadh was "very large", and the level of job performance of the Principals of secondary schools in the city of Riyadh was "significant."

Keywords: results-based supervision; Functionality; school Principals; Secondary school; Riyadh city.

مقدمة :

اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بتطوير العملية التعليمية، فقد تعرض مفهوم الإشراف التربوي كغيره من المفاهيم التربوية الأخرى لتغيرات في اتجاهاته وأنواعه، حيث تعددت أنواع الإشراف التربوي، وكل نوع من هذه الأنواع يعكس الفلسفة التي تنطوي خلفه، بما ينسجم مع متطلباتها ويلبي احتياجات المعلم، ويحقق أهداف العملية التربوية.

والإشراف التربوي أحد أهم دعائم النظام التعليمي والتطوير المهني للمعلم، نظرا لأهمية دور المشرف التربوي لمواكبة التغيرات والتحولات الجديدة وخاصة في العصر الحديث (الرقمي)، فهناك ثلاثة عوامل مهمة للإشراف التعليمي الفعال في المؤسسات التعليمية، والتي تتمثل في التدريس والتعلم والأخلاقيات الرقمية والتدريب والتطوير المهني، ولم يعد التعليم مقصوراً على مراعاة الاحتياجات البشرية ومتطلبات الحاضر، ولكنه يسعى إلى تطوير المهارات والقدرات البشرية، وضرورات المستقبل. ويتطلب العصر الحديث من المعلم أن يقوم طوال حياته بمراجعة التعلم المهني، واعتماد التطوير المهني المستمر (Ismail, 2018).

ويظهر مفاهيم تربوية حديثة تغيرت أدوار المشرف التربوي والقائد المدرسي والمعلم والطالب وولي الأمر بل وتغيرت الأهداف التربوية تغيراً لم يسبق له مثيل، وكذلك كان الإشراف التربوي أكثر تأثيراً وأعم تأثيراً في عملية التعليم والتعلم، لأن الإشراف التربوي ينبغي أن يكون خدمة تربوية تعاونية هدفها الأساس تحليل الظروف التي تؤثر في عمليتي التعليم والتعلم، والعمل على تحسين هذه الظروف بأساليب ناجحة (الدعيلج، ٢٠١٠).

والإشراف التربوي بهذا المفهوم، ويكونه ركن من الأركان المهمة التي يقوم عليها العمل التربوي وأدواته وأسس ومبادئه ومفاهيمه وأبعاده ينبغي تطويره لمواجهة التغيرات والمستجدات الحديثة في المعلم التربوي، وقد مر في تطوره بالعديد من المراحل، حيث يذكر الدعيلج (٢٠١٠، ٥١) أن التفتيش كان الأسلوب المتبع في المعلم قديماً وفقاً لما يلاءم المجتمع في صورته التي كان عليها ونظراً لأسلوب الحياة

دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمدرسات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض د/محمد أحمد محمد السيد حويحي هند بنت يحيى بكرى كيلاني

وظروفها في ذلك الوقت، تم استبدال (التفتيش) باسم جديد هو (التوجيه الفني) الذي يعني توجيه الطلاب إلى ما تؤهلهم له قدراتهم واستعداداتهم للدراسة والعمل ويكون لهم دور في الحياة، ثم تغير مرة أخرى فأصبح الإشراف التربوي الذي يعني الإشراف على أعمال المعلمين ومعاونتهم على حسن أدائهم.

ويعتبر الإشراف التربوي المبني على النتائج من التوجهات الحديثة في ميدان الإشراف التربوي، ومن الأركان الأساسية والفاعلة في أي نظام تعليمي، حيث يساهم في تشخيص واقع العملية التعليمية، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، كما يعمل على تطويرها وتحسينها تجاه الأفضل (Gordon, 2019)، ويحظى بأهمية كبيرة في جميع مراحل العملية التعليمية، نظراً للأدوار والمهام التي بات على المشرف التربوي أن يكون مواكباً لها، وموظفاً إياها بشكل فعال في كافة مراحل العملية التعليمية (المقطرن، ٢٠١٩). ويخدم الإشراف التربوي النظام التعليمي، باعتباره مفتاح التقدم فيه، ويساهم في تشخيص المشكلات ومعالجتها، وتحسين الأداء داخل أركان العملية التعليمية، كما أن دوره مهم من خلال مواكبة التطورات السريعة، في مجال المعرفة التكنولوجية المعاصرة؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (شلدان والقدرة، ٢٠١٧).

ويتطلب الإشراف والتقويم القائم على الأداء من المشرفين ومديري المدارس والمعلمين أن يعيدوا النظر في طريقة أدائهم لعملهم، فهو يتطلب منهم أن يتخذوا قرارات متعددة ويستخدموا إجراءات مختلفة، وأن يركزوا بشكل أدق وأعمق على المحتوى المرتبط بالتعلم الأساسي، ويلتزموا بتطوير مهارات التشخيص وحل المشكلات لديهم بالإضافة إلى مهاراتهم التدريسية (Oyelade and Egbebi, 2018).

ويعد تطوير الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، إذ يساهم الأداء بشكل مباشر في تنمية وزيادة قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها أو ربما ضعفها وترديها، كما يمكن أن يكون الأداء معياراً يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في العمل، كما يمكن من خلال الأداء

إعطاء حكم على مدى إتقان تنفيذ الخطط التعليمية، أو مدى امتلاك العاملين لمهارة ما، بالتالي تحديد دور العاملين في المجال التعليمي إيجاباً أو سلباً (الغول، ٢٠١٨).

ويعد الأداء الوظيفي عاملاً حاسماً في نمو المؤسسة وتطورها، ويعتمد على مجموعة من العناصر المعروفة بمتطلبات الوظيفة، التي تشمل الكفايات المتعلقة بالمهنة من مهارات ومعارف وقيم وقدرات وما تتطلبه من واجبات ومهام، كذلك نوعية العمل وتتمثل بقيام الموظف بعمله بدرجة عالية من الاتقان تقلل من وقوعه في الأخطاء، وهي الصورة الذهنية التي يمتلكها الموظف عن مهنته، كما أن كمية العمل المنجز يعد من عناصر الأداء المهمة؛ لأنها تهتم بسرعة الإنجاز بقدر قليل من الأخطاء، بينما المثابرة والثوق هي عنصر حيوي؛ لأن الموظف يتحمل المسؤولية القيام بالوظائف الموكلة إليه بتفاني وإنجازها بوقتها المحدد دون تأخير، كما أنها تعطي مؤشراً مهماً للمدراء عن حاجة الموظفين إلى الإرشاد أو دورات تدريبية لتنميتهم مهنيًا (ربيع، ٢٠٢١).

هذا وقد أجريت في موضوع الدراسة العديد من الدراسات السابقة، والتي تم الحصول عليها من بعض المواقع الإلكترونية والمكتبات والمجلات العلمية، وقواعد البيانات العربية والعالمية بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وسيتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

استهدفت دراسة سابو وحريري (٢٠١٩): الكشف عن دور المشرفات التربويات في تحسين الأداء المهني لمعلمات العلوم في المرحلة الثانوية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات العلوم في إدارة التعليم بجدة، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ٦٩ معلمة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت بطريقة إلكترونية. وأظهرت الدراسة أن دور المشرفات التربويات في تحسين الأداء المهني لمعلمات العلوم في المرحلة الثانوية بجدة جاء بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول تحسين أدائهم تعزي لمتغير (نوع المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دور الإشراف المهني على التتالي في تطوير الأداء الوظيفي لمدرسات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض
د/محمد أحمد محمد السيد حويحي **هند بنت يحيى بكرى كيلاني**

وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٩): إلى معرفة درجة إسهام الإشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمات المهارات النفسية والاجتماعية من وجهة نظر المعلمات وقائدات المعلم في مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة جدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بلغت عينة الدراسة ١٣٣ معلمة و١٣ قائدة مدرسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة. وأظهرت الدراسة أن درجة فاعلية دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمات المهارات النفسية والاجتماعية من وجهة نظر المعلمات وقائدات المعلم مرتفعة، ولا توجد فروق في درجة فاعلية دور المشرفات التربويات في التنمية المهنية للمعلمات تعزي لمتغير: المؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير لمتغيرات التخصص والعمل الحالي وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة توسريادي وآخرون (2018)، Tosriadi et al.: الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين حول فعالية برنامج الإشراف فيما يتعلق بتطورهم المهني في المعلم الإندونيسية، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي اللغة الإنجليزية في المعلم الإندونيسية، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ٤ معلمين من مراحل دراسية مختلفة وهي الابتدائية والثانوية والاعدادية، وقد تم جمع البيانات منهم عن طريق المقابلة وتحليل وثائق الإشراف. وأظهرت الدراسة أن المعلمين لديهم تصور إيجابي تجاه برنامج الإشراف التربوي إذ يساعدهم في تنميتهم مهنيًا في التدريس، كما أظهرت النتائج أن المعلم الإندونيسية تحتاج إلى الحفاظ على برنامج الإشراف للتأكد من استعداد معلميهما بشكل جيد لأداء واجباتهم.

وسعت دراسة أبلوت وآخرون (2018)، Apolot et al.: إلى التعرف على أثر الإشراف على الممارسة المعلم على أداء الطلاب المعلمين في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الطلاب المعلمين في جامعتي كيامبوغو وندجي في أوغندا، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ١٠٣ طالباً وطالبة من كلا الجامعتين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين

الإشراف على ممارسة المعلم وأداء المعلم الطالب في مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، كما تبين أن الإشراف على ممارسة المعلم يحسن كفاءة الطلاب في مادة المعلمين؛ بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم في توظيف تقنيات التدريس الحديثة.

بينما هدفت دراسة مراد (٢٠١٨) إلى التعرف إلى فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة، وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات المعلم الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعددهم (١٧٠)، وتم عمل مسح شامل لهم، وتم جمع بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة إن مستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين جاءت بدرجة موافقة كبيرة، كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وجودة الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية.

وتناولت دراسة الغول (٢٠١٨) تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٣٠٦) معلم ومعلمة، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المعلم الابتدائية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

بينما استهدفت دراسة يوسف وآخرون (2018) Yousaf et al. التعرف على أثر ممارسات الإشراف لمديري المعلم المتعلقة بتطوير الموظفين وعلاقتها بأداء المعلمين ونموهم في المعلم الابتدائية في منطقة لاهور في باكستان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المعلم الابتدائية في منطقة لاهور في باكستان، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ٣٧٤ معلماً ومعلمة، وقد تم جمع

دور الإشراف المهني على التتبع في تطوير الأداء الوظيفي لمدراس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض

د/محمد أحمد محمد السيد حويدي هناد بنت يحيى بكري كيلاني

البيانات منهم عن طريق استبانة. وأظهرت الدراسة أن ممارسات الإشراف المتعلقة بتطوير الموظفين مفيدة بالفعل في تحقيق أداء أفضل للمعلمين ونموهم بشكل عام، كما تبين أنه لا يوجد فرق كبير بين ممارسات تطوير الموظفين لمديري المعلم من الذكور والإناث.

وهدفت دراسة براسيتيونو وآخرون (Prasetyono et al., 2018) إلى التعرف أثر الإشراف التربوي على أداء معلمي المعلم الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة ديبوك في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي مدارس مدينة ديبوك الحكومية والخاصة وعددهم ٣٨٤ معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة بطريقة عشوائية عددها ٨٠ منهم، وقد جمعت بياناتهم بواسطة استبانة. وأظهرت الدراسة وجود تأثير كبير بين الإشراف الأكاديمي وتحفيز المعلمين تجاه العمل، بالإضافة إلى تأثير الإشراف الأكاديمي على أداء المعلم.

وسعت دراسة كارتيني وآخرون (Kartini et al., 2017) إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي والقيادة التحويلية والتحفيز على الأداء الوظيفي في منطقة باتانج في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٥٥ معلماً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي له تأثير مباشر إيجابي على أداء المعلم، كما أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر إيجابي على أداء المعلم، كما أن التحفيز له تأثير إيجابي مباشر على أداء المعلم.

واستهدفت دراسة الفايز (٢٠١٧): التعرف على دور الإشراف التربوي في تحسين أداء معلمات التربية الفنية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات التربية الفنية في جدة وعددهم ٧٠ معلمة، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وجمعت البيانات منهن عن طريق استبانة. وأظهرت الدراسة أن المعلمات موافقات على الإرشادات وعمليات

التنسيق والمتابعة وطرق التقويم المستخدمة التي تقدمها المشرفة التربوية وتسهم في تحسين أداء المعلمة، ومن بينها أن المشرفة التربوية توضح للمعلمة أهمية شرح الدرس والتنوع في استخدام طرق التدريس المختلفة والحديثة، وإبداء المشرفة الملاحظات للمعلمة بعد انتهاء الدرس، والتنسيق مع المعلمة فيما يتعلق بمواعيد الزيارة والمتابعة، وتقييم المعلمة بأسلوب علمي مقنع.

دراسة مزيد (٢٠١٧): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (٣١٦) معلم ومعلمة، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم كبيرة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وناقشت دراسة المقطرن (٢٠١٦) واقع الإشراف التربوي في سوريا، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من فاعليته، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة في جميع معلمي ومعلمات رياض الأطفال في دمشق، بالإضافة إلى كافة المشرفات التربويات في المحافظة، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها ١٣٩ معلم ومعلمة، و٣١ مشرفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات والمشرفات في كل من أهداف وأساليب ومجالات الإشراف التربوي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً وجود بين آراء المعلمات والمشرفات في المعوقات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي.

وهدف دراسة شاكونا وآخرون (2016) Shakuna et al. إلى تعرف أثر الإشراف التربوي على أداء تدريس معلمي اللغة الإنجليزية وكذلك تعرف دور برامج التدريب كمتغير وسيط، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدرسي اللغة الإنجليزية الليبيين في مدينة الزاوية الليبية وعددهم 3036

دور الإشراف المهني على التتبع في تطوير الأداء الوظيفي لمدرسات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض
د/محمد أحمد محمد السيد حويحي **هند بنت يحيى بكرى كيلاني**

معلماً ومعلمة، واختيرت عينة بطريقة عشوائية عددها ٣٥١ منهم، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وأظهرت الدراسة أن الإشراف التربوي أثر إيجابي بأداء المعلمين اللغة الإنجليزية، كما تبين أن برامج التدريب تلعب دوراً هاماً كوسيط متغير في إحداث تأثير إيجابي غير مباشر للإشراف التربوي على أداء المعلمين في التدريس.

بينما سعت دراسة أنتونيو (2016) Antonio إلى تعرف أثر الإشراف التربوي في التطوير المهني للمعلمين في المعلم الابتدائية في منطقة بابوا نيو في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي إحدى المعلم الابتدائية في منطقة بابوا نيو، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ١٤ معلماً، وقد جمعت البيانات منهم عن طريق مقابلة. وأظهرت الدراسة أن المشرفين التربويين لم يتلقوا الدعم الكافي في التدريب الإشرافي اللازم لأداء واجباتهم الإشرافية بشكل فعال، وبالتالي كانت استراتيجيات الإشراف التقليدية هي الأساس والتي تتمثل في قائمة الملاحظة، وعقد المؤتمرات، إذ إنها المستخدمة للإشراف على المعلمين في مدارس في منطقة بابوا نيو، كما تبين أن الإشراف له تأثير كبير في تحسين مهارات المعلم التعليمية ويعزز تحفيز المعلم مما يساهم بشكل كبير في تطويرهم المهني المستمر.

واستهدفت دراسة المالكي والحسن (٢٠١٦) التعرف على أساليب الإشراف التربوي والتعرف على الدور الذي يطلع به المشرف التربوي في تطوير أداء المعلمين في مدارس مدينة الطائف الثانوية بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مشرفي مدينة الطائف وعددهم ١٥٠ مشرفاً، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وقد جمعت البيانات منهم عن طريق استبانة. وأظهرت الدراسة أن مهام وأساليب الإشراف التربوي المتمثلة في متابعة خطة المعلم ومراعاة القصور في المناهج وتحسين وسائل التقويم وتطوير دور المعلم الإداري والفني ومتابعة أثر التدريب على أداء المعلمين وتنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين في نهضة التعليم بالسعودية.

وتناولت دراسة أديجبونام وآخرون (2016) Udegbum et al. تعرف دور الإشراف التربوي في التطوير المهني للمعلمين كما يراها معلمو إدارة الأعمال في المعلم الثانوية في منطقة أوكا التعليمية بولاية أنامبرا في نيجيريا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي إدارة الأعمال في مدارس منطقة أوكا الثانوية وعددهم ٤٨٢ معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية عددها ١٤٥ منهم، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وأظهرت الدراسة أن معلمي إدارة الأعمال في مناطق أوكا التعليمية ينظرون إلى الإشراف التربوي على أنه ذو صلة بتطورهم المهني في الخصائص والمناهج وطرق التدريس، وأن المعلم في إدارة الأعمال في منطقة أوكا التعليمية ينظرون إلى الإشراف التربوي على أنه مهم في تعزيز تطورهم المهني في ولاية أنامبرا.

بينما سعت دراسة أنكوما وميانا (2016) Ankoma-Sey and Maina إلى تعرف دور الإشراف على الأداء الأكاديمي في المعلم الثانوية العليا في غانا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المعلم الثانوية في غانا وعددهم ١٠٨٥ معلماً ومعلمة، وقد تم عمل حصر شامل لهم، حيث وزعت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة الأصلي. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الإشرافية والأداء الأكاديمي للطلاب، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس المشرفين وأدوارهم الإشرافية، إذ إن المشرفات التربويات يؤدون أداءً أفضل من نظرائهم الذكور.

واستهدفت دراسة هوجكان وآخرون (2015) Hoojqan et al. تعرف أثر الإشراف التربوي على تحسين أداء المعلمين في مدارس مدينة ماراند الإيرانية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي مدارس التوجيه العام في ماراند، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ١٦٠ معلماً ومعلمة، وقد جمعت البيانات منهم عن طريق استبانة. وأظهرت الدراسة أن الإشراف التربوي له أثر فعال في تحسين أداء معلمي المعلم الإرشادية في ماراند في مجالات تحسين أساليب

دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض د/محمد أحمد محمد السيد حويدي هناد بنت يحيى بكري كيلاني

التدريس، ودرجة المشاركة في الدورات أثناء الخدمة، وتقوية العلاقات البشرية، وإصلاح ودعم طرق التقييم، وتشجيع استخدام الوسائل التعليمية.

وتناولت دراسة أريفين (2015) Arifin: معرفة تأثير الكفاءة والتحفيز والكفاءة التنظيمية على الرضا والأداء الوظيفي لمعلمي المعلم الثانوية والأداء في مدينة جاياابورا في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٣٤٦ معلم ومعلمة، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن الكفاءة والثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا والأداء الوظيفي للمعلم، بينما أن التحفيز الوظيفي يؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ على الرضا الوظيفي للمعلم، لكن ليس له أي تأثير كبير على أداء المعلم.

بينما سعت دراسة أوكيندو (2012) Okendu إلى التعرف على أثر العمليات التعليمية والإشراف على الأداء الأكاديمي لطلاب المعلم الثانوية في مدينة ديجيما في نيجيريا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المعلم الثانوية في مدينة ديجيما، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ٧٧ معلماً ومعلمة، وقد جمعت البيانات منهم عن طريق استبانة. وأظهرت الدراسة أن الإشراف التربوي له تأثير كبير على أداء الطلاب، كما أن الإشراف التربوي له علاقة وثيقة بالعمليات التعليمية، والمشاكل التعليمية لها علاقة كبيرة بالإشراف التربوي، والعمليات التعليمية للمعلمين لها أثر كبير في الأداء الأكاديمي لطلاب المعلم الثانوية في حين أن الإدارة المؤسسية ليس لها تأثير كبير على إشراف المعلمين في الفصول الدراسية.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن هناك بعضاً من جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، وقد تنوعت وتعددت الأهداف التي تسعى إليها الدراسات السابقة مثل دراسة سابو وحريري (٢٠١٩) ودراسة الفايز (٢٠١٧) ودراسة

Prasetyono ودراسة Yousaf et al., (2018) Apolot et al., (2018) et al., (2018) ودراسة Shakuna et al., (2016) ودراسة Ankoma-Sey and Maina (2016) ودراسة Hoojqan et al., (2015) ودراسة المالكي والحسن (٢٠١٦) التي هدفت لتعرف دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين، بينما دراسة المطيري (٢٠١٩) ودراسة Antonio (2016) ودراسة Udegbunam et al., (2016) هدفت لمعرفة دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمات، بينما هدفت دراسة المقطرن (٢٠١٦) لتعرف واقع الإشراف التربوي، ودراسة Tosriadi et al., (2018) هدفت لتعرف تصورات المعلمين حول الإشراف التربوي، ودراسة Okendu (2012) هدفت إلى تعرف أثر الإشراف على الأداء الأكاديمي للطلاب.

كما تنوعت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث شملت المؤسسات التعليمية بشكل عام: مدارس التعليم العام، والجامعات، بما فيها من معلمين وطلاب ومديرين، بينما ركزت الدراسة الحالية على المشرفات التربويات ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي وبالتالي فإنها اختلفت مع كافة الدراسات من حيث المنهج مثل دراسة Yousaf et al. (2018) ودراسة Udegbunam et al. (2016) ودراسة Ankoma-Sey and Maina (2016) ودراسة Okendu (2012) التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع مثل دراسة سابو وحريري (٢٠١٩)، ودراسة المطيري (٢٠١٩)، ودراسة شريعة (٢٠١٩)، ودراسة الفايز (٢٠١٧)، ودراسة المقطرن (٢٠١٦)، ودراسة الغنمي (٢٠١٦) التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. كما اختلفت مع دراسة Tosriadi et al. (2018) ودراسة Antonio (2016) ودراسة Apolot et al., (2018) التي اعتمدت المنهج النوعي، ودراسة Prasetyono et al., (2018) التي اعتمدت المنهج الوصفي والكمي، ودراسة Shakuna et al., (2016) التي اعتمدت المنهج الكمي، ودراسة Hoojqan et al., (2015) التي اعتمدت المنهج الوصفي، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وبالتالي فإنها تتفق مع غالبية الدراسات

دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض د/محمد أحمد محمد السيد حويحيي هناد بنت يحيى بكرى كيلاني

السابقة من حيث الأداة المستخدمة، عدا دراسة (Tosriadi et al. (2018)، ودراسة Antonio (2016) التي اعتمدت على المقابلة كأداة لجمع البيانات اللازمة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أوجه حيث تم تبرير ودعم وتعزيز مشكلة الدراسة، وإعداد الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى الرجوع إليها عند تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، كما مكنت الدراسات السابقة الباحثين من معرفة المصادر والمراجع التي لجأ إليها الباحثون في تلك الدراسات والاستفادة منها.

وبناء عليه جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تحظى القضايا التربوية باهتمام الدول العربية والأجنبية، بالإضافة إلى تصدرها قائمة اهتمامات المنظمات الدولية، حيث أثبتت التجارب الحديثة التي خاضتها المجتمعات البشرية أن عدداً من العقبات الهامة التي تواجه المؤسسات التعليمية ترجع أسبابها إلى نظام التربية والتعليم، وتزامناً مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات متلاحقة، ولواكبة الدول المتقدمة في التعليم للوصول للأهداف المنشودة ولتحقيق أعلى المراكز في الاختبارات الدولية والاختبارات المركزية لطلاب وطالبات جميع المراحل الدراسية في مدارس المملكة، توجب العمل على تطوير المنظومة التربوية والتعليمية (عفاف، ٢٠١٨).

ونظراً لأهمية الإشراف التربوي ودوره في تطوير عمليتي التعليم والتعلم، حيث يعتبر الإشراف التربوي من المفاهيم التربوية التي تعنى بتطوير الكفايات التدريسية، وأحد دعائم التطوير والتحسين المستمر في العملية التربوية وتحقيق النتائج المرغوبة، تناولت عدة دراسات هذا الجانب مثل دراسة العبدالكريم (٢٠٠٥)، ودراسة أبوهاشم (٢٠٠٧)، ودراسة الربيعي (٢٠١٤)، ودراسة عفاف (٢٠١٨)، ودراسة قبيطة والزيان (٢٠١٧)،

ودراسة صالح (٢٠١٥) ودراسة شلidan والقدرة (٢٠١٧)، والتي أشارت إلى أن الإشراف التربوي مازال يعاني من غياب الأهداف المحددة والواضحة، ونتيجة لذلك صار عمل المشرف التربوي ينفذ بطريقة آلية يغلب عليها الشكلية في الأداء، وغابت تلك الأهداف خاصة الأهداف التطويرية، أو أصابها الكثير من الغموض فصارت الممارسات الإشرافية تؤدي في كثير من الأحيان فقط لأجل تعبئة النماذج الرسمية لملء وقت فراغ المشرف أثناء زيارته للمدرسة، وأن عدداً كبيراً من المعلمين لديهم عدم رضا عن الممارسات الإشرافية والتي تقوم على النمط التسلسلي، وتتمحور حول الزيارات الصفية، وهي من أقدم الأساليب الإشرافية والتي لقت معارضة شديدة من المعلمين حيث يعتبرونها تهديداً لشخصيتهم وأساليبهم وقدراتهم. علاوة على ذلك أظهرت نتائج الاختبارات الدولية مثل (PIRLS – PISA – TIMSS) والاختبارات الوطنية لتقويم مخرجات التعليم التي أداها طلاب المملكة العربية السعودية بشكل عام وطلاب مدينة الرياض بشكل خاص، تدني المستوى التحصيلي للطلبة والطالبات.

ومن خلال خبرة الباحثين في العمل الأكاديمي والتربوي، ومن خلال اللقاءات مع بعض المشرفين التربويين ومديري المدارس، واستطلاع الرأي (الاستبانة الإلكترونية) الذي تم نشره على المشرفات التربويات بإدارة التعليم ممثلاً بقسم الإشراف التربوي بمدينة الرياض، اتضح وجود قصور في أداء المشرف التربوي حيث التركيز على العمليات التقليدية في عمل المشرف التربوي، وللتغلب على ذلك أشارت دراسة العتيبي (١٤٣٩) إلى أهمية التوجه نحو النتائج فقد أصبح خياراً في ظل عالم متنافس معرفياً واقتصادياً بل التزام منظومي، فجودتها تشير إلى سلامة المنظومة التعليمية على مستوى المعلم والنظام التعليمي وعكس ذلك يفتح كثيراً من نوافذ الأسئلة أمام الإشراف التربوي المعني بتحسين مخرجات التعلم وضمان تميزها. وهذا مما أوجب الضرورة الملحة للبحث عن الحلول والارتقاء بالممارسات الإشرافية إلى الأفضل، من خلال دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين، حتى يدرك كل من المدير، والمعلم، والمشرف التربوي أدوارهم، وأن تتحول ممارساتهم الإشرافية في صدى هذا الإدراك بما يتناسب والإشراف التربوي الحديث،

دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض
د/محمد أحمد محمد السيد حويحيي هناد بنت يحيى بكري كيلاني

الإشراف المبني على النتائج، حتى يصبح الإشراف التربوي أداة تحسين للعملية التعليمية بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية المعاصرة.

وبناء على ما تقدم ولأهمية موضوع الدراسة وبعد قيام الباحثين بمراجعة العديد من الدراسات السابقة والتي لوحظ عدم وجود دراسة متخصصة تناولت موضوع الدراسة -على حد علم الباحثين -، ونظراً لأن مدارس المرحلة الثانوية من القطاعات الهامة في المملكة، تبين أن هناك حاجة ماسة لإجراء هذه الدراسة، وهنا تبرز مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي: ما دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة أهمية تطبيق الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة أهمية تطبيق الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.
٢. معرفة مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.
٣. تحديد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية :

تتضح أهمية الدراسة النظرية من خلال أهمية موضوعها، حيث يتعلق بالإشراف القائم على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة، وإثراء الأدب النظري وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين والمهتمين، فيما يتعلق بالإشراف القائم على النتائج، وتأسيس وتوطين الأدب النظري المتعلق بالأداء الوظيفي في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية التطبيقية :

من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة الحالية في مساعدة متخذي القرار بالمؤسسات التعليمية، وعلى مستوى مرحلة التعليم الثانوي، والمشرفات التربويات بالمملكة في بناء الخطط لتعزيز مفاهيم وممارسات الإشراف التربوي القائم على النتائج فيها، ومساعدة مديرات ومشرفات مدارس المرحلة الثانوية في معرفة مستوى الأداء الوظيفي للمديرات فيها، والعمل على تطويره بالطرق والوسائل اللازمة.

حدود الدراسة :

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على معرفة دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.
٢. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من المشرفات التربويات ومديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة الرياض.
٣. الحدود الزمنية: الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣/٢٠٢٢م.
٤. الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية الحكومية - مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة :

يعرف الإشراف المبني على النتائج بأنه مجموعة من الأدوات والأساليب الإشرافية التي يقوم بها المشرفون لإعداد المعلمين، بالإضافة إلى مساعدة قائدة المدرسة والمشرف التربوي على العمل المركز مع المعلمين في جو يتسم بالمهنية والعلاقات الإنسانية، لتحسين أدائهم، من أجل تحقيق تطوير تحصيل التلاميذ، وبالتالي فهو يركز على أداء المعلم، ويربطه بشكل رئيسي بأداء الطلاب (العتيبي، ١٤٣٩هـ). ويقصد به إجرائياً بأنه: مجموعة من الأساليب الإشرافية التي يؤديها المشرف التربوي يستهدف من خلالها تطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية (مديرة مدرسة - معلمة)، ترتبط بشكل رئيس بأداء الطالب وتحصيله الدراسي وتحقيق النتائج المرجوة. يعرف الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وللحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر (مزيد، ٢٠١٧). ويقصد به إجرائياً: مجموعة الأنشطة والجهود والممارسات التي تبذلها مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال أداة الدراسة.

الإطار النظري

المحور الأول : الإشراف التربوي المبني على النتائج :

مفهوم الإشراف التربوي :

يعرف (Umar et al., 2018) الإشراف التربوي بأنه عملية فنية يقوم بها تربويون اختصاصيون من أجل النهوض بعملية التعليم والتعلم وما يتصل بهما من خلال الاطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم في تحسين أدائهم بحيث يحسنون التفاعل مع الطلاب وتنمية مداركهم، وتوجيههم للمشاركة الإيجابية في الحياة من خلال تزويدهم بالمعارف النافعة، والقيم

الراسخة، والعادات الحميدة، ويرى (Ozdemir and Yirci, 2015) بأنه عملية فنية منظمة تقوم على العلاقات الإنسانية بين أقطاب العملية التربوية، وتساهم في مساعدة المعلم على رفع درجة نموه المهني والثقافي لتطوير مستوي أدائه، وتحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم.

ويتضح مما سبق أن الإشراف التربوي نشاط علمي منسق تقوم به سلطات إشرافية ذات مستوي مرتفع من الخبرة في الإشراف يساهم في تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو العلمي والعملية للمعلمين عن طريق ما تقوم به تلك الجهات الإشرافية بالتنمية المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والإرشادات التي تساهم في تطوير أدائهم.

خصائص الإشراف التربوي الحديث

يتمتع الإشراف التربوي الحديث بمجموعة من الخصائص تتمثل في (Ozdemir and Yirci, 2015)، و(قيطة والزيان، ٢٠١٧):

١. الإشراف التربوي الحديث علم وفن، حيث يتضح كونه كعلم من خلال تطبيق النظريات والأخذ بنتائج الدراسات العلمية والتربوية، بالإضافة إلى أنه يستند لمبادئ وأسس العلم، كما يتضح كونه فن من خلال فتح الباب أمام الإبداع والتجديد والابتكار بناء على أساليب مثيرة ومشوقة.
٢. الإشراف التربوي عملاً تشخيصياً وتحليلياً ووقائياً وعلاجياً في وقت واحد، حيث كونه تشخيصي من خلال دراسته للظاهرة دراسة علمية يوضح خلالها نقاط الضعف ونقاط القوة فيها ويخرج بتوصيات فعالة، ويتضح كونه تحليلي من خلال تفسير الواقع بشكل علمي، كما يحدد البرامج الملائمة للعملية الإشرافية، ويتضح كونه وقائي من خلال قدرته على التنبؤ بالمشكلة قبل أن تقع، فيوظف التخطيط ويضع البدائل المناسبة، كم أنه علاجي من خلال القدرة على رصد الخطأ أثناء وقوعه أو عند اكتشافه، ويضع الحلول المجربة التي تكفل تصحيح المسار في بدايته.

٣. الإشراف التربوي مهمة تكاملية، حيث لا يعمل المشرف التربوي لمادة دراسية معينة، بمعزل عن مشرف تربوي لمادة دراسية أخرى، بل تتكامل جهودهم لتحقيق التقارب في وجهات النظر التربوية، من أجل الوصول لتنسيق الجهود بما يكفل شمولية الفائدة.

٤. عملية فنية منظمة تقوم على العلاقات الإنسانية بين أقطاب العملية التربوية. ويمكن القول إن العمل الإشرافي يأخذ بالاعتبار كافة عناصر وحيثيات الموقف التعليمي التعليمي كنظام، ولا يهتم بجانب ويترك جانب آخر، فهو يهتم بتطبيق النظريات والأخذ بنتائج الدراسات العلمية والتربوية، كما أنه يهتم بتشخيص الظاهرة ودراستها دراسة علمية يوضح من خلالها نقاط الضعف ونقاط القوة، ويخرج بتوصيات فعالة وخطط محددة لتحسين الأداء، ويعمل بشكل تكاملي حيث تتكامل فيه كافة الجهود (المشرف - المدير - المعلم...) لتحقيق التقارب في وجهات النظر التربوية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف الإشراف التربوي:

تعتبر عملية صياغة أهداف أي خطة أو مشروع، من أهم المراحل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتعتبر المحصلة النهائية لأي مشروع هي درجة تحقيق أهدافه بالدرجة المطلوبة، وضمن الفترة الزمنية المحددة، كما أن للإشراف التربوي أهداف معينة تتسم بخاصيتين الأولى كونها أهداف عامة لكنها رئيسية، والثانية أهداف خاصة تفصيلية (المقطرن، ٢٠١٦). ويسعى الإشراف التربوي إلى تطوير عملية التعلم والتعليم عن طريق تحسين كافة العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة التحديات التي تواجهها، وتحسين العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تحددها وزارة التعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة، وظهرت الحاجة للإشراف التربوي نتيجة بعض الأمور منها (Aldawood et al., 2019):

١. عدم إيصال المعلم إلى الإعداد الجيد المطلوب والمتوقع منهم.

٢. تطور عملية إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التعليم.
 ٣. عدم إلمام المعلم التام بالمعلومات اللازمة لعملية التعليم، وكذلك عدم إلمامهم بطرق وفنيات التعليم.
 ٤. وجود بعض المعلمين ليسوا على علم كاف بالفروق الفردية بين الطلاب.
 ٥. ترايد المعرفة وتراكم الخبرات وتداخلها، بالإضافة إلى الحاجة الملحة للتدريس يتطلب منا تنسيق هذه الخبرات، وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة.
- وعلى هذا يتضح أن الإشراف التربوي يسعى إلى تطوير عمليتي التعليم والتعلم عن طريق مد يد العون والمساعدة لكافة الأطراف بالمنظومة التعليمية لتحسين كافة العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة التحديات التي تواجهها، وتحسين العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تحددها وزارة التعليم وفي ضوء الفلسفة التربوية السائدة.

مفهوم الإشراف التربوي المعتمد على النتائج :

إن عملية الإشراف لأجل التعلم توفر للمعلمين ومشرفيهم جميعاً الفرصة للعمل سوياً لتحسين تعلم الطلاب، فهي تنطلق من بحوث التقويم وتوسيع مجال استخدام أفضل الممارسات في الإشراف على المعلمين وتقويمهم بالطرق التالية (Oyelade and Egbebi,2018)، (أسلتين وفارينياز، ٢٠١٠):

١. التركيز على النتائج التعليمية أكثر من التركيز على العملية التعليمية.
٢. التأكيد على وضع أهداف مهنية ذات معنى وممكنة، يمكن أن تقاس من خلال أداء الطلاب المتحسن.
٣. تحليل أعمال الطلاب ونتائجهم واستخدم تلك البيانات لاستهداف حاجات التعلم في مجالات المعرفة الأساسية والمهارات خلال المنهج والعمل على تطويرها.
٤. تصميم تدخلات مركزة لتقوية وتوسيع تعلم الطلاب في المجال المستهدف.

٥. بناء خطة لنمو مهني مستمر تتعلق بتحسين تركيز أداء الطلاب نحو التحسين المستمر والتي تجعلهم أيضاً نماذج للتعليم مدى الحياة.
٦. استخدام أدلة من أداءات الطلاب لبيان حدوث التعلم.
٧. تجمع قوة التعاون المتبادل والالتزام من قبل المعلمين والمشرفين والخبراء.
٨. ربط عمل المعلمين بأهداف خطة تطوير المعلم.

مبررات التحول لنظام الإشراف المعتمد على النتائج:

- من أهم الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو الإشراف المعتمد على النتائج ما يأتي (Oyelade and Egbabi, 2018)، و(أسلتين وفارينياز، ٢٠١٠):
١. تحول التركيز في التربية من مركزية التدريس إلى أهمية تعلم الطالب.
 ٢. نعيش في عصر محاسبية متنامية حيث أن هناك اعتقاد شائع لدى الجميع تقريباً بأن على التربويين أن يظهروا من خلال الأداء (عملياً) أن جهودهم تؤدي إلى تعلم حقيقي لدى الطلاب. فيتوقع من التربويين أن يكونوا قادرين على إثبات أن الطلاب يتعلمون ما يجب أن يعرفوه، على مستويات متميزة من الفهم؛ نتيجة لما يدرسه المعلمون والطريقة التي يدرسونها بها.
 ٣. تركيز الأدبيات التربوية ومبادرات النمو المهني بشكل متزايد على اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات.
 ٤. تركيز النموذج التقليدي في الإشراف والتقييم التربوي على عملية أداء المعلمين بدلاً من نتائجهم.
 ٥. التركيز التقليدي على العملية التدريسية يحد من النمو المهني للمعلمين.
 ٦. عدم ارتباط الإشراف والتقييم التقليدي بشكل ظاهر بين التدريس وتعلم الطلاب، ولا يتيح الفرصة لبيئات تعلم بشكل فردي.

٧. نادراً ما تساعد الطرق التقليدية لتقويم المعلمين في إيجاد رابط مباشر بين نموهم المهني وما تشير إليه نتائج الاختبارات المقننة وبين خطة تطوير المعلم المبنية احتياجات الطلاب التعليمية الحقيقية.

خصائص الإشراف المعتمد على النتائج

يتطلب الإشراف والتقويم القائم على الأداء من المعلمين أن يعيدوا النظر في طريقة أدائهم لعملهم، وأن يلتزموا بتطوير مهارات التشخيص وحل المشكلات لديهم بالإضافة إلى مهاراتهم التدريسية (Oyelade and Egbebi, 2018)، ومن هذه الخصائص ما يلي (Baharloo and Mehrpour, 2016):

١. إعداد المعلم Teacher Preparation: هذه هي العملية التي يبدأ من خلالها المعلم بجمع المعلومات عن حاجات الطلاب التعليمية وبناء فكرة متنامية لمجال تعلم أساسي واضح ومركز ومعتمد على المعايير ليكون مركزاً مناسباً لهدف تحسيني.

٢. التشارك المبدي Initial Collaboration: يحلل المعلم والمشراف بيانات الطلاب بشكل أعمق بهدف التوصل إلى نقطة تركيز نهائية وتفصيلات بهدف التحسين ووضع خطة للنمو المهني.

٣. الملاحظة المبدي Initial Monitoring: يبدأ المعلم في المشاركة في النمو المهني وتطبيق استراتيجيات تدعم تعلم الطلاب، مع وضع التعديلات الضرورية أثناء سير العملية.

٤. مراجعة منتصف الدورة Mid-Cycle Reference: في منتصف العام أو في أي فترة مناسبة أثناء العام يراجع المعلم والمشراف التربوي مدى تقدم الطلاب، ويتفحص النتائج المرتبطة بمبادرات المعلم وإن أمكن مراجعة أعمال الطلاب، وتعديل الخطة عند الحاجة.

٥. الملاحظة الثانوية Secondary Monitoring: يواصل المعلم تنفيذ خطة النمو المهني والتركيز على عمليات التعلم المرتبطة باحتياجات الطلاب وذلك باستخدام طرق تقويم متطورة لتوجيه القرارات التدريسية ذات الصلة.
٦. المراجعة الختامية Summary Review: بنهاية كل دورة يراجع المعلم والمشرف الأدلة من خلال ربط استراتيجيات التدريس بنتائج تعلم الطلاب، وتقديم مراجعة تفصيلية لعملية نمو المعلم واقتراح أفكار جديدة لتحقيق المزيد من النمو في الدورة القادمة.

وعلى هذا يتصف الإشراف التربوي بكونه عملية تشاركية، تعاونية، ديمقراطية، تستهدف تطوير عمليتي التعليم والتعلم، من خلال الاهتمام بإعداد المعلم وتهيئته وتزويده بكل ما هو جديد في الميدان، عبر الأساليب المختلفة والتي منها؛ الملاحظات والمراجعات المختلفة لاحتياجات الطلاب، والمشاركة في تحقيق النمو المهني، وتطبيق استراتيجيات تدعم تعلم الطلاب وتحقيق نمو المعلم.

مراحل الإشراف المعتمد على النتائج:

- يمر الإشراف المعتمد على النتائج سعيًا لتطوير منظومة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية بعدة مراحل تتضمن (أسلتن وفارينياز، ٢٠١٠):
١. مرحلة إعداد المعلم: يبدأ المعلم عملية الإشراف والتقويم المعتمد على النتائج بتحديد بيانات أداء الطلاب المتعلقة بعملية التعلم الأساسية ويحللها بشكل مبدئي.
 ٢. مرحلة التشارك الأولية: يناقش المعلم والمشرف تحليل المعلم الأولي للبيانات، ويحددان الهدف الخاص بتحسين أداء الطلاب، ويضعان النسخة الأولى من خطة النمو المهني، ويتفقان على الأنشطة الإشرافية المتعلقة بذلك.
 ٣. مرحلة الملاحظة الأولية: يبدأ المعلم في تنفيذ خطة النمو المهني للحصول على التعلم المهني الجديد الذي سيدعم التدخل والمعالجة التعليمية الاستراتيجية للطلاب، وتتضمن هذه المرحلة تواصلًا واضحًا ومستمرًا بين المعلم والمشرف.

٤. مرحلة مراجعة منتصف الدورة: يلتقي المشرف والمعلم لمناقشة مدى التقدم الذي تم تحقيقه حتى تاريخه، إذا لزم الأمر، ومراجعة خطة النمو المهني للمعلم والأنشطة المتعلقة بالملاحظة والدعم.
٥. مرحلة الملاحظة الثانوية: يستمر المعلم في نموه المهني والتدخل التدريسي، وتحليل بيانات الأداء، مع تعديل بعض الخطط والإجراءات اعتماداً على نتائج مراجعة منتصف الدورة.
٦. مرحلة المراجعة الختامية: يلتقي المعلم والمشرف لمراجعة عمل المعلم بشكل نهائي قبل نهاية الدورة، ويشمل هذا اللقاء تأملاً في العمل الذي تم خلال السنة بالإضافة إلى تقارير مكتوبة عن الإنجازات التي تحققت.
٧. استخدام معايير ملاحظة التقدم: عند استخدام المعايير لملاحظة تقدم المعلم، فإنه يمكن للمشرفين ببساطة تحديد المؤشرات عندما يؤديها المعلم، أو يمكن أن يستخدموا مقياس التقويم الموجود ضمن النماذج لوصف مستوى إنجاز المعلم بشكل أكثر تفصيلاً.
٨. استخدام معيار التميز لتحديد نقطة البداية لدى المعلم: إن عملية الإشراف والتقويم المعتمد على النتائج وإن كان على مستويات مختلفة من السرعة والفهم، يمكن للمدير استخدام مؤشرات معينة للتخطيط لعمله التشاركي مع كل معلم.
٩. بدء العملية مع المعلم ذي المعلومات القليلة: إن المعلم غير الخبير بجمع وتحليل البيانات، فإن التحدي الأول يتمثل في التركيز على أداء الطلاب وتعلم كيف يستخدم بيانات الأداء بشكل استراتيجي.
١٠. بدء العملية مع المعلم كثير البيانات: وهو معلم ملتزم باستخدام بيانات أداء الطلاب لمراقبة مدى تقدمهم ولإظهار مدى نموهم. وتشهد مبادراته المتعددة بقناعته القوية بجمع البيانات وهو ملم بشكل جيد بالاختبارات التي يجريها للطلاب كل عام وبنائجها.

١١. بدء العملية مع المعلم ذي البيانات الاستراتيجية: إن البدء مع معلم ذي بيانات استراتيجية هو عملية بناء على أسس سليمة، ويجب وضع خطة للوصول إلى مرحلة التشارك من نموذج الإشراف والتقويم المعتمد على النتائج بشكل سريع إلى حد ما، حيث التركيز على تحقيق خطة النمو المهني.

فالإشراف المعتمد على النتائج يمر بمجموعة مراحل تبدأ بمرحلة إعداد المعلم، حيث يبدأ المعلم عملية الإشراف والتقويم المعتمد على النتائج بتحديد بيانات أداء الطلاب ويكمل تحليلاً مبدئياً لهذه البيانات، فمرحلة التشارك الأولية حيث محاولة التوصل إلى نقطة تركيز نهائية وتفصيلات بهدف التحسين ووضع خطة النمو المهني، مروراً بمرحلة استخدام معيار التميز لتحديد نقطة البداية لدى المعلم، وانتهاء بمرحلة التركيز على خطة المعلم للنمو المهني سعياً لتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المنشودة.

المعلومات الأساسية لعملية الإشراف والتقويم المعتمد على النتائج:

يواجه المعلمون والمشرفون الذين يبدؤون العمل الحقيقي لتطوير تعلم الطلاب عدة تحديات رئيسية ترتبط بالجوانب المهمة للنموذج (Sharma and Sinawai, 2019):

١. تفهم الأنواع المختلفة من البيانات، وكيف يسهم كل منها في الحكم الذي تبني عليه خطة النمو المهني للإشراف والتقويم المعتمد على النتائج.
٢. تفهم أن الإشراف والتقويم المعتمد على النتائج نوع من البحث الإجرائي التطبيقي الذي يمكن المعلم والمشرف من عمل تدخلات صائبة، ومراقبة نجاح تلك التدخلات وتعديل النشاطات التدريسية التي تتلوها.
٣. الالتزام التشاركي ذي الجودة العالية لأجل تحقيق تعلم الطلاب.

ملامح الإشراف المبني على النتائج:

يمكن لمديري المدارس دمج نموذج الإشراف والتقويم المبني على النتائج مع خطط الإدارة للإشراف والتقويم الموجودة مسبقاً، والشئ المميز في عملية الإشراف والتقويم المبني على النتائج هو كيف يمكن لمديري المدارس والمعلمين استخدام مكونات الإشراف التقليدي كما يلي (أسلتين وفارينياز، ٢٠١٠):

١. تركيز اللقاءات الأولية في الإشراف والتقويم المبني على النتائج على تأسيس خطة نمو مهني لتحديد جزء التعلم الأساسي من خلال تحليل بيانات أداء الطلاب.

٢. وضع خطة النمو المهني للتعلم الجديد للمعلم حول ما يحتاجه المعلم للتعامل مع حاجات الطلاب المرتبطة بجزء التعلم الأساسي الذي سبق تحديده.

٣. لقاء منتصف العام بهدف مراجعة ومناقشة وعرض مدى تقدم المعلم في خطة النمو المهني ولعمل أي تعديلات تدعو لها الحاجة للنصف الثاني من العام.

٤. تركيز الملاحظات الصفية على تحقيق تعلم الطلاب وتنظيمه بما يدعم تعلم المعلمين.

٥. عقد لقاء للمراجعة الختامية وهو بمثابة فرصة للمعلم لتقديم أدلة على أن أنشطة النمو المهني قد أثرت إيجابياً وبشكل مباشر في تعلم الطلاب.

ويتبين مما سبق أن الإشراف المبني على النتائج له دور هام في تطوير أداء مديري المؤسسات التعليمية والمعلمين، من خلال ما يتوفر له من بيانات ومعلومات تتعلق بأداء الطلاب وتحليلها، واتخاذ القرارات المناسبة حيال ذلك، ووضع خطة لتحقيق النمو المهني للمعلمين، وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة فيما يتعلق بالطلاب.

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في الإشراف التربوي المبني على النتائج:

يقع الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية تحت مسئولية عدد من الجهات من مديرين ومشرفين ورؤساء دوائر ومساعد مديرين ومدرسين وأمناء

مكتبات وعمداء تعليم، وكلهم يساهمون في أداء مهام الإشراف، وقد نتج عن هذا الأمر كثير من التشويش، وقد يعهد بعملية الإشراف في بعض الأحيان لجهات خارجية كالجامعات، وقد يعين المشرفون على مستوى المنطقة التعليمية أو على مستوى المعلم، وقد يعين المعلم مشرفاً خاصاً به، وتصبح مهامه تشبه مهام المشرف المركزي، إذ يقوم بتطوير البرامج التعليمية والتنسيق والتقييم وتقييم أداء المعلمين، والنهوض بالنمو المهني للمعلمين، وتقييم نتائج الطلبة، وعقد اجتماعات فردية مع المعلمين، وتصميم المناهج وإعدادها وأداء بعض المهام الإدارية (أبو الجديان، ٢٠١٢).

ولا يوجد نمط محدد لاختيار المشرف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تركز معظم الولايات عند اختيار المشرف على الكفاية المهنية والنمو العلمي، واللياقة الجسمانية، والخدمات الاجتماعية، والخبرة في التدريس، ونظراً لوجود نظام فيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية واتباع نظام لامركزية التعليم الذي يتيح لكل ولاية اختيار ما يناسبها من مناهج وأساليب ونظام يناسب هذه الولاية حسب ما يقرره مجلس الولاية، فإن نظام الاختيار والتعيين للمشرفين يختلف من ولاية إلى أخرى، ومن المعايير التي يتم اختيار المشرفين بناءً عليها في الولايات المتحدة الأمريكية (مصلح، ٢٠١١):

١. درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية.
٢. خبرة ست سنوات في التدريس الجيد، ومنها ثلاث سنوات على الأقل في مجال الإشراف والإدارة.
٣. بعض الولايات تشترط عقد امتحانات.
٤. بعض الولايات تستخدم نظام إحصائي أكثر تقدماً إذ تعطى للمرشحين لشغل وظيفة إشرافية تقديرات رقمية.
٥. بعض الولايات تقوم بإعداد برامج تدريبية للمشرفين قبل استلام وظائفهم والبعض الآخر يهتم بالتدريب أثناء الخدمة.

٦. أن يكون ذكياً وحاسماً، نشيطاً ومرناً، وناقداً متطلعاً على أحدث الآراء والاتجاهات في مجاله، ولديه القدرة على التأثير في مشاعر الآخرين تأثيراً قوياً.
٧. أن تكون لديه القدرة على رؤية مجال كل مشكلة بجميع نواحيها.
٨. أن يتمتع بصحة جسمية ونفسية تمكنه من الاستقرار العاطفي وضبط النفس وأداء عمله بكفاءة.
٩. أن يكون على درجة عالية من حب الاستطلاع، وأن يكون حساساً ولديه القدرة والمهارة في تكوين العلاقات الإنسانية مع الفرد والجماعة.
١٠. أن يتحمل المسؤولية، ويدرك أهمية وظيفته، ويكون على درجة عالية من المهارة التنظيمية.
١١. أن يكون مبدعاً في اقتراحاته، وذا عقلية متفتحة وجاذبية شخصية تشد إليه مجموعة من المساعدين الأذكياء.

فاختيار المشرف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على توافر بعض الجدارات والكفايات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوي منها؛ التأهيل والإعداد الأكاديمي المناسب (درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية)، مع توافر بعض السمات والخصائص الشخصية والجسمية والنفسية كالاستقرار العاطفي، ضبط النفس، الابداع، وتحمل المسؤولية.

تدريب المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية:

يتم التنسيق لتقديم برامج تدريبية للمشرفين التربويين عن طريق: المناقشات الرسمية وغير الرسمية، والاجتماعات المهنية، والورش التربوية، والبعثات الداخلية، والمنح والزيارات الخارجية، ويُركز فيها على بعض المساقات مثل: علم النفس التربوي، وفلسفة النظام التعليمي وسياسته، والفلسفة الأخلاقية، والإرشاد النفسي وتطوير بناء المنهاج، وتشترك السلطات التعليمية والمنظمات المهنية وكلية التربية في تقديم برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي بعض الولايات يوجد حوافز لتشجيع المشرفين التربويين للالتحاق في هذه البرامج (مصلح، ٢٠١١).

ويتبين مما سبق أن النظام اللامركزي المتبع في الولايات المتحدة الأمريكية قد وفر المرونة المطلوبة للولايات المختلفة في سد حاجاتها من الكوادر التربوية المؤهلة وفق الشروط والمعايير التي تناسبها؛ لذلك فإن الولايات المتحدة الأمريكية تحقق نجاحاً كبيراً على مستوى اختيار القيادات التربوية خصوصاً المشرفين التربويين، حيث عند النظر لشروط اختيارهم نلاحظ التركيز على عملية اختيار كافة أساليب اختيار المشرف التربوي وهي؛ الخبرة والجدارة المقابلة الشخصية وسلالم التقدير، توفر شرط الحصول على مؤهل علمي عالي للقبول، والتركيز على السمات الشخصية للمشرف التربوي وكذلك للقيادات المدرسية.

ثانياً: تجربة المملكة العربية السعودية في الإشراف التربوي المبني على النتائج؛

يحظى الإشراف التربوي بالمملكة باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة وذلك إدراكاً من وزارة التعليم بالدور الكبير الذي يساهم به الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية وتحسينها، ولأن عملية الإشراف تتطلب إمكانات وقدرات محددة، فإنه من الأهمية أن يتم إعداد المشرف بشكل مناسب، بحيث يقوم بدوره الإشرافي بكفاءة وفعالية؛ لذلك وضعت المملكة مجموعة معايير لمن يتقدم لشغل وظيفة مشرف تربوي، ومن إجراءات اختيار المشرف التربوي وتكليفه في المملكة (أبو الجديان، ٢٠١٢):

١. قيام إدارة التعليم بعمل تعميم داخلي للراغبين في العمل كمشرف تربوي، وتقديم طلباتهم.
٢. قيام من يرغب في العمل كمشرف تربوي سواء معلم أو مدير مدرسة بتعبئة الطلب، ويرفق معها جميع المؤهلات العلمية والتدريبية الخاصة به.
٣. يتم رفع الطلب من خلال مدير المعلم لإدارة التعليم، ويرفق بالطلب توصيتان سريتان واحدة من مدير المعلم والأخرى من المشرف التربوي توضح وقدرات المعلم المرشح والعيوب الخاصة به.

٤. يتم إحالة الطلبات لأحد المشرفين التربويين للتأكد من انطباق الشروط على المرشح.
٥. يعرض المشرف التربوي أوراق المرشحين بعد استكمالها على رئيس الإشراف التربوي للاطلاع عليها، ويقوم الرئيس بتدوين رأيه في المرشح.
٦. يتم تشكيل لجنة في إدارة العليم برئاسة رئيس الإشراف التربوي، لتحديد من ستجرى لهم المقابلة الشخصية.
٧. ترفع إدارات التعليم في المحافظات الطلبات المختارة إلى الإدارة العامة للتعليم في المنطقة.
٨. يتم تشكيل لجنة لإجراء المقابلات الشخصية برئاسة رئيس الإشراف التربوي في المنطقة وثلاثة من المشرفين التربويين يكون أحدهم من تخصص المرشح للإشراف.

معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية :

وضعت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالمملكة عدة معايير لاختيار المشرف التربوي ومنها؛ (وصوص والجوارنة، ٢٠١٤)؛ حصول المشرح على شهادة جامعية في المعلم التي سيقوم بالإشراف عليها، مع خبرة لا تقل عن ٤ أعوام في تدريس المعلم أو الإدارة المعلم، إلى جانب أن يكون على رأس عمله أثناء الترشح، ألا يقل تقييمه الوظيفي عن ٩٠٪ خلال الأربع سنوات السابقة من الترشح، ألا يكون قد صدر بحقه ما يدل على تقصيره في أداء عمله، أن يكون قدوة حسنة، التحلي بالأخلاق الإسلامية، قوة الشخصية والقدرة على المناقشة والحوار، حسن التعامل مع الآخرين والتعاون والعمل بروح الفريق، الثقافة وسعة الاطلاع، القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، والمظهر الجيد.

ويتضح مما سبق أن هذه المعايير التي وضعتها المملكة لتعيين المشرف التربوي والتي لا تنص بشكل مباشر على تطبيق الإشراف التربوي المبني على النتائج، توضح مستوى الاهتمام الذي توليه المملكة للإشراف التربوي، ولعل من أبرز معالم هذا

دور الإشراف المهني على التتبع في تطوير الأداء الوظيفي لمدراس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض د/محمد أحمد محمد السيد حويحيي هناد بنت يحيى بكري كيلاني

الاهتمام؛ اشتراط النشاط والإنتاجية في المرشح، ويتضح ذلك في عدم اشتراط سنوات خدمة طويلة للمرشح وإنما نتائج هذه الخدمة، اشتراط تقدير ممتاز في الأداء الوظيفي للمرشح، التركيز على سمات المرشح السلوكية والشخصية والأخلاقية، ومشاركة المشرف التربوي المختص ومدير المعلم في عملية ترشيح المتقدمين، كما تم توظيف عدة معايير في اختيار المشرف وهي (الخبرة، والجدارة، والتقدير، وآراء رؤساء العمل، والاختبارات، والمقابلات الشخصية) مع الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير مثل (المؤهل العلمي، والكفاءة، والإنتاجية، والسمات الشخصية).

ويتبين من خلال عرض معايير اختيار المشرف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية أنه لا بد من مراعاة بعض القواعد والأسس لاختيار المشرف التربوي ومنها؛ الكفاية: حيث لا بد أن يتمتع المشرف بكفاية عالية في المجال العلمي والمهني، بحيث يستطيع توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي والمهني، الخبرة؛ من خلال امتلاك المشرف التربوي لسنوات خبرة كافية من الخدمة في مجال التدريس أو في الإدارة أو كمعلم، الشخصية؛ من خلال توفر مستوى مناسب من الصفات الشخصية والمهارات والقدرات والتي تساعد المتقدم على أن يكون مشرفاً ناجحاً، المستوى التعليمي؛ إذ لا بد أن يتوفر في المرشح مستوى تعليمي يعلو على مستوى ممرضيه، كما ينبغي أن يكون ملماً بأصول التربية وعلم النفس.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء والأداء الوظيفي، فقد عرف (بلهامل، ٢٠٢١) الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة، وعرفه (البقمي، ٢٠٢١) بأنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمته حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فتره محددة، كما عرفه (الشمري، ٢٠٢١) بأنه القيام بأعباء وظيفية تتضمن

مجموعة من المسؤوليات والواجبات من قبل موظف كفاء حاصل على التدريب المناسب.

أهمية الأداء الوظيفي :

تحظى عملية تحسين الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة لدى العديد من المؤسسات ومنها (العديني، ٢٠٢١)؛ يمثل الأداء الوظيفي أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية، تستطيع المؤسسة عبر تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، قياس نقاط القوة والضعف وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة، رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

وعلى هذا يساهم الأداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير أداء العاملين ورفعها، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز لهم، يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتقدم على السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

محددات الأداء الوظيفي :

يوجد ثلاثة محددات مباشرة للأداء الوظيفي كالتالي (الشوا وعلى، ٢٠٢١) :

١. المعرفة التقريرية: وهي معرفة الحقائق والمبادئ والجراءات والتي يمكن قياسها عن طريق الاختبارات التحريرية.

٢. المعرفة والمهارة الإجرائية: والمعرفة الإجرائية هي التي تسهل فيما ينبغي على الفرد القيام به، وهي مزيج من معرفة ما يجب القيام به والقدرة على القيام به

بالفعل، وهي تشمل مهارات مثل المهارات المعرفية والمهارات الحركية والنفسية والمهارات البدنية ومهارات الإدارة الذاتية ومهارات التعامل مع الآخرين ويمكن قياسها عن طريق المحاكاة واختبارات العينات الوظيفية.

٣. الدافع: هو مزيج من الجهد المبذول ومقداره والوقت المطلوب لمواصلة بذل هذا الجهد، وهي تحدد الفروق الفردية في الشخصية والقدرات والمصالح وتتفاعل مع التعلم والتدريب والخبرة والتي تشكل المعرفة التقريرية والمهارات الإجرائية، بالتالي فإن للاختلافات الفردية في القدرة والمعرفة تأثير غير مباشر على الأداء.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر من أهمها (العامري وقصير، ٢٠١٧):

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
٣. كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٤. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
٥. كفايات الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يأتي (Rizky & Ardian, 2020):

١. إعطاء راتب كافٍ: بمعنى أن الراتب الذي يمكن أن يعطى للموظف يعمل على تلبية احتياجات التمكن من عيش حياة كريمة.
٢. الحوافز: إن إعطاء دخل إضافي للموظفين بشكل مباشر يسهم في زيادة عن أداء العمل ويعد أمراً بالغ الأهمية.
٣. التعزيز: وهي عملية نقل الموظفين إلى المناصب العليا، وبالتالي سوف يشجعهم لتحسين أدائهم دائماً على أمل أن يتم ترقيةهم إلى المكان الذي يتوقعه كل موظف.
٤. مرافق عمل ملائمة: إن توفير مرافق عمل مناسبة سيجعل الموظفين يشعرون بالسعادة في العمل إذ إن هذه المرافق تعمل على زيادة المتعة، ويمكن أيضاً زيادة الحماس والإثارة في العمل.
٥. يوجد ضمان رعاية اجتماعية: المؤسسة التي لديها برنامج خدمة الموظفين في محاولة لضمان الرفاهية بشكل عام هذا يسهم في تطوير أداء موظفيها.
٦. الاهتمام بالحاجات الروحية: الاهتمام بالاحتياجات الروحية لا يرتبط فقط بالدين، مثل توافر أماكن العبادة ولكن أيضاً الأنشطة الترفيهية ونباتات الحدائق في بيئة المكتب.
٧. التقدير والاحترام الذاتي: حيث إن احترام الذات هو الشيء الأكثر حساسية في الموظفين.

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال المعلم التالية (الحداد وآخرون، ٢٠١٦):

١. تحسين أداء الموظف: وذلك من خلال التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها،

دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مداخل المرحلة الثانوية في مدينة الرياض د/محمد أحمد محمد السيد حويحيي هناد بنت يحيى بكري كيلاني

والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة من مواهب الموظف والعمل على تنميتها.

٢. تحسين الوظيفية: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصة لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت رتيبة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها.

٣. تحسين الموقف: لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة والتي تعطي فرصة للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خط الاتصال، والمسئولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة.

معوقات الأداء الوظيفي:

من أهم معوقات الأداء ما يأتي (الوراق، ٢٠١٨):

١. غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

٢. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى قصور الشعور بالمسئولية

والعمل الجامعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

٣. اختلاف مستويات الأداء: من معوقات أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المعلم والمعنوي الذي يحصلون عليه، إذ كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز أكثر تأثيراً بالموظفين، وهذا يحتاج نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي من العوامل الهامة المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

٥. التسبب الإداري: حيث إن التسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، كما أنها قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل كافة المؤسسات، إذ يعد الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً، وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين متميزاً، وإذا كان الأداء الوظيفي هاماً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الأخرى، فإن أهميته تزداد بشكل أكبر في المؤسسات التعليمية، حيث تسعى معظم المؤسسات التعليمية إلى

تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد المهارات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج الأفراد إلى التطوير، إذ أن الوصول إلى أداء وظيفي متميز للموظفين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

ويتناول هذا الجزء من الدراسة الجانب الميداني (التطبيقي) من الدراسة، حيث يشمل على منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومن ثم عرض النتائج ومناقشتها، ووضع التوصيات والمقترحات، وتفصيل ذلك في الآتي:

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يعد من أنسب المناهج الدراسية مثل هذا الموضوع كونه يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة الحالية وتحليل المعلم التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة (عدس، ٢٠١٦).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات ومديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة الرياض البالغ عددهن (٧٨٠) مشرفة ومديرة (وزارة التعليم خدمة توفير معلومات إحصائية عن التعليم العام، ٢٠٢٢).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٢٦٠) مشرفة ومديرة في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، نظراً لحجم مجتمع الدراسة وحتى تكون ممثلة، استجابت منهن (٢٥٠) مشرفة ومديرة. وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على جدول مورغان لتحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أعدت على شكل فقرات، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، والتي هدفت إلى التعرف على دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، وقد تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين وهما، المحور الأول: درجة أهمية تطبيق الإشراف التربوي المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض وتكون من ١٥ فقرة، بينما المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض وتكون من ١٥ فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد استجابات العينة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) كما هو موضح في الجدول التالي (١):

جدول (١) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الدرجة	الاستجابة				
	لا موافق بشدة	غير أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة عرضها الباحثين في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٠) متخصصاً في تخصصات الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي وأصول التربية والمناهج بالجامعات السعودية، وقد تم اجراء ملاحظات السادة المحكمين، حيث حذفت بعض الفقرات وعدلت البعض الآخر، لتصبح الاستبانة بصورها النهائية ٣٠ فقرة، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمتها (٠.٨٨٧) وتعد هذه النسبة مناسبة ومقبولة، مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

الأساليب الإحصائية :

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) واستخدمته الدراسة لحساب ثبات الاستبانة والعلاقة بين محاور الدراسة.

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها :

السؤال الأول : ما درجة أهمية تطبيق الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟

للإجابة على السؤال الأول تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور والتي تكونت من ١٥ فقرة، حيث يوضح الجدول (٢) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة الاستبانة لفقرات (درجة أهمية تطبيق الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض)، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة أهمية التطبيق
4	مساعدة المشرفة في إعداد خطة فصلية شاملة لمحتوى المنهاج.	4.40	0.76	1	كبيرة جداً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة أهمية التطبيق
5	تدريب المشرفة على صياغة الأهداف السلوكية صياغة سليمة.	4.39	0.72	2	كبيرة جداً
1	حث المشرفة على وضع الخطط اليومية للدروس.	4.37	0.79	3	كبيرة جداً
6	تنمية مهارات التعامل مع الطلبة لدى المشرفة التربوي.	4.33	0.71	4	كبيرة جداً
2	توجيه المشرفة لطرق الحفاظ على النظام في الصف.	4.30	0.71	5	كبيرة جداً
3	ارشاد المشرفة إلى كيفية توزيع الوقت على فعاليات الحصة.	4.27	0.77	6	كبيرة جداً
14	مساعدة المشرفة في التمكن من محتوى المنهاج التربوي.	4.26	0.76	7	كبيرة جداً
7	توجيه المشرفة إلى توظيف البيئة المحلية لإثراء المنهاج التربوي.	4.25	0.90	8	كبيرة جداً
15	تحديد الأهداف التربوية في المنهاج من قبل المشرفة.	4.24	0.84	9	كبيرة جداً
9	تدريب المشرفة على استخدام أساليب التدريس المناسبة.	4.23	0.81	10	كبيرة جداً
12	مساعدة المشرفة في ربط موضوع الدرس	4.23	0.83	11	كبيرة

دور الإشراف المبني على التتبع في تطوير الأداء الوظيفي لمدرسات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض
د/محمد أحمد محمد السيد حويحي **هند بنت يحيى بكرى كيلاني**

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة أهمية التطبيق
	الجديد بالخبرات السابقة				جداً
11	حث المشرفة على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى الطلبة.	4.21	0.80	12	كبيرة جداً
8	تنبيه المشرفة إلى توظيف الوسائل التعليمية المناسبة للمنهج.	4.18	0.92	13	كبيرة
10	تدريب المشرفة على بناء اختبارات تتصف بالصدق والثبات.	4.17	0.87	14	كبيرة
13	وضع الأسئلة التي تثير مهارات التفكير من قبل المشرفة.	4.11	0.94	15	كبيرة
	المتوسط الكلي	٤.٢٣	٠.٨٣	-	كبيرة جداً

يوضح الجدول (٢) أن درجة أهمية تطبيق الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض جاءت كبيرة جداً، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (٤.١١ - ٤.٤٠)، وانحرافات معيارية بين (٠.٧١ - ٠.٩٤)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (٤) والتي تنص على " مساعدة المشرفة في إعداد خطة فصلية شاملة لمحتوى المنهاج"، بمتوسط حسابي (٤.٤٠) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وبدرجة استخدام "كبيرة جداً"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (٥) والتي تنص على " تدريب المشرفة على صياغة الأهداف السلوكية صياغة سليمة"، بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وبدرجة استخدام "كبيرة جداً"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١) والتي

تنص على " حث المشرفة على وضع الخطط اليومية للدروس"، بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وبدرجة استخدام "كبيرة جداً"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٣) التي تنص على "وضع المشرفة الأسئلة التي تثير التفكير"، بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وبدرجة استخدام "كبيرة"، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة من المشرفات ومديرات المدارس على درجة أهمية تطبيق الإشراف التربوي المبني على النتائج بهدف تطوير الأداء الوظيفي لهن داخل المؤسسات التعليمية.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟

للإجابة على السؤال الثاني تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور والتي تكونت من ١٥ فقرة، حيث يوضح الجدول (٣) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة لفقرات محور (مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض)، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١٤	تضع المديرية خطة واضحة لمسار عملها .	4.10	0.85	1	كبيرة
١٣	تحرص المديرية على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة .	4.01	0.88	2	كبيرة
١٢	تحدد المديرية الأعمال المطلوبة منها في خطة زمنية محددة.	3.98	1.09	3	كبيرة
١١	تنجز المديرية جميع ما يتعلق بواجباتها الوظيفية في الوقت المحدد.	3.98	0.99	4	كبيرة
١٠	تتابع المديرية ما تم إنجازه من خلال الخطط المرسومة.	3.90	0.94	5	كبيرة
١٥	تلتزم المديرية بقوانين العمل .	3.88	0.84	6	كبيرة
٩	تطور المديرية قدراتها ومهاراتها باستمرار.	3.83	1.05	7	كبيرة

دور الإشراف المبني على النتائج في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض

د/محمد أحمد محمد السيد حويحي هناد بنت يحيى بكري كيلاني

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٧	تعترف المديرية بالأخطاء التي تقع فيها خلال عملي.	3.79	0.97	8	كبيرة
٦	تشارك المديرية المعلمين في اتخاذ القرارات المعلم.	3.79	1.05	9	كبيرة
٥	تعقد المديرية الاجتماعات مع المعلمات بشكل دوري.	3.76	0.90	10	كبيرة
٨	تشارك المديرية المعلمات في إعداد الخطة المعلم.	3.72	0.96	11	كبيرة
١	تستطيع المديرية حل المشكلات اليومية التي تظهر.	3.71	1.17	12	كبيرة
٤	تتابع المديرية قضايا المعلمات لدى الجهات الرسمية وفق الأصول.	3.68	0.89	13	كبيرة
٣	تتابع المديرية المقصرات من المعلمات حسب الأصول.	3.67	1.29	14	كبيرة
٢	تلتزم المديرية بقبول الطلبة وانتقالهم وفق تعليمات الوزارة.	3.63	1.09	15	كبيرة
	المتوسط الكلي	٣.٩٠	١.٠٥	-	كبيرة

يوضح الجدول (٣) أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض كان كبيراً، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (١.٠٥)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (٣.٦٣ - ٤.١٠)، وانحرافات معيارية بين (١.٠٩ - ١.٨٥)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (١٤) والتي تنص على " تضع المديرية خطة واضحة لمسار عملها"، بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (١.٨٥)، وبدرجة "كبيرة"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (١٣) والتي تنص على " تحرص المديرية على تحقيق الأهداف العامة للمدرسة"، بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (١.٨٨)، وبدرجة "كبيرة"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١٢) والتي تنص على " تحدد المديرية الأعمال المطلوبة منها في خطة زمنية محددة"، بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (١.٠٩)، وبدرجة "كبيرة"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على " تلتزم المديرية بقبول الطلبة وانتقالهم وفق تعليمات الوزارة"، بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (١.٠٩)، وبدرجة "كبيرة"، مما

يشير إلى اتفاق أفراد العينة على مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض وأنه جاء بدرجة كبيرة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية تطبيق الإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض؟

للإجابة على السؤال الثالث تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين الإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي، والنتائج موضحة في جدول (٤).

جدول (٤) : معامل الارتباط بين مستوى الإشراف المبني على النتائج والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		
0.658	معامل الارتباط	الإشراف المبني على النتائج
<0.001	القيمة الاحتمالية (Sig)	

تبين من النتائج الواردة في جدول (٤) أن قيمة معامل الارتباط بين الإشراف المبني على النتائج والأداء الوظيفي يساوي (٠.٦٥٨) والقيمة الاحتمالية أقل من (٠.٠٠١)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.

ملخص نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. جاءت درجة أهمية تطبيق الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض جاءت كبيرة جداً بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣).
٢. بلغ مستوى الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض درجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (١.٠٥).
٣. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإشراف المبني على النتائج وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض بلغت (٠.٦٥٨).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يأتي:

١. تبني أسلوب الإشراف التربوي المبني على النتائج واعتماده كأسلوب قابل للتطبيق يستهدف تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
٢. تنويع الأساليب الإشرافية المستخدمة حسب ما تقتضيه حاجات المعلم ومهاراته.
٣. تطوير الكفايات المهنية للمشرفين التربويين بما يتناسب مع التطورات العلمية والتربوية.
٤. تعزيز مستوى الأداء المهني للمشرفين التربويين من خلال الدورات التدريبية.
٥. بناء علاقات الثقة بين المشرفين التربويين ومديرات المدارس والمعلمين التابعين لهم.
٦. تعزيز الأداء الوظيفي لمديرات المدارس من خلال تقديم دورات وورش عمل خاصة.
٧. الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال الإشراف التربوي المبني على النتائج ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس والمعلمات.

دراسات وبحوث مستقبلية:

- في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الدراسة إجراء الدراسات الآتية:
١. معوقات الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض وسبل التغلب عليها.
 ٢. دور الإشراف المبني على النتائج في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.
 ٣. أثر الإشراف المبني على النتائج في تطوير أداء المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.
 ٤. تصورات معلمات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض نحو الإشراف التربوي ومعوقاتها.
 ٥. دراسة متطلبات الإشراف المبني على النتائج في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الجديان، زكريا. (٢٠١٢). تطوير النمو المهني للمدرسين التربويين بمدارس وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية في ضوء التجارب العالمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو هاشم، مكي بن محمد عبد الرحيم. (٢٠٠٧). واقع الممارسات الإشرافية للمدرسين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- أسلتين، جيمس وفارينياز، جوديث. (٢٠١٠). الإشراف التربوي الداعم للتعلم توجه قائم على الأداء في إثناء المعلمين وتحسين أداء المعلم. السعودية: دار جامعة الملك سعود.
- البقمي، نجلاء. (٢٠٢١). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفرع جامعة نجران بشرويه. مجلة جامعة ذمار، ٩(١)، ٥٣- ١١٩.
- بلهامل، محمد. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية في قانون التوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء. مجلة جامعة الجلفة، ١٣(٤)، ٧١٣- ٧٢٨.
- الحداد، جعفر وعبد القادر، أشرف وأبو الوفا، جمال. (٢٠١٦). الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة جامعة بنها، ٢٧(١٠٧)، ٢٨٩- ٣٠٢.
- الدعيلج، إبراهيم. (٢٠١٠). التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري. ربيع، أحمد. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش. مجلة جامعة الحسين بن طلال، ٧(١)، ١٦٦- ١٨١.

- الربيعي، معن. (٢٠١٤). واقع الإشراف التربوي الحديث لأعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظر مديري المعلم الابتدائية. مجلة الفتح، ١٠ (٥٩)، ٢٧٠ - ٢٩٩.
- سابو، كلثوم وحريري، رندة. (٢٠١٩). واقع دور الإشراف التربوي في تحسين الأداء المهني لمعلمات العلوم بالمرحلة الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (١٢)، ٣٨٠ - ٤٣٤.
- شلدان، فايز، والقدرة، حامد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٥ (١٧).
- الشمري، شيخة. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء معلمات الرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الكفايات التقنية التعليمية. المجلة العربية للتربية النوعية، ٢٠ (١)، ٨٣ - ١١٧.
- الشوا، عبید. (٢٠٢١). أثر تعزيز الإدارة الشبكية في وزارة الصحة على تحسين الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- صالح، ميسون. (٢٠١٥). مشكلات الإشراف التربوي تجاه العملية التعليمية في المرحلة الثانوية دراسة حالة محلية أم درمان ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العامري، عبد وقصير، حنان. (٢٠١٧). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمراء الإدارة الوسطى دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٣ (٣)، ٥٣ - ٧٤.
- العبد الكريم، راشد. (٢٠٠٥). الإشراف التربوي المتنوع، رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين، ط١، مكتبة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، خالد. (٥١٤٣٩). نموذج الإشراف التربوي القائم على النتائج بالاستفادة من نموذج التحسين المستمر للأداء.

دور الإشراف المبني على التتبع في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض
د/محمد أحمد محمد السيد حويحي هناد بنت يحيى بكري كيلاني

عدس، عبد الرحمن. (٢٠١٦). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العديني، أحمد. (٢٠٢١). أثر أزمة الرواتب على جودة الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عفاف، بللى. (٢٠١٨). الإشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريسية للمعلمين بالمدرسة الابتدائية - دراسة ميدانية ببعض المعلم الابتدائية ببلدية سطيف. مجلة الجامعة، ٨(١)، ٢١٠- ٢٣٥.

الغول، نادية. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الفايز، خلود. (٢٠١٧). دور الإشراف التربوي في تحسين أداء معلمات التربية الفنية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض. مجلة المعرفة التربوية، ٥(١٠)، ٥٦- ١٦٣.

قيطة، نهلة، والزيان، داليا. (٢٠١٧). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢(٦).

المالكي، حامد والحسن، حسن. (٢٠١٦). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المعلم الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

مراد، سجي. (٢٠١٨). فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مزيد، صابرين. (٢٠١٧). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مصلح، إيمان. (٢٠١١). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المطيري، بدرية (٢٠١٩). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمات المهارات النفسية والاجتماعية. المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية، ١٨، ع ١٠٢ - ١٥٢.

المقطرن، سوزان. (٢٠١٦). واقع الإشراف التربوي في مرحلة رياض الأطفال واتجاهات تطويره دراسة ميدانية في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٨ (٥).

الوراقي، ميسرة. (٢٠١٨). إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة الجمعية التربوية، ١٠٧ (١)، ١٣٩ - ١٩٦.

وصوص، ديمة والجوارنة، المعتصم (٢٠١٤). الإشراف التربوي ماهيته وتطوره وأنواعه وأساليبه. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aldawood, H., Alhejaili, A., Alabadi, M., Alharbi, O., & Skinner, G. (2019, July). Integrating Digital Leadership in an Educational Supervision Context: A Critical Appraisal. *International Conference in Engineering Applications (ICEA)* (Pp. 1-7). IEEE.

Ankoma-Sey, V. R., & Maina, B. (2016). The Role of Effective Supervision on Academic Performance of Senior High Schools in Ghana. *Journal of Arts and Humanities*, 5(4), 73-83.

Antonio, P. (2019). Teacher Supervision Support and Its Impact on Professional Development of Teachers in Primary

- Schools. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(7), 238-244.
- Apolot, H. M., Otaala, J., Kamanyire, V., & Komakech, R. A. (2018). School Practice Supervision and Performance of Student Teachers in Higher Institutions of Learning in Uganda: Empirical Evidence from Kyambogo University and Ndejje University. *Journal of Education and Entrepreneurship*, 5(2), 16-35.
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Baharloo, A., & Mehrpour, S. (2016). The Interplay among Self-Efficacy, Perceptions of Instructional Supervision, And Teaching Performance: A Case of Iranian Efl Teachers. *Journal of Modern Research in English Language Studies*, 3(1), 130-111.
- Gordon, S. P. (2019). Educational Supervision: Reflections On Its Past, Present, And Future. *Journal of Educational Supervision*, 2(2), 27.
- Hoojqan, A. R., Gharamani, J., & Safari, S. A. (2015). The Effect of Educational Supervision on Improving Teachers' Performances in Guidance Schools of Marand. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S2), 1731-1735.
- Ismail, Izwah binti. (2018). an important role of educational supervision in the digital age. *The International Journal of Counseling and Education*.3 (4), 115-120|, DOI: <https://doi.org/10.23916/0020180314230>
- Kartini, K., Sujanto, B., & Mukhtar, M. (2017). The Influence of Organizational Climate, Transformational Leadership, and Work Motivation on Teacher Job Performance. *Ijhcm*

- International Journal of Human Capital Management*, 1(01), 192-205.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Okendu, J. N. (2012). The Influence of Instructional Process and Supervision on Academic Performance of Secondary School Students of Rivers State, Nigeria. *Academic Research International*, 3(1), 332.
- Oyelade, A. A., & Egbebi, J. O. (2018). Instructional Supervision for Quality Education Delivery in Nigeria: Innovation Option for Effective Learners' Achievement. *Kiu Journal of Humanities*, 3(1), 331-339.
- Ozdemir, T. Y., & Yirci, R. (2015). A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. *Educational Process: International Journal*, 4(1), 5.
- Prasetyono, H., Abdillah, A., & Fitria, D. (2018). Academic Supervision toward Teacher's Performance through Motivation as Intervening Variable. *Journal of Education and Learning (Edulearn)*, 12(2), 188-197.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance Employee Performance For Increase Work Motivation On Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Journal Homepage: Http://Ijmr. Net. In*, 7(08), 19-34.
- Shakuna, K. S., Mohamad, N., & Ali, A. B. (2016). The Effect of School Administration and Educational Supervision on Teachers Teaching Performance: Training Programs as a Mediator Variable. *Asian Social Science*, 12(10), 257-272.
- Sharma, S., & Al-Sinawai, S. (2019). Attitudinal Differences towards Instructional Supervision: A Study of Teacher Beliefs and Supervisory Behavior in Malaysia. *International Education Studies*, 12(8), 106-115.

- Tosriadi, T., Asib, A., & Marmanto, S. (2018). Efl Teachers' Perceptions on Supervision Program as a Tool to Develop Teachers' Professionalism. *Al-Ta Lim Journal*, 25(2), 144-152.
- Udegbum, E. O., Akiti, N., Onyemah, L. N., & Ihejirika, E. (2017). Relevance of Educational Supervision on Teachers'professional Development As Perceived By Business Studies Teachers in Awka Education Zone of Anambra State. *Online Journal of Arts, Management & Social Sciences*, 1(2).
- Umar, A., Hauwa'u, A., & Nura, D. (2017). *Constraints on Effective Educational Supervision of Instruction in Secondary Schools in Nigeria*.
- Yousaf, S. (2018). Effects of Supervision Practices of Principals on Work Performance and Growth of Primary School Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 285-298.