

دور المنظومة الإشرافية فى تحسين مستوى الأداء المدرسي بالمرحلة  
الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

د/ نورة عايد خلف الشمري

مشرفة تربوية ، قسم الشؤون التعليمية بنات، محافظة رفحاء،  
المملكة العربية السعودية

## ملخص:

هدفت الدراسة تعرف دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٣٠٠) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة الموافقة على مجمل المحاور (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة وكانت ترتيبها كالتالي المحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين، ثم المحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية، وفي المرتبة الأخيرة المحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب، حيث تراوحت متوسط الأوزان النسبية لعبارات تلك المحاور بين (1.789) و(1.805)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)، بالنسبة لإجمالي محاور الاستبانة بالإضافة للاستبانة مجملة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدورات (غير حاصل على دورة واحدة- حاصل على دورة واحدة- حاصل على أكثر من دورة)، بالنسبة لجميع محاور الاستبانة بالإضافة إلى للاستبانة مجملة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، بالنسبة لجميع محاور الاستبانة بالإضافة للاستبانة مجملة.

## المقدمة:

حظي الميدان التربوي على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى مستوى الوطن العربي على وجه الخصوص باهتمام كبير من جانب صانعي السياسات؛ باعتبار أن العملية التربوية هي الأساس الذي تركز عليه الأمم في تحقيق نهضتها ورفقيها. ومما لا شك فيه أن الارتقاء بالعملية التربوية وتحسين مستويات الأداء المدرسي هو أمر لا يمكن أن يكتمل دون أن يكون هناك متابعة مستمرة لكافة العمليات والأنشطة التي تتم بداخلها.

وبالأخذ في الاعتبار أن مساعدة المدرسة لتحقيق فاعليتها بالدرجة المطلوبة تقع ضمن اهتمامات المخططين التربويين والمنشغلين بالتربية والتعليم فإن تحسين فعالية المدرسة ومساعدتها لتحقيق أهدافها تقع على عاتق الإشراف التربوي باعتباره أحد أهم العناصر التي تؤثر في عمليتي التعليم والتعليم (القرني، ٢٠١٠، ٢).

وبالتأمل في طبيعة العملية الإشرافية في الأوساط التربوية فإنه يمكننا ملاحظة أن ذلك المصطلح قد طرأ عليه العديد من أشكال التطوير والتغيير بما يتفق مع الاتجاهات والنظريات الإدارية التي ساعدت على إجراء العديد من أشكال التغيير على المبادئ، والافتراضات، والاتجاهات الخاصة بالإشراف بما يتفق مع النظريات الإدارية المستحدثة (Memduhoğlu، Aydın، Yılmaz، Güngör & Oğuz، 2007، 56).

ولقد أدركت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية أهمية الإشراف التربوي منذ إنشائها عام (١٣٧٣هـ)، وحرصت على تطوير وتحديث ممارساته لتواكب التوجهات العالمية، وأحدث ما توصل إليه علماء التربية، فأنشأت قسماً يسمى بالتنقيح العام لتقويم العملية التعليمية والوقوف على مدى تحقيق الوزارة لأهدافها. وتم تطوير هذا القسم لتواكب ممارساته ذلك العصر فأصبح يسمى بالتوجيه التربوي، واتسع منظوره ليشمل العديد من جوانب العمل التربوي كتطوير المناهج وطرائق التدريس، وتقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس. وانطلاقاً من حرص

وزارة التربية والتعليم على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التربية قامت الوزارة عام (٢٠١٦م) بتطوير مفهوم التوجيه التربوي ليصبح إشرافاً تربوياً قائماً على تحسين التفاعل بين عناصر العملية التعليمية ومركزاً على أحدث الأسس التربوية العلمية القائمة على الدراسة والبحث المستمر عن البدائل الأفضل لتطوير المدرسة وجميع أركان العمل التربوي (الغامدي، ٢٠١٣، ٢).

وبهذا يتضح التطوير الكبير لمفهوم الإشراف التربوي فلم يعد مقصوراً على ما يجري داخل الصف، بل أصبح يهتم بالموقف التربوي من جميع جوانبه، وهذا التطور أدى إلى تنوع وتعدد الوظائف والمهام المناطة بالإشراف التربوي، والذي يهتم كثيراً بتنمية العلاقات الإنسانية، والتنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتقديم المعونة الفنية وتوجيه العمل الجماعي (القاسم، ٢٠١٠، ٥).

ولقد أكدت البحوث التربوية والدراسات المعاصرة على أهمية الإشراف التربوي داخل الحقل التعليمي، وبينت ضرورته بالنسبة للمعلمين والمتعلمين باعتبار المشرف التربوي صاحب الكفاءة والخبرة والدراسة الواسعة بالأساليب التدريسية الحديثة، ومن مهامه مساعدة المعلمين والسير بهم إلى الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق الإنجازات المطلوبة (بورغداد، ٢٠١١، ٨).  
وعليه فإنه يمكن القول أنه من بين الأسس الفلسفية التي تركز عليها المنظومة الإشرافية الإيفاء بالاحتياجات التقنية والتربوية والأخلاقية الخاصة بالمعلمين؛ ذلك لأن كافة المعلمين يحتاجون إلى العملية الإشرافية من أجل الوقوف على المشكلات التي تواجههم، والتعرف على جوانب القوة ومواطن الضعف في الأداء بداخل بيئات التعلم الصفية (Kayaoglu، 2012، 103).  
وعليه فإنه يمكن القول بأن المنظومة الإشرافية وفقاً لذلك المنظور تستهدف الإيفاء بالاحتياجات الفردية للمعلمين وتعزيز مستوى الخبرات المختلفة بالشكل الذي يساعد المعلمين على التجريب، والتأمل، مما يوثق روابط العلاقات ما بين المعلم والمشرف (Williams, 2007, 3).  
وهو نفس الأمر الذي تم التأكيد عليه من جانب "توبسولي، وجولسون، وتيسابوتا" (Tubsuli، 2017, 245)، والذي أفاد بأن المنظومة الإشرافية الداخلية من شأنها أن تجعل العملية التربوية أكثر كفاءة، ومن ثم تحسين السلوكيات التدريسية الخاصة بالمعلمين. كما أكدت نتائج دراسة "المنصور" (٢٠٠٨) على فاعلية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين.

وتبرز الأهمية الخاصة بالمنظومة الإشرافية التربوية من منطلق كونها وسيلة أساسية في تطوير وسائل التواصل ما بين البيئات المدرسية والإدارية وبين أولياء الأمور، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب (El-Gamal, Mohamed، 2016، 20).

ويهتم الإشراف التربوي الشامل بجميع جوانب العملية التربوية، ويعد وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف التربوي؛ ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاءة وفاعلية (البلوي، ٢٠١١، ٣). وبالتأمل في الأدبيات السابقة فإننا نجد أن هناك العديد من الوظائف الإشرافية بداخل المنظومة التعليمية والمتمثلة في التحسين الدائم للجودة التربوية، وتحقيق النمو والالتزام المهني للمعلم، وتقييم عملية التعلم الخاصة بالطلاب، وتحسين عملية الإدارة الصفية، وتحديد الأهداف التعليمية والتدريسية، وتقييم مستويات أداء الطلاب (Mosavi، 2014، 741).

ويمكن القول بأن جودة العملية التعليمية وكفاءتها رهن بجودة وكفاءة الإشراف التربوي وفاعلية أجهزته، ومن هنا يمكن القول بأن الإشراف التربوي وعملياته محور رئيس في تحقيق إدارة الجودة في التعليم العام (الشربيني، ٢٠٠٧، ٣٨٣). وتأكيداً على الفكرة السابق ذكرها يؤكد "تشيجودو" (Chigudu, 2016, 3) أن الممارسات الإشرافية تعتبر ذات أهمية قصوى وبخاصة

فيما يتعلق بتحسين الجودة التعليمية ورفع معدلات النجاح الخاصة بالطلاب. وهو نفس الأمر الذي تم التأكيد عليه من جانب " كيبدي" (1, 2014, Kebede) والذي أفاد بأن الكثير من الدول النامية في هذه الأونة تعتمد على المنظومة الإشرافية من أجل تحسين الجودة المدرسية وتحسين مستويات التحصيل الدراسي الخاص بالطلاب. كما أكدت النتائج الخاصة بدراسة "أوزدمير ويرسي" (Ozdemir & Yirci (2015) على فاعلية الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين الجودة المدرسية، والحفاظ على الاستدامة الخاصة بالنظم التربوية، والتغلب على أوجه القصور المدرسي، وضمان تطوير كافة عناصر المنظومة التعليمية، وترسيخ نظم التعاون بين كافة العاملين في البيئة المدرسية.

#### مشكلة الدراسة:

يؤكد القرني (٢٠١٠، ٥) على أن مسؤولية المدرسة في البيئة السعودية قد تقلصت وضاعت دائرتها، وانحصرت مسؤولية المعلم على ما يدور داخل حجرة الصف بمفهومها الضيق، ومن ثم أصبحت مسؤولية المشرف التربوي الزيارة الصفية وما يتبعها من مداولات، وانكفأت المدرسة على نفسها حتى أصبحت في منأى وعزلة عن المجتمع وما يدور فيه وما يُستجد، هذا إضافة إلى انفصال المراحل الدراسية، واستقلال كل مرحلة بوجودها، ومن هنا صُعِبَ على المدرسة تحديد احتياجات بيئتها؛ فغلب على العملية التربوية الروتين والآلية، وفقدت جزءاً مهماً من عناصرها، فضلاً عن الهدر التربوي الناتج عن هذا الانفصال التام بين المراحل الثلاث بحيث لا يراعى ما وصل إليه الطلاب من مهارات ومعارف، ومن ثم لا تتحقق أهداف المرحلة في ظل فقدان مفاهيم ومهارات ومعارف المرحلة التي قبلها.

هذا إضافة إلى ما أشارت إليه دراسة "الشاعري" (٢٠٠٩) والتي أكدت على ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بعمليات تحديد الاحتياجات لتحسين الأداء المدرسي قبل وضع خطة تحسين الأداء، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة في مجال التخطيط لتحسين الأداء المدرسي، وضعف المهارات القيادية لدى مديري المدارس. إضافة إلى أن عملية تقويم الأداء المدرسي في المملكة العربية السعودية أصبحت قائمة على التحليل والتقييم والتركييب بعد أن كانت تعتمد على التذكر، مما زاد العبء على القادة التربويين، وأظهر الحاجة إلى ضرورة تضافر جهود كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة حتى تتسق ممارستهم وتتكامل أدوارهم لتكون أداة فعالة لمواجهة هذه التغيرات والارتقاء بأداء المدرسة لتحقيق أهداف التربية (الغامدي، ٢٠١٣، ٤).

وتأسيساً على ما تقدم، وبالأخذ في الاعتبار الدور الخاص بالإشراف التربوي في تطوير وتحسين البيئة التعليمية، والعمل على رفع الأداء، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم (القرشي، ١٤٢٩، ٢٨؛ القرمطي، ١٤٣٣، ١٢)، والرغبة الملحة في تحسين مستويات الأداء المدرسي في بيئات المملكة العربية السعودية من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية ككل، وقلة الدراسات على حد علم الباحث التي استهدفت التعرف على أثر المنظومة الإشرافية على تحسين الأداء المدرسي للبيئة المدرسية ككل دون الاقتصار على عنصر من عناصرها دون الآخر، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي من خلال استعراض أثر ذلك الدور على ثلاثة عناصر أساسية من عناصر المنظومة المدرسية وهي المعلم، والطالب، والإدارة المدرسية.

#### أسئلة الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيسي لتلك الدراسة في: ما هو الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي في البيئات المدرسية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من ذلك التساؤل الرئيس العديد من الأسئلة الفرعية كما يلي:

١. ما الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين؟
٢. ما الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب؟
٣. ما الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي في البيئات المدرسية بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، الخبرة التدريسية، الدورات التدريبية)؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين الأداء المدرسي في المملكة العربية السعودية من خلال التركيز على استعراض الأثر الخاص بذلك الدور على مستويات الأداء الصفي للمعلمين، ومستويات الأداء الأكاديمي للطلاب، ومستويات الأداء الإداري والقيادي بداخل البيئات المدرسية كأحد الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحسين المخرجات الخاصة بالعملية التعليمية، وأخيراً الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي في البيئات المدرسية بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخبرة التدريسية، الدورات التدريبية)؟

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية من الناحية النظرية:

١. توضيح الدور الخاص بالعملية الإشرافية في تحسين الأداء الخاص بالبيئات المدرسية الثانوية.
٢. سوف تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالمنظومة الإشرافية في البيئة السعودية.
٣. يمكن اعتبار الدراسة الحالية بمثابة نواة تسهم في الارتقاء بمستويات الأداء والجودة الخاصة بالبيئات المدرسية.
٤. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الإشراف التربوي باعتباره أحد أبرز الأسس التي يتم الارتكاز عليها في تطوير المنظومة التعليمية من خلال متابعة سير عملياتها المختلفة.

#### الأهمية من الناحية التطبيقية:

١. سوف تسهم الدراسة الحالية في مساعدة صانعي القرار في المملكة العربية السعودية في التعرف على أفضل الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء المدرسي بالاستعانة بالمنظومة الإشرافية.
٢. تتبع أهمية الدراسة من كونها دراسة ميدانية تقترب كثيراً من الواقع الحالي والتي ترصد الدور الخاص بالإشراف التربوي في تحسين الأداء المدرسي.
٣. يأمل الباحث من خلال نتائج الدراسة الحالية توجيه الاهتمام نحو الدور الخاص بالمُشرفين التربويين وتوفير البرامج التدريبية التي تساعدهم على الارتقاء بالكفايات التي يتمتعون بها لمساعدتهم على الإيفاء بمتطلبات دورهم في تحسين الأداء المدرسي.

**حدود الدراسة:**

- ← **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على تناول الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي في المملكة العربية السعودية.
- ← **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق الدراسة الحالية على المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- ← **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ١٤٣٩هـ.
- ← **الحدود البشرية:** يقتصر تطبيق الدراسة الحالية على المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**مصطلحات الدراسة:****الدور:**

يعرف "زغينة" (٢٠٠٨، ٣٠-٣١) الدور على أنه نموذج يتركز على بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقها الآخرون، كما يعتقها الشخص نفسه، ويقوم البناء الاجتماعي بتحديد متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك غيرهم الخاص في أوضاع معينة.

ويعرف "الجندي، ومراد، والمنجي، وخلف الله، وأبو جبل" Morad، Elgendy، Elmongui (2017، Khalafallah & Abougabal، 464) الدور على أنه الوظيفة الخاصة بالفرد بداخل البيئة التنظيمية، والتي عادة ما ترتبط بعدد من المسؤوليات الموكلة إليه بموجب ذلك الدور.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه طبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المشرف التربوي والمتعلقة بتحسين وتطوير الأداء في البيئات المدرسية العليا بالمملكة العربية السعودية.

**المنظومة الإشرافية:**

يشير المحرزي، والفهدى، والعريمي، والراسبي (٢٠١٤، ٣٠٨) في تعريفهم للمنظومة الإشرافية على أنها نظام شامل يتكون من هيكل تنظيمي وأهداف وأسس اختيار المشرفين، وأساليب إشرافية، وخطط تنظم عمل المشرفين؛ بهدف تنمية مهارات المعلمين للارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعليمية.

يشير 2، Atluru & Deshpande 2009، في تعريفهما للمنظومة الإشرافية على أنها تلك المنظومة التي تعتمد على التنسيق والتكامل بين عدد من العمليات القائمة على الرصد والتحكم بما يسهم في إيجاد حلول مثالية للمشكلات المختلفة الأمر الذي يترتب عليه الوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة وتعزيز الإنتاجية.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنه تلك المنظومة التي تتولى مسؤولية الإشراف والمتابعة على كافة العمليات والأنشطة التي تتم بداخل المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من أجل تحسين أداء المعلم، ورفع مستويات التحصيل الدراسي للطلاب، والارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية والقيادية.

**الأداء المدرسي:**

يمكن التطرق إلى تعريف الأداء المدرسي كما حدده 12، Edenfield 2014، على أنه مستوى الأداء الكلي الخاص بالبيئة المدرسية فيما يتعلق بالاختبارات المعيارية مقارنة بالمعيار المحدد من قبل الولاية فيما يتعلق بالأداء.

كما يمكن التطرق إلى تعريف الأداء المدرسي على أنه الفاعلية الخاصة بالسلوك المدرسي في السياقات التعليمية المتنوعة (Stan & Manea, 2015, 498). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مدى الكفاءة والفاعلية الخاصة بالممارسات التنظيمية والإدارية والتقنية والتعليمية والتعلمية التي تتم في البيئات المدرسية الثانوية بالمملكة العربية السعودية. **الدراسات السابقة**"

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي سعى الباحث إلى الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

#### أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة الأشقر (١٤٣٧هـ) هدفت تعرف دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء، والتعرف على الصعوبات التي تحد من دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفين التربويين التابعين لإدارة الإشراف التربوي في محافظة الأحساء التعليمية، والبالغ عددهم (١١٣) مشرفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن مؤشرات الأداء أسهمت في مهارة توثيق المشرف لأدائه من خلال الشواهد المطلوبة، وحفزت مؤشرات الأداء المشرفين الأقل أداءً ودفعتهم نحو الإنجاز، أن أهم المعوقات التي تحد من دور مؤشرات الأداء الإشرافي تمثلت في: أنه لم تراعى مؤشرات الأداء التكاليف الأخرى للمشرف كاللجان والمؤتمرات، ولم تراعى الفروق الفردية بين المشرفين التربويين؛ وغموض بعض مؤشرات الأداء مثل برامج المعلمين الأولى بالرعاية يؤدي إلى صعوبة تطبيقها بالشكل الملائم، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها التركيز على الجودة والعمل بروح الفريق وليس سياسات وإجراءات العمل، والتركيز على المقيمين الذين يعالجون الأخطاء لا الذين يتصيدون الأخطاء.

٢. دراسة نواوي (١٤٣٧هـ) هدفت تعرف واقع تطبيق المشرفين التربويين لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر أفراد العينة، والتعرف على صعوبات تطبيق المشرفين التربويين لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومديرات مكاتب التعليم ومن في حكمهم، والبالغ عددهم (٦٠) مديراً ومديرة بمنطقة مكة المكرمة والتي تشمل مدينة مكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة واستعانت بالاستبانة، كأداة للدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق المشرفين التربويين لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي كان مرتفعاً، أن أهم صعوبات تطبيق المشرفين التربويين لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي هي على التوالي: عدم تفرغ أخصائي التقييم أو تخفيض نصابه مما يزيد العبء عليه لالتزامه بمهامه كمشرف تربوي ومطالبته بتحقيق مؤشرات المنظومة كأى مشرف تربوي، وزيادة نصاب المشرف التربوي (من المعلمين) عن النصاب المحدد له (٦٠) معلم نتيجة تسرب البعض خلال العام الدراسي بسبب النقل أو التقاعد، وتكليف المشرف التربوي بأعمال تخص الإدارات الأخرى مما يضاعف العبء على المشرف التربوي ولا يسمح له بتحقيق جميع المؤشرات المطلوبة

بالمنظومة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على إكساب المشرفات التربويات مهارة تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات المهنية، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية داخل مجتمع الإشراف التربوي.

٣. دراسة الرادادي (٢٠١٦) هدفت تعرف دور منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تطوير أداء المعلم من وجهة نظر عينة الدراسة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في دور منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تطوير أداء المعلم تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء ووكلاء مدارس التعليم العام بإدارة جنوب المدينة المنورة البالغ عددهم (١٩٠) مديراً ووكيلاً، ومعلمي جنوب المدينة المنورة البالغ عددهم (١٨٩٠) معلماً، واشتملت عينة الدراسة على (١٩٠) مديراً ووكيلاً، و(٤٥٠) معلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة المكونة من (٣٥) فقرة موزعين على ثلاث محاور رئيسية هي الزيارات الصفية والدروس التطبيقية والورش التربوية واللقاءات التربوية، وبرامج فئة الأولى بالرعاية، وقياس أداء المعلم بصدق وثبات، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: إن إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (الزيارات الصفية) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب تربية جنوب المدينة المنورة جاءت بدرجة عالية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في دور منظومة قيادة الأداء الإشرافي (الزيارات الصفية) في تطوير أداء المعلم من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين حاملي دبلوم وحاملي الدراسات عليا لصالح حاملي الدراسات عليا، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في دور منظومة قيادة الأداء الإشرافي (الزيارات الصفية) في تطوير أداء المعلم من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين حاملي البكالوريوس التربوي وحاملي الدراسات عليا لصالح حاملي الدراسات عليا، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها توعية الهيئة الإدارية والتعليمية بأهمية منظومة قيادة الأداء الإشرافي، وتخفيف الأعباء الإدارية والفنية عن المشرفين التربويين.

٤. دراسة الخليوي واليحيى (٢٠١٦) هدفت تعرف درجة إسهام منظمة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بمدينة الرياض البالغ عددهم (٧٣٣) مشرفة، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٦) مفردة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستعانتا بالاستبانة المكونة من (٥٦) فقرة تقيس محورين هما درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية، ومعوقات إسهام منظومة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية، وقد توصلت الباحثتان للعديد من النتائج من أهمها: إن إسهام منظمة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الحرص على كفاءة وعدالة نظام الحوافز والمكافآت في منظومة قيادة الأداء الإشرافي، والتحديد الدقيق لمعايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

٥. دراسة المالكي (٢٠١٦) هدفت تعرف أثر أساليب الإشراف التربوي على التطوير المهني للمعلمين، وتعرف تأثير الأهداف الموضوعية للإشراف التربوي على التطوير المهني للمعلمين، وتعرف أثر مهام الإشراف التربوي على التطوير المهني للمعلمين، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) مشرفاً تربوياً في الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للأهداف الموضوعية للإشراف التربوي على التطوير المهني للمعلمين، وجود أثر إيجابي لمهام الإشراف التربوي على التطوير المهني للمعلمين، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة زيادة تدريب المشرفين، وتطبيق التطورات الحديثة للتقنيات الحديثة التربوية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة دانجارا (Dangara، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الإشراف التعليمي على الأداء الأكاديمي لطلاب المدارس الثانوية في ولاية نضراوة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المرحلة الثانوية، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٩٢) معلم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على استبانة الإشراف التعليمي والتحصيل الأكاديمي للطلاب، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة رئيسة هي: الإشراف التدريسي المنتظم باستخدام استراتيجيات إشراف صارمة مثل التحقق من دفاتر الطلاب، وزيارة الفصول الدراسية / التفتيش من قبل مديري المدارس، وفحص خطة الدروس/الملاحظات الخاصة بالمدرسين، والتفتيش على سجلات المدرسين، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المعلمين وتحقيقهم الأكاديمي، والطلاب في المرحلة الثانوية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها المواءمة السليمة لسياسات الحكومة مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع ، وتوفير مواد تعليمية ملائمة وذات صلة بالتدريس، والتدريب المنتظم أثناء الخدمة لتطوير قدرات المعلمين، وإلغاء تسيير برامج التعليم المجانية والتقييم السليم للإجراءات الإدارية المدرسية والتعليمية.

٢. دراسة كوتيردي ويونس (Kotirde & Yunos، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عمليات الإشراف في النظام التعليمي بالمدارس الثانوية في نيجيريا، وقد استخدم الباحث المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات والوثائق المتوفرة في نطاق الإشراف في النظام التعليمي وأثره عليه، واحتياجاته في المدرسة، والغرض منه، والمشاكل التي تواجهه، والمشرف، وأهمية المشرف ومسؤوليته، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تعد عملية الإشراف في المدرسة الثانوية في نيجيريا ذات أهمية قصوى في تحقيق أنشطة مراقبة المدارس الثانوية للتنمية الوطنية وإدارة المدارس بالكامل، يستخدم كل من المشرفين والمعلمين استراتيجيات مختلفة للإشراف لمراقبة أنشطة الطلاب عندما يكونون في المدرسة، عملية الإشراف أصبحت مشكلة خطيرة لا يزال يتعين معالجتها بشكل صحيح في مدرسة نيجيريا الثانوية، يجب على الإشراف على كل المستويات المحلية والوطنية والدولية أن يتحمل مسؤولياتهم بجدية من خلال المشاركة في الأنشطة التعليمية التي يمكن أن تعزز مهاراتهم. وتشمل هذه، من بين أمور أخرى، الندوات الاستراتيجية وحلقات العمل، والزيارات المنتظمة وبرامج التبادل لمؤهلات التعليم العالي والمشرفين، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء دراسات مستقبلية حول أثر الإشراف على المدرسة وأن تتضمن الدراسات عينات من المدراء والمعلمين لدراسة أدوارهم الإشرافية وأثرها على الطلاب وعلى المستوى التعليمي.

٣. دراسة لمبيريرا (Lempira، 2014) هدفت دراسة تأثير ممارسات الإشراف التربوي لدى المدرسين على أداء التلاميذ في شهادة التعليم الابتدائي في كينيا في مقاطعة لويتوكيتوك الفرعية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء والمعلمين، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٣٠) مديراً، و(٣٢٠) معلماً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على استبانات تم توزيعها على المعلمين والمدراء، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: غالبية مدراء المدارس الابتدائية (٩٥٪) يقومون بفحص السجلات المهنية للمدرسين، وهو أمر غير متكرر للمساعدة في تحسين الأداء الأكاديمي للتلاميذ، لا يحمل معظم المدراء تعليماً نموذجياً لإلهام عملية تعليمهم للمدرسين رغم أن معظمهم يقومون بالإشراف على الفصول الدراسية، وتتم هذه الممارسات الإشرافية بطريقة سلبية لتجنب الصراعات مع المعلمين الذين لديهم سلبيات، لكن الأغلبية الساحقة (٩١٪) تضع أهدافاً لمعلميها لضمان تحسين الأداء الأكاديمي، الرصد المنتظم للوثائق المهنية هو المجال الأكثر أهمية الذي ينبغي أن يركز عليه مديرو المدارس، لا سيما فيما يتعلق بخطط العمل وخطط الدروس ومذكرات الدروس وسجلات الدروس لأن المستندات تعكس خطة تغطية المقرر وتساعد أيضاً في رصد التقدم في تغطية المنهج الدراسي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها أن تؤكد وزارة التربية والتعليم من خلال مديري المدارس على تطبيق معايير الجودة والإشراف المنتظم على الأمور المدرسية والموارد التعليمية وعلى المعلمين والطلاب.

٤. دراسة بارفين وآخرين (Parveen et al، 2011) هدفت دراسة مفهوم الإشراف وممارسات الإشراف على المستوى الابتدائي في باكستان، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمدراء والمسؤولين عن المنطقة والمنطقة التعليمية ونواب المسؤولين عن المنطقة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٤٠) فرداً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على استبانة تم توزيعها على العينة وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: المشرفون لا يزورون المدارس لتسهيل عملية المعلمين في حل مشاكل الصفوف الدراسية، حيث إنهم يتصرفون معهم بطريقة استبدادية وسلطوية، والمعلمين غير قادرين على مشاركة مشاكلهم معهم، لا يؤمن المشرفون بمفهوم الإشراف كعملية لمشاركة ومساعدة وتوجيه ومشورة وتحفيز المعلمين على حل المشكلات التي يواجهونها أثناء التدريس في الفصول الدراسية، كما تم الكشف عن أن أغلبية رؤساء المؤسسات غير مؤهلين بما يكفي لتوجيه موظفيهم لأداء الأنشطة التعليمية في الفصل الدراسي. فهم لا يفوضون المسؤوليات إلى الموظفين ولا يشركونهم في عملية صنع القرار، ونتيجة لذلك، لن يضع أعضاء الفريق جميع جهودهم في النشاط ويأخذوه كعبء، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها أن يتم تصميم وتدريب برنامج تدريبي للمشرفين العاملين على المستوى الابتدائي لتحسين معرفتهم ومهاراتهم ومواقفهم لأداء واجباتهم كميستّر ومرشد ومحفز ومساعد وقائد فريق.

٥. دراسة أيدين وآخرين (Aydin et al، 2007) هدفت دراسة عملية الإشراف في النظام التعليمي في تركيا من حيث الغرض منه وهيكله والعملية في حد ذاتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفيين الوزاريين في إحدى المدارس الابتدائية، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على عدد من المشرفين والمشرفيين الوزاريين، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي القائم على اختبار قام أفراد العينة باجتيازه ومقابلة تم عملها معهم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تم إنشاء مجالس رقابة من أجل تحديد إلى أي مدى يتم توفير الخدمات التعليمية في تركيا وفقاً للأهداف والمشرفين الذين تم تعيينهم في هذه المجالس. تم في وقت لاحق تغيير نظام الإشراف الذي يعود إلى الحقبة العثمانية من خلال العديد من الإصلاحات خلال فترة الجمهوريين والنظام الموجود اليوم هو نتاج هذا التطور، تمثل الأهداف

الرئيسية للإشراف التربوي في تحديد العيوب والممارسات غير السليمة من خلال التحكم في عمل الموظفين التربويين واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنعهم، وتزويد الموظفين بالتنسيق، وتحفيز الموظفين من خلال التوجيه والمساعدة المهنية، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي والمساهمة في التكامل لجميع المؤسسات التعليمية مع البيئة، يُنظر عموماً إلى الإشراف على أنه مؤسسي ويتم تخصيص الموارد لهذا الإشراف. ومع ذلك، وبسبب حقيقة أن جودة أعمال الرصد التي تتحسن تدريجياً لم يتم دمجها مع خدمات الإشراف، فإن أعمال الإشراف على مجلس الإدارة لا تزال غير كافية، ليس لدى المشرفين الوقت والمواد الكافية للعمل كمرشدين، ويحتاجون إلى تحسين أنفسهم أولاً من خلال القيادة التعليمية، والتدريب، والتوجيه. ومع ذلك، لا يتمتع المشرفون بفرصة لتحسين المعلمين وأنفسهم للعمل كمرشدين، وذلك بسبب أحمال العمل الثقيلة، مستويات القلق لدى المعلمين مرتفعة فيما يتعلق بعملية الإشراف والمشرفين، وبالتالي قد تكون الطريق مغلقة أمام مساهمات المشرفين في تطويرهم المهني، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الحاجة إلى المزيد من الإصلاحات الجذرية والإجراءات الفعالة لزيادة كفاءة أنشطة الإشراف من أجل حل المشاكل المذكورة في النظام التعليمي التركي.

### التعليق على الدراسات السابقة"

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات، وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع دراسة الباحث - خاصة الدراسات العربية - ومن خلال تحليل الدراسات السابقة ثم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة من البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

### أولاً: أوجه الشبه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- اتفق البحث الحالي في هدفه مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الخليوي واليحيى (٢٠١٦)، ودراسة الرادادي (٢٠١٦)، ودراسة نواوي (١٤٣٧هـ)، ودراسة الأشقر (١٤٣٧هـ) في تناولها دور منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحسين الأداء المدرسي.
- واتفق البحث الحالي في هدفه مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة أيدين وآخرين (Aydin et al، 2007)، ودراسة بارفين وآخرين (Parveen et al، 2011)، ودراسة لمبيريرا (Lempira، 2014)، ودراسة كوتيردي ويونس (Kotirde & Yunos، 2015)، ودراسة دانجارا (Dangara، 2015)، ودراسة المالكي (٢٠١٦) في تناولها دور الإشراف التربوي في تحسين الأداء المدرسي.
- كما اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي كمنهج للبحث وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة بارفين وآخرين (Parveen et al، 2011)، ودراسة لمبيريرا (Lempira، 2014)، ودراسة دانجارا (Dangara، 2015)، ودراسة المالكي (٢٠١٦)، ودراسة الخليوي واليحيى (٢٠١٦)، ودراسة الرادادي (٢٠١٦)، ودراسة نواوي (١٤٣٧هـ)، ودراسة الأشقر (١٤٣٧هـ).
- كذلك اتفق البحث الحالي في استخدامه لأداة البحث وهي الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة بارفين وآخرين (Parveen et al، 2011)، ودراسة لمبيريرا (Lempira، 2014)، ودراسة دانجارا (Dangara، 2015)، ودراسة المالكي (٢٠١٦)، ودراسة الخليوي

واليحیی (٢٠١٦)، ودراسة الردادی (٢٠١٦)، ودراسة نواوی (١٤٣٧هـ)، ودراسة الأشقر (١٤٣٧هـ).

- أما فیما یتعلق بعینه البحث، فقد اتفق البحث الحالي فی اختیاره المشرفین التربویین مثل: دراسة آیدین وآخرین (Aydin et al، 2007)، ودراسة المالکی (٢٠١٦)، ودراسة الخلیوی والیحیی (٢٠١٦)، ودراسة الأشقر (١٤٣٧هـ).

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بین البحث الحالي والدراسات السابقة:

- كما اختلف منهج البحث الحالي وهو المنهج الوصفي عن البحوث الآتية مثل: دراسة آیدین وآخرین (Aydin et al، 2007) التي اعتمدت على المنهج الكمي، ودراسة كوتیردی ویونس (Kotirde & Yunos، 2015) التي اعتمدت على المنهج الوثائقي.
- اختلفت أداة البحث وهي الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة آیدین وآخرین (Aydin et al، 2007) التي اعتمدت على مقابلة.
- اختلفت عينة البحث الحالي مع عينة بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة بارفین وآخرین (Parveen et al، 2011)، ودراسة دانجارا (Dangara، 2015) التي اشتملت على المعلمین، ودراسة لمبیرا (Lempira، 2014)، ودراسة الردادی (٢٠١٦) التي اشتملت على المدراء، ودراسة نواوی (١٤٣٧هـ) التي اشتملت على جمدری ومدریات مكاتب التعلیم.

#### ثالثاً أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

یتمیز البحث الحالي بأنه البحث الوحید- على حد علم الباحث- الذي تناول الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية فی تحسين مستوى الأداء المدرسي وهو ما یميز البحث الحالي ویسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

#### رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة فی عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية فی تحسين مستوى الأداء المدرسي
- بناء مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختیار منهج البحث وبناء أداة البحث.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث.
- استفاد البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة فی تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث فی دراسة أسلوب استنتاج نتائج البحث، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بین نتائج البحث الحالي، والدراسات السابقة.

**الإطار النظري للدراسة:****المحور الأول الأداء المدرسي:**

يعد موضوع "الأداء" من أهم الموضوعات التي شغل بال المسؤولين في جميع الدول المتقدمة والنامية على السواء. وبقدر تلك الأهمية القصوى لموضوع "الأداء" وخطورة تأثيره في حياة الأفراد والمجتمعات بقدر ما حظ هذا الموضوع باهتمام كبير من جانب العديد من الباحثين والمنظرين، فتعددت الدراسات حول ماهية الأداء، ومحدداته، وكيفية قياسه، وأصبح الفكر الإداري متضخماً بالعديد من المفاهيم والمداخل التي كانت تبحث دائماً عن الأداء الفعال، ذلك الأداء الذي يعكس القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة (جودة، ٢٠٠٠، ١٥).

ويتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد، هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، و أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، و أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (مخيمر، وآخرون، ٢٠٠٠، ٩).

**مفهوم الأداء:**

يعرف الأداء من الناحية الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء performance analysis أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة بينهما. ولإمكان ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة (السلمي، ١٩٩٢، ٧٥). ويشير هذا التعريف إلى أنه يمكن معرفة معدل أداء الفرد وتقييمه عن طريق اختبارات الأداء المعتمدة على تقارير الأداء في فترة محددة وعلى ضوء ذلك يتم ترقيته.

ويعرف أيضاً بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (عبد الوهاب، وخطاب، ١٩٩٣، ٤٠).

يؤكد التعريف السابق على أن أداء الفرد يظهر من خلال الإنجاز الذي يؤديه من خلال عمله وما يقوم به من عمل في تحقيق أهداف العمل سواء بنجاح أو فشل.

ويعرفه آخرون بأنه "العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل" (Richard, Daft, 2001, 5). أو قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة (William Scott, 2003, 26). يختلف هذا التعريف عن سابقه باهتمامه لما يحققه الفرد وفقاً للمعايير والسلوك الوظيفي بهدف إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

**مفهوم الأداء المؤسسي:**

يرى البعض أن الأداء المؤسسي هو نتيجة محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الناس وبين المواد والأجهزة التي يستخدموها، والبيئة والثقافة التي يعملون في سياقها (مخيمر، وآخرون، ١٩٩٣، ٩). ويرى الباحث أن هذا التعريف اهتم بتفاعلات البيئة الداخلية والخارجية للأداء ولم يأخذ في الاعتبار أثر أداء المنظمة ككل.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء وفقاً لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي (هلال، ١٩٩٦، ١٣):

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الأداء المؤسسي هو النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه منظومة متكاملة تتكون من ثلاثة أبعاد هي: البعد الفردي والمقصود به في هذا البحث أداء القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، والبعد التنظيمي وهو أداء الأقسام العلمية، والبعد البيئي وهو أداء الكلية أو الجامعة في البيئة الخارجية وبناء على ذلك فلا بد أن يعكس الأداء المؤسسي للجامعة بمستوياته الثلاثة على وظيفة البحث العلمي.

ويتحدد الأداء المؤسسي بأنه سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع، أو بمعنى آخر ما يفعله "الفرد" أو أحد العاملين بالمؤسسة، استجابة لمهمة معينة فرضت عليه وفقاً لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة أو من قبل الآخرين "الرؤساء" (صانغ، ١٩٩٩، ١). يشير هذا التعريف إلى أن سلوك الفرد يؤثر في البيئة والمجتمع نتيجة للقوانين والأنظمة التي يتبعها من قبل الإدارة العليا.

#### أهداف تحسين الأداء المدرسي:

١. تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة، بما يحقق بناء شخصية الطالب بناء متكامل (علمياً - عقلياً - جسماً - تربيواً - ثقافياً - اجتماعياً - نفسياً) (فتحي، ١٩٩٧، ٥٩).
٢. توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة، والإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية.
٣. تحسين جودة العملية التعليمية بالمدرسة، من خلال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس للقيام بواجباتهم ومسئوليات وظائفهم بشكل فعال، ومساعدتهم على إدراك طاقاتهم الكامنة وتمييزها إلى أقصى حد ممكن، وتحقيق النمو المهني المستمر لهم (Board Policy، 2001، 50).
٤. تحسين مستويات إنجاز الطلاب من خلال اكتشاف جوانب الضعف في كلا من التحصيل أو اكتساب المهارات أو المشاركة في الأنشطة، والعمل على تحسينها باستمرار من خلال عمليات التغذية المرتدة (Lesley Saunders، et.al، 2000، 3).
٥. تطوير بعض جوانب العمليات الإدارية بالمدرسة من تخطيط وتنظيم وتنسيق للأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال.
٦. تحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير الأداء المدرسي بشكل فعال، ودعم أنشطة التطوير والتحسين المدرسي وكتابه التقرير السنوي للمدرسة، والمشاركة في أنشطة التقويم الذاتي للمدرسة، وتحديد أوجه صرف الموارد المالية للمدرسة واتخاذ القرارات المدرسية المهمة (European Commission، 2004، 38).

#### جوانب تحسين الأداء المدرسي:

١. تهيئة مناخ تربوي ملائم للطلاب والمعلمين: حيث يجب دائماً فتح أبواب الحوار والتشاور معهم ومع بعضهم البعض، وتوفير الخدمات الإرشادية التي تساعد الطلاب على

اختيار ما يدرسون وتدلهم على أوجه التخصص التي تناسبهم، والأنشطة المدرسية التي تتفق مع ميولهم، بل من الممكن أن يكون للمدرسة دور فعال في مساعدة الطلاب على تحديد مستقبلهم المهني أو الوظيفي بعد التخرج، بأن توفر لهم المعلومات الدقيقة عن سوق العمل وطبيعة الأعمال التي يمكنهم الالتحاق بها (مجاهد، وعناني، ٢٠١٣، ٥٥).

٢. **تطوير جوانب العملية التعليمية:** ويعنى هذا المجال بضرورة ملاحظة التطورات الجديدة في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرق وأساليب مبتكرة من خلال تطوير العملية التعليمية في بعدين؛ هما الأداء والمحتوى، وذلك بتطوير أسلوب الأداء والطريقة التي تعلم بها الطلاب، وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء الطلاب، ويفرض هذا المجال كذلك ضرورة القيام بالتقويم الذاتي المستمر للأداء، وذلك من أجل اتخاذ القرارات التربوية السليمة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية (Lorraine Brodio، 2004، 5، 6).

٣. **التخطيط الإستراتيجي:** ومن خلاله يتم إعداد ما يسمى بالخطة السنوية التي يقصد بها إعطاء صورة عما سيتم تنفيذه على مدار شهور العام الدراسي، وتشتمل عادة على الوقت الذي يتم فيه التنفيذ والأهداف المرجو تحقيقها، وماهية العمل المخطط له مع توصيف مختصر لأساليب التنفيذ، ثم التقييم والتقدير لمدى النجاح في تحقيق الأهداف (سليمان، ٢٠٠١، ٣٦٦).

٤. **تطوير الممارسات الإدارية:** فطبيعة الوضع الوظيفي لمدير المدرسة ينفرد بخاصية لا توجد في وظائف أخرى، فهم يؤدون دور الوسيط بين الطلاب وأولياء الأمور من جهة، وبين المعلمين من جهة أخرى، ثم بين هذه الفئات وبين المسؤولين التربويين والإداريين في الإدارات العليا، وكذلك فإن مدير المدرسة مطالب بمتابعة تنفيذ المعلمين لتوجيهات المسؤولين في الإدارة العليا، وكذلك من مسؤولياته أن يتأكد من امتثال المعلمين لكل ما يصدره هؤلاء المسؤولين من قرارات ونشرات، وفي نفس الوقت فإن من المهم لمدير المدرسة أن تظل علاقاته بالمعلمين على مستوى متميز من الود والاحترام (كاربنتر، ٢٠٠١، ١٧).

٥. **التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة:** حيث ينبغي تشجيع المعلمين على أن يعيدوا دائما التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية داخل وخارج حجرة الدراسة، وأن يطرحوا هذه الممارسات للبحث والنقاش مع زملائهم، وضرورة الحرص على عملية التقييم المستمر لأداء العاملين داخل وخارج هيئة التدريس، ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية، ولكن بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء في الوقت الحاضر، مع وضع خطة طويلة الأمد للتنمية المهنية وتطوير المفاهيم الأساسية التي تتعلق بمهنة التدريس، وتحديد الأهداف التعليمية التي تصبو المدرسة إلى تحقيقها، وتقدير الاحتياجات اللازمة التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، مع ضرورة اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنظيم البرامج التدريبية الملائمة مع التيسير على جميع المعلمين للاشتراك فيها (مجاهد، وعناني، ٢٠٠٣، ٥٣).

٦. **تنمية العلاقات الاجتماعية:** ويشير هذا المجال إلى أن فعالية الأداء تتحقق من خلال توفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطلاب وبناء شبكة من الاتصالات الجيدة بين أفراد النظام المدرسي وكذلك قيام أفراد المجتمع المدرسي بدور إيجابي نحو المجتمع من خلال دراسة مشكلاته والمساهمة في حلها، وتحفيز المجتمع المحلي لتقديم الإمكانيات المادية، والمساعدات التي تسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية ورفع مستواها، وتتمثل العلاقات الاجتماعية المرغوب تنميتها في علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وعلاقة الطالب بأقرانه، وعلاقة المعلم بالطالب، وعلاقة المعلمين بعضهم (الشيخ، ٢٠٠٧، ٣٤٠).

٧. **تنمية العناصر البشرية:** ويشير هذا المجال إلى دور القيادة في توفير التدريب لجميع الأفراد العاملين بالمدرسة وتنظيم العمل الجماعي والتنسيق بين الأفراد، وإشراك العاملين والطلاب في تخطيط أوجه النشاط المختلفة لتنفيذ العملية التعليمية، وإشراكهم كذلك في اتخاذ القرارات التعليمية المتعلقة برسم السياسات الإدارية المنظمة للعمل وتوفير فرص متنوعة لبناء القدرات وتحسين المهارات وتوفير بيئة تعليم وتعلم آمنة تتسم بالإثراء المعرفي، ويعطى فرصاً للتجريب ويروج لجلسات الحوار والمناقشات حول التفكير الواعي في ممارسات الأداء، ويدعم التغذية الراجعة للمعلومات والبيانات عن مخرجات الأداء ونواتج التعلم ( Jaap Van Lakerveld، 2003، 3)

٨. **تطوير الإمكانيات المادية:** ويعنى هذا المجال بتوفير المعلومات المتعلقة بالأدوات والمعامل والورش والأجهزة العلمية والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية وأدوات النشاط، وكذلك توفير معلومات عن كيفية تشغيل الأجهزة العلمية وبرامج صيانتها، وأيضاً توافر معلومات عن مدى صلاحية المباني المدرسية، وعدد الفصول وتوزيعها، وكذلك توفير معلومات عن الشؤون المالية، واللوائح والتعليمات المتبعة في العمل، لأن توافر هذه المعلومات بالكم والكيف المطلوب يفيد في تطوير الإمكانيات المادية للمدرسة (Jaap Van Lakerveld، 2003، 2).

٩. **الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية المعاصرة:** حيث يعد توافر الكفاءات المطلوبة في هذا المجال من متطلبات تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة ولذلك يجب أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على فهم واستيعاب التقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا، وأن يستطيع توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط، والأعمال الإدارية والتقييم والاتصالات، وأن يكون على قناعة تامة بأهمية دور التكنولوجيا في تيسير الحصول على الخدمات المعينة على التعليم، وأن يحسن الاستفادة من المصادر المتعددة للمعلومات، ومن الموارد التعليمية المتوفرة على موقع شبكة الانترنت، وذلك باستخدامها في أعمال البحث والتنمية المهنية (مجاهد، وعناني، ٢٠١٣، ٥٦).

**المحور الثاني: الإشراف التربوي:**

**تطور الإشراف التربوي:**

يؤكد التربويون على أن دور المشرفة التربوية يعد عنصراً أساسياً من عناصر العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، ذلك لأن عمل المشرفة يرتبط بشكل مباشر بعمل المعلمة المسؤولة عن تعليم وتربية الأجيال الصاعدة، كما تسهم المشرفة التربوية بدورها في الإشراف على المعلمة وتدريبها بما يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلبات تنفيذ المناهج الدراسية ومناشطها وكذلك في مساعدتها في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أبسط وأوضح وأفضل إلى أن عملية تحسين أداء المعلمة الصفي عن طريق أساليب منظمة وحديثة، ومخطط لها تهدف إلى تعديل سلوك المعلم داخل غرفة الصف، وتحسين عملية التدريس بالتعاون مع المشرف التربوي (العمرى، ٢٠٠٨م، ص١٨).

إن العمليات المستمرة للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق أفضل تعليم أصبح رهناً إذا ما اقترنت بالتقنيات الحديثة، بغية مواجهة المتغيرات التي أصبحت تغزو العالم بشكل سريع ولتحقيق الطموحات والآمال التي ينشدها المجتمع لتحسين الأوضاع القائمة والتي يتخللها أوجه القصور والضعف فلذلك كان لزاماً تطوير العملية التربوية والتعليمية من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة لخدمة كافة عناصر العملية التعليمية وبالتالي تتمكن من تلبية الاحتياجات المختلفة لهذه المجتمعات (السعيدة، والكايد، ٢٠١٢، ص٢٣٨).

وأمام هذا التطور في مفهوم الإشراف التربوي واتجاهاته التربوية كان لا بد من ظهور أساليب إشرافية قادرة على تحقيق الأهداف الجديدة، وابتكار أساليب حديثة وأصبح هدفها جميعاً، التعاون الإيجابي بين من يعينهم أمر التربية، فالإشراف التربوي يتطور ويتغير أحوال المجتمع وتغير الأهداف التربوية، وتغير المواقف التربوية، وهو يختلف باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات، ومن ثم سيجد المشرف التربوي نفسه أمام أكثر من متغير، وحيال أكثر من احتمال، وقد يجد نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك، أو المزج بينهما ليواجه متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها. (زكري، ٢٠٠٨م، ص ٤٣). ويهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة والتعليم.

### مفهوم الإشراف التربوي:

يعرف الإشراف التربوية بأنه النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة التي يقوم بها المشرفون التربويين ومديرو المدارس والأقران والمعلمات أنفسهن بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية. (بركات، ٢٠١٣، ص، ١١٠).

كما عرف الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣، ١٥) الإشراف التربوي بأنه " عملية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم".

وفى سياق متصل يعرف عامر الشهري (٢٠٠٩، ٣٥) الإشراف التربوي بأنه ذلك الدور التربوي الذي يقوم به نخبة من التربويين، غايتهم مساعدة المعلمين على رفع مستوى كفاياتهم الفنية، والمهنية من خلال تبادل الخبرات والآراء فيما بينهم لإحداث تغيير إيجابي يرتقي بمستوى العملية التربوية والتعليمية.

ويعرف محمد الشخي (٢٠٠٩، ٢٧) الإشراف التربوي بوصفه عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسي تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التعليمية والتربوية مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع تلك الأطراف، وما يلزمها من متابعة، وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره.

وقد اختلف التربويون في طبيعة العملية الإشرافية، فمنهم من رأى أنها تقوم على مجموعة من الافتراضات، ومن هذه الفرضيات أولاً: تنظيم عملية اختيار الأساليب الإشرافية بدقة وبما يحسن من أداء المعلمين. ثانياً: تجنب الأساليب القديمة في الإشراف الذي كان يعتمد على تصيد أخطاء المعلمين والتركيز عليها دون النظر لأدائه الإيجابي. ومنها من رأى أن بعض المعلمين والمعلمات لا يمتلكون المعرفة الكافية لما يجب أن يفعلوه وكيف يبحثون عن المعرفة الحديثة والأفكار الجديدة. لذلك فهم يحتاجون إلى مشرف يتابعهم ويبحث ويستقصي المعرفة لهم ويقوم بتدريبهم؛ ومنهم من نظر إليها على أنها عملية تفاعل ثنائية بين المشرفة والمعلمة تهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم بالإضافة إلى النمو الشخصي والمهني للمعلمة والمشرفة على حد سواء، بينما يتصورها فريق ثالث على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين المعلمة والمشرفة التربوية أي عملية لها مدخلات ومخرجات على أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل (Treslan, 2009: 2-4).

فقد رآه كولانتونيو (Colantonio,2005,p32) أنه عملية الإشراف عملية تفاعل تتم بين المشرفات التربويات والمعلمات بهدف إنماء وتطوير أدائهن بحيث تكون المحصلة النهائية هي السعي لتقدم أفضل تعلم للمتعلم، وقد يتضمن تحقيق هذا الهدف العمل على تغيير سلوك المتعلم، وتعديل المناهج، وإعادة تشكيل البيئة بحيث تخدم العملية التعليمية.

وينظر إليها جوردون وروس (Gordon & Ross 2005,p11)، على أنها عملية تهدف إلى تطوير جميع عناصر الموقف العلمي كما يؤكدان أن الإشراف التربوي الفعال يجب أن يكون مبنياً على قاعدة ديمقراطية بحيث لا يفرض المشرف التربوي آراءه على الهيئة التعليمية، والإشراف الديمقراطي ما هو إلا تجسيد لفكرة التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين تبنى على جهد المعلم من خلال مشاركة المشرف التربوي في صياغة الأهداف، ووضع الأساليب التي تعمل على تحسين العملية التعليمية والوصول إلى الأهداف.

ويرى (Lizzio & Wilson 2005,P8) أن إتباع المشرف التربوي لأساليب إشرافية منفردة لن تؤدي أهمية كبرى في تشجيع المعلمين على التقدم والنمو والتطور، بل على المشرف إتباع عملية الانخراط والتنوع في تقديم الأساليب الإشرافية الحديثة للمعلمين، وذلك بإتباع استراتيجية حديثة في استخدام تلك الأساليب وفي عملية التقييم. ومن بنود هذه الاستراتيجية تنظيم عملية اختيار الأساليب بدقة، وبشكل منسق ومنظم، ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي، ومتناسبة مع قدرات وتوجيهات المعلمات. ومن بنود هذه الاستراتيجية المتبعة عدم فرض الأساليب على المستفيدين منها في وقت واحد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وبالمنظ الإشرافي المتبع من قبل المشرفين التربويين.

وقد أشار (Caires & Almeida,2007,p6) إلى أن توظيف أساليب ووسائل الإشراف التربوية الحديثة يتطلب أن يتوفر لدى المشرفة التربوية مجموعة من الخصائص والسمات، والمهارات التي تساعدها في توظيف تلك الأساليب والخصائص الحديثة، وهي: وجود مفهوم إيجابي عن الذات لدى المشرفة التربوية، والقدرة على التواصل الفردي والجماعي، والإلمام بالمعرفة والثقافة المتعلقة بالتعلم والتعليم والقدرة على تجزئة وتجريب التدريس من خلال مهارات المتابعة والملاحظة، وامتلاك العلاقات الإنسانية، والقدرة على مجارة الوقت، والتعامل مع التعصب والتغلب على التوتر، والإلمام بكافة المهارات المهنية للإشراف من أساليب وطرق، والقدرة على ممارستها وتقييمها.

### أهمية الإشراف التربوي:

للإشراف التربوي أهمية كبرى في المجال التربوي في حال توظيفه التوظيف السليم، حيث يعد الموجه الأول للمعلم والمسئول عن تطوير أداءه التربوي في المهام التدريسية المختلفة، ومن خلال الوقوف على مفهوم الإشراف التربوي والتعرف على أهدافه الشاملة يمكن التوصل إلى أهمية الإشراف التربوي على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية، ولقد أشار الديراوي (٢٠٠٨، ٨٧) إلى أن أهمية الإشراف التربوي تنبع من النقاط التالية:

- التربية لم تعد محاولات عشوائية أو أعمالاً ارتجالية، لكنها عملية منظمة لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية المتعددة، والتي تسعى جميعاً إلى الرقي بالإنسان.
- الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين ومن هنا تنبع حاجة المعلم للمشرف التربوي كونه مستشاراً مشاركاً، فضلاً عن أن عمل المشرف التربوي يكمل في كثير من جوانبه عمل المعلم ويتممه.

- أن التحاق عدد من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مخطط ومدرب ومرشد، وهذا يتحقق في المشرف التربوي.
- اصطدام عديد من المعلمين القدامى المؤهلين تربوياً بواقع قد يختلف في صفاته وإمكاناته عما تعلموه في مؤسسات إعداد المعلمين.
- تشير الملاحظة اليومية والخبرة إلى أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية، واستعداده وتدريبه يظل في حاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة.
- وجود المعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس يؤكد الحاجة إلى عملية الإشراف وذلك لتوضيح فلسفة التطوير الأدائي ومبرراته أمام المعلم الذي ما زال متمسكاً بالأساليب التقليدية التي اعتاد عليها في عملية التدريس، ذلك لأن مثل هذا المعلم عادة ما يزال يقاوم كل تغيير وتطوير في البرامج التعليمية حتى يعي أهدافه ومبرراته وتقنياته.

كما تتبلور أهمية الإشراف التربوي في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط. ومن هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساساً على الثقة والافتتاح والحوار المتبادل (عكاري، وعيسان، ومحمود، ٢٠٠٥، ٨٦). كما أنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره التي في ضوءها يتم اتخاذ القرارات (الإبراهيم، ٢٠٠٢، ٣٧).

وفى ضوء السابق فإن أهمية الإشراف التربوي في تطوير التعليم وتحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولاً إلى التمكن، كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره.

#### الأسس النظرية للإشراف:

تأثر الإشراف التربوي بالعديد من النظريات وخاصة النظريات الإدارية، مثل نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، والنظرية العلمية الحديثة، وقد أثرت هذه النظريات على فكر وسلوك التربويين ويذكر البابطين، (١٤٢٥هـ، ص٩)، أن أغلب المهتمين والمشتغلين في مجال التربية والتعليم يدركون العلاقة الوثيقة بين حقول التربية المتنوعة.

ومن المعروف أن الإشراف التربوي خرج من البيئة الصناعية وخصوصاً بعد ظهور المدرسة العلمية في الإدارة ورائدها فردريك تايلر، ويذكر العبد الكريم (١٤٢٨هـ)، في محاضراته لطلاب دكتوراه المناهج وطرق التدريس بجامعة الملك سعود أن هناك ثلاث مدارس أثرت في الإشراف التربوي.

١. المدرسة السلوكية وقد انتشرت في أمريكا ومن روادها سكنر، وقد خرج منها الإشراف الصفي في وسط الستينات الميلادية، وهي تركز على سلوك المعلم داخل الصف، وتنطلق من فرضية أن التدريس عبارة عن خطوات متتالية ومحددة يمكن لأي معلم بعد التدريب وتهيئة الظروف المناسبة أن يقوم لها.

٢. المدرسة المعرفية: وركزت على الخبرة العقلية وعمليات التفكير وليس السلوك وقال المعرفيون أن هناك خطوة قبل السلوك وهو المعرفة، ومن أشهر العلماء في هذه المدرسة بياجيه وله نظريتان.

الأولى: مراحل النمو العقلي أو المعرفي وقد تركها في آخر حياته.

الثانية: نظرية التعليم وهي استقبال المعلومات وحفظها، وقد أثرت هذه المدرسة في الإشراف التربوي وظهر منها الإشراف التطوري الذي اهتم باحترام المعلم والتركيز على التفكير الناقد.

٣. المدرسة البنائية (الممارسة التأملية): وهذه المدرسة لا تركز على السلوك ولا على المعلومة بل تركز على المعنى، ماذا تعني لك هذه المعلومة.

وقد خرج الإشراف التربوي المتنوع من هذه المدرسة، وقد فصل عبدالكريم (١٤٢٦هـ)، الحديث عن هذا النوع من الإشراف، وذكر عدداً من المميزات التي تجعل هذا النموذج مميزاً وقابلاً للتطبيق ومنها:

١. الشمول: فهو يشمل على بعض نشاطات نماذج الإشراف مثل نموذج الإشراف الصفي والإشراف التطوري.

٢. المرونة: بحيث يعطي هذا النموذج الحرية للمشرف والمعلمين ببناء نموذج يتناسب مع المدرسة.

٣. البعد عن النظرة التقويمية والتركيز على التطوير.

وقد خرجت مدارس من البنائية مثل:

١. المدرسة البنائية المعرفية.

٢. المدرسة البنائية الريكالية.

٣. المدرسة البنائية الاجتماعية.

كما أن هناك مدارس أثرت في الإشراف التربوي مثل مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت بعد المدرسة العلمية، وأخير ينبغي ذكر أن الإشراف التربوي الحديث خرج في الولايات المتحدة الأمريكية بداية.

### عناصر الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي كعملية اتصال هادفة تستلزم توافر عوامل محددة بدون واحد أو أكثر منها قد يندم مفهوماً أو يؤدي به لتدني الفاعلية أو التأثير، وتلخص دراسة الحلاق (٢٠٠٨، ٦٥) عناصر الإشراف التربوي فيما يلي:

- المشاركون في الإشراف: ويتكون هؤلاء من الأفراد الذين يديرون عمليات الإشراف كالمشرف أو المدير ومواضيع الإشراف كالمعلمين أو الإداريين أو العاملين المدرسين ثم الخدمات البشرية المساعدة لتنفيذ الإشراف كالتلاميذ.

- محيط الإشراف: وهو الفراغ المكاني الذي تتم به عمليات الإشراف الميدانية، حيث تقوم مكونات وخصائص هذا المحيط البشرية والنفسية والشكلية والمادية بممارسة تأثير بالغ إيجابياً أو سلبياً على تنفيذ الإشراف ونتائجه.

- تركيز الإشراف: ويمثل هذا عادة موضوع الإشراف أو الهدف المتوخى من إنجازه، وقد يكون المعلم أو الإداري المدرسي أو أحد عوامل التدريس المدرسية أو الاجتماعية المحلية.
- وسيلة الإشراف: وهي الطريقة التي يستعان بها لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الإشراف، وقد تكون هذه الوسيلة أداة ملاحظة أو استطلاع أو غيرها.
- نتائج الإشراف وتكون في نوعين: البيانات التي يتم توافرها بخصوص موضوع الإشراف ثم التقويم الناتج عن معالجة هذه البيانات، وما تشير إليه من تعديل أو تحسين أو تطوير أو تغذية للحاجات المدرسية.

وفى ضوء ما سبق فإن الإشراف التربوي يمثل نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر يلعب فيه كل عنصر دوراً هاماً في تحقيقه لأهدافه المختلفة، فالمشرف التربوي لا يستطيع أداء مهامه دون توافر البيئة المدعمة لذلك والوسائل التربوية المناسبة.

### كفايات الإشراف التربوي:

عرض دريج (٢٠٠٦: ٢٢-٣٥) نموذجاً لتطبيق مبدأ الكفايات في مجال الإشراف التربوي، متضمناً مهام متعددة يقوم بها المشرف التربوي بدءاً من الاتصال الإيجابي مع المعلمين، وإثارة دافعيتهم، وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغيير اللازم لتطوير العملية التعليمية - التعليمية من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة بدلاً من سلطة الأنظمة والقوانين الرسمية، ومن خلال ما اكتسبه المشرف من كفايات والتي ترتبط عضويًا بتلك المهام. كما خرجت دراسته بقائمة من المهام والكفايات الرئيسية المتمثلة بالكفايات العلمية، والتعليمية، وكفايات البحث، وكفايات التطوير، وكفايات التخطيط وكفايات التنشيط التربوي والابتكار والتجديد، وكفايات التنظيم والتنسيق، وكفايات التقويم والمتابعة.

### معايير اختيار المشرف التربوي

يختلف دور جهاز الإشراف التربوي من قطر لآخر، إذ يقوم هذا الجهاز بدور مهم في اختيار المعلمين في البلدان التي تسير وفق نظام اللامركزية في الإدارة، حيث تقوم كل منطقة تعليمية بتخطيط برامجها وتضع مناهجها وتختار معلمها في ضوء العمل الذي ستقوم به، وفي إطار الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي سيعمل بها وعلى أساس شخصيته وخبرته ومؤهله، ومهمة جهاز الإشراف التنسيق بين هذه المعايير جميعها وتطوير المعايير التي تتم على أساسها عملية الاختيار. أما في البلدان التي تسير وفق النظام المركزي كالبلاد العربية، تقع مسؤولية تعيين المعلمين على عاتق وزارة التربية والتعليم، ومهمة جهاز الإشراف تعيين مراكز عملهم وبإستطاعة أن يقوم بهذا التوزيع وفقاً لمعرفتهم بظروف العمل في المدارس التي يشرف عليها ويعرف احتياجاتها وله الدور الهام في تنقلات المعلمين ويدرس احتياجات المدارس التي في منطقتهم (الخطيب، ٢٠٠٣، ٤).

جاء في التعميم الصادر من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية معايير لاختيار المشرف التربوي وذلك برقم ٣١/١٠٠ وتاريخ ١٤٢٨/١١/١٨ هـ تتمثل في (القفعي، ١٤٣٢ هـ، ١٣١، ١٣٢)

### معايير مهنية:

١. أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس في التخصص، أن يكون مؤهله تربويًا أو حاصلًا بعد البكالوريوس على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي.

- ٢- ألا تقل الخبرة عن ست سنوات بأداء لا يقل عن ( ممتاز ) في آخر سنتين.
- ٣- أن يكون على رأس العمل في المجال المرشح له.
- ٤- اختبارات تحريرية لقياس التمكن من المادة التخصص العلمي والجوانب المعرفية واللوائح والنظم التربوية والإدارية ، وفي المجال المرشح له.
- ٥- المشاركة في تخطيط أو تنفيذ بعض البرامج التربوية كالمشاغل التربوية، وإلقاء المحاضرات ، وإعداد بحوث أو أوراق عمل ، وتنفيذ تجارب ميدانية
- ٦- إرفاق ما يثبت أدائه لاختبار المركز الوطني للقياس والتقويم، بناء على التعميم رقم ٣٥٥٥٥٢٥٨ في ١٤٣٥/٣/٢٥ هـ الصادر من وزارة التعليم.

#### معايير شخصية:

- ١- التحلي بالأخلاق الإسلامية والقوة الحسنة.
٢. القيادة والتأثير، الحلم والأناة والصبر.
٣. القدرة على التعبير عما يريد بطلاقة وبلغة عربية سليمة.
٤. القدرة على عرض الأفكار بتسلسل منطقي، سلامة الفكر والمنهج.
٥. التمتع بالشجاعة الأدبية وإبداء الرأي الصريح.
٦. القدرة على الحوار والإقناع، الاتزان الانفعالي.
٧. سلامة البدن من الإعاقات.
٨. القدرة على استثمار المواقف التربوية.
٩. الثقافة العامة وسعة الاطلاع.

كما يجب ألا يكون قد صدر بحقه ما يدل على تقصيره في عمله أو على ما يشوب سلوكه،  
وأيضا لا يكون طرفا في قضية قائمة.

#### ثانياً: تدريب المشرف التربوي

يتم تنسيق البرامج لتدريب المشرفين عن طريق المناقشات الرسمية وغير الرسمية، والاجتماعات المهنية، والورش التربوية، والبعثات الداخلية، والمنح والزيارات الخارجية وتتضمن: علم النفس التربوي، الفلسفة الأخلاقية، فلسفة النظام التعليمي وسياسته، الإرشاد النفسي، وتطوير بناء المنهاج، وتشترك السلطات التعليمية والمنظمات المهنية وكليات التربية في تقديم برامج التدريب أثناء الخدمة. وفي بعض الولايات يوجد حوافز خاصة لتشجيع المشرفين التربويين للالتحاق بالبرامج الصيفية وفي الأوقات التي تناسبهم، بعض الولايات تقوم بإعداد برامج تدريبية للمشرفين قبل استلام وظائفهم والبعض الآخر يهتم بالتدريب أثناء الخدمة (الطعاني، ٢٠٠٥، ٢١)

#### مهام المشرف التربوي:

المشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة نظريات التعلم وطرق التدريس

والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه ويمكن تحديد مهام المشرف التربوي كما يلي (وصوص، والجوازية، ٢٠١٤، ٣٩، ٤٠):

**أولاً: مهام عامة (تخطيط وإدارة) وتتمثل بما يلي:**

- إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل.
- الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي.
- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية.
- دراسة التوصيات السابقة للمشرفين.
- مقابلة المعلمين الجدد والوقوف لجانبيهم.
- التأكد من توافر العدد الكافي من المعلمين في المدرسة.
- التأكد من توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية.
- توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي.
- مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول.
- متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها.
- إجراء البحوث والتجارب التربوية.
- إعداد تقرير نهائي واضح عن الواقع العملي.

**ثانياً: مهام خاصة (فنية) وتتمثل بالأمور التالية:**

**١. مهام تتعلق بالطالب:**

- العناية بالنمو المتكامل للطالب (دينيا وعلميا وعمليا واجتماعيا) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط.
- مراعاة الفروق الفردية.
- تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب.
- غرس قيم العمل التطوعي.
- تنمية الثقافة العامة للطلاب.

**٢. مهام تتعلق بتقويم المعلم:**

- إعداد الدروس إعدادا منظما متكاملًا.
- قياس استجابة الطلاب.
- قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها في خدمة المصلحة التعليمية.
- قياس مراعاة التعلم للفروق الفردية بين الطلاب.
- التعرف على قدرة المعلم على حث الطلاب على التفكير العلمي.

## ٣. مهام تتعلق بالمنهج والمقررات الدراسية والكتب المدرسية:

## أ - مهام تتعلق بالمنهج وتتمثل بما يلي:

- التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها للمساعدة في النمو الشامل.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية وطرق التفكير الفعال.
- إعداد النشرات الهادفة التي تربط المدرسة بالمجتمع وتتيح فرص التقدم وتطوير أساليب التربية الموجهة.
- استخدام المعلم للأساليب التقييمية المناسبة.
- تعاون المعلم مع إدارة المدرسة.

## ب - مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية:

- دراسة اللوائح والتعاميم المتعلقة بالمقررات المدرسية.
- الإلمام بأهداف المقررات وأهدافها في المراحل المختلفة ومتابعة الحذف والإضافة.
- تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة ومتطلبات الموقف.
- تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين عن طريق عقد الدروس النموذجية من قبل معلم ويحضرها المعلمون الآخرون.
- تشجيع المعلمين على وضع خطة مناسبة للمراجعة في نهاية كل وحدة دراسية.
- إعداد الدراسات والتقارير عن المقررات الدراسية.

## ج - مهام تتعلق بالكتب الدراسية:

- التأكد من وصول الكتب المدرسية وفق الطباعات المصرح بها.
- مناقشة المعلمين في الكتب المدرسية واستمرار تقييمها.
- إعداد قائمة بالمراجع العلمية والتربوية للمادة.
- توجيه المعلمين بالعناية بالكتاب المدرسي وعدم الاكتفاء بالتلخيص.
- حفز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية.

## ٤. مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية:

- الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم.
- حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز.
- الإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة.
- تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها.
- الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها.

- الإشراف على تحفيز المعلمين نحو حثهم على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية والإشادة بجهود الطلاب في ذلك.

#### ٥. مهام تتعلق بالتدريب:

- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.
- المشاركة في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية.
- تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية وتقويم استفادتهم منها.

#### ٦. مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية:

- توجيه المعلمين إلى ضرورة النشاط المدرسي.
- دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية.
- توجيه المعلمين إلى مشاركة الفاعلية في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية
- توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يقومون به.
- مساعدة المدارس في إعداد المعارض السنوية.

#### ٧. مهام تتعلق بالاختبار:

- توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبار والمذكرات التفسيرية وما يستجد في ذلك.
- إيضاح أساليب تقويم الطالب.
- الاطلاع على دفاتر الدرجات والاختبارات المتعلقة بها.
- إعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح والمراجعة والرصد.
- دراسة نتائج الاختبارات والتقويم والخطط العلاجية المناسبة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية، كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة من أجل التعرف على آرائهم بشأن الدور الخاص بالإشراف التربوي في تحسين الأداء المدرسي.

##### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة عشوائية من المشرفين التربويين في عدد من المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بلغ عددهم (٣٠٠) مشرفاً ومشرفة، منهم (٥٠) خبرتهم أقل من خمس سنوات، و(١٥٠) خبرتهم من خمس سنوات إلى عشر سنوات، و(١٠٠) خبرتهم أكثر من عشر سنوات، ومنهم (٧٠) لم يحصلوا على أي دورات تدريبية، بينما كان منهم (١٤٠) حصلوا على دورة تدريبية واحدة في مجال الإشراف التربوي، ومنهم (٩٠) حصلوا على أكثر من دورة تدريبية في مجالات مختلفة منها الإشراف التربوي.

## وصف عينة الدراسة:

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (النوع)

النسبة المئوية	التكرار	النوع
60.9%	184	ذكور
39.1%	118	إناث
100%	302	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض حسب النوع هي نسبة الذكور ثم نسبة الإناث حيث بلغت النسب على الترتيب (60.9%)، (39.1%).

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب

(الدورات)

النسبة المئوية	التكرار	الدورات
23.2%	70	غير حاصل على دورة واحدة
46.7%	141	حاصل على دورة واحدة
30.1%	91	حاصل على أكثر من دورة
100%	302	المجموع

يتضح من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض حسب الدورات هي نسبة حاصل على دورة واحدة ثم نسبة حاصل على أكثر من دورة وفي المرتبة الأخيرة نسبة غير حاصل على دورة واحدة حيث بلغت النسب على الترتيب (46.7%)، (30.1%)، (23.2%).

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الخبرة)

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
16.9%	51	أقل من ٥ سنوات
49.7%	150	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
33.4%	101	أكثر من ١٠ سنوات
100%	302	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض حسب الخبرة هي نسبة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ثم نسبة

أكثر من ١٠ سنوات وفي المرتبة الأخيرة أقل من ٥ سنوات حيث بلغت النسب على الترتيب (49.7%)، (33.4%)، (16.9%).

#### إجراءات الدراسة:

بعد الحصول على إذن خطي بتطبيق الدراسة الحالية، وبعد تحديد وموافقة أفراد العينة للإجابة على أدوات الدراسة، تم التطبيق المباشر على أفراد العينة من خلال تطبيق الاستبانة المصممة، مع مراعاة عامل السرية وعدم ذكر البيانات الشخصية، ومن ثم إدخال البيانات في الحاسب الآلي وتجميعها وتحليلها إحصائياً.

#### أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة بهدف تعرف دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على الإطار النظري والأدب والتربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في إعداد الاستبانة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور، جاء المحور الأول عن دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين، وتكون من (٢٠) عبارة، وجاء المحور الثاني عن دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب، وتكون من (٢٠) عبارة، وأخيراً جاء المحور الثالث عن دور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية، وتكون من (٢٠) عبارة، وأمام كل عبارة مقياس ثلاثي متدرج يدل على درجة الموافقة ما بين كبيرة وتعطى (٣) ثلاث درجات، ومتوسطة وتعطى (٢) درجتان، ومنخفضة، وتعطى (١) درجة واحدة فقط، وتتراوح الدرجة على المحور ما بين (٢٠ إلى ٦٠) درجة، بينما تتراوح الدرجة الكلية على الاستبانة ما بين (٦٠ إلى ١٨٠) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على قيام المنظومة الإشرافية بدورها بدرجة مرتفعة بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

#### الخصائص السيكومترية للأداة:

##### أ- الصدق الظاهري

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول كل استبانة وفقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرونها مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج كل استبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً.

##### ب- الصدق الذاتي

تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون)، لإجمالي كل محور وإجمالي الاستبانة وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي:

جدول (٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين إجمالي كل محور وإجمالي الاستبانة (ن=٣٠٢)

إجمالي المحور	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	درجة الصدق
الأول	20	.963**	كبيرة
الثاني	20	.986**	كبيرة
الثالث	20	.953**	كبيرة

ويلاحظ من الجدول (٤) أن معامل الصدق الذاتي للاستبانة يقترب من الواحد الصحيح وهي درجة مقبولة إحصائياً وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.

كما يمكن حساب الصدق الذاتي باستخدام معامل (ارتباط بيرسون) وذلك بين إجمالي كل محور وعباراته، كما يلي:

أولاً: حساب صدق المحور الأول من خلال معامل ارتباط العبارات مع إجمالي المحور كما بالجدول التالي:

جدول (٥) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (ن=٣٠٢)

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
عبرة ١	.835**	عبرة ١١	.764**
عبرة ٢	.808**	عبرة ١٢	.860**
عبرة ٣	.714**	عبرة ١٣	.845**
عبرة ٤	.898**	عبرة ١٤	.843**
عبرة ٥	.642**	عبرة ١٥	.671**
عبرة ٦	.849**	عبرة ١٦	.907**
عبرة ٧	.822**	عبرة ١٧	.838**
عبرة ٨	.701**	عبرة ١٨	.909**
عبرة ٩	.836**	عبرة ١٩	.819**
عبرة ١٠	.766**	عبرة ٢٠	.813**

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال عند ٠,٠١

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عبارات المحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين ومجموع عباراته، مما يدل على صدق عبارات المحور، وقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (.642\*\*) و (.909\*\*).

ثانيا: حساب صدق المحور الثاني من خلال معامل ارتباط العبارات مع إجمالي المحور كما بالجدول التالي:

جدول (٦) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (ن=٣٠٢)

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
عبرة ١	.859**	عبرة ١١	.769**
عبرة ٢	.660**	عبرة ١٢	.842**
عبرة ٣	.933**	عبرة ١٣	.850**
عبرة ٤	.884**	عبرة ١٤	.897**
عبرة ٥	.842**	عبرة ١٥	.895**
عبرة ٦	.645**	عبرة ١٦	.846**
عبرة ٧	.898**	عبرة ١٧	.764**
عبرة ٨	.866**	عبرة ١٨	.671**
عبرة ٩	.890**	عبرة ١٩	.736**
عبرة ١٠	.762**	عبرة ٢٠	.752**

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال عند ٠,٠١

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عبارات المحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب ومجموع عباراته، مما يدل على صدق عبارات المحور، وقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (.645\*\*) و (.933\*\*).

ثالثاً: حساب صدق المحور الثالث من خلال معامل ارتباط العبارات مع إجمالي المحور كما بالجدول التالي:

جدول (٧) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (ن=٣٠٢)

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
عبرة ١	.855**	عبرة ١١	.810**
عبرة ٢	.829**	عبرة ١٢	.847**
عبرة ٣	.828**	عبرة ١٣	.815**
عبرة ٤	.802**	عبرة ١٤	.857**
عبرة ٥	.835**	عبرة ١٥	.823**
عبرة ٦	.787**	عبرة ١٦	.925**
عبرة ٧	.792**	عبرة ١٧	.801**

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
عبارة ٨	.768**	عبارة ١٨	.803**
عبارة ٩	.853**	عبارة ١٩	.816**
عبارة ١٠	.773**	عبارة ٢٠	.760**

\*\* تعني أن معامل الارتباط دال عند ٠,٠١

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عبارات المحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية ومجموع عباراته، مما يدل على صدق عبارات المحور، وقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (.925\*\*) و (.760\*\*).

#### ١- الثبات:

تم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت درجة الثبات كما بالجدول التالي:

جدول (٨) يبين ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ (ن=٣٠٢)

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	درجة الثبات
الأول	20	.972	كبيرة
الثاني	20	.973	كبيرة
الثالث	20	.974	كبيرة
الإجمالي	60	.990	كبيرة

يتضح من الجدول (٨) أن درجة ثبات مجموع الاستبانة ككل كبيرة (.990)، حيث تقترب هذه القيمة من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، ولذلك جاءت درجة الثبات للاستبانة عالية.

#### الأسلوب الإحصائي:

تم استخدام البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الإنسانية والاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الدراسة وحساب ما يلي:

١. النسب المئوية، والتكرارات، والانحرافات المعيارية.
٢. اختبار ألفا كرونباخ؛ لمعرفة ثبات فقرات المقياس.
٣. معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين المقاييس.
٤. اختبارات (T-test) للتحقق من الفروق الإحصائية.
٥. اختبار أنوفا (One-away-Anova) للتحقق من الفروق الإحصائية.
٦. اختبار شيفيه Scheffe' Test لمعرفة اتجاه الفروق إن وجدت.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج الخاصة بترتيب محاور الاستبانة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل محور ونسبة الموافقة عليه، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على المحاور مجمعة: جدول (٩) يوضح استجابات أفراد العينة لمجموع محاور الاستبانة من حيث الكشف عن دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي (ن=٣٠٢).

م	المحور	متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور	النسبة المئوية لدرجة الموافقة على المحور	ترتيب المحور على حسب متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور	درجة الموافقة على كل محور من محاور الاستبانة ومجموعها
1	الأول	1.805	60.16	1	متوسطة
2	الثاني	1.789	59.63	3	متوسطة
3	الثالث	1.799	59.69	2	متوسطة
	إجمالي الاستبانة	1.797	59.92	متوسطة	

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة على مجمل المحاور (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة وكانت ترتيبها كالتالي المحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين، ثم المحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية، وفي المرتبة الأخيرة المحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب، حيث تراوحت متوسط الأوزان النسبية لعبارات تلك المحاور بين (1.789) و(1.805).

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن المنظومة الإشرافية ما زالت بحاجة إلى مزيد من التدعيم خاصة فيما يتعلق بتدريب أعضائها على أبرز المستجدات والمستحدثات التكنولوجية من جهة، كما أنها بحاجة لزيادة الدعم والتعاون بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي

وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما يؤكدته القرني (٢٠١٠، ٥) من أن مسؤولية المدرسة في البيئة السعودية قد تقلصت وضاقت دائرتها، وانحصرت مسؤولية المعلم على ما يدور داخل حجرة الصف بمفهومها الضيق، ومن ثم أصبحت مسؤولية المشرف التربوي الزيارة الصفية وما يتبعها من مداولات، وانكفأت المدرسة على نفسها حتى أصبحت في منأى وعزلة عن المجتمع وما يدور فيه وما يُستجد، هذا إضافة إلى انفصال المراحل الدراسية، واستقلال كل مرحلة بوجودها، ومن هنا صعب على المدرسة تحديد احتياجات بيئتها؛ فغلب على العملية التربوية الروتين والآلية، وفقدت جزءاً مهماً من عناصرها، فضلاً عن الهدر التربوي الناتج عن هذا الانفصال التام بين المراحل الثلاث بحيث لا يراعى ما وصل إليه الطلاب من مهارات ومعارف، ومن ثم لا تتحقق أهداف المرحلة في ظل فقدان مفاهيم ومهارات ومعارف المرحلة التي قبلها.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الأشقر (١٤٣٧هـ) من وجود بعض المعوقات التي تحد من دور مؤشرات الأداء الإشرافي تمثلت في: أنه لم تراعى مؤشرات الأداء التكليف الأخرى للمشرف كاللجان والمؤتمرات، ولم تراعى الفروق الفردية بين المشرفين التربويين؛ وغموض بعض مؤشرات الأداء مثل برامج المعلمين الأولى بالرعاية يؤدي إلى صعوبة تطبيقها بالشكل الملائم،

كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الخيلوي واليحيى (٢٠١٦) من أن إسهام منظمة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة

وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الراددي (٢٠١٦) من أن إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي (الزيارات الصفية) للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب تربية جنوب المدينة المنورة جاءت بدرجة عالية

ثانياً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال الذي تم ترتيب عبارات المحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٠) درجة ومستوى الموافقة على المحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين من وجهة نظر أفراد العينة من المعلمين (ن=٣٠٢)

م	العبرة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		كبيرة		متوسطة		منخفضة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تمارس المنظومة الإشرافية الاتصال الإيجابي مع المعلمين	86	28.50%	89	29.50%	127	42.10%	1.8642	11	متوسطة
٢	تحرص المنظومة الإشرافية على إثارة دافعية المتعلمين	79	26.20%	117	38.70%	106	35.10%	1.9106	5	متوسطة
٣	تشجع المنظومة الإشرافية المعلمين على النمو المهني المستمر	71	23.50%	44	14.60%	187	61.90%	1.6159	17	منخفضة
٤	تحرص المنظومة الإشرافية على مقابلة المعلمين الجدد وتهيئة البيئة التعليمية لهم	112	37.10%	41	13.60%	149	49.30%	1.8775	10	متوسطة
٥	تتسابع المنظومة الإشرافية الاحتياجات العديدة للمدرسة من المعلمين	48	15.90%	55	18.20%	199	65.90%	1.5000	20	منخفضة
٦	تتسابع المنظومة الإشرافية الاحتياجات الكيفية	94	31.10%	90	29.80%	118	39.10%	1.9205	4	متوسطة

مستوى الموافقة	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
			منخفضة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									للمدرسة من المعلمين	
متوسطة	2	1.9536	34.80%	105	35.10%	106	30.10%	91	تعمل المنظومة الإشرافية على متابعة توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية	٧
منخفضة	19	1.5430	58.30%	176	29.10%	88	12.60%	38	تتولى المنظومة الإشرافية توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي	٨
متوسطة	1	1.9570	35.40%	107	33.40%	101	31.10%	94	تتولى المنظومة الإشرافية متابعة المتعلم في إعداد دروسه بطريقة متكاملة	٩
منخفضة	18	1.5530	61.60%	186	21.50%	65	16.90%	51	تتولى المنظومة الإشرافية قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها في خدمة المصلحة التعليمية	١٠
متوسطة	14	1.7914	46.00%	139	28.80%	87	25.20%	76	تحرص المنظومة الإشرافية على تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة ومتطلبات الموقف	١١
متوسطة	3	1.9371	36.40%	110	33.40%	101	30.10%	91	تشجع المنظومة الإشرافية تبادل الخبرات بين المعلمين	١٢
متوسطة	8	1.8940	35.40%	107	39.70%	120	24.80%	75	تحفز المنظومة الإشرافية المعلمين نحو العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية	١٣
متوسطة	6	1.9106	38.10%	115	32.80%	99	29.10%	88	تتولى المنظومة الإشرافية تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها	١٤

مستوى الموافقة	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	الوزن النسبي	درجة الموافقة						م	
			منخفضة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
منخفضة	16	1.6291	54.30%	164	28.50%	86	17.20%	52	١٥	تقتصر المنظومة الإشرافية البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين
متوسطة	15	1.7914	53.00%	160	14.90%	45	32.10%	97	١٦	تحرص المنظومة الإشرافية على تحليل الواقع المهني للمعلمين وتحديد احتياجاتهم المهنية
متوسطة	7	1.8940	40.40%	122	29.80%	90	29.80%	90	١٧	تشارك المنظومة الإشرافية في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية
متوسطة	13	1.8079	50.70%	153	17.90%	54	31.50%	95	١٨	تحرص المنظومة الإشرافية على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين
متوسطة	12	1.8609	41.10%	124	31.80%	96	27.20%	82	١٩	تحفز المنظومة الإشرافية المعلمين نحو البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية
متوسطة	9	1.8808	40.10%	121	31.80%	96	28.10%	85	٢٠	المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير في المعلمين

يتضح من الجدول (١٠) أن أكثر العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٩)، (٧)، (١٢)، (٦)، (٢)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات المحور وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

تتولى المنظومة الإشرافية متابعة المعلم في إعداد دروسه بطريقة متكاملة بتقدير رقمي (1.9570) متوسطة

تعمل المنظومة الإشرافية على متابعة توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية بتقدير رقمي (1.9536) متوسطة

تشجع المنظومة الإشرافية تبادل الخبرات بين المعلمين بتقدير رقمي (1.9371) متوسطة تتابع المنظومة الإشرافية الاحتياجات الكيفية للمدرسة من المعلمين بتقدير رقمي (1.9205) متوسطة

تحرص المنظومة الإشرافية على إثارة دافعية المتعلمين بتقدير رقمي (1.9106) متوسطة

كما يتضح من الجدول (١٠) أن أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٥)، (٨)، (١٠)، (٣)، (١٥)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة منخفضة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأدنى من عبارات المحور وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

تتابع المنظومة الإشرافية الاحتياجات العددية للمدرسة من المعلمين بتقدير رقمي (1.5000) منخفضة

تتولى المنظومة الإشرافية توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي بتقدير رقمي (1.5430) منخفضة

تتولى المنظومة الإشرافية قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها في خدمة المصلحة التعليمية بتقدير رقمي (1.5530) منخفضة

تشجع المنظومة الإشرافية المعلمين على النمو المهني المستمر بتقدير رقمي (1.6159) منخفضة

تقترح المنظومة الإشرافية البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين بتقدير رقمي (1.6291) منخفضة

نتائج لإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١) درجة ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب من وجهة نظر أفراد العينة (ن=٣٠٢)

م	العبرة	درجة الموافقة					
		منخفضة		متوسطة		كبيرة	
		%	ك	%	ك	%	ك
٢١	تتولى المنظومة الإشرافية متابعة القدرة الاستيعابية للفصول	42.40%	128	28.50%	86	29.10%	88
٢٢	تعتني المنظومة الإشرافية بالنمو المتكامل للطالب (دينيا وعلميا وعمليا واجتماعيا) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط	42.40%	128	36.80%	111	20.90%	63
٢٣	توفر المنظومة الإشرافية حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب	54.60%	165	24.20%	73	21.20%	64

مستوى الموافقة	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
			منخفضة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	10	1.8477	46.40%	140	22.50%	68	31.10%	94	تحقق المنظومة الإشرافية مبدأ مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	٢٤
متوسطة	14	1.7550	52.00%	157	20.50%	62	27.50%	83	تحرص المنظومة الإشرافية على قياس استجابات الطلاب باستمرار	٢٥
منخفضة	17	1.5629	61.60%	186	20.50%	62	17.90%	54	تتولى المنظومة الإشرافية إعداد النشرات الهادفة التي تربط المدرسة بالمجتمع وتتيح فرص التقدم وتطوير أساليب التربية الموجهة	٢٦
متوسطة	9	1.8543	46.70%	141	21.20%	64	32.10%	97	تتابع المنظومة الإشرافية تعاون المعلم مع إدارة المدرسة	٢٧
متوسطة	4	1.8940	41.10%	124	28.50%	86	30.50%	92	تحرص المنظومة الإشرافية على متابعة وصول الكتب المدرسية وفق الطباعات المصرح بها	٢٨
متوسطة	5	1.8841	44.70%	135	22.20%	67	33.10%	100	تعتني المنظومة الإشرافية بالكتابة المدرسية وتعمل الاستفادة منها	٢٩
متوسطة	12	1.8146	42.40%	128	33.80%	102	23.80%	72	المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير في الطلاب	٣٠
منخفضة	19	1.5232	64.90%	196	17.90%	54	17.20%	52	تطبق المنظومة الإشرافية الديمقراطية في التعامل مع الطلاب	٣١
منخفضة	20	1.5132	56.30%	170	36.10%	109	7.60%	23	تشارك المنظومة الإشرافية في تقييم أداء الطلاب	٣٢
متوسطة	8	1.8576	40.10%	121	34.10%	103	25.80%	78	تحرص المنظومة الإشرافية على وضع الخطط الملزمة لمواجهة مشكلات الطلاب	٣٣
متوسطة	15	1.7053	54.00%	163	21.50%	65	24.50%	74	تحرص المنظومة الإشرافية على التواصل مع أولياء أمور الطلاب	٣٤

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٣٥	تراعي المنظومة الإشرافية احتياجات الطلاب واستعداداتهم	49.00%	148	18.90%	57	32.10%	97	1.8311	11	متوسطة
٣٦	تتولى المنظومة الإشرافية توفير المناخ المناسب الذي تتوطد فيه الصلة بين التلميذ ومدرسته	67.50%	204	11.90%	36	20.50%	62	1.5298	18	منخفضة
٣٧	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتفوقين من الطلاب	34.10%	103	26.50%	80	39.40%	119	2.0530	1	متوسطة
٣٨	وضع خطط علاجية للمتعثرين تحصيلياً من الطلاب	46.70%	141	20.90%	63	32.50%	98	1.8576	7	متوسطة
٣٩	تقديم الدعم اللازم لذوي الاحتياجات الخاصة	31.80%	96	32.80%	99	35.40%	107	2.0364	2	متوسطة
٤٠	توفير خدمات التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب	36.40%	110	33.10%	100	30.50%	92	1.9404	3	متوسطة

يتضح من الجدول (١١) أن أكثر العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٣٧)، (٣٩)، (٤٠)، (٢٨)، (٢٩)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات المحور وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتفوقين من الطلاب بتقدير رقمي (2.0530) متوسطة
- تقديم الدعم اللازم لذوي الاحتياجات الخاصة بتقدير رقمي (2.0364) متوسطة
- توفير خدمات التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب بتقدير رقمي (1.9404) متوسطة
- تحرص المنظومة الإشرافية على متابعة وصول الكتب المدرسية وفق الطبقات المصرح بها بتقدير رقمي (1.8940) متوسطة
- تعنتي المنظومة الإشرافية بالمكتبة المدرسية وتفعل الاستفادة منها بتقدير رقمي (1.8841) متوسطة

كما يتضح من الجدول (١١) أن أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٣٢)، (٣١)، (٣٦)، (٢٦)، (٢٣)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة منخفضة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأدنى من عبارات المحور وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

- تشارك المنظومة الإشرافية في تقويم أداء الطلاب بتقدير رقمي (1.5132) منخفضة
- تطبيق المنظومة الإشرافية الديمقراطية في التعامل مع الطلاب بتقدير رقمي (1.5232) منخفضة

- تتولى المنظومة الإشرافية توفير المناخ المناسب الذي تتوطد فيه الصلة بين التلميذ ومدرسته بتقدير رقمي (1.5298) منخفضة
- تتولى المنظومة الإشرافية إعداد النشرات الهادفة التي تربط المدرسة بالمجتمع وتتيح فرص التقدم وتطوير أساليب التربية الموجهة بتقدير رقمي (1.5629) منخفضة
- توفر المنظومة الإشرافية حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب بتقدير رقمي (1.6656) منخفضة

**نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية؟**

للإجابة عن هذا السؤال ترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (١٢) درجة ومستوى الموافقة على المحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية من وجهة نظر أفراد العينة (ن=٣٠٢)**

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٤١	تحرص المنظومة الإشرافية على تهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغيير اللازم لتطوير العملية التعليمية	46.00%	139	19.20%	58	34.80%	105	7	متوسطة	
٤٢	تحرص المنظومة الإشرافية على متابعة ما يطرأ في المدرسة من مظاهر غير عادية ومعالجتها	35.40%	107	25.50%	77	39.10%	118	2	متوسطة	
٤٣	تتولى المنظومة الإشرافية إعداد تقرير نهائي واضح عن الواقع العملي	33.10%	100	24.80%	75	42.10%	127	1	متوسطة	
٤٤	تتولى المنظومة الإشرافية حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز	39.10%	118	25.20%	76	35.80%	108	3	متوسطة	
٤٥	تشرف المنظومة الإشرافية على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة	58.60%	177	17.90%	54	23.50%	71	15	منخفضة	

مستوى الموافقة	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
			منخفضة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	11	1.8709	41.40%	125	30.10%	91	28.50%	86	٤٦	تحرص المنظومة الإشرافية على مساعدة إدارة المدرسة في إعداد المعارض السنوية
منخفضة	17	1.6192	66.20%	200	5.60%	17	28.10%	85	٤٧	تتولى المنظومة الإشرافية التنسيق بين الإدارة المدرسية والإدارات التعليمية
منخفضة	18	1.6060	64.60%	195	10.30%	31	25.20%	76	٤٨	تمارس المنظومة الإشرافية دور حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي
متوسطة	12	1.8675	50.30%	152	12.60%	38	37.10%	112	٤٩	تشارك المنظومة الإشرافية الإدارة المدرسية في تحديد نقاط القوة والضعف داخلها
متوسطة	13	1.7715	51.30%	155	20.20%	61	28.50%	86	٥٠	تساعد المنظومة الإشرافية الإدارة المدرسية في تحديد الفرص والتحديات المحيطة بها
متوسطة	8	1.8808	42.40%	128	27.20%	82	30.50%	92	٥١	تسهم المنظومة الإشرافية في مساعدة الإدارة المدرسية على تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف بها
متوسطة	10	1.8742	45.70%	138	21.20%	64	33.10%	100	٥٢	تسهم المنظومة الإشرافية في مساعدة الإدارة المدرسية على استثمار الفرص ومواجهة التحديات المحيطة بها
متوسطة	4	1.9139	40.10%	121	28.50%	86	31.50%	95	٥٣	تساعد المنظومة الإشرافية الإدارة المدرسية على حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة لديها
منخفضة	16	1.6424	64.20%	194	7.30%	22	28.50%	86	٥٤	المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	ترتيب العبارات وفق الوزن النسبي	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
	ففي الإدارة المدرسية									
٥٥	تراعي المنظومة الإشرافية المرونة في التعامل مع الإدارة المدرسية	69.90%	211	10.60%	32	19.50%	59	1.4967	19	منخفضة
٥٦	تتولى المنظومة الإشرافية رسم الخطة العامة للمجال الدراسي والإشراف على تنفيذها وتقويمها في جميع المراحل التعليمية	51.00%	154	30.80%	93	18.20%	55	1.6722	14	متوسطة
٥٧	تتولى المنظومة الإشرافية رسم الخطة العامة للأنشطة المساندة للمجال الدراسي والإشراف على تنفيذها وتقويمها	38.70%	117	32.50%	98	28.80%	87	1.9007	5	متوسطة
٥٨	العمل على تذليل العقبات أو المشكلات الطارئة التي تعوق التواصل الفعال بين الإدارة المدرسية وبقية عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة	39.40%	119	33.80%	102	26.80%	81	1.8742	9	متوسطة
٥٩	تشجيع الإدارة المدرسية على الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة	42.40%	128	25.80%	78	31.80%	96	1.8940	6	متوسطة
٦٠	حث المجتمع المحلي على مشاركة الإدارة المدرسية وتقديم الدعم اللازم لها	73.80%	223	6.00%	18	20.20%	61	1.4636	20	منخفضة

يتضح من الجدول (١٢) أن أكثر العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٤٣)، (٤٢)، (٤٤)، (٥٣)، (٥٧)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات المحور وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:

- تتولى المنظومة الإشرافية إعداد تقرير نهائي واضح عن الواقع العملي بتقدير رقمي (2.0894) متوسطة

- تحرص المنظومة الإشرافية على متابعة ما يطرأ في المدرسة من مظاهر غير عادية ومعالجتها بتقدير رقمي (2.0364) متوسطة
  - تتولى المنظومة الإشرافية حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز بتقدير رقمي (1.9669) متوسطة
  - تساعد المنظومة الإشرافية الإدارة المدرسية على حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة لديها بتقدير رقمي (1.9139) متوسطة
  - تتولى المنظومة الإشرافية رسم الخطة العامة للأنشطة المساندة للمجال الدراسي والإشراف على تنفيذها وتقويمها بتقدير رقمي (1.9007) متوسطة
- كما يتضح من الجدول (١٢) أن أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٦٠)، (٥٥)، (٤٨)، (٤٧)، (٥٤)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق الموافقة بدرجة منخفضة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات المحور وتشير تلك العبارات على الترتيب إلى:
- حث المجتمع المحلي على مشاركة الإدارة المدرسية وتقديم الدعم اللازم لها بتقدير رقمي (1.4636) منخفضة
  - تراعي المنظومة الإشرافية المرونة في التعامل مع الإدارة المدرسية بتقدير رقمي (1.4967) منخفضة
  - تمارس المنظومة الإشرافية دور حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي بتقدير رقمي (1.6060) منخفضة
  - تتولى المنظومة الإشرافية التنسيق بين الإدارة المدرسية والإدارات التعليمية بتقدير رقمي (1.6192) منخفضة
  - المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير في الإدارة المدرسية بتقدير رقمي (1.6424) منخفضة
- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي في البيئات المدرسية بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، الدورات التدريبية، الخبرة التدريسية)؟
- أ- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة ومحاورها بحسب متغير النوع (ذكور- إناث)
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة ومحاورها الفرعية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٣) يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين  $t$  - test لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة ومحاورها حسب متغير النوع (ن=٣٠٢)

المحور	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	184	35.7446	12.21506	-.572	.568 غير دالة
	إناث	118	36.6356	14.65306		
الثاني	ذكور	184	35.8533	12.56351	.122	.903 غير دالة
	إناث	118	35.6610	14.60489		
الثالث	ذكور	184	36.2717	13.32864	.458	.647 غير دالة
	إناث	118	35.5169	14.89090		
الإجمالي	ذكور	184	107.8696	36.29816	.012	.990 غير دالة
	إناث	118	107.8136	43.46626		

يتضح من الجدول (١٣)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ت)، (0.12)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)، بالنسبة للمحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين، حيث جاءت قيمة (ت)، (-.572)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)، بالنسبة للمحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب، حيث جاءت قيمة (ت)، (0.122)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)، بالنسبة للمحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية، حيث جاءت قيمة (ت)، (0.458)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن الذكور والإناث يعملون معاً في نفس البيئة التعليمية وتحت نفس الظروف وتتاح لهم نفس الفرص والإمكانات ويواجهون نفس التحديات ومن ثم جاءت رؤيتهم متشابهة لدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء المدرسي.

ب- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة ومحاورها الفرعية بحسب متغير الدورات (غير حاصل على دورة واحدة- حاصل على دورة واحدة- حاصل على أكثر من دورة).

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة ومحاورها، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٤) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة ومحاورها حسب متغير الدورات (ن=٣٠٢)

المحور	الدورات	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	غير حاصل على دورة واحدة	70	26.4143	3.64152	87.598	.000 دالة
	حاصل على دورة واحدة	141	33.5177	10.45986		
	حاصل على أكثر من دورة	91	47.5275	13.68725		
الثاني	غير حاصل على دورة واحدة	70	24.9286	3.09895	131.712	.000 دالة
	حاصل على دورة واحدة	141	32.7021	10.63333		
	حاصل على أكثر من دورة	91	48.8901	11.61077		
الثالث	غير حاصل على دورة واحدة	70	24.3571	3.57137	210.213	.000 دالة
	حاصل على دورة واحدة	141	31.6809	10.79174		
	حاصل على أكثر من دورة	91	51.5714	8.89837		
الإجمالي	غير حاصل على دورة واحدة	70	75.7000	6.43665	151.904	.000 دالة
	حاصل على دورة واحدة	141	97.9007	30.48965		
	حاصل على أكثر من دورة	91	147.9890	32.69947		

يتضح من الجدول (١٤)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات (غير حاصل على دورة واحدة- حاصل على دورة واحدة- حاصل على أكثر من دورة)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (151.904)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح حاصل على أكثر من دورة حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (147.9890)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من حاصل على دورة واحدة وغير حاصل على دورة واحدة (97.9007)، (75.7000) على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات (غير حاصل على دورة واحدة- حاصل على دورة واحدة- حاصل على أكثر من دورة)، بالنسبة للمحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفّي الخاص بالمعلمين، حيث جاءت قيمة (ف)، (87.598)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح حاصل على أكثر من دورة حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (47.5275)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من حاصل على دورة واحدة وغير حاصل على دورة واحدة (33.5177)، (26.4143) على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات (غير حاصل على دورة واحدة- حاصل على دورة واحدة- حاصل على أكثر من دورة)، بالنسبة للمحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب، حيث جاءت قيمة (ف)، (131.712)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح حاصل على أكثر من دورة حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (48.8901)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من حاصل على دورة واحدة وغير حاصل على دورة واحدة (32.7021)، (24.9286) على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات (غير حاصل على دورة واحدة- حاصل على دورة واحدة- حاصل على أكثر من دورة)، بالنسبة للمحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية، حيث جاءت قيمة (ف)، (210.213)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح حاصل على أكثر من دورة حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (51.5714)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من حاصل على دورة واحدة وغير حاصل على دورة واحدة (31.6809)، (24.3571) على الترتيب.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الخبرة المكتسبة من خلال الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد العينة الذين أخذوا أكثر من دورة تدريبية جعلت لديهم وعي ورؤية أعمق لدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء المدرسي بصفة عامة وكذلك تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في هذا الأداء وكذلك المشكلات التي تواجهه ومن ثم مقترحات التحسين.

ج- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة لإجمالي الاستبانة ومحاورها الفرعية بحسب متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على إجمالي الاستبانة ومحاورها، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٥) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الموافقة على إجمالي الاستبانة ومحاورها حسب متغير الخبرة (ن=٣٠٢)

المحور	الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	أقل من ٥ سنوات	51	26.5686	3.54545	89.736	.000 دالة
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	150	31.8733	10.05241		
	أكثر من ١٠ سنوات	101	47.1683	13.08134		
الثاني	أقل من ٥ سنوات	51	25.0196	3.15905	135.498	.000 دالة
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	150	30.9200	10.11844		
	أكثر من ١٠ سنوات	101	48.4257	11.17618		
الثالث	أقل من ٥ سنوات	51	24.8627	3.83155	222.554	.000 دالة
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	150	29.6600	10.05010		
	أكثر من ١٠ سنوات	101	50.9703	8.78687		
الإجمالي	أقل من ٥ سنوات	51	76.4510	6.50942	157.657	.000 دالة
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	150	92.4533	28.84222		
	أكثر من ١٠ سنوات	101	146.5644	31.44469		

يتضح من الجدول (١٥)

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (157.657)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح أكثر من ١٠ سنوات حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور

- (146.5644)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات وأقل من ٥ سنوات (92.4533)، (76.4510) على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، بالنسبة للمحور الأول الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين، حيث جاءت قيمة (ف)، (89.736)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح أكثر من ١٠ سنوات حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (47.1683)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات وأقل من ٥ سنوات (31.8733)، (26.5686) على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، بالنسبة للمحور الثاني الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب، حيث جاءت قيمة (ف)، (135.498)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح أكثر من ١٠ سنوات حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (48.4257)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات وأقل من ٥ سنوات (30.9200)، (25.0196) على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)، بالنسبة للمحور الثالث الخاص بدور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية، حيث جاءت قيمة (ف)، (222.554)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح أكثر من (١٠) سنوات حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (50.9703)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات وأقل من (٥) سنوات (29.6600)، (24.8627) على الترتيب.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن عامل الخبرة المرتفعة الذي يتمتع به أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (١٠) عشر سنوات مقارنة بزملائهم الأقل خبرة، جعلهم أكثر وعياً بطبيعة المنظومة الإشرافية وواقعها الفعلي وأدوارها المتعددة في تحسين الأداء المدرسي وكذلك جوانب القوة وجوانب الضعف في هذا الدور، وكذلك المعوقات والمشكلات التي تواجه المنظومة الإشرافية في مدارسهم، وبالتالي جاءت الفروق لصالحهم مقارنة بزملائهم الأقل خبرة.
- وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الخليوي واليحيى (٢٠١٦) من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### توصيات الدراسة:

١. ضرورة تنمية الوعي بأهمية المنظومة الإشرافية ودورها في تحسين الأداء المدرسي من خلال الدورات والندوات المسهمة في ذلك.
٢. توفير الدعم المادي والمعنوي لتطوير أداء المنظومة الإشرافية من خلال المؤسسات الرسمية والمؤسسات الأهلية.
٣. زيادة فرص التدريب والتنمية المستمرة لأعضاء المنظومة الإشرافية بما يرفع من مستوى أدائهم.

٤. زيادة فرص الاحتكاك والمشاركة بين أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين ومشرفين وقادة مدارس.

#### مقترحات الدراسة:

١. تصور مقترح لتطوير دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي.
٢. معوقات دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي.
٣. واقع العلاقة الإنسانية بين مسؤولي المنظومة الإشرافية والمعلمين بالمرحلة المتوسطة في ضوء بعض المتغيرات.
٤. إجراء دراسة مماثلة من وجهة نظر قادة المدارس.
٥. إجراء دراسة مماثلة عن مراحل تعليمية أخرى.

## قائمة المراجع:

## أولاً: قائمة المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري. (٢٠٠٢). الإشراف التربوي، أنماط وأساليب، اربد - الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- الأسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم، مروان عبد المجيد. (٢٠٠٣). الإشراف التربوي، ط١، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الأشقر، هشام بن عبد الله بن صالح (١٤٣٧هـ). دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: المملكة العربية السعودية.
- البابطين، عبد العزيز. (١٤٢٥هـ). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. مكتبة العبيكان. الرياض.
- بركات، سري رشدي. (٢٠١٣). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة. الرياض: دار الزهراء.
- البلوي، مرزوقة حمود. (٢٠١١). دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- بورغداد، ميادة. (٢٠١١). معوقات فاعلية الإشراف التربوي على التعليم الابتدائي في الجزائر ضمن الاتجاهات الإشرافية المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- جودة، يسري السيد. (٢٠٠٠). "تقويم فعالية الأداء الإداري لدى المدير الحكومي المصري: دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الحكومية بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية-كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثالث، الجزء الثاني، يوليو.
- الحلاق، دينا يوسف عبد الرحمن. (٢٠٠٨). متطلبات الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (٢٠٠٣). الإشراف التربوي، عمان، دار القنديل للنشر والتوزيع.
- الخليوي، لينا سليمان علي؛ يحيى، دلال عبد الرحمن إبراهيم. (٢٠١٦). درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، ٥(١٧)، ٥٠٩-٥٣٨.
- الدريج، محمد (٢٠٠٦). كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها، مجلة تواصل، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، (٤) يونيو ٢٠٠٦.
- الديراوي، إسماعيل. (٢٠٠٨). دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الردادي، فهد عايد. (٢٠١٦). مؤشرات الأداء الإشرافي المتطلبية للمشرف التربوي في مدارس المدينة المنورة في ضوء بعض المتغيرات (دراسة تقويمية)، مجلة البحث العلمي في التربية، ٣(١٧)، ٢٨٧-٣٣١.

زغينة، نوال. (٢٠٠٨). دور الظروف الاجتماعية للأسرة على التحصيل الدراسي للأبناء (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

زكري، عبد الله. (٢٠٠٨). واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السعيدة، مهي والسعيدة، جهاد، والكايد، ركان. (٢٠١٢). المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين التربويين والعاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد العشرون، العدد (الثاني)، (ص، ص ٢٣٧-٢٧٤).

السلمي، علي. (١٩٩٢). "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مكتبة غريب.

سليمان، عرفات عبد العزيز. (٢٠٠١). استراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

الشاعري، بدر بن جمعان عوض الله. (٢٠٠٩). التخطيط لتحسين أداء المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

الشربيني، غادة حمزة محمد. (٢٠٠٧). دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية "الجودة في التعليم العام"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الشهري، عامر. (٢٠٠٩). المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الشيخ، محمود يوسف. (٢٠٠٧). مشكلات تربوية معاصرة مفهوما - مظاهرها - أسبابها - علاجها، دار الفكر العربي، القاهرة.

الشيخ، محمد. (٢٠٠٩). واقع الإشراف التربوي على تعليم التعبير في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

صائغ، عبد الرحمن. (١٩٩٩). "نحو منظور شمولي لتقويم أداء الجامعات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المؤتمر السابع للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الرياض ١٧ - ٢١ أبريل.

الطعاني، حسن. (٢٠٠٥). الإشراف التربوي "مفاهيمه. أهدافه. أسسه. أساليبه" الطبعة لأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

العبد الكريم، راشد. (١٤٢٦هـ). الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين. مطبعة سفير، الرياض.

- عبد الوهاب، علي محمد. وخطاب، عايدة سيد. (١٩٩٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- عكاري، عارف توفيق، وعيسان، صالحه عبد الله، محمود، وناريمان. (٢٠٠٥). الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العمرى، علي. (٢٠٠٨). الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي عند تطبيقه للورش التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، علي بن محمد بن زهيد. (٢٠١٣). مشاركة المشرف التربوي لمدير المدرسة في تحسين الأداء المدرسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- فتحي، شاكر محمد. (١٩٩٧). إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة.
- القاسم، منصور بن محمد. (٢٠١٠). دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القرشي، عبد الله بن مبارك حمدان. (١٤٢٩). دور المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القرمطي، عبد العزيز بن محمد بن زين. (١٤٣٣). تصور مقترح لبرنامج تأهيل المشرف التربوي قبل ممارسة المهنة (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القرني، سعد بن عبد الرحمن بن عبد الله. (٢٠١٠). عنايق التربية منظومة إشرافية لتطوير الأداء المدرسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
- القفعي، خميس عبد الرحمن. (١٤٣٢). الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- كاربنتر، جون. (٢٠٠١). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبد الله أحمد شحاتة، الناشر المترجم، القاهرة.
- المالكي، حامد حسن حامد. (٢٠١٦). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة النيلين، السودان.
- مجاهد، محمد عطوة، وعناني، هشام فتوح. (٢٠١٣). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية.
- المحرزي، راشد بن سيف؛ والفهدي، راشد بن سليمان؛ والعريمي، حليس بن محمد؛ والراسبي، ناصر بن هلال. (٢٠١٤). تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، ١٥(٣)، ٢٩٧-٣٢٧.
- مخيمر، عبد العزيز جميل، وآخرون. (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المنصور، خالد بن محمد بن سليمان. (٢٠٠٨م). دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي الصفوف الأولية بمحافظة عنيزة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

موقع ولاية ويسكونسن تم سحبه بتاريخ ١٤٣٨/٢/٢١ هـ من الرابط  
<http://tepd.l.dpi.wi.gov/licensing/pathways-to-licensure->

نواوي، الهام بنت حسن (١٤٣٧ هـ). واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي وعلاقته بالكفايات المهنية للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

هلال، محمد عبد الغني. (١٩٩٦). مهارات إدارة الأداء: مهارات تطوير الأداء، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.

وصوص، ديمة محمد، والجوازية، المعتصم بالله سليمان. (٢٠١٤). الإشراف التربوي: ماهيته – تطوره – أنواعه – أساليبه، ط١، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.

#### ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

- 3- Jaap Van Lakerveld (2003) ،Self Evaluation : about Pitfalls and Pudding ،Paper Presented at the International Conference of Self Evaluation ،Op.Cit ،PP. 1-3
- Atluru ،S. H. ،& Deshpande ،A. (2009). Data To Information: Can Mtconnect Deliver The Promise? Transactions of NAMRI/SME ،37 (2009) ،1-8.
- Board Policy Blue water District School Board 2001 ،available at: <http://www.bwdsb.on.ca/director/bp7/50-d.htm>
- Caires ،s. & Almeida ،l. (2007). Positive Aspects of the Teacher Training Supervision: The Student Teachers' Perspective. European Journal of Psychology of Education ،22 (4): 515-528.
- Chigudu ،D. (2016). An analysis of secondary school heads' perception of their supervisory role in Nyanga District: Zimbabwe. The Independent Journal of Teaching and Learning ،11(1) ،1-22.
- Colantonio ،John. (2005). Combined Instructional Supervision and Staff Development ،PL MAY 2005.
- Daft ،Richard. "Organization Theory and Design". ( South- western College publishing ،Ohio ،2001 ) ،p.501.
- Dangara ،U.Y. (2015). The Impact of Instructional Supervision on Academic Performance of Secondary School Students in Nasarawa State ،Nigeria. Journal of Education and Practice ،6(10); 160-167.
- Edenfield ،J. (2014). Teachers' Perceptions of Merit Pay in Georgia (Unpublished Doctor Dissertation) ،Graduate Faculty of Georgia Southern University ،Georgia.

- El-Gamal ،A. F. ،Amin ،A. E. ،& Mohamed ،B. E. (2016). Educational Supervisory System based on Intelligent Multi-Agents. International Journal of Computer Applications ،150(7) ،17-24.
- Elgendy ،R. ،Morad ،A. ،Elmongui ،H. G. ،Khalafallah ،A. ،& Abougabal ،M. S. (2017). Role-task conditional-purpose policy model for privacy preserving data publishing. Alexandria Engineering Journal ،56 ،459–468.
- European Commission ،Directorate– General for Education and culture (2004 ) ،Evaluation of Schools Providing Compulsory Education in Europe ،Eurydice European Unit ،Brussels ،Belgium ،PP.38-40a
- Gordon ،S.P. ،& Ross-Gordon ،J.M. Glickman ،C.D. (2005). The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership. Needham Heights ،MA: Allyn & Bacon.
- Jaap Van Lakerveld (2003 ) ،Self Evaluation : about Pitfalls and Pudding ، Paper Presented at the International Conference of Self Evaluation ، Slovenia 24-28 September ،PP. 1-3
- Kayaoğlu ،M. N. (2012). Dictating or Facilitating: The Supervisory Process for Language Teachers. Australian Journal of Teacher Education ،37(10) ،103-117.
- Kebede ،D. (2014). Practices And Problems Of Instructional Supervision In Secondary Schools Of Nefas Silk Lafto Sub- City In Addis Ababa (Unpublished Master Thesis) ،Addis Ababa University ،Ethiopia.
- Kotride ،I.Y. and Yunos ،J.B.M. (2015). The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria. Procedia - Social and Behavioral Sciences 204 ،259 – 264.
- Lempira ،P. S. O. (2014). Influence Of Headteachers’ Instructional Supervision Practices On Pupils’ Performance In Kenya Certificate Of Primary Education In Loitokitok Sub-County ،Kenya. (Unpublished Master Dissertation) ،University of Nairobi.
- Lesley Saunders ،et.al ،( 2000): Raising Attainment in Secondary Schools for Self – Evaluation ،National Foundation for Educational Research ،Slough ،pp.1-3
- Lizzio ،A. ؛ Stokes ،L. & Wilson ،K. (2005). Approaches to learning in professional supervision: Supervisee perceptions of process and outcome. Studies in Continuing Education. Available: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01580370500376622?journalCode=csce20#.VEgKniLF8qM>
- Lorraine Brodio (2004): Schools Speak for Themselves ،Paper Presented at International Conference of Self Evaluation ،Graz ،Austria ،22-26 September 2004 ،PP. 5-6

- Memduhoğlu ,H. B. ,Aydın ,I. ,Yılmaz ,K. ,Güngör ,S. ,& Oğuz ,E. (2007). The Process of Supervision in the Turkish Educational System: Purpose ,Structure ,Operation. *Asia Pacific Education Review* ,8(1) ,56-70.
- Mosavi ,F. (2014). Presents a Conceptual Framework of Supervisory System for Teachers. *Journal of Educational and Management Studies. J. Educ. Manage. Stud.* ,4(4) ,738-744.
- Ozdemir ,T. Y. ,& Yirci ,R. (2015). A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. *EDUPIJ* ,4(1-2) , 56-70.
- Parveen ,Q. ,Yousuf ,M. I. ,Kayani ,M.M. ,and Behlol ,M.G. (2011). Concept of Supervision and Supervisory Practices at Primary Level in Pakistan. *International Education Studies* ,4,( 4); 28-35.
- Stan ,C. ,& Manea ,A. D. (2015). The divergent relationship between assessment and self-assessment in higher education. *Experimental results. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 209 (2015) , 497 – 502.
- Tubsuli ,N. ,Julswan ,S. ,& Tesaputa ,K. (2017). The Team-Based Internal Supervision System Development for the Primary Schools under the Office of the Basic Education Commission. *International Education Studies* ,10(1) ,245-254.
- William Scott , "Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences" ,*The journal for Quality and Participation*. Vol ,26 ,No.1 ,March ,2003 ,pp. 26-30.
- Williams ,R. L. (2007). A Case Study In Clinical Supervision: Moving From An Evaluation To A Supervision Mode (Unpublished Doctor Dissertation) ,The Pennsylvania State University ,USA.

استبانة للكشف عن دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
<b>المحور الأول: دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الصفي الخاص بالمعلمين</b>				
١	تمارس المنظومة الإشرافية الاتصال الإيجابي مع المعلمين			
٢	تحرص المنظومة الإشرافية على إثارة دافعية المتعلمين			
٣	تشجع المنظومة الإشرافية المعلمين على النمو المهني المستمر			
٤	تحرص المنظومة الإشرافية على مقابلة المعلمين الجدد وتهينة البيئة التعليمية لهم			
٥	تتابع المنظومة الإشرافية الاحتياجات العددية للمدرسة من المعلمين			
٦	تتابع المنظومة الإشرافية الاحتياجات الكيفية للمدرسة من المعلمين			
٧	تعمل المنظومة الإشرافية على متابعة توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية			
٨	تتولى المنظومة الإشرافية توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي			
٩	تتولى المنظومة الإشرافية متابعة المتعلم في إعداد له لدروسه بطريقة متكاملة			
١٠	تتولى المنظومة الإشرافية قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها في خدمة المصلحة التعليمية			
١١	تحرص المنظومة الإشرافية على تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة ومتطلبات الموقف			
١٢	تشجع المنظومة الإشرافية تبادل الخبرات بين المعلمين			
١٣	تحفز المنظومة الإشرافية المعلمين نحو العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية			
١٤	تتولى المنظومة الإشرافية تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها			
١٥	تقترح المنظومة الإشرافية البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين			
١٦	تحرص المنظومة الإشرافية على تحليل الواقع المهني للمعلمين وتحديد احتياجاتهم المهنية			
١٧	تشارك المنظومة الإشرافية في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية			
١٨	تحرص المنظومة الإشرافية على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين			
١٩	تحفز المنظومة الإشرافية المعلمين نحو البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية			
٢٠	المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير في المعلمين			
<b>المحور الثاني: دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب</b>				
١	تتولى المنظومة الإشرافية متابعة القدرة الاستيعابية للفصول			
٢	تعتني المنظومة الإشرافية بالنمو المتكامل للطلاب (دينيا وعلميا وعمليا واجتماعيا) وعدم الإقتصار على النمو المعرفي فقط			
٣	توفر المنظومة الإشرافية حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب			
٤	تحقق المنظومة الإشرافية مبدأ مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب			
٥	تحرص المنظومة الإشرافية على قياس استجابات الطلاب باستمرار			
٦	تتولى المنظومة الإشرافية إعداد النشرات الهادفة التي تربط			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
	المدرسة بالمجتمع وتتيح فرص التقدم وتطوير أساليب التربية الموجهة			
٧	تتابع المنظومة الإشرافية تعاون المعلم مع إدارة المدرسة			
٨	تحرص المنظومة الإشرافية على متابعة وصول الكتب المدرسية وفق الطبقات المصرح بها			
٩	تعنى المنظومة الإشرافية بالمكتبة المدرسية وتفضل الاستفادة منها			
١٠	المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير في الطلاب			
١١	تطبق المنظومة الإشرافية الديمقراطية في التعامل مع الطلاب			
١٢	تشارك المنظومة الإشرافية في تقويم أداء الطلاب			
١٣	تحرص المنظومة الإشرافية على وضع الخطط الملائمة لمواجهة مشكلات الطلاب			
١٤	تحرص المنظومة الإشرافية على التواصل مع أولياء أمور الطلاب			
١٥	تراعي المنظومة الإشرافية احتياجات الطلاب واستعداداتهم			
١٦	تتولى المنظومة الإشرافية توفير المناخ المناسب الذي تتوطد فيه الصلة بين التلميذ ومدرسته			
١٧	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتفوقين من الطلاب			
١٨	وضع خطط علاجية للمتعثرين تحصيلياً من الطلاب			
١٩	تقديم الدعم اللازم لذوي الاحتياجات الخاصة			
٢٠	توفير خدمات التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب			
المحور الثالث: دور المنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي بالبيئات المدرسية				
١	تحرص المنظومة الإشرافية على تهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغيير اللازم لتطوير العملية التعليمية			
٢	تحرص المنظومة الإشرافية على متابعة ما يطرأ في المدرسة من مظاهر غير عادية ومعالجتها			
٣	تتولى المنظومة الإشرافية إعداد تقرير نهائي واضح عن الواقع العملي			
٤	تتولى المنظومة الإشرافية حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز			
٥	تشرف المنظومة الإشرافية على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة			
٦	تحرص المنظومة الإشرافية على مساعدة إدارة المدرسة في إعداد المعارض السنوية			
٧	تتولى المنظومة الإشرافية التنسيق بين الإدارة المدرسية والإدارات التعليمية			
٨	تمارس المنظومة الإشرافية دور حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي			
٩	تشارك المنظومة الإشرافية الإدارة المدرسية في تحديد نقاط القوة والضعف داخلها			
١٠	تساعد المنظومة الإشرافية الإدارة المدرسية في تحديد الفرص والتحديات المحيطة بها			
١١	تسهم المنظومة الإشرافية في مساعدة الإدارة المدرسية على تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف بها			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة
١٢	تسهم المنظومة الإشرافية في مساعدة الإدارة المدرسية على استثمار الفرص ومواجهة التحديات المحيطة بها			
١٣	تساعد المنظومة الإشرافية الإدارة المدرسية على حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة لديها			
١٤	المنظومة الإشرافية لديها القدرة على التأثير في الإدارة المدرسية			
١٥	تراعي المنظومة الإشرافية المرونة في التعامل مع الإدارة المدرسية			
١٦	تتولى المنظومة الإشرافية رسم الخطة العامة للمجال الدراسي والإشراف على تنفيذها وتقويمها في جميع المراحل التعليمية			
١٧	تتولى المنظومة الإشرافية رسم الخطة العامة للأنشطة المساندة للمجال الدراسي والإشراف على تنفيذها وتقويمها			
١٨	العمل على تذليل العقبات أو المشكلات الطارئة التي تعوق التواصل الفعال بين الإدارة المدرسية وبقية عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة			
١٩	تشجيع الإدارة المدرسية على الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة			
٢٠	حث المجتمع المحلي على مشاركة الإدارة المدرسية وتقديم الدعم اللازم لها			