

واقع تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء بإدارة تعليم محافظة الخرج

أ. / فلود راشد الرويشد

مشرفة تربوية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج قسم الإشراف التربوي شعبة اللغة الانجليزية

د. / امتثال أحمد السقا

أستاذ الإدارة التربوية المشارك / قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية الشرق العربي للدراسات العليا

المقدمة :

ويعد الإشراف التربوي معنياً بالدرجة الأولى على تحسين العملية التعليمية بكافة تفاعلاتها، فهو يشمل جميع عناصر العملية التعليمية، ولضمان تحقيق الأداء الأمثل للإشراف التربوي، قامت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ببناء منظومة الأداء الإشرافي والتي تتضمن ثلاثة أنواع من المؤشرات ، وهي : مؤشرا الأداء الإشرافي الكمية، ومؤشرات الأداء الإشرافي النوعية، ومؤشرات الأداء الإشرافي المدرسية ، وتم تطبيقها بداية من العام ١٤٣٥هـ ، مع تطويرها سنوياً (وزارة التعليم ، ١٤٣٧هـ ، ٢).

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية، فقد حدث تطور في مفهوم الإشراف التربوي خلال السنوات الأخيرة ، مثله مثل العديد من المفاهيم

زاد الاهتمام بالعملية التربوية نظراً للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم ، وأصبحت الدول تتسابق لتقديم كامل الدعم لوزارات التعليم لضمان أفضل المخرجات من العملية التعليمية وذلك بهدف النهوض باسم البلد ومكانته بين الدول المتقدمة .

وجاء في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م "سنوات الاستثمار في التعليم و التدريب و سيكون تركيزنا على تأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتدريبهم" (رؤية ٢٠٣٠، ٣٩)

ولضمان تحقيق الأهداف التربوية وقيام النظام التعليمي بأداء دوره على أكمل وجه وجب تطوير العمليات بشكل مستمر ، وتحسين الممارسات في العملية التعليمية من قبل جميع القائمين عليها.

التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة للدراسات والممارسات الإشرافية.

فنتيجةً للتطور الكبير في الفكر التربوي وممارساته الميدانية فقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية والتعلمية، وأدى هذا الشمول والانتساع في مفهوم الإشراف التربوي إلى ضعف دقته وضعف وضوحه (البابطين ، ١٤٢٥هـ ، ص ٨) .

وفي إطار سعي وزارة التعليم للحد من تداخل مهام العمل الإشرافي قامت بإصدار تنظيم يقضي بإيقاف العمل بآلية الإشراف المباشر، ومراجعة مهام المشرف التربوي وتطويرها بما يعزز أدواره الفنية، والتأكيد على أن يكون عمل المشرف التربوي ضمن مهامه الأساسية (وزارة التعليم، رقم ٣٤١٨٣٠٩٥٤ / ٣١ في ٩ / ١١ / ١٤٣٤هـ) .

واستناداً للقرار الوزاري السابق قامت الإدارة العامة للإشراف التربوي وبتوجيه من وزارة التعليم، بتصميم مؤشرات الأداء الإشرافي، والتي تحدد المعايير التي يجب أن يستند إليها المشرف التربوي في عمله خلال عام دراسي كامل، ثم تصنف ضمن مؤشرات للحكم على أداء مكتب التعليم وإدارة الإشراف التابع لهما، فيما يعرف بمنظومة الأداء الإشرافي

والمدرسي . (النسخة (٤) للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ) .

فأشارت دراسة (مرسى وعبدالله ٢٠١١ م) إلى أن استخدام مؤشرات الأداء أصبح اتجاهاً عالمياً لدى التربويين وصناع السياسة التعليمية؛ إذ يؤكدون على ضرورة توظيف المؤشرات في كل مستويات الأنظمة التعليمية. كما أن ملتقى الإشراف التربوي التاسع عشر والمنعقد في سراة عبيدة (٧ - ٨ / ٦ / ١٤٤٠هـ) قد أصدر عدة توصيات منها : التركيز على العمل التعاوني بين أقسام الإشراف التربوي، وتطوير معايير اختيار المشرفين التربويين، ونشر ثقافة القياس والتقويم . وتتركز مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

١- تعرف مستوى تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء من وجهة نظر المشرفات التربويات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

٢- تعرف الصعوبات التي تحد من تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء من

الخبرة التربوية والصفات الشخصية التي تؤهله لمهمة القيادة " (دليل المشرف التربوي ١٤١٩، ص ٩٥).

مؤشرات الأداء الإشرافي: مجموعة الوظائف والضوابط التي تصف بدقة أداء العاملين بمكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي بصفة مستمرة، بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق الشفافية (وزارة التعليم ، ١٤٣٧، ١٠) .

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مؤشرات موفقيه نوعية وكمية ، يتم رصدها بشكل مستمر من قبل المشرفة التربوية باستخدام أدوات قياس متعددة منها : الملاحظة ، وبطاقات القياس، والمقابلة ، والاختبارات ، يتم العمل فيها بشكل فردي أو بتشكيل فرق، وتستهدف العمليات لا الأفراد، وذلك بهدف قياس أداء المؤسسة التعليمية والتعرف على العوامل المؤثرة في أداء المدرسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تعرف تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء.
- **الحدود المكائنية:** إدارة التعليم بمحافظة الخرج .

وجهة نظر المشرفات التربويات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

أهمية الدراسة: تمثلت أهمية هذه الدراسة في الأهميتين النظرية والتطبيقية كالتالي:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به المشرفة التربوية إذ يُعد الإشراف التربوي وما يقوم به من ممارسات حلقة الوصل بين القيادات العليا والميدان التربوي .

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة المشرفات التربويات من أجل تنفيذ المهام المسندة إليهن من منظومة الأداء الإشرافي بطريقة فعالة .
- فتح المجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات أخرى في مجال الإشراف التربوي.

مصطلحات الدراسة:

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 يتطلب أن يكون المشرف التربوي قائداً تربوياً يتمتع بكفاءة عالية وثقافة واسعة وقدر كبير من

- **الحدود البشرية:** المشرفات التربويات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٩ / ١٤٤٠هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الإطار النظري ما يلي:

مقومات المشرف التربوي: هناك عدد من

المقومات التي يجب توافرها في المشرف التربوي وتتمثل بما أورده عبدالحى (٢٠١٣ م ، ص١٤٨) :

١- **الخبرة الواسعة :** هذه الخبرة تأتي

حسب عن طريق ممارسته للتدريس، ثم للإشراف التربوي ، ومن خلال إعداده المهني و العلمي، ومن اطلاعه المستمر على ما يتعلق بالعملية التربوية بوجه عام.

٢- **الشورى و التعاون:** على المشرف التربوي أن يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بنموهم المهني ويتعاون معهم في تحسين أدائهم.

٣- **التجديد و الإبداع :** أن يتحلى بالقدرة على التجديد والابتكار، ومسايرة روح العصر، ويشجع المعلمين على

اكتشاف طرق تعليمية أكثر نجاحاً و فاعلية.

٤- **الاهتمام بالنمو المتكامل :** المشرف المقدر هو الذي يُظهر اهتماماً بنمو المتعلم أكثر من إتقان المادة الدراسية وحفظها ، لذلك لابد أن يلفت انتباه المعلمين إلى أهمية اطلاق قدرات المتعلم وتمييزها .

٥- **التخطيط:** على المشرف التربوي أن يضع الخطط لعمله اليومي والأسبوعي والفصلي ، حتى يتجنب تكرار الأعمال والارتجال و الفوضى

٦- **إتقان مهارات الاتصال :** يجب على المشرف التربوي إتقان نقل الأفكار والمعلومات بين الأطراف المختلف في العملية التعليمية .

٧- **المؤهلات الشخصية :** إن نجاح المشرف التربوي حسب المعتصم بالله و آخرون (١٤٣٣هـ ، ص٣٨)، يعتمد على مقومات شخصيته وعلى العلاقات الودية التي تربطه بالمعلمين ، ومن الصفات الشخصية التي تعين المشرف على تأدية مهامه (الثقة بالنفس ، المرونة ، العدالة ، الصبر ، اللباقة ، الجدية ، التواضع).

مواصفات المشرف كقائد تربوي :

يشير ستر الرحمن (٢٠٠٧) فإن تنفيذ المشرف لدوره كقائد تربوي يتطلب مواصفات عدة وهي كالتالي :

١- مواصفات مهنية فنية حيث يجب :

أن يكون ملماً بمشكلات التقويم، وأن يكون قادراً على تفهم الآخرين والاستماع إليهم. و أن يكون قادراً على مساعدة الآخرين وحل مشكلاتهم. كما يجب أن يكون متمكناً من المواد الدراسية ضمن نطاق تخصصه. و قدرته على تنظيم العمل الجماعي و الإلمام بقضايا البحث التربوي و متطلباته.

٢- مواصفات اجتماعية وأخلاقية:

و تتعلق بالسلوك الشخصي للمشرفين ومعتقداتهم ونشاطهم الاجتماعي ، " السلوك الطيب " ، " التخلق المهني " " الوطنية الصادقة " .

٣- مواصفات نفسية :

وتشتمل على قدرات المشرف وطاقاته وعلى علاقاته ضمن المجموعة التي يتعامل معها ، مثل " القدرة على الابتكار والتجديد ، قوة الشخصية ، القدرة على التمييز ، القدرة على الإقناع ، القدرة على التعلم

٥- مواصفات تكوينية :

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام : تكوين عام : ويقصد منه الثقافة العامة . و تكوين خاص : وهو ما يتصل بمهنة الإشراف والتعليم " التكوين التربوي " " المعرفة بتخصصه " وتكوين أساسي : ويقصد به التكوين العلمي والمؤهلات الأكاديمية .

٦- مواصفات تتعلق بالأقدمية في التعليم والكفاءة المهنية :

القدرة على تفهم المشكلات، السيرة المثالية ، الدقة في التوجيه وتقديم النصائح. منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي :

ظهر الاهتمام بمفهوم مقاييس الأداء و مؤشراتهما من الحاجة إلى رصد مدى التطور أو التقدم في الخدمات التي تقدم بالمؤسسات. وتعد هذه الطريقة أكثر وضوحاً وتحديداً من استخدام الصفات اللفظية التي تقول بأن الحالة في تحسن أو تدهور، أو وصف الحالة بأنها ممتازة أو جيدة جداً. لذا كانت هناك جهود مستمرة حول ضرورة اتخاذ مؤشرات يمكن أن تقدم وصفاً دقيقاً حول مدى التقدم في تحقيق الأهداف المؤسسية (الأشقر، ١٤٣٧هـ).

مفهوم مؤشرات الأداء:

يعرف قاموس (أكسفورد ، ٢٠١٢) oxford : المؤشر بأنه الذي يشير أو يوجه الانتباه إلى شيء ما. وتعرف مؤشرات الأداء بأنها عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته وحدة إدارية ما من أهدافها (مجيد، ٢٠١٢، ٢٨). وأوردت دراسة ياسين وآخرون (٢٠١٤، ٢٥) تعريفاً لمؤشرات الأداء ، بأنها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للتعرف على مدى تلبيتها لمستويات الأداء المتفق عليها.

بينما تعرف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID,1996) مؤشرات الأداء بأنها مقاييس تصف كيف ينجز البرنامج أهدافه؟ بينما يحدد بيان النتائج ما الذي نتمنى إنجازه .

يُعرف المعهد العربي للتخطيط (٢٠١٠) المؤشرات بأنها: مجموعة الدلائل والتعليقات والملاحظات الكمية والكيفية التي تصف الوضع أو الظاهرة المراد فحصها للوصول إلى حكم معين وفقاً لمعايير متفق عليها.

مؤشرات الأداء الإشرافي: مجموعة الوظائف والضوابط التي تصف بدقة أداء

العاملين بمكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي بصفة مستمرة ، بهدف رفع مستوى الأداء و تحقيق الشفافية (وزارة التعليم ، ١٤٣٧، ١٠) .

أهمية مؤشرات الأداء:

لجأت الكثير من دول العالم إلى الاعتماد على المؤشرات كأحدى المداخل التقويمية لمدى تحقق أهداف التنمية المستدامة في جميع المجالات .كما تم استخدام المؤشرات في مجال التعليم في بناء قواعد للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها صانعو السياسة التربوية عند صناعة القرارات .وكذلك تكمن أهمية مؤشرات الأداء في قدرتها على وصف النظام التعليمي وصفاً دقيقاً .

و من أهم مبررات العمل بمؤشرات الأداء ، ما قدمته دراسة الحسن (٢٠١٤، ١٤١) كما يلي حيث :

توفر الأساس القوي للتخطيط والتطوير و توفر البيئة اللازمة لضمان جودة مخرجات النظام و كذلك توفر أسس قوية وقواعد بيانية جيدة للتنمية المستدامة.

كما تذكر المحروقي (٢٠١٠) أن للمؤشرات في التعليم أهمية كبيرة في تحسين العملية التربوية وتطويرها وذلك من خلال :

تساعد في الحصول على التغييرات السنوية في البيانات المتعلقة بالعملية التعليمية و تساهم في عملية التخطيط ، كما تبرز أهميتها للدراسات والبحوث المتعلقة بالعملية التربوية .

وقد أشارت أمانة إدارات التعليم (١٤٣٣هـ) أن العمل بالمؤشرات في مجال التعليم يساعد على تحقيق الفوائد التالية :

تخبر مؤشرات الأداء عن حالة النظام التعليمي، تعطي المعلومات والحقائق التي ينبغي أن يتصف بها النظام التعليمي.

و تساعد أيضاً في تخصيص الموارد المالية وإعادة تخصيصها لمعالجة أوجه القصور، و تساهم الوقوف على مدى تحقق الأهداف المرسومة.

وبذلك أصبح هناك اتفاق عام لدى المنظمات الدولية ، و القطاعات الحكومية و الأهلية العاملة في قطاع التعليم ، وكذلك التربويين ومتخذي القرار على أن للمؤشرات أهمية كبيرة في رصد الواقع الحقيقي للتعليم ،وتوفير فرص تطوير النظام التعليمي وتحسين مخرجاته.

أنواع مؤشرات الأداء:

تتعدد أنواع مؤشرات الأداء حسب الغرض بحيث تكون المقاييس المصممة لقياس الأداء هي الضابط في شكل وطريقة عمل المؤشر. وفيما يلي استعراض لأبرز أنواع المؤشرات في مجال التعليم:

أوردت دراسة ريهام وعبدالمعطي (٢٠١٤، ٣٢٥) التي قسمت مؤشرات الأداء حسب حجم ونوعية النظام التعليمي إلى نوعين هما:

- **مؤشرات كمية:** وهي مكونة من إحصائيات أو حقائق عددية . ومقاييس كمية للتغير في مستويات الأداء (النتائج المتحققة) خلال فترة زمنية معينة. وهذا النوع من المؤشرات يركز على النتائج الملموسة.
- **مؤشرات نوعية:** وهي مؤشرات غير إحصائية ،عادة ما تكون ذات صبغة ذاتية يُعبر عنها من خلال قياس اتجاهات الأفراد أو المستفيدين من خلال اللقاءات والبحوث المسحية .

مؤشرات الأداء بدلالة كفاءة المؤسسة :

- **مؤشرات الكفاءة :** وتتناول هذه المؤشرات مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- مؤشرات الفاعلية : تتناول مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رسالتها والأهداف التي أنشئت من أجلها، أو قياس درجة تحقق أهداف المؤسسة التعليمية مقارنة بما كان مستهدفاً منها.

ومن جهة أخرى بين حمافي (٢٠١١) تصنيفه لمؤشرات الأداء إلى:

١/ مؤشرات المدخلات : وتعني الموارد المادية والبشرية المتاحة والمتوافرة الداخلة للنظام التعليمي.

٢/ مؤشرات العمليات : وهي ترتبط بالعلاقات والتفاعلات بين مكونات المدخلات المختلفة للحصول على الناتج النهائي المرغوب فيه.

٣/ مؤشرات المخرجات: وهي ترتبط بجودة النواتج النهائية للنظام التعليمي في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً. وما يرتبط بذلك من احتياجات كمية ونوعية لسوق العمل .

مما سبق فإن مؤشرات الأداء تساعد المؤسسات على رصد وقياس أدائها فيما يتعلق بتحقيقها للأهداف، فتوضح الأداء الفعلي للمؤسسة ونقاط القوة و نقاط الضعف مما يساعد المؤسسة على تشخيص الواقع ومعالجة أوجه القصور وتحسين الأداء.

خصائص مؤشرات الأداء:

من خصائص المؤشرات الجيدة ما ذكرته دراسة الحوت والشاذلي (٢٠٠٧) :

أن البساطة ، وعدم التعقيد، سهولة الفهم من أهم خصائص المؤشر الجيد و يضاف لها التكامل و التجانس و أن يعبر عن الحقيقة ، كما يجب أن يتصف المؤشر بالدقة والكفاءة العالية في القياس، و أيضاً الحساسية، بحيث تظهر أي تغيرات تحدث في الظاهرة محل الدراسة ، و من أبرز خصائص المؤشر الجيد هو الصدق، بحيث يقيس المؤشر ما وضع لقياسه ليعطي تصور صحيح ودقيق في المقارنة والحكم.

كما تذكر دراسة السيد (٢٠١٦) بأن مؤشرات الأداء الجيدة تتسم بعدة خصائص، تتمثل في :

١- الهرمية: حيث تمكن المستخدم من الوصول إلى التفاصيل، والحصول على الرسالة العامة سريعاً.

٢- أنها توجيهية : بحيث تتوفر المعلومات في الوقت المناسب للعمل بناءً عليها.

٣- القدرة على التمييز بين الاتجاه الرديء والجيد في المؤسسة التعليمية .

٤- أن تكون غير متحيزة، وخالية من الأخطاء.

ويضيف ديفيد بارمنتر
(٢٤، ٢٠١٤) أن من أهم الخصائص التي
تميز المؤشرات :

- أنها مؤشرات غير مالية (أي لا يتم
التعبير عنها بالعملات مثل : الريال ،
الدولار ..الخ) ، أنها تُقاس بشكل
متكرر (يومي /أسبوعي/شهري) كما
أن لها أهمية كبيرة (أي تؤثر على
أغلب عوامل النجاح الأساسية في
المنظمة).
وكذلك لها تأثير إيجابي (أي أنها تؤثر
على مقاييس الأداء الأخرى بطريقة
إيجابية).

وأشار المرجوشي (٢٠٠٨) إلى أهم
الخصائص المميزة لمؤشرات الأداء في
المنظمات:

١- تهتم المؤشرات بدراسة الطرق
المختلفة التي يمكن أن تؤدي بها
الوحدات الإدارية أعمالها، وصولاً
لاختيار أفضل هذه الطرق والتوصية
باتباعها لتبسيط العمل.

٢- تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى
عناصره المختلفة، أو إلى خطوات
متتالية توضح المرحلة التي يمر بها
التففيذ، وذلك لإختصار العمليات غير
المرغوبة وإلغائها.

٣- تهتم المؤشرات بإمكانية دراسة ظروف
العمل وأثرها على الوقت والتكلفة
وجهود العاملين.

وظائف مؤشرات الأداء:

ذكرت الحضيف (٢٠١٥) وظائف مؤشرات
الأداء بما يلي:

قياس مدى البعد أو القرب من الهدف
، كما أنها تساعد في عمل مقارنات زمنية
ومكانية، وكذلك فإنها تقيس التغير في
متغيرات النظام التعليمي واتجاهات هذا التغير
و تساهم في تقويم النظام التعليمي .

وتذكر دراسة الحوت والسيد (٢٠٠٩، ٩،
بعضاً من تلك الوظائف و من أهمها:

وظيفة إشارة: حيث تعتبر أضواء
تحذير في لوحة تحكم ، وظيفية تقويم: حيث
تظهر إلى أي مدى تم إنجاز أهداف معينة.
كما تؤدي وظيفة حوار: حيث تساعد في
ترتيب الاتصال بين صناع سياسة التعليم.

معوقات استخدام مؤشرات قياس الأداء :

هناك معوقات و مشكلات تواجه
استخدام مؤشرات الأداء حددتها السيد
(٢٠١٦، ٥٨٠،) بما يلي:

١- ضعف الربط بين بيانات التعداد
السكاني وبيانات التعليم.

٢- المصادر المتعددة والتي يمكن من
خلالها الحصول على مؤشرات الأداء

متعددة الأوجه والمستويات، حيث يتم جمعها من الطلاب والقاعة التدريسية والمؤسسة التعليمية.

٣- تعدد التفسيرات للمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي.

٤- تباين الطرق التي يتم بها جمع البيانات من الطرق الاعتيادية إلى نظم المعلومات الإدارية المعقدة القائمة على الحاسب الآلي .

وأشار القحطاني (١٤٣٢) إلى العديد من المعوقات التي تواجه قياس الأداء بشكل عام في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية منها:

ضعف مستوى الوعي بأهمية قياس الأداء وقلة الموارد البشرية المتخصصة أو المدربة على القياس ، قلة توفر قواعد البيانات لغرض قياس الأداء ، حداثة ثقافة قياس الأداء في المملكة وعدم وضوح معالمها و ندرة الشركات المتخصصة التي توفر خدمات استشارية في مجال قياس الأداء و كذلك قصور برامج نشر الثقافة والتوعية بأهمية قياس الأداء.

منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي :

اتجهت وزارة التعليم - ممثلة بالإدارة العامة للإشراف التربوي - إلى

تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي، وهو منهج استراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات ذات الأداء الفعال حول العالم، وذلك سعياً منها لتطوير العمل في الميدان التربوي.

والمنظومة هي صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي تشمل جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، وبطرق مختلفة منها الفردي والجماعي (فرق) من مستفيدين ومن عاملين ومن مختصين (أخصائي تقويم) ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة (وزارة التعليم ، ١٤٣٧ هـ ، ٥) .

ووفقاً لما ورد بمنظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في إصدارها السادس (١٤٣٩هـ) فإن مؤشرات الأداء الإشرافي الأساسية هي : مجال التحصيل الدراسي (يتضمن ٩ مؤشرات) و كذلك مجال قيم الطلاب وسلوكهم (يتضمن ٣ مؤشرات) كما يتضمن مجال النمو المهني (يتضمن ٣ مؤشرات) و يندرج تحت مجال الأداء الفني والتعلم النشط (يتضمن ٣ مؤشرات) و هناك مجالات السلوك الوظيفي و الانتظام الدراسي التي تتضمن (٣ مؤشرات) لكل منها ، أما مجال البيئة المدرسية والأداء النوعي (يتضمن مؤشرات)

و أخيراً مجال التميز (يتضمن مؤشر واحد).

ضوابط العمل في منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:

تضمنت منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي على تعليمات وضوابط تحدد الإجراءات التي يجب أن يلتزم بها المشرف التربوي عند تنفيذ المهام، وذلك لضمان الشفافية ومصداقية المؤشرات التي تم رصدها، كما أن وجود منهجية واضحة تمنع الارتجال والازدواجية وتضمن دقة القياس .

و مثال على هذه الضوابط : ضوابط الزيارة التشخيصية للتحصيل الدراسي ،ضوابط التصنيف الفئوي للعاملين ،ضوابط تحديد المهارات الأساسية .

الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت مؤشرات الأداء كما يلي:

١- دراسة الحوت والسيد (٢٠٠٨) وهدفت تعرف استخدامات وأنواع المؤشرات التعليمية، وعرض لبعض المؤشرات التعليمية المستخدمة في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي. وكان من نتائج الدراسة: ضرورة الاهتمام بالمؤشرات

التعليمية ليس على مستوى المدرسة فقط، بل على مستوى النظام التعليمي ككل .كما يجب وضع نظام شامل للمؤشرات التعليمية يساهم في تحقيق الفائدة القصوى من المؤشرات ويتكون من وحدات وله إدارة عليا ومركزية. وضرورة نشر مؤشرات أداء المدراس لكل فئات المجتمع.

٢- دراسة القحطاني(١٤٣٧هـ) هدفت تعرف واقع تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض ومعوقاته. استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٤٠٠) مشرفاً تربوياً ، وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (١٩٦) مشرفاً. وكشفت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على توافر مقومات تطبيق مؤشرات الأداء في مكاتب التعليم، كما كشفت أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق مؤشرات هي قلة وجود الحوافز المادية والإدارية للمشرف " .

٣- دراسة الأشقر(١٤٣٧هـ) وهدفت بيان دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة

الأحساء التعليمية، وتحديد الصعوبات التي تحد من دور مؤشرات الأداء في زيادة فاعلية المشرف التربوي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وطبقت الدراسة على كامل مجتمعها الذي تكون من جميع المشرفين التربويين التابعين لإدارة الإشراف التربوي في محافظة الأحساء، البالغ عددهم (١١٣) مشرفاً تربوياً. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أسهمت مؤشرات الأداء في مهارة توثيق المشرف التربوي لأدائه من خلال الشواهد المطلوبة، سهلت مؤشرات الأداء عملية تخطيط المشرف التربوي لعمله.

٤- دراسة مينغهي وآخرون (2010)، (Myungheek) وهدفت هذه الدراسة التي أجريت في كوريا إلى تطوير مؤشر الأداء التعليمي لمتعلمي الألفية الجديدة، وكانت أدوات الدراسة قد تضمنت المقابلة مع الخبراء في المجال التربوي واستطلاع وطني لتحديد مفهوم الأداء التعليمي. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: تحديد المجالات المعرفية والعاطفية والاجتماعية والثقافية كأساس لبناء المؤشر. ثم تطوير المؤشر للأداء

التعليمي. ومن نتائج الدراسة أيضاً تحديد ثلاثة مجالات، ولكل مجال أربعة عوامل لقياس الأداء التعليمي لمتعلمي الألفية الجديدة، مثل المجال المعرفي كانت له أربعة عوامل: إدارة المعلومات، بناء المعرف، استخدام المعرفة، والمقدرة على حل المشكلات.

٥- دراسة رايز ودافيد وتوم (Rhys & David & Tim, 2010)، وهدفت دراسة إلى تحديد العوامل المستخدمة في تطوير وتطبيق نموذج مقياس مؤشرات الأداء الرئيسة في التعليم العام والتعليم المهني المستمدة من المؤسسات الأكاديمية، حيث يساعد ذلك بأن تصبح مؤشرات الأداء الرئيسة عاملاً استراتيجياً في تخطيط أعمال الأوساط الأكاديمية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في مناقشة التطورات في عملية التعليم والتعلم واستخدام مؤشرات الأداء في التعليم والتدريب المهني، وقد أكدت نتائج الدراسة على أن هناك بعض من المعوقات التي تعمل على عدم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة في التعليم والتدريب المهني والتي تتمثل في أن هناك ضغوط حالية على المؤسسات والموظفين والطلاب بشكل واضح، وهذا

ما يفرض ضرورة توفير آلية تستخدم في المقارنات المباشرة والخصائص التشغيلية للمؤسسات والبرامج المختلفة وكيفية تأثير هذه البرامج سواء من الناحية الأكاديمية أو المهنية، كما أكدت نتائج الدراسة على أنه لا توجد في الوقت الراهن طريقة واضحة تعكس بشكل كامل أداء المؤسسات التعليمية المختلفة وخاصة الأداء الداخلي.

٦- دراسة مرسي، وعبدالله (٢٠١٢) وهدفت تعرف مؤشرات الأداء التعليمية كمدخل لتطوير الفاعلية و التحسين الدراسي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: على الرغم من الاختلاف والتباين في تعريف مفهوم المؤشرات التعليمية من حيث الاتساع والعمومية إلا أنه يوجد اتفاق على أنها أداة قياس تستخدم في إصدار الأحكام. يتطلب استخدام مؤشرات الأداء ضرورة توفير قاعدة بيانات أساسية تعبر عن الإنجاز في التعليمي، تتمثل أهمية المؤشرات في استخدامها لتقويم السياسات والإصلاحات التعليمية، ليس

فقط على مستوى المدرسة بل على مستوى النظام التعليمي.

٧- دراسة الجالوق (٢٠١٥م) وهدفت تعرف مدى إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في التحولات الأدائية لعمل المشرف التربوي والإشراف التربوي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٩٠) مديرا ومديرة إشراف . و توصلت نتائج الدراسة إلى أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي أسهمت في التحولات الأدائية في عمل المشرف التربوي والإشراف التربوي بدرجة عالية .

٨- دراسة نواوي (٢٠١٦) وهدفت تعرف واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي علاقته بالكفايات المهنية للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم، والصعوبات في تطبيق المنظومة . كما هدفت تعرف واقع امتلاك المشرفين التربويين للكفايات المهنية التي يحتاجها المشرف لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة. توصلت

الدراسة إلى عدة نتائج منها : ارتفاع مستوى تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي ككل، وضعف بعض الكفايات المهنية المطلوب امتلاكها من قبل المشرف التربوي، ووجود علاقة طردية بين امتلاك المشرف التربوي للكفايات المهنية وتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي

٩- دراسة الرويشد (٢٠١٨) وهدفت الكشف عن واقع ومعوقات تطبيق مؤشرات قياس الأداء في إدارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٦١) قياديًا من الجنسين، توصلت لنتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق مؤشرات قياس الأداء جاء بدرجة متوسطة (٢٢،٣) من (٥)، وأن هناك موافقة بدرجة عالية (٣،٩٢) من (٥) بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق مؤشرات قياس الأداء في إدارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض،

ومن أبرز تلك المعوقات: قلة وجود الحوافز المادية لتطبيق مؤشرات قياس الأداء، ضعف الاتصال بين الجهات المُعدة للمؤشرات والجهات المسؤولة عن تطبيقها.

التعليق على الدراسات السابقة :

تم استعراض (٧) دراسات سابقة، تنوعت الدراسات من حيث التطبيق في الحدود المكانية والزمانية والبشرية، والمنهج والأدوات المستخدمة. وقد بينت هذه الدراسات أهمية مؤشرات الأداء باختلاف آلية اختيارها ووسائل تصميمها وطرق تطبيقها . كما أوضحت هذه الدراسات أن مؤشرات الأداء هي جزء من العمليات العديدة للإدارة الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه، و كسب ثقة ورضا المستفيد.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

يتضح الاختلاف بين عنوان الدراسة الحالية، وعناوين الدراسات السابقة، وتبعاً لذلك اختلاف أهداف كل دراسة واختلاف منهجيتها. إلا أن هناك نقاط مشتركة بين هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ما يلي:

١- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .

٢- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من عدة جوانب أبرزها ما يلي:

١- أنها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحثين التي تناولت تفعيل دور المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً في ضوء مؤشرات الأداء من وجهة نظر المشرفات التربويات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

٢- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وبيئة التطبيق (إدارة التعليم بمحافظة الخرج).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على النحو التالي:

١- أن هذه الدراسة تيررها بعض من توصيات الدراسات السابقة مثل دراسة الأشقر (١٤٣٧) التي أوصت بنشر ثقافة المؤشرات التربوية لتقييم نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، ودراسة الجالوق (٢٠١٥) التي أوصت بإجراء دراسة لرصد

الوعي بمفاهيم وآليات تطبيق مؤشرات الأداء ومتطلباتها لدى مجتمع وزارة التعليم.

٢- الاستفادة من المنهجية العلمية للدراسات السابقة، من حيث خطوات تنفيذ الدراسة، وعرض الإطار النظري و الدراسات السابقة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات في مكتب الإشراف التربوي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، والبالغ عددهم (٧٠) مشرفة تربوية حسب إحصائية مكتب الإشراف التربوي بإدارة الخرج للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ. وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل أي تطبيق الأداة على جميع أفراد المجتمع. وقد تم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على جميع أفراد الدراسة، استجاب معها (٥٣) من المشرفات التربويات .

خصائص أفراد الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في التخطيط، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١) خصائص أفراد الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دراسات عليا	١٠	١٨,٩
	بكالوريوس	٤٣	٨١,١
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	٥	٩,٤
	خمس إلى أقل من ١٠ سنوات	١٢	٢٢,٦
	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٥	٩,٤
	١٥ سنة فأكثر	٣١	٥٨,٥
عدد الدورات التدريبية في التخطيط	لا توجد	٨	١٥,١
	١-٣ دورات	٣٢	٦٠,٤
	أكثر من ثلاث دورات	١٣	٢٤,٥

بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء

وتم استخدام مقياس خماسي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4/5=0,80$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال:

أداة الدراسة: تم استخدام أداة الاستبانة، وتكونت من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في التخطيط.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٣٩) عبارة مقسمة على محورين، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء.

المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من تفعيل دور المشرفة التربوية

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

١- منخفضة جداً	٢- منخفضة	٣- متوسطة	٤- عالية	٥- عالية جداً
١,٨٠-١	٢,٦٠-١,٨١	٣,٤٠-٢,٦١	٤,٢٠-٣,٤١	٥-٤,٢١

- صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:
- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمون.
- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة مكافئة لمجتمع الدراسة. ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تفعيل دور المشرفة التربوية

كقائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٨٥١	١٧	**٠,٧٨٩	٩	**٠,٧٢٣	١
**٠,٧٨٧	١٨	**٠,٧٤٠	١٠	**٠,٨٥٠	٢
**٠,٩٠٩	١٩	**٠,٨٣٩	١١	**٠,٥٦٣	٣
**٠,٩٠٥	٢٠	**٠,٨٥٠	١٢	**٠,٦٩٩	٤
**٠,٨٨٥	٢١	**٠,٨٥٤	١٣	**٠,٦٥٢	٥
**٠,٨١٦	٢٢	**٠,٨٠٦	١٤	**٠,٧٣٦	٦
**٠,٨٥٢	٢٣	**٠,٧٨٤	١٥	**٠,٨٥١	٧
-	-	**٠,٧٥٦	١٦	**٠,٨٤٥	٨

** دال عند مستوى (٠,٠١)

- يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الصعوبات التي تحد من تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدةً تربوية في ضوء مؤشرات الأداء) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٨٨	٩	**٠,٨٦٧
٢	**٠,٦٥١	١٠	**٠,٧٤٣
٣	**٠,٧٤٧	١١	**٠,٧٩٥
٤	**٠,٥١٢	١٢	**٠,٦٠٦
٥	**٠,٦٦٤	١٣	**٠,٦٤٤
٦	**٠,٧٨٣	١٤	**٠,٨٥٣
٧	**٠,٧٧٦	١٥	**٠,٨٣٦
٨	**٠,٨٢١	-	-

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة : تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي :

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدةً تربوية في ضوء مؤشرات الأداء	٢٤	٠,٩٧٤
٢	الصعوبات التي تحد من تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدةً تربوية في ضوء مؤشرات الأداء	١٥	٠,٩٣٨
	الثبات الكلي	٣٨	٠,٩١٧

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩١٧) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين

(٠,٩٣٨، ٠,٩٧٤)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم فيما يلي عرض نتائج الدراسة تبعا لأسئلتها:

السؤال الأول: ما دور المشرفة

التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء من وجهة نظر المشرفات

التربويات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج؟ للتعرف على دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء في إدارة التعليم بمحافظة الخرج؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء في إدارة التعليم بمحافظة الخرج

م	العبارات	درجة الموافقة											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل بمؤشرات الأداء.	١٨	٣٤,٠	٢٤	٤٥,٣	٧	١٣,٢	٣	٥,٧	١	١,٩	٤,٠٤	٠,٩٤
٢	تساعد مؤشرات الأداء الإشرافي عملية تخطيط المشرف التربوي لعمله بفاعلية.	١٢	٢٢,٦	١٩	٣٥,٨	١٩	٣٥,٨	٣	٥,٧	٠	٠,٠	٣,٧٥	٠,٨٧
٢٣	يكتسب عمل المشرفة التربوية في ضوء مؤشرات الأداء الإشرافي مهارات القيادة	١٠	١٨,٩	٢٤	٤٥,٣	١٣	٢٤,٥	٤	٧,٥	٢	٣,٨	٣,٦٨	١,٠٠
١٧	تسهم مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة كفاءة الاتصال بين المشرفة التربوية و المستفيدين.	١٣	٢٤,٥	١٧	٣٢,١	١٨	٣٤,٠	٢	٣,٨	٣	٥,٧	٣,٦٦	١,٠٧
٥	تشمل مؤشرات الأداء الإشرافي جميع الأساليب الإشرافية	٩	١٧,٠	٢٠	٣٧,٧	٢٠	٣٧,٧	٣	٥,٧	١	١,٩	٣,٦٢	٠,٩٠
٨	تساعد مؤشرات الأداء الإشرافي على تقييم أداء المشرفة التربوية.	١١	٢٠,٨	١٨	٣٤,٠	١٥	٢٨,٣	٨	١٥,١	١	١,٩	٣,٥٧	١,٠٥

م	العبارات	درجة الموافقة										الترتيب	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٧	تساعد مؤشرات الأداء على زيادة إطلاع المشرفة التربوية	١٤	٢٦,٤	١٦	٣٠,٢	١٢	٢٢,٦	٨	١٥,١	٣	٥,٧	٣,٥٧	١,٢٠	٧
١	تسهم مؤشرات الأداء الإشرافي في إدارة عمل المشرفة التربوية بصورة أكثر احترافية	٧	١٣,٢	٢٣	٤٣,٤	١٤	٢٦,٤	٨	١٥,١	١	١,٩	٣,٥١	٠,٩٧	٨
٤	توجد أدلة واضحة للعمل بمؤشرات الأداء الإشرافي	٩	١٧,٠	٢٢	٤١,٥	١٢	٢٢,٦	٦	١١,٣	٤	٧,٥	٣,٤٩	١,١٤	٩
٢٠	الاستمرار في تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي يسهم في تحسين العمل الإشرافي	١٢	٢٢,٦	١٥	٢٨,٣	١٧	٣٢,١	٥	٩,٤	٤	٧,٥	٣,٤٩	١,١٧	١٠
٩	تساعد مؤشرات الأداء في تغيير مفهوم التقييم لدى المشرفة التربوية	٧	١٣,٢	٢١	٣٩,٦	١٦	٣٠,٢	٧	١٣,٢	٢	٣,٨	٣,٤٥	١,٠١	١١
١٦	تسهم مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة معرفة المشرفة التربوية بالاستخدامات الالكترونية الحديثة التي تخدم الأغراض التعليمية	٨	١٥,١	١٥	٢٨,٣	٢٢	٤١,٥	٨	١٥,١	٠	٠,٠	٣,٤٣	٠,٩٣	١٢
٦	تسهم مؤشرات الأداء الإشرافي في النمو المهني للمشرفة التربوية.	٧	١٣,٢	١٩	٣٥,٨	١٩	٣٥,٨	٦	١١,٣	٢	٣,٨	٣,٤٣	٠,٩٩	١٣
١٩	ترفع مؤشرات الأداء الإشرافي من سقف أهداف المشرفة التربوية.	٨	١٥,١	١٨	٣٤,٠	١٨	٣٤,٠	٧	١٣,٢	٢	٣,٨	٣,٤٣	١,٠٣	١٤
٢١	تساعد مؤشرات الأداء على توفير قواعد بيانات مؤثرة ايجابيا على عمل المشرف التربوي.	١٠	١٨,٩	١٥	٢٨,٣	١٨	٣٤,٠	٦	١١,٣	٤	٧,٥	٣,٤٠	١,١٥	١٥
٢٢	تعمل مؤشرات الأداء الإشرافي على خلق بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال بين المشرفات التربويات.	٩	١٧,٠	١٥	٢٨,٣	٢٠	٣٧,٧	٥	٩,٤	٤	٧,٥	٣,٣٨	١,١١	١٦
١٨	تمتلك الجهة المشرفة على تطبيق مؤشرات الأداء على كفايات توجيهية تساعد المشرفة التربوية في تحقيق المطلوب منها بفاعلية.	٧	١٣,٢	٢١	٣٩,٦	١٦	٣٠,٢	٣	٥,٧	٦	١١,٣	٣,٣٨	١,١٥	١٧

م	العبارات	درجة الموافقة											
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٤	يتم تشجيع المشرفة التربوية على الالتحاق ببرامج تدريبية مناسبة للعمل بمؤشرات الأداء الإشرافي.	١١	٢٠,٨	١٧	٣٢,١	٨	١٥,١	١٥	٢٨,٣	٢	٣,٨	٣,٣٨	١,٢١
١٢	توجد معايير واضحة يتم من خلالها العمل بمؤشرات الأداء الإشرافي	١٠	١٨,٩	١٥	٢٨,٣	١٦	٣٠,٢	٦	١١,٣	٦	١١,٣	٣,٣٢	١,٢٤
١٥	تتفق مهام المشرفة التربوية و مسؤولياتها مع ما نصت عليه مؤشرات الأداء الإشرافي	٧	١٣,٢	١٤	٢٦,٤	٢٠	٣٧,٧	٨	١٥,١	٤	٧,٥	٣,٢٣	١,١٠
١١	تساعد مؤشرات الأداء الإشرافي على تشخيص جوانب الخلل في أداء المشرفة التربوية	٧	١٣,٢	١٤	٢٦,٤	١٩	٣٥,٨	٩	١٧,٠	٤	٧,٥	٣,٢١	١,١٢
١٣	تحفز مؤشرات الأداء المشرفة التربوية وتدفعها للعمل	٦	١١,٣	١٧	٣٢,١	١٥	٢٨,٣	١١	٢٠,٨	٤	٧,٥	٣,١٩	١,١٣
١٠	تتسم مؤشرات الأداء بالسهولة في التطبيق	٤	٧,٥	١٤	٢٦,٤	٢١	٣٩,٦	٩	١٧,٠	٥	٩,٤	٣,٠٦	١,٠٦
المتوسط الحسابي العام												٣,٤٦	٠,٨٥
	عالية												

واللتان تشيران إلى (عالية - متوسطة) على أداة الدراسة، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها وهي:

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل بمؤشرات الأداء) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤) وبدرجة موافقة تشير إلى عالية، وتفسر تلك النتيجة وعي الإدارة وإدراكها بأهمية نشر ثقافة العمل بمؤشرات الأداء في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٦) يتضح أن استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية على دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء في إدارة التعليم بمحافظة الخرج بمتوسط (٣,٤٦)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٨٥) ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن متوسطات موافقة أفراد الدراسة تراوحت ما بين (٤,٠٤ إلى ٣,٠٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي

في اعطاء المشرفة دفعها للعمل
بالصورة المطلوبة.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تتسم
مؤشرات الأداء بالسهولة في التطبيق)
بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ
(٣,٠٦) وبدرجة موافقة تشير إلى
متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى
ضرورة ان تتسم مؤشرات الأداء
بالسهولة في تطبيقها في إدارة التعليم.

**السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحد من
تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة
تربوية في ضوء مؤشرات الأداء من وجهة
نظر المشرفات التربويات في إدارة التعليم
بمحافظة الخرج؟**

للتعرف على الصعوبات التي تحد من
تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة
تربوية في ضوء مؤشرات الأداء في إدارة
التعليم بمحافظة الخرج؛ تم حساب التكرارات
والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية
والانحراف المعياري لاستجابات أفراد
الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب
المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تساعد
مؤشرات الأداء الإشرافي عملية تخطيط
المشرف التربوي لعمله بفاعلية)
بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ
(٣,٧٥) وبدرجة موافقة تشير إلى
عالية، وتشير هذه النتيجة إلى دور
وفعالية مؤشرات الأداء الإشرافي في
عملية تخطيط المشرف التربوي .

- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي (يكتسب
عمل المشرفة التربوية في ضوء
مؤشرات الأداء الإشرافي مهارات
القيادة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي
بلغ (٣,٦٨) وبدرجة موافقة تشير إلى
عالية.

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (تحفز
مؤشرات الأداء المشرفة التربوية
وتدفعها للعمل) بالمرتبة قبل الأخيرة
بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩) وبدرجة
موافقة تشير إلى متوسطة، وتشير هذه
النتيجة إلى أهمية ان تقوم مؤشرات
الأداء بتحفيز المشرفة التربوية ودورها

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
لاستجابات أفراد الدراسة نحو الصعوبات التي تحد من تفعيل دور المشرف التربوي بوصفه
قائداً تربوياً في ضوء مؤشرات الاداء في إدارة التعليم بمحافظة الخرج

م	العبارات	درجة الموافقة											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	التغيير المستمر لبعض مؤشرات الأداء الإشرافي يحول دون قياس أثرها	٢١	٣٩,٦	٢٠	٣٧,٧	٦	١١,٣	٥	٩,٤	١	١,٩	٤,٠٤	١,٠٤
٢	لا تراعي مؤشرات الأداء الإشرافي الأعمال الأخرى للمشرفة التربوية كالجانب والمؤتمرات .	١٩	٣٥,٨	٢٠	٣٧,٧	٨	١٥,١	٣	٥,٧	٣	٥,٧	٣,٩٢	١,١٢
١١	لا تراعي مؤشرات الأداء الإشرافي الفروق الفردية بين المشرفات التربويات.	١٨	٣٤,٠	١٦	٣٠,٢	١٣	٢٤,٥	٥	٩,٤	١	١,٩	٣,٨٥	١,٠٦
٧	قلة الدورات التدريبية المتخصصة في مؤشرات الأداء الإشرافي	٢١	٣٩,٦	٩	١٧,٠	١٨	٣٤,٠	٢	٣,٨	٣	٥,٧	٣,٨١	١,١٨
٩	ضعف الاتصال بين الجهات المعدة للمؤشرات والمشرفة التربوية المسؤول عن تطبيقها .	١٧	٣٢,١	١٦	٣٠,٢	١٣	٢٤,٥	٣	٥,٧	٤	٧,٥	٣,٧٤	١,٢٠
٤	الاستعانة بذات المؤشرات لفترة زمنية طويلة يقلل من تأثيرها.	١٧	٣٢,١	١٥	٢٨,٣	١١	٢٠,٨	٨	١٥,١	٢	٣,٨	٣,٧٠	١,١٩
٦	بعض النماذج المصاحبة لمؤشرات الأداء الإشرافي لا تتسم بالدقة	١٩	٣٥,٨	٩	١٧,٠	١٩	٣٥,٨	٢	٣,٨	٤	٧,٥	٣,٧٠	١,٢٢
١٤	بعض مؤشرات الأداء الإشرافي لا تتسم بالشفافية	١٥	٢٨,٣	١٦	٣٠,٢	١٤	٢٦,٤	٥	٩,٤	٣	٥,٧	٣,٦٦	١,١٦
٨	يحتاج تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي لوقت طويل.	١٣	٢٤,٥	١٩	٣٥,٨	١٢	٢٢,٦	٦	١١,٣	٣	٥,٧	٣,٦٢	١,١٥
١٥	تكرار تطبيق بعض الأساليب الإشرافية المتعلقة بمؤشرات الأداء الإشرافي يحد	١٦	٣٠,٢	١٤	٢٦,٤	١٢	٢٢,٦	٧	١٣,٢	٤	٧,٥	٣,٥٨	١,٢٦

م	العبارات	درجة الموافقة											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	من قدرات المشرفة التربوية												
١٣	تخضع بعض مؤشرات الأداء الإشرافي لوجود أكثر من تفسير أدائي لها.	١٢	٢٢,٦	١٦	٣٠,٢	١٧	٣٢,١	٦	١١,٣	٢	٣,٨	٣,٥٧	١,٠٨
٣	لا تتوافق بعض مؤشرات الأداء الإشرافي مع أهداف العمل الإشرافي .	١٣	٢٤,٥	١٣	٢٤,٥	١٦	٣٠,٢	٧	١٣,٢	٤	٧,٥	٣,٤٥	١,٢٢
٥	ضعف الوعي بأهمية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي .	١٣	٢٤,٥	١٠	١٨,٩	٢٠	٣٧,٧	٤	٧,٥	٦	١١,٣	٣,٣٨	١,٢٦
١٢	وجود منهجيات بديلة لمؤشرات الأداء الإشرافي.	٨	١٥,١	١٢	٢٢,٦	٢٣	٤٣,٤	٨	١٥,١	٢	٣,٨	٣,٣٠	١,٠٣
١	تضعف مؤشرات الأداء الإشرافي روح الابتكار والإبداع لدى المشرفة التربوية.	٧	١٣,٢	١٩	٣٥,٨	١٥	٢٨,٣	٥	٩,٤	٧	١٣,٢	٣,٢٦	١,٢١
	المتوسط الحسابي العام											٣,٦٤	٠,٨٥
	عالية												

متوسطة) على أداة الدراسة، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها وهي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (التغيير المستمر لبعض مؤشرات الأداء الإشرافي يحول دون قياس أثرها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤) وبدرجة موافقة تشير إلى عالية، وتفسر تلك النتيجة وتفسر هذه النتيجة أهمية تبني استراتيجيات بزم من محدد يمكن من خلاله تقييم الاداء الاشرافي قياس حجم الأثر ، وهذا ما أشارت إليه دراسة الحوت و مرسي (٢٠٠٨) و مرسي و عبدالله (٢٠١٢) .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٧) يتضح أن استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية على الصعوبات التي تحد من تفعيل دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء في إدارة التعليم بمحافظة الخرج بمتوسط (٣,٦٤)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي وانحراف معياري (٠,٨٥) ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن متوسطات موافقة أفراد الدراسة تراوحت ما بين (٤,٠٤ إلى ٣,٢٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (عالية -

الإشرافي ، و هذا ما توصلت إليه كلاً من دراسة الأثقر (٢٠١٤) و نواوي (٢٠١٦) .

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (وجود منهجيات بديلة لمؤشرات الأداء الإشرافي). بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠) وبدرجة موافقة تشير إلى متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية ان تقوم إدارة التعليم بتبني منهجيات تعمل على قيام دور مؤشرات الأداء الإشرافي، و هذا ما توصلت إليه دراسة رايز و دافيد (٢٠١٠).

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (تضعف مؤشرات الأداء الإشرافي روح الابتكار والإبداع لدى المشرفة التربوية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦) وبدرجة موافقة تشير إلى متوسطة، وتفسر ظهور هذه العبارة في مؤخرة الترتيب إلى أن مؤشرات الأداء الإشرافي تعمل على رفع مستويات الابتكار والإبداع لدى المشرفة التربوية و هذا ما توصلت إليه دراسة الجالوق (٢٠١٥ م).

نتائج الدراسة وتوصياتها

تمثلت أبرز نتائج الدراسة:

- جاءت الموافقة على دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء بدرجة عالية وبمتوسط

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (لا تراعي مؤشرات الأداء الإشرافي الأعمال الأخرى للمشرفة التربوية كاللجان و المؤتمرات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وبدرجة موافقة تشير إلى عالية، وتشير هذه النتيجة إلى وعي المشرف التربوي بأهمية مراعاة مؤشرات الأداء الإشرافي للجان والمؤتمرات التي تقوم به المشرفة التربوية و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (٥١٤٣٧).

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (لا تفروق الفردية بين المشرفات التربويات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وبدرجة موافقة تشير إلى عالية ، و هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة نواوي (٢٠١٦) .

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (قللة الدورات التدريبية المتخصصة في مؤشرات الأداء الإشرافي) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وبدرجة موافقة تشير إلى عالية، وتفسر هذه النتيجة إدراك المشرفين بدور الدورات التدريبية المتخصصة في رفع مستوى الوعي بأهمية مؤشرات الأداء

عام بلغ (٣,٤٦ من ٥) وتمثلت أعلى العبارات في: تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل بمؤشرات الأداء، وتساعد مؤشرات الأداء الإشرافي عملية تخطيط المشرف التربوي لعمله بفاعلية.

- جاءت الموافقة على الصعوبات التي تحد من دور المشرفة التربوية بوصفها قائدة تربوية في ضوء مؤشرات الأداء بدرجة عالية، وتمثلت أبرز الصعوبات في التغيير المستمر لبعض مؤشرات الأداء الإشرافي يحول دون قياس أثرها، ولا تراعي مؤشرات الأداء الإشرافي الأعمال الأخرى للمشرفة التربوية كاللجان و المؤتمرات.

توصيات الدراسة:

- (١) تدريب المشرفات على تطبيق منظومة الأداء الإشرافي بما يسهل عليهن تطبيق مؤشرات الأداء.
- (٢) تقديم الحوافز وتشجيع المشرفات على تطبيق مؤشرات الأداء.
- (٣) تدريب المشرفات على تشخيص جوانب الخلل وكيفية معالجتها.
- (٤) تثبيت مؤشرات الأداء وتقليل التعديل عليها ما أمكن.

(٥) مراعاة ما تقوم به المشرفة التربوية من أعمال أخرى ضمن مؤشرات الأداء.

(٦) السماح بالمرونة في تطبيق مؤشرات الأداء بما يراعي الفروق الفردية بين المشرفات.

المراجع العربية:

الأشقر، هشام عبدالله. (١٤٣٧). دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء التعليمية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

البابطين، عبدالعزيز. (١٤٢٥هـ). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بارمنتز، ديفيد. (٢٠١٤). مؤشرات الأداء الرئيسية: بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤدي إلى النجاح. (ترجمة أحمد عكاوي، عبدالعزيز أحمد). الرياض: دار جامعة الملك سعود.

الجالوق، علي محمد. (٢٠١٥). دور منظومة قيادة الأداء الإشرافي في التحولات الأدائية لعمل الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري و

العامّة للتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي، الرياض.

ستر الرحمان ، نعيمة .(٢٠٠٧) . مدى مساهمة مفتشي التعليم الابتدائي في تأهيل المعلمين للمستجدات الواردة في مناهج الإصلاح . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة سطيف ، الجزائر .

السيد ، هناء (٢٠١٦) . مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم . مصر: مكتبة الأنجلو المصرية .

عبدالحى ، رمزي أحمد(٢٠١٣م) . الإشراف التربوي ، مفهومه ، وأساليبه ، ووظائفه . الوراق للنشر و التوزيع .الأردن.

القحطاني، مبارك.(١٤٣٧). معوقات تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مجيد، سوسن.(٢٠١٢).تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مديرات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية .ملتقى تأهيل أخصائي تقويم إدارات التعليم .بريدة . إدارة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتعليم .

الحسن، عماد الدين محمد.(٢٠١٤). ضمان الجودة واستراتيجياته في التعليم العالي. السودان: مطبعة الخرطوم.

الحضيف، هيا (٢٠١٥).المؤشرات وأهميتها في العملية التعليمية. مكتب التعليم بدول الخليج العربي.

حماقي، أيمن أحمد.(٢٠١١). مفهوم مؤشرات النوع الاجتماعي وأنواعها ومعايير وخطوات إعدادها. كلية التجارة، جامعة عين شمس. مصر.

الحوت، محمد صبري ؛ شانلي، ناهد عدلي.(٢٠٠٧). التعليم والتنمية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الحوت، محمد صبري؛ السيد، علي.(٢٠٠٩). دور المؤشرات التعليمية في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة. بحث مستخلص من رسالة ماجستير. كلية التربية بالزقازيق.

رؤية ٢٠٣٠ م المملكة العربية السعودية .

الرويشد، خلود (٢٠١٨). واقع تطبيق مؤشرات قياس الأداء في الإدارة

التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه،
أساليبه. عمان: الأردن.

المعهد العربي للتخطيط.(٢٠١٠). مؤشرات
النظم التعليمية. الكويت

نواوي، الهام حسن (٢٠١٦ م). واقع
تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي و
علاقته بالكفايات المهنية للمشرفين
التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب
التعليم بمنطقة مكة المكرمة. رسالة
ماجستير مناهج و طرق تدريس. كلية
التربية. جامعة أم القرى.

وزارة التعليم (١٤٣١). الأمانة العامة
لإدارات التعليم. الرياض، المملكة
العربية السعودية.

وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). قياس الأداء في
إدارات التعليم بالمملكة العربية
السعودية. وزارة التعليم. الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٨هـ). إحصائية الإدارة
العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام
الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ، موقع
وزارة التعليم. [Gov. WWW.moe](http://www.moe.gov.sa)
.sa

وزارة التعليم (١٤٣٩هـ). الدليل
الإرشادي لمؤشرات قياس أداء إدارات
التعليم. الرياض المملكة العربية
السعودية.

المحروقي، رحمة.(٢٠١٠). واقع العمل
الإحصائي والياتيه. سلطنة عمان:
وزارة التربية والتعليم.

محمد، ريهام مصطفى، وعبدالمعطي،
عادل.(٢٠١٤). تطوير مؤشرات
قياس الأداء وآلياته في الجامعات بين
الواقع والمأمول. مؤتمر قياس الأداء
وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسة
ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في
جامعات الوطن العربي. مصر. المدينة
المنورة: الجامعة الإسلامية بالمدينة
المنورة.

المرجوشي، ايتن محمود.(٢٠٠٨). تقييم
الأداء المؤسسي في المنظمات العامة
الدولية مع دراسة حالة المكتب
الإقليمي لشرق المتوسط التابع لمنظمة
الصحة العالمية. رسالة دكتوراه. كلية
الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة
القاهرة

مرسي، محمود سعيد، عبدالله محمد.
(٢٠١٢) مؤشرات الأداء التعليمية
مدخل لتطوير الفعالية والتحسين
الدراسي. المجلة العلمية لكلية التربية.
(٤). (٢٨). ٣٧١-٤٤٠.

المعتصم بالله، سليمان، وصوص، ديمة،
محمد (١٤٣٣ هـ). الإشراف

-
- <http://public.oed.com/aspects-ofenglish/>.
- Rhys, Rowland; David, Holifield; Tim, Clarke (2010). **Educational Performance Indicators**, University of Wales Institute Cardiff, Cardiff.
- United States Agency for International Development. (1996). **Performance Monitoring and Evaluation**. NO.6.AT:www.pdf.dec.org/pdffdocs/.
- ياسين ، سعد غالب ، (٢٠١٤) . الإدارة الاستراتيجية . عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- المراجع الأجنبية:
- Myungheek ,Kang; Heeok, Il-Hyun Jo, Jeonghee (2010). **Developing an Educational Performance Indicator For New Millennium Learners**. Journal of Research on Technology in Education.(43).(2).157-170.
- Oxford Dictionary**. (2012). Available at website: