

واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مدينة الرياض

منيرة بنت عبدالعزيز بن عبدالله الداود

أستاذ مساعد - قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر بتاريخ ٢٢/٨/١٤٣٩هـ، وقبل للنشر بتاريخ ٢٦/١١/١٤٣٩هـ)

واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مدينة الرياض

منيرة بنت عبدالعزيز بن عبدالله الداود

أستاذ مساعد - قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مدينة الرياض، والتعرف على معوقات تطبيق المنظومة، وإيجاد مقترحات للتغلب على هذه المعوقات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفات إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٢٩٨)، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٢٠٧) مشرفة تربوية، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أبرزها: أن واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمدينة الرياض جاءت بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٠)، وقد كان من أبرزها (اطلاع المعلم على نتائج التقييم ونقاط القوة والضعف)، وكذلك (إكساب المشرف خبرة جيدة في الأساليب الإشرافية المتعددة)، أيضا حصلت عبارات محور المعوقات على درجة موافق (٤,١٢)، وقد كانت أبرز العبارات (كثرة الأعباء التي يكلف بها المشرف التربوي، وقلة وجود الحوافز للمشرف).

الكلمات المفتاحية: المنظومة، قيادة الأداء الإشرافي، إدارة الإشراف التربوي.

Reality of Applying the Supervisory Performance Leadership System in Riyadh City

Monirh Abdulaziz Aldaood

Assistant professor - Faculty of Social Sciences Department of Educational Administration and Planning
Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aims to identify the reality of applying the supervisory performance leadership system in Riyadh city, identify the obstacles of applying the system, and find proposals to overcome these obstacles. The study uses the descriptive approach in its survey, and the questionnaire is the tool for study. The study population consists of supervisors of the Department of Educational Supervision in Riyadh (1298 supervisors). The study is applied on a random sample of (207) of educational supervisors. The study reaches a number of results. The most prominent of which are: The reality of applying the supervisory performance leadership system in Riyadh comes to a high degree, where the SMA reaches (4.10). One of the most prominent results is that the teacher's knowledge of the results of the evaluation and the strengths and weaknesses as well as the supervisor gains of experience in the various supervisory methods. Also, the teacher becomes aware of the terms of the axis of the constraints on the degree of "Agree " which is (4,12). The most prominent words are (Many Burdens Assigned by the Educational Supervisor) and (the lack of the Incentives to the Supervisor).

Keywords: System, Supervisory Performance Leadership, Educational Supervision Department.

مقدمة

يعد التعليم مقياس لحضارة الأمم، وهو المحرك الرئيسي في تطور الأمة وبناء الحضارات، وتتوقف حيوية المجتمع وارتقاء الحضاري على فاعلية النظام التعليمي، ولتحقيق هذه الفاعلية لابد له من عملية تطوير تشمل جميع جوانب العملية التعليمية، وفي مقدمتهم المعلم حيث يؤكد مصطفى (٢٠٠٢م: ١٥) على أن المعلم هو محور العملية التربوية فهو يلقي من الاهتمام والمتابعة والإشراف ما يتناسب وأهمية هذا الدور، وتمشياً مع هذا الاهتمام جاء الإشراف التربوي الذي يهدف إلى رفع كفاءة المعلم، ومساعدته على النمو المهني والتطور المستمر، ليس في غرفة الصف بل في الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره، وبناءً على هذا برزت الحاجة لوجود منظومة خاصة بالإشراف التربوي، وهو منهج استراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات التعليمية ذات الأداء الفعال لتوجيه الجهود، وضمان جودة الأداء والمخرجات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بدلاً من إنهاكها في أعمال ذات أثر محدود، ومن خلال هذه المنظومة تتضح الصورة الكاملة والمتكاملة للتأثير والتأثر في الأداء الإشرافي والمستند على بيانات كمية ونوعية، مستقاة من مصادر متعددة وبطرق مختلفة.

مشكلة الدراسة

يمثل الإشراف التربوي ثقلًا مهمًا في الأنظمة التعليمية، وهو الذي يتعامل مباشرة مع قطبي العملية التربوية الأساسية (المعلم والمتعلم)، ويلاحظ دائماً جميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية، ويدرك الدور الذي يؤديه كل عنصر في مساعدة المعلم والمتعلم، ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغير والتطور نحو الأفضل، ولديه القدرة على التبديل والتعديل بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي، كما يستطيع إحداث التغيير تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة مادام أن الهدف هو تحسين أداء المعلمين، ومن هذا المنطلق ظهر اهتمام وزارة التعليم بالإشراف من خلال إنشاء منظومة قيادة الأداء الإشرافي، والتي تعد تجربة جديدة في الميدان التعليمي، وقد بررت الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٣٦هـ، ٤) أهمية العمل بالمنظومة بأن "عدم تحديد قيادة الأداء في مؤسسة ما يترك آثاراً سلبية متعددة منها: وجود جهود كبيرة وإجهاد في العمل دون تحقيق نتائج تذكر، ومنها أيضاً مكافأة الفشل وتغيب النجاح فكلهما لا يمكن التعرف عليه دون قياس دقيق وهو ما يحققه نظام قيادة الأداء بفعالية".

وعلى الرغم من هذا العمل الضخم الذي تقوم به وزارة التعليم لتطوير عملية التعليم، وتطوير الإشراف التربوي، إلا أنه يواجه معوقات عديدة في الميدان التربوي حسب ما أوضحت دراسة كل من: المسعودي (١٤٣٧هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٣٧هـ)، ودراسة الشهري (١٤٣٨هـ) ودراسة الزهراني (١٤٣٩هـ) والتي توصلت إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه المشرفين في تطبيق مؤشرات الأداء قلة الحوافز المادية، والإدارية، وقلة وجود دورات تدريبية للمشرفين قبل تطبيق المؤشرات، أيضاً هناك دراسة نواوي (١٤٣٨هـ) والتي توصلت إلى ضعف الكفايات المهنية لدى المشرفين المستجدين ووجود علاقة طردية بين امتلاك المشرفين التربويين للكفايات المهنية، وتطبيق

منظومة الأداء الإشرافي، وأيضا دراسة السعدي (١٤٣٩هـ)، والتي أكدت على ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية على المشرف، وزيادة الاهتمام بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين، من هنا وبعد استطلاع للرأي على مجموعة من مشرفات إدارة الإشراف التربوي ولرغبتهم الشديدة في معرفة مدى تطبيق المنظومة، برزت الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مدينة الرياض.

أسئلة الدراسة

- ١- ما واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر مشرفات إدارة الإشراف التربوي؟
- ٢- ما معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر مشرفات إدارة الإشراف التربوي؟
- ٣- ما المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر مشرفات إدارة الإشراف التربوي؟

أهداف الدراسة

- ١- معرفة واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر مشرفات إدارة الإشراف التربوي.
- ٢- التعرف على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي من وجهة نظر المشرفات.
- ٣- الوصول إلى مقترحات للتغلب على المعوقات.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية العلمية

- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد أهم المؤشرات التي تسعى لضمان جودة الأداء والمخرجات وبما تقدمه من إطار نظري ونتائج تساعد على تطوير المنظومة، وأيضا تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء أبحاث أخرى حول هذا الموضوع.

الأهمية التطبيقية العملية

- إفادة متخذي القرار في وزارة التعليم بمعلومات حقيقية حول أداء منظومة قيادة الأداء الإشرافي مما يساعد على الارتقاء بعمل المنظومة والرفع من مستوى الأداء.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، ومعرفة المعوقات، والتوصل إلى مقترحات.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة

منظومة قيادة الأداء الإشرافي

"صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي والمدرسي حيث تستند إلى جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة وبطرق مختلفة منها الفردي ومنها الجماعي، ومن مستفيدين وعاملين ومتخصصين، ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف، القسم، إدارة الإشراف، المكتب، الوزارة" (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٣٨هـ، ٧).

التعريف الإجرائي: قدرة القيادات الإشرافية على تطبيق المنظومة وتحديد مواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والتنافس.

الإطار النظري

١- الإشراف التربوي

- الإشراف التربوي لغة: ورد في لسان العرب: أشرف الشيء: بمعنى علاه، وأشرفت الشيء: اطلعت عليه من فوق (ابن منظور، ١٩٩٥م، ٢٢٤١).

الإشراف التربوي اصطلاحاً: يحمل الإشراف التربوي عدداً من التعريفات التي قدمها العديد من المهتمين بالإشراف، وتختلف هذه التعريفات حسب نظرتهم للإشراف وفهمهم له، حيث يرى أبو عابد (٢٠٠٥م، ١٤) أن الإشراف التربوي هو "العملية المخططة المنظمة الهادفة لمساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وتكون على هيئة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته"، بينما يرى نيهان (١٤٢٧هـ، ١٥) بأن الإشراف هو "العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية" كما عرفه عدس وآخرون (د.ت، ٦٧) بأنه "عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي التعليمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة، ومعلم وطالب، للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم". ومن هنا نجد أن أغلب التعريفات تتفق على أن الهدف النهائي للإشراف هو تحسين العملية التعليمية والنهوض بالنمو المهني للمعلمين، وتطوير المناهج وتقييم العملية التعليمية والسعي إلى تحسين وتجويد الأداء المدرسي.

أهمية الإشراف التربوي: تنبع أهميته باعتبار أن العملية التربوية والتعليمية عملية معقدة ومتشابكة وتحتاج إلى بذل جهد كبير ومنظم، وترجع أهمية المشرف بأنه هو الذي يرسم الخطط ويتابع تنفيذها ويحل ما يعترض المعلمين من مشاكل ويذكر سيسالم (٢٠٠٧م، ٤٠) أن هناك عوامل تزيد من أهمية الإشراف وهي: التطور الكبير في البحوث التربوية واكتشاف الكثير من الحقائق والمفاهيم، ويضيف أبو شملة (٢٠٠٩م، ٢) بأن الإشراف ضروري للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الطرق الحديثة في التدريس، وأيضاً حاجة المعلم المتميز في بعض الأحيان إلى التوجيه لاسيما عند تطبيق أفكار جديدة.

وترى الباحثة أن دور الإشراف التربوي هو دور مساند لنجاح العملية التعليمية، فهو يوجه جهود المعلمين، ويساعد على الاستثمار الأمثل للطاقات والإمكانات، كما له دور في حل المشكلات ومواجهة الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية.

٢- منظومة قيادة الأداء الإشرافي

- تعريف منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

تعرفها وزارة التعليم (١٤٣٦هـ، ٥) بأنها: "صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي تشمل جمع البيانات الكمية، والنوعية من مصادر متعددة وبطرق مختلفة منها الفردي، ومنها الجماعي، من مستفيدين، وعاملين ومتخصصين (أخصائي تقويم)، ومستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم، وإدارة الإشراف، والمكتب والوزارة".

ويتضح من التعريف السابق أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تتكون من مؤشرات كمية، ونوعية تهدف لقياس أداء العاملين في الميدان التربوي، وحصص الأدوار الإشرافية، وكشف مكامن الخلل، والقوة عن طريق جمع البيانات (رقمية، ووصفية) بحيث يتم جمعها بطرق، وصور متعددة سواء من العاملين في التعليم أو المشرفين التربويين العاملين في مكاتب التعليم، وتتصف هذه العملية بالقيادية والمنظومية.

- مراحل التطور التاريخي لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي:

حرصت الدولة على الرفع من مستوى أجهزتها الحكومية من خلال إنشاء مجموعة من المراكز مثل إنشاء مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية عام ١٤٢٩هـ، ويهدف إنشاء هذا المركز إلى قياس أداء جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بعد ذلك أنشئ المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة عام ١٤٣٧هـ، ويهدف إلى التنسيق مع الجهات المختلفة في القطاع العام والخاص من أجل تحقيق خطط التنمية، وخلال هذا الوقت رأى القائمون على التعليم ضرورة اتخاذ قرار في ما يتعلق بالأداء فتم إصدار قرار في عام ١٤٣٤هـ بإلغاء الإشراف المباشر، وبناء البرامج للمشرفين والتأكيد على الأولويات مثل (القيادة المدرسية، التخطيط المدرسي، بناء القدرات المهنية للعاملين، التعلم النشط استراتيجيات التدريس)، أيضاً التأكيد على المهام الأساسية للمشرف التربوي المرتبطة بعملية التعليم والتعلم، ويمكن القول أن هذا القرار مهد لظهور منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- إطلاق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وزارة التعليم:

يأتي إطلاق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بعد خمس سنوات تقريباً من إطلاق مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية، واستجابة لتوجيهات القادة لتطوير أداء الأجهزة الحكومية بشكل عام، والتعليم بشكل خاص، ولذلك فقد شرعت وزارة التعليم بتطبيق المنظومة وتفعيلها في الميدان التربوي، بتاريخ ٢٦/١٢/١٤٣٥هـ، ويأتي التوجيه بتطبيقها رسمياً في الميدان التربوي بعد مراحل مرت بها المنظومة من البناء، وكذلك التطبيق لمدة عام

كامل لمؤشرات الأداء الإشرافي، ويعتقد البعض أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي قد اكتملت، وفي الحقيقة أنها لازالت تتوسع، وتضيف ما يمكن قياسه في قطاع التعليم، والدليل على ذلك توالي إصدار المؤشرات لبقية الأقسام التربوية في الإشراف التربوي، حيث اشتملت المنظومة في إصدارها الخامس على أربعة أقسام لتقويم الأداء الإشرافي والمدرسي وهي: مؤشرات قيادة أداء المعلمين، مؤشرات قيادة الأداء المدرسي، مؤشرات قيادة أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم، مؤشرات قيادة أداء رؤساء أقسام الإشراف التربوي.

- أهمية منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

تبرز أهمية منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مجال الإشراف التربوي كما أوردتها وزارة التعليم (١٤٣٦هـ، ١١) فيما يلي:

تحويل جهود العاملين في الإشراف التربوي من عمليات التقارير إلى عمليات مؤشرات الأداء بشقيها النوعي والكمي، واعتمادهم على عدة أساليب، وجعل الإشراف عملية مستمرة ومتجددة، بحيث تتوالى التقارير والمؤشرات التي تعكس جميع عمليات المنظومة، وإتاحتها مباشرة وبشكل متوالي لدى ما تم إنجازه سواء على مستوى المدرسة، أو المكتب، أو الإدارة التعليمية، وجعلها من مجرد اجتهادات إلى أعمال وجهود منظمة، ومهام محددة سلفاً، بحيث يسعى المشرف التربوي طوال الفترة الزمنية التي حددت له لإنجاز مهماته، وهذا بدوره يعكس الدقة العالية في العمل الإشرافي، وتركيز المنظومة على العمل المؤسسي في جماعات وفرق، والبعد عن العمل الفردي.

- الفوائد المختلفة لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

يذكر المسعودي (١٤٣٧هـ، ٨٣) أن الفوائد المتحققة من تطبيق المنظومة تتمثل في "تقديم جميع أعمال الإشراف التربوي في تقارير موحدة، ومنظمة مما يساعد على تحسين الأداء بشكل كبير، ويخلص جهة الإشراف التربوي من الرقابة إلى التزويد بالمعلومات التي تترجم واقع الإشراف التربوي، مما يساعد على بناء الاستراتيجيات بعيدة المدى، مع الحفاظ على سير العمليات دون إضرار بالمستفيد الأول من العملية التعليمية، بحيث تتطور تلك العمليات سنة بعد سنة نتيجة لتلك التقارير، كما توضح لكل فرد في المنظمة وبشفافية تامة درجة أدائه مما يساعد على تحقيق المساءلة عن الأداء".

- الصعوبات في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

إن تطبيق أي تجربة جديدة في أي مجال يصاحبها صعوبات، ومعوقات تحد، أو تقلل من التطبيق على الوجه المأمول ويرى القحطاني (١٤٣٤ هـ، ١٠١) أن أهم المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية تطبيق مؤشرات الأداء هي: ضعف مستوى الوعي بأهمية مؤشرات الأداء، وقلة الموارد البشرية المتخصصة، أو المدربة على مؤشرات الأداء، وضعف التشريعات والأنظمة الملزمة بتطبيق المؤشرات، وكذلك ضعف القناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق المؤشرات، أيضاً حداثة ثقافة مؤشرات الأداء في المملكة وعدم وضوح معالمها، وندرة الشركات

المتخصصة التي توفر خدمات استشارية في هذا المجال ويرى العتيقي (١٤٣٦هـ، ٦٤) أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق قيادة الأداء هي: مقاومة الأفراد للتغيير لإحساسهم بأن ذلك سيلقي عليهم أعباء جديدة، وصعوبة القياس الكمي لبعض الأنشطة والبرامج، وصعوبة الوصول إلى مستوى التقييم المطلوب للأداء، وضعف نظم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها بالمنظمات التعليمية بما يمثل عائقاً أمام تطبيق مؤشرات الأداء، والقلق من تطبيق المقاييس الكمية؛ نظراً لصعوبتها، أو الخوف من أنها تقدم مقياساً حقيقياً لمدى التقدم في الأداء.

الدراسات السابقة

- دراسة المسعودي (١٤٣٧هـ)، والتي هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٠٤) مشرفاً تربوياً وتوصلت الدراسة إلى أهم الصعوبات وهي: صعوبات مادية مثل غياب البدلات والحوافز، قلة توفر وسائل النقل الخاصة بنقل المشرفين التربويين، قلة الموارد المالية، وصعوبات فنية مثل: كثرة العناصر والمهام المطلوبة في مؤشرات المنظومة، وأنها كمية أكثر من كيفية، زيادة عدد المعلمين المسندين للمشرف، وصعوبات إدارية مثل: غياب الصلاحيات الإدارية الممنوحة للمشرف، وتكليف المشرف بأعمال إدارية خارج عمل المنظومة.

- دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ) وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، واتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٩٦) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن الغالبية من أفراد الدراسة موافقون بشدة على بعض المعوقات التي تواجههم عند تطبيق مؤشرات الأداء وهي: قلة وجود الحوافز المادية، وكثرة الأعباء الإدارية، وقلة وجود دورات تدريبية قبل تطبيق المؤشرات، ونقص الكوادر الإشرافية.

- دراسة الخليوي واليحيى (١٤٣٨هـ) وهدفت إلى التعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم، ومعرفة المعوقات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة بلغت (١٢٦) مشرفة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧٣٣) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على إسهام المنظومة في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم، أيضاً موافقتهم بدرجة متوسطة على معوقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية.

- دراسة الشهري (١٤٣٨هـ)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادات المدارس الثانوية الأهلية للتمكين الإداري في ضوء مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على جميع وكيالات المدارس الثانوية الأهلية بشمال مدينة الرياض وعددهم (٣٠) وكالة، وتوصلت الدراسة إلى أن قيادات المدارس الثانوية الأهلية بشمال مدينة

الرياض يطبقن التمكين الإداري في ضوء مؤشرات بناء وتنفيذ الخطة المدرسية، والزيارات الصفية للقائدة والوكيلة، ونشر وممارسة المعرفة، بدرجة متوسطة، وأن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق مؤشرات المنظومة هي: قلة فرص التدريب المهنية لوكيلات المدرسة، وقلة البيانات الخاصة بمؤشرات منظومة قيادة الأداء، وضعف تفعيل بعض الصلاحيات الممنوحة لقائدة المدرسة.

- دراسة العدوانى (١٤٣٨هـ)، والتي هدفت إلى معرفة واقع توافر معايير منظومة الأداء المدرسي (القيادة المدرسية، عملية التعليم والتعلم، المخرجات التربوية والتعليمية) في المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبها المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد طبقت على جميع المشرفين التربويين، وقائدي المدارس والبالغ عددهم (٤٣) مشرفاً و(٣٧) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى توافر معايير مجال القيادة المدرسية بدرجة كبيرة، بينما حصل معياري عملية التعليم والتعلم، والمخرجات التربوية والتعليمية على درجة متوسطة.

- دراسة نواوي (١٤٣٨هـ) وهدفت إلى معرفة واقع تطبيق المشرفين التربويين لمنظومة قيادة الأداء بمنطقة مكة المكرمة، ومعرفة واقع امتلاك المشرفين للكفايات المهنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبها المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على جميع مديري ومديرات مكاتب التعليم في مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق المنظومة ككل، وارتفاع مستوى الصعوبات ومن أهمها عدم تفريغ أخصائي التقييم، وإثقال المشرفين بأكثر من ٦٠ معلماً، وضعف الكفايات لدى المشرفين المستجدين، وقد أوصت الدراسة على ضرورة إكساب المشرفين مهارة في تشخيص نقاط القوة والضعف، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية داخل مكاتب الإشراف بهدف تناقل الخبرات، تفريغ أخصائي التقييم كلياً أو جزئياً بحسب عدد المشرفين في مكاتب التعليم.

- دراسة الزهراني (١٤٣٩هـ) وهدفت إلى معرفة أبرز نقاط القوة والضعف التي أحدثها تطبيق المنظومة بإدارة تعليم الخرج، وكذلك معرفة الصعوبات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية من منسوبي إدارة تعليم الخرج بفرعيها (البنين والبنات) من رؤساء أقسام ومشرفين تربويين وقادة مدارس ومعلمين وبلغت (٨٦٢) فرداً، وقد أظهرت النتائج موافقتهم بدرجة (متوسطة) على نقاط القوة، وبدرجة (عالية) على نقاط الضعف التي أحدثها تطبيق الإصدار الرابع من المنظومة، أيضاً توصلت إلى أن أبرز الصعوبات هي: التقنية يليها الإدارية ثم الفنية ثم البشرية وآخرها المادية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تفريغ مدخلي البيانات من الكادر الإداري في مكاتب الإشراف، وضرورة زيادة الصلاحيات الممنوحة لمنسوبي التعليم، واستكمال التشكيلات الإشرافية والمدرسية.

- دراسة السعدي (١٤٣٩هـ) وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق المنظومة في جانبها الكمي والنوعي في منطقة حائل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبها المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على كامل المجتمع من

المشرفين التربويين وعددهم (١٤٣) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى موافقة مجتمع الدراسة بدرجة موافق تماماً على تطبيق المنظومة بجانبها الكمي والنوعي، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالزيارات الخاصة للمشرفين كمؤشرات للأداء الإشرافي، تخفيف الأعباء الإدارية على المشرفين، وزيادة الاهتمام بالتنمية المهنية.

دراسة (Dennis, 2009) وهدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد التنظيم التعليمي للمدارس، لتحديد المضاعفات المترتبة على عناصر محددة من الإشراف مثل: المعرفة، المهارة الشخصية والتقنية، المناطق التي يجري عليها تنفيذ المهام، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بجمع وصياغة مجموعة من الآثار المترتبة على عناصر الإشراف، على شكل أثر الدور المتعلق بمسؤوليات المعلمين، ومديري المدارس، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية الإشراف تتأثر بشكل كبير من وجود منظمة للتعليم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التنمية المهنية من قبل المشرفين.

دراسة (Tylor, 2011) وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مؤشرات الأداء على العمل الأكاديمي في الجامعات الاسترالية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على (١٥٢) عضو هيئة تدريس في أربع جامعات استرالية، وقد أسفرت الدراسة على أن أفراد الدراسة موافقون على حدوث زيادة في الضغوط من أجل التركيز على الأنشطة التي يتم قياسها من خلال مؤشرات الأداء في التدريس والبحث، وأن البحث العلمي أخذ درجة متقدمة على حساب التدريس.

دراسة (Karakas and Yasan, 2013) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات المشرفين من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على (٣٦) مشرفاً و(٤٥٧) معلماً في تركيا، واشتملت الاستبانة على عدة أبعاد منها: القيادة والتعليم والتوجيه، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين والمشرفين حول الأبعاد.

النقل على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة (الوصفي)، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في العينة (المشرفين التربويين) ماعدا دراسة الشهري (١٤٣٨هـ) حيث طبقت على وكيلات المدارس الثانوية الأهلية، ودراسة العدواني (١٤٣٨هـ) حيث طبقها على المشرفين وقائدي المدارس الثانوية، ودراسة الزهراني (١٤٣٩هـ) حيث طبقها على مشرفين ورؤساء أقسام وقائدي مدارس، ودراسة (Tylor, 2011) حيث طبقت على أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (Karakas and Yasan 20013) حيث طبقت على المشرفين والمعلمين.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، حيث يتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة، ويعرفه العساف (٢٠١٦م، ١٨٩) بأنه: "كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفيًا".

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي من مشرفات إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٢٩٨) مشرفة تربوية وفق إحصائية إدارة تعليم مدينة الرياض للعام ١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ عددهن (٢٠٧) مشرفة تربوية.

خصائص عينة الدراسة

تعتمد الدراسة على عدد من المتغيرات لمجتمع الدراسة وهي: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في منظومة الإشراف التربوي).

١- المؤهل العلمي

جدول (١). توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	٥	٢,٢٪
ماجستير	٣٣	١٥,٩٪
بكالوريوس	١٦٥	٧٩,٧٪
غير ذلك	٤	٢٪
المجموع	٢٠٧	١٠٠٪

يتضح من الجدول (١) أن ٧٩,٧٪ من عينة الدراسة مستواهن العلمي جامعي في حين أن ١٥,٩٪ حاصلات على الماجستير وأن ٢,٢٪ حاصلات على الدكتوراه، وأقل نسبة غير ذلك أي من حملة شهادة الكليات المتوسطة أو الدبلوم، ويلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العينة من حملة شهادة البكالوريوس، أي أن مستواهن العلمي جيد.

٢- سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

جدول (٢). توزيع عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥٤	٢٦,١٪
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٠	١٩,٨٪
أكثر من ١٠ سنوات	١١٣	٥٤,١٥٪
المجموع	٢٠٧	١٠٠٪

يتضح من الجدول (٢) أن (٥٤,١٥٪) من المشرفات التربويات لديهن خبرة أكثر من عشر سنوات، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين وجد أن (١٩,٨٪) من المشرفات التربويات لديهن خبرة من خمسة إلى عشر سنوات، وهن الفئة الأقل.

٣- عدد الدورات التدريبية في الإشراف التربوي

جدول (٣). توزيع عينة الدراسة تبعاً لعدد الدورات التدريبية في الإشراف التربوي.

الدورات التدريبية	التكرارات	النسب المئوية
دورة تدريبية واحدة	٦٠	٢٨,٥٪
دورتان تدريبيتان	٤٣	٢٠,٨٪
ثلاث دورات فأكثر	٨٠	٣٩,١٪
لم أحصل على أي دورة	٢٤	١١,٦٪
المجموع	٢٠٧	١٠٠٪

يتضح من الجدول (٣) أن (٣٩,١٪) من عينة الدراسة حصلن على ثلاث دورات فأكثر، وهن الفئة الأكبر من عينة الدراسة، وهذا يدل على اهتمام الوزارة بتطويرهن ومواكبة كل جديد في التعليم بما يحقق الصالح العام، بينما وجد أن اللاتي لم يحصلن على دورات تدريبية، هن النسبة الأقل في عينة الدراسة (١١,٦٪).

أداة الدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة.

خطوات بناء أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسة من كتب ومراجع لها علاقة بموضوع الدراسة، وعدد من الدراسات السابقة حول الموضوع تم بناء الأداة وتكونت من عبارات تجيب على تساؤلات الدراسة واحتوت على جزأين هما:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الأولية لوصف عينة الدراسة والتي تتمثل في: (المؤهل العلمي - عدد سنوات

الخبرة في الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في منظومة الإشراف التربوي).

الجزء الثاني: يتعلق بواقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي ويتكون من ثلاثة محاور:

المحور الأول: واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي ويتكون من ٩ عبارات.

المحور الثاني: معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي ويتكون من ٨ عبارات.

والمحور الثالث: مقترحات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي ويتكون من ٥ عبارات.

وتم توزيع الاستجابات في كل محور وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير

موافق - غير موافق بشدة) من أجل التعرف على درجة الموافقة.

وزن الاستجابة:

المدى = ٥ - ١ = ٤

طول الفئة = ٥ / ٤ = ٠,٨

يتم الحكم على درجة التوافر من خلال المتوسط الحسابي المقابل للاستجابة لكل عبارة.

الاستجابة	من	إلى
موافق بشدة	٥	٤,٢١
موافق	٤,٢٠	٣,٤١
محايد	٣,٤٠	٢,٦١
غير موافق	٢,٦٠	١,٨١
غير موافق بشدة	١,٨٠	١

صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

قامت الدراسة بالتأكد من صدق الأداة من خلال ما يلي:

أ) صدق المحكمين (الظاهري):

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالإضافة إلى المختصين من ذوي الخبرة في الميدان التربوي من المشرفات التربويات في تعليم الرياض لبيان مدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه ، وبيان مدى دقة الصياغة من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها.

ب) صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

جدول (٤). معاملات ارتباط بين كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية.

رقم العبارة	معامل الارتباط ♦♦	رقم العبارة	معامل الارتباط ♦♦	رقم العبارة	معامل الارتباط ♦♦
١	٠,٨٥٨	١٠	٠,٦٦٨	١٥	٠,٧٢٠
٢	٠,٧٩٦	١١	٠,٧٤٢	١٦	٠,٦٦١
٣	٠,٧٣٢	١٢	٠,٧٠٥	١٧	٠,٨٠٠
٤	٠,٧٠٧	١٣	٠,٩١١	١٨	٠,٨٥٣
٥	٠,٨٤٤	١٤	٠,٨٩٣	١٩	٠,٧٩١
٦	٠,٧٦٨				
٧	٠,٨٤١				
٨	٠,٧٩٣				
٩	٠,٧٤٨				

♦♦ جميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول أن جميع عبارات المقياس تتمتع بمعامل اتساق داخلي مرتفع، مما يشير إلى ملائمة الأداة للاستخدام العلمي.

- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين:

الطريقة الأولى: باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) والثانية: عن طريق ثبات التجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقه على عينة الدراسة.

جدول (٥). قيم معاملات الثبات حسب طريقة التجزئة النصفية للاستبانة.

المقياس	معامل ارتباط بيرسون	معامل الثبات بطريقة سبيرمان براون المعدلة
الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٧٨٣	٠,٨٧٨

جدول (٦). معاملات الثبات (الفا كرونباخ) لمجالات الاستبانة.

الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جميع العبارات	٢٣	٠,٨٧٦

يتضح من الجدول (٦) أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي يبلغ ٠,٨٧٦.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- ١- استخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية).
- ٢- التكرارات والنسب المئوية لتحديد إجابات أفراد الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٣- استخدام معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ، وطريقة ثبات التجزئة النصفية.

٤- استخدام معامل ارتباط بيرسون، للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

خطوات السير في الدراسة:

- ١- مراجعة البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالإشراف التربوي.
- ٢- الرجوع إلى الدراسات السابقة، والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية؛ لبناء أداة الدراسة واختيار محاورها.

٣- تصميم استبانة تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمدينة الرياض.

٤- تحكيم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها من قبل مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص.

٥- اختيار عينة الدراسة من المشرفات التربويات بمدينة الرياض، وإرسال الاستبانة لهن.

٦- تحليل ومناقشة النتائج، والخروج بإجابات للأسئلة الواردة.

٧- وضع التوصيات والمقترحات والتطبيقات التربوية المبنية على النتائج بعد تحليلها وتفسيرها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول "ما واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمدينة الرياض؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الوزن النسبي للاستجابات لكل عبارة على حده كما في الجدول التالي:

جدول (٧). يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاستجابة
١	تكون هناك زيارة صفية للمعلم مرتين خلال العام الدراسي	٣,٨٠	١,٣١	٪٧٦,٠٤	٦	موافق
٢	اطلاع المعلم على نتائج التقييم ونقاط القوة والضعف	٤,٥٨	٠,٧٦	٪٩١,٦٩	١	موافق بشدة
٣	إكساب المشرف خبرة في تطبيق الأساليب الإشرافية المتعددة	٤,٥٤	٠,٧١	٪٩٠,٧٢	٢	موافق بشدة
٤	تتوفر في المشرف التربوي سمات شخصية تربوية	٤,٣٩	٠,٨٢	٪٨٧,٨٣	٣	موافق بشدة
٥	تتوفر في المشرف الكفايات الموضوعية المهنية	٤,٣١	٠,٨٣	٪٨٦,٢٨	٤	موافق بشدة
٦	يملك المشرف القدرة على وضع خطة لتنمية المعلم وتطوير ذاته	٤,٢٨	٠,٩٠	٪٨٥,٥١	٥	موافق بشدة
٧	تعطي مؤشرات المنظومة صورة واضحة عن الأداء	٣,٦١	١,٢٥	٪٧٢,١٧	٩	موافق
٨	تتقل المؤشرات عملية التقويم من موسمية إلى مستمرة	٣,٧٢	١,١٠	٪٧٤,٤٩	٧	موافق
٩	تعد المؤشرات أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف	٣,٦٣	١,٢١	٪٧٢,٥٦	٨	موافق
	كامل عبارات المحور	٤,١٠	٠,٦٣	٪٨١,٩٢		موافق

يتبين من الجدول (٧) أن درجة الاستجابة كانت تتراوح بين موافق وموافق بشدة حيث بلغ المتوسط العام ٤,١٠٪ باستجابة موافق. ويتضح من هذا المحور اتفاق عينة الدراسة حول واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، حيث حصلت خمس عبارات على درجة موافق بشدة، وحصلت أربع عبارات على درجة موافق. وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة نواوي (١٤٣٧هـ) والتي أسفرت نتائجها عن ارتفاع مستوى تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، وكذلك دراسة السعدي (١٤٣٩هـ)، وهذا المتوسط العالي هو نتيجة حتمية لتعليمات وزارة التعليم، حيث ألزمت جميع مكاتب التربية والتعليم بالإضافة لإدارات التعليم في جميع مناطق المملكة بتطبيق مؤشرات المنظومة والرفع بها بشكل دوري لوزارة التعليم والإعلان عن نتائجها في كل عام دراسي لكل المدارس التابعة لجميع مكاتب التعليم.

وفي ما يلي عرض لها مرتبة ترتيباً تنازلياً:

١. حصلت العبارة رقم ٢ (اطلاع المعلم على نتائج التقييم ونقاط القوة والضعف) على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٨) وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الأنظمة الجديدة الصادرة من الوزارة تؤكد على ضرورة اطلاع المعلم على نتيجة التقييم ليتمكن من تحسين نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة، كما أنه يلزم أخذ توقيع المعلم على حضور الزيارة كشاهد من شواهد منظومة الأداء الإشرافي.

٢. حصلت العبارة رقم ٣ (إكساب المشرف خبرة في تطبيق الأساليب الإشرافية المتعددة) على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٤) وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون منظومة قيادة الأداء الإشرافي تؤكد على وجود شواهد عديدة ومختلفة لتنمية المشرف مهنيًا، ويُطالب بها مما يجعله حريصاً على حضور الورش والدورات والدروس التطبيقية لكيلا يتأثر تقييم أداءه الوظيفي.

٣. حصلت العبارة رقم ٤ (تتوفر في المشرف سمات شخصية تربوية) ورقم ٥ (تتوفر في المشرف الكفاية الموضوعية) ورقم ٦ (يمتلك المشرف القدرة على وضع خطة لتنمية المعلم وتطوير ذاته) على متوسط حسابي (٤,٣٩)(٤,٣١)، (٤,٢٨) على التوالي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى كون السمات الشخصية والقدرات المهنية تختلف من شخص لآخر، كما أنها ليست مقيدة بلوائح وقوانين كما هي الحال في العبارتين السابقتين.

٤. حصلت العبارة رقم ١ (يكون هناك زيارة صفية للمعلم مرتين خلال العام) على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) ويعود السبب في ذلك إلى أن أعداد المعلمين تختلف من تخصص لآخر، مما يولد الاختلاف في قدرة المشرف على إجراء الزيارة الصفية للمعلم حسب كثافة المعلمين لديه.

٥. حصلت العبارة رقم ٨ (تتقل المؤشرات عملية التقييم من موسمية إلى مستمرة)، على المتوسط الحسابي (٣,٧٢)، وهي أعلى المتوسطات الحسابية في فئة "موافق" ويعود السبب في ذلك كونها عملية كمية أو كيفية ويتم تسجيلها في كل زيارة للمدرسة مما يجعلها عملية مستمرة.

٦. حصلت العبارتان رقم ٩ (تعد المؤشرات أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف) ورقم ٧ (تعطي مؤشرات المنظومة صورة واضحة عن الأداء) على المتوسطان الحسابيان (٣,٦٣)، (٣,٦١) على التوالي وهي أدنى المتوسطات في هذا المحور وقد يعود السبب في ذلك إلى غموض ماهية المؤشرات نوعاً ما للمشرفين التربويين مما يجعل لديهم صعوبة في فهم المؤشرات وأهميتها.

نتائج السؤال الثاني " ما معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمدينة الرياض؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات لكل عبارة من عبارات المعوقات على حده كما في الجدول التالي:

جدول (٨). يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاستجابة
١	ضعف فهم المنظومة من قبل المشرف التربوي	٣,٣٩	١,٣٧	%٦٧,٨٣	٨	محايد
٢	كثرة الأعباء التي يكلف بها المشرف التربوي	٤,٥٧	٠,٨٤	%٩١,٥٠	١	موافق بشدة
٣	قلة وجود الحوافز للمشرف التربوي	٤,٢٤	١,١٦	%٨٤,٧٣	٣	موافق بشدة
٤	غياب الصلاحيات الإدارية الممنوحة للمشرف في المنظومة	٣,٨٧	١,٣٠	%٧٧,٤٩	٥	موافق
٥	ضعف التأهيل الإشرافي للمشرفين المستجدين	٤,٥٤	٠,٨٣	%٩٠,٧٢	٢	موافق بشدة
٦	زيادة نصاب المشرف التربوي عن النصاب المحدد له	٤,١٢	١,١٠	%٨٢,٤٥	٤	موافق بشدة
٧	قلة ورش العمل حول آلية تطبيق منظومة الأداء	٣,٨٧	١,٣٠	%٧٤,١٥	٦	موافق
٨	كثرة العناصر في مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي	٣,٧٦	١,٣٠	%٧٢,٥٦	٧	موافق
	كامل عبارات المحور	٤,١٢	١,١٠	%٨٢,٩٤		موافق

يتبين من الجدول (٨) أن درجة الاستجابة كانت تتراوح بين موافق بشدة، وموافق حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (٤,١٢) بدرجة موافق، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٤,٥٧) و(٣,٣٩). ويتضح من هذا المحور اتفاق أفراد الدراسة حول معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، حيث حصلت أربع عبارات على درجة موافق بشدة، وحصلت ثلاث عبارات على درجة موافق، وعبارة واحدة على محايد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نواوي (١٤٣٨هـ) والتي أسفرت نتائجها عن ارتفاع معوقات تطبيق منظومة الأداء الإشرافي، وهذا المتوسط العالي في المعوقات هو نتيجة عدم الاستفادة من التغذية الراجعة في عملية الممارسة الميدانية خصوصاً أن المنظومة تهتم بقياس نقاط القوة والضعف للاستفادة من مؤشرات أدائها في الإشراف التربوي، والتي تنعكس على أدائها في الميدان التربوي بشكل عام، كما اتفقت مع دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ) والمسعودي (٢٠١٦م) من ناحية غياب الحوافز المادية للمشرف وكثرة الأعباء الإدارية، إلا أنها تختلف مع دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ) من ناحية حصول المشرفين على تدريب كافٍ حول آلية تطبيق المنظومة، حيث اتفق أفراد الدراسة حول قلة ورش العمل المفسرة لآلية عمل المنظومة.

وفي ما يلي عرض لها مرتبة ترتيباً تنازلياً:

١. حصلت العبارة رقم ٢ (كثرة الأعباء التي يكلف بها المشرف التربوي) على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٧) وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المسعودي (٢٠١٦م)، ودراسة نواوي (١٤٣٨هـ)، ودراسة ألفونسو (٢٠٠٧م) ودراسة السعدي (١٤٣٩هـ) والتي أكدت على كثرة الأعباء التي يكلف بها المشرف التربوي وبذلك يتحول جهد المشرف التربوي عن أداء مهامه الرئيسية، ويعود السبب في ذلك إلى عدم تحديد مهام كل مشرف تربوي بصورة دقيقة.

٢. حصلت العبارة رقم ٥ (ضعف التأهيل الإشرافي للمشرفين المستجدين) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٥٤)، وتتفق مع دراسة النواوي، والتي أكدت على أن المشرفين المستجدين لم يتلقوا التدريب الكافي حول عمل المنظومة.

٣. حصلت العبارة رقم ٣ (قلة وجود حوافز للمشرف التربوي) على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢٤) وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ) والمسعودي (٢٠١٦م) التي أكدت على قلة الحوافز للمشرف التربوي، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود نظام محدد ودقيق للحوافز الخاصة بالمشرفين التربويين.

٤. حصلت العبارة رقم ٦ (زيادة نصاب المشرف التربوي عن النصاب المحدد له) على متوسط حسابي (٤,١٢) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المسعودي (٢٠١٦م) والتي أكدت على أن زيادة نصاب المشرف التربوي يعد من أهم المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتعيق أداء عمله، ويعود السبب في ذلك إلى قلة أعداد المشرفين التربويين، مما يؤدي إلى زيادة نصابه مما يتسبب في قلة القيمة النوعية للخدمات الإشرافية المقدمة لهم.

٥. حصلت العبارة رقم ٤ (غياب الصلاحيات الممنوحة للمشرف في المنظومة) على متوسط حسابي (٣,٨٧) ويرجع ذلك إلى عدم فهم بعض المؤشرات من قبل المشرفين وخاصة المستجدين، مما يؤدي إلى عدم إعطائهم الصلاحيات الكافية أثناء العمل..

٦. حصلت العبارة رقم ٧ (قلة ورش العمل حول آلية تطبيق منظومة الأداء الإشرافي) على المتوسط الحسابي (٣,٨٧) من فئة (موافق) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ) والتي أكدت على قلة وجود دورات تدريبية حول آلية تطبيق منظومة الأداء الإشرافي، ويعود السبب في ذلك إلى أن وزارة التعليم لم تعقد دورات تدريبية، ولقاءات كافية للتعريف بمنظومة قيادة الأداء الإشرافي.

٧. حصلت العبارة رقم ٨ (كثرة العناصر في مؤشرات منظومة قيادة الأداء) على المتوسط الحسابي (٣,٧٦) من فئة موافق ويرجع هذا إلى أن الغالبية من المشرفين يرون أن هذه العناصر ضرورية بالرغم من كثرتها وذلك حتى تكون أكثر مصداقية.

٨. حصلت العبارة رقم ١ (ضعف فهم المنظومة من قبل المشرف التربوي) على متوسط حسابي (٣,٣٩) وهي أدنى المتوسطات في هذا المحور، وهي من فئة (محايد)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنه يعود إلى حصول بعض من أفراد الدراسة على دورات ولقاءات دون غيرهم، مما أدى إلى غموض لدى البعض مما لم يتلق الدورات عن ماهية المنظومة، وأوجد لديهم صعوبة في فهمها.

نتائج السؤال الثالث "ما المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الوزن النسبي للاستجابات لكل عبارة من عبارات المقترحات على حدة كما في الجدول التالي:

جدول (٩). يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقترحات تطبيق منظومة الأداء الإشرافي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاستجابة
١	تعزيز الوعي لدى المشرف التربوي بأهمية مؤشرات الأداء	٤,٢٠	١,٠١	%٨٣,٩٦	٣	موافق
٢	الالتزام بالنصاب المحدد للمشرف التربوي من المعلمين	٤,٤٣	٠,٩٥	%٨٨,٦٠	٢	موافق بشدة
٣	توفير الإمكانيات المادية والبشرية لمكاتب الإشراف	٤,٥٧	٠,٨٧	%٩١,٤٠	١	موافق بشدة
٤	ربط الترقية الوظيفية للمشرف بتحسين أدائه من خلال منظومة الأداء	٣,٥٠	١,٤٤	%٦٩,٩٥	٥	موافق
٥	استثمار الخبرات المهنية لدى المشرف لتحسين المنظومة	٤,١٧	٠,٩٧	%٨٣,٤٨	٤	موافق
	المتوسط العام	٤,١٧	٠,٧١	%٨٣,٤٨		موافق

يتضح من الجدول أن درجة الاستجابة تتراوح بين موافق بشدة، وموافق حيث كان الوزن النسبي لكامل العبارات ٨٣,٤٨٪ باستجابة موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (٤,١٧) وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٥٠) و(٤,٥٧) ويتضح من هذا المحور اتفاق عينة الدراسة حول مقترحات تطبيق منظومة

قيادة الأداء الإشرافي حيث حصلت عبارتين على درجة موافقة بشدة، وثلاث عبارات على درجة موافق، وفي ما يلي عرض لها مرتبة ترتيباً تنازلياً:

١. حصلت العبارة رقم ٣ (توفير الإمكانيات المادية والبشرية لمكاتب الإشراف) على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٧) ويرجع السبب في ذلك إلى أن توفير الإمكانيات المادية والبشرية لمكاتب الإشراف يساعدها على أداء مهامها، وتحقيق أهدافها فمكاتب الإشراف تعاني من نقص الاعتمادات المالية لتلبية متطلبات المشرف الرئيسية من إدارية وفنية لتطبيق المنظومة بصورة تحقق أهدافها، بالإضافة إلى قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق المنظومة وفق ما خطط لها.

٢. حصلت العبارة رقم ٢ (الالتزام بالنصاب المحدد للمشرف التربوي من المعلمين) على ثاني أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٣) وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن كثرة الأعباء وضغط العمل على المشرف التربوي تعيقه عن أداء مهامه وتطبيقه للمنظومة بصورة جيدة وذلك؛ لإنشغاله مع المعلمين ومشاكلهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة القحطاني (١٤٣٧) التي أوصت بتحديد نصاب المشرف التربوي من المعلمين.

٣. حصلت العبارة رقم ١ (تعزيز الوعي لدى المشرف التربوي بأهمية مؤشرات الأداء)، والعبارة رقم ٥ (استثمار الخبرات المهنية لدى المشرف لتحسين منظومة الأداء الإشرافي) والعبارة رقم ٤ (ربط الترقية الوظيفية للمشرف التربوي بتحسين أدائه من خلال منظومة الأداء التربوي) على متوسط حسابي (٤,٢٠) (٤,١٧) (٣,٥٠) على التوالي وهي بدرجة موافق، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية عقد دورات للمشرف التربوي وأهمية المؤشرات وكيفية تطبيقها، وكذلك ربط الترقية الوظيفية بالأداء الوظيفي من التوجهات العالمية، والتي قامت وزارة التعليم بتطبيقها لهذا العام، كما أن ربط العلاوة السنوية للمشرف بأدائه الوظيفي لها دور كبير في تحسين أدائه، وقدرته على أداء مهامه الإشرافية.

أبرز نتائج الدراسة

أولاً: كشفت نتائج الدراسة عن واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمدينة الرياض، وتبين أن درجة الاستجابة كانت تتراوح بين موافق بشدة، وموافق حيث كان الوزن النسبي لكامل العبارات ٨١,٩٢٪.

ثانياً: كشفت نتائج الدراسة عن معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمدينة الرياض، وتبين أن درجة الاستجابة كانت تتراوح بين موافق بشدة وموافق حيث كان الوزن النسبي لكامل العبارات ٨٢,٩٤٪.

ثالثاً: كشفت نتائج الدراسة عن مقترحات للتغلب على صعوبات تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، وتبين أن درجة الاستجابة كانت تتراوح بين موافق بشدة، وموافق حيث كان الوزن النسبي لكامل العبارات ٨٣,٤٨٪.

نوصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة توصي بما يلي:

١- دعم نظام للحوافز المادية والمعنوية للمشرف التربوي؛ نظراً لحساسية دوره وأهميته في العملية التعليمية.

- ٢- توفير المشرفين المؤهلين بجدارة للعمل على تطبيق المنظومة من خلال عقد الدورات التدريبية لهم بصورة مستمرة.
- ٣- ضرورة إشراك المشرف التربوي في وضع الخطط المستقبلية لأنه معاش فعلا للواقع و يتعامل معه.
- ٤- تعيين إدارة مختصة في الوزارة مهمتها التوزيع العادل للمشرفين، وتقليل الأعباء الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي حتى يتفرغ لعمله الرئيس.
- ٥- تفعيل دور ورش العمل ويكون هناك رقابة صارمة عليها لتوضيح آلية تطبيق منظومة الأداء الإشرافي خصوصا للمشرف المستجد ، ولا نغفل أيضا المشرفين في المنظومة كلها لأننا نعيش في عصر التقنية والتغيير.
- ٦- أن يكون هناك زيارات صفية للمعلم بشكل مستمر؛ لأهمية التغذية الراجعة له ؛ولتأثيرها المباشر على تقدم العملية التعليمية.
- ٧- توصيف العمل الإشرافي بدقة للمشرفين التربويين.

مقترحات للدراسات المستقبلية

- تقترح الباحثة إجراء عدة دراسات مستقبلية ، تتعلق بموضوع الدراسة وهي كما يلي:
- ١- إجراء دراسة لمعرفة الصعوبات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي التربوي
 - ٢- إجراء دراسة لمعرفة الصعوبات التي تواجه القائد المدرسي في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي التربوي.
 - ٣- إجراء دراسة لمعرفة مدى تضمين المفاهيم الإشرافية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي.
 - ٤- إجراء دراسة مقارنة لمستوى تحصيل الطلاب قبل وبعد تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور، جمال الدين. (١٩٩٥م). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- أبوشملة، كامل عبدالفتاح. (٢٠٠٩م). فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو عابد، محمود محمد. (٢٠٠٥م). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. الأردن، اربد: دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي وإدارة البرامج والدراسات (١٤٣٨هـ). منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي. وزارة التعليم، الرياض، ط٥.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي. (١٩٩٩م). دليل المشرف التربوي، ط١، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
- حسين، سلامة، وعوض الله، عوض سليمان. (٢٠٠٦م). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، والفرح، وجيه. (١٩٩٧هـ). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة. الرياض: مطابع الفرزدق.
- الخليوي، لينا سليمان، اليحيى، دلال عبدالرحمن. (١٤٣٨هـ). درجة إسهام منظومة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الزهراني، هند سعيد. (١٤٣٩هـ). دراسة تقويمية لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في إدارة تعليم محافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج.
- السعدي، عبدالله بن محسن (١٤٣٩هـ). مدى تطبيق منظومة قيادة الاداء الإشرافي في منطقة حائل من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حائل.
- سنقر، صالحة. (٢٠٠٨م). الإشراف التربوي. منشورات جامعة دمشق - كلية التربية، دمشق.
- سيسالم، روضة، (٢٠٠٧). الإشراف التربوي في فلسطين، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين.
- الشهري، خالد بن محمد. (١٤٣٥هـ). تجديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
- الشهري، نورة بنت ناصر (١٤٣٨هـ). واقع التمكين الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الاهلية في ضوء مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- عبيدات، ذوقان و عدس، عبدالرحمن و عبدالحق، كايد. (٢٠٠٧م). البحث العلمي: مفهومة وأدواته وأساليبه. عمان، الأردن: دار الفكر.

العتيقي، إبراهيم مرعي. (١٤٣٦هـ). تصور مقترح لتقييم أداء المؤسسات التعليمية في ضوء الاتجاهات الحديثة. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي.

عدس، محمد عبدالرحيم، الدويك، محمد فهمي، ياسين، حسين. (د.ت). الإدارة والإشراف التربوي. العدواني، عبد الله بن ناصر. (١٤٣٨هـ) واقع توافر معايير منظومة الأداء المدرسي من وجهة نظر قائدي المدارس الثانوية والمشرفين التربويين في محافظة الخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم أصول التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. العساف، صالح. (١٤٢٧هـ) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان. عطوي، جودت عزت. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. الأردن: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.

عطيه، عماد محمد. (٢٠١٢). الاشراف التربوي المفهوم - الوظائف - المستقبل. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. عبيدات، ذوقان (٢٠٠١م) البحث العلمي، الأردن: دار الفكر. العيداروس، أحمد نجم الدين، أشرف محمود. (١٤٣٤هـ). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. المملكة العربية السعودية. جدة: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.

فيفر، إيزابيل، ودنلاب، جين (١٩٩٧م). الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين الأداء. ترجمة الدكتور محمد عيد ديراني. ط ٢. الأردن. عمان: روائع مجدلاوي. القحطاني، مبارك سعيد. (١٤٣٧هـ). معوقات تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القحطاني، مشيب بن عايض (١٤٣٤هـ). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، قدمت في المؤتمر الثاني. معهد الإدارة العامة، الرياض.

مازن، شريف. (٢٠٠٨م). مؤشرات الأداء الأساسية، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ٣٧٧ - ٣٩٦.

مرسي، سعيد، وعبدالله، محمد. (٢٠١٢م). مؤشرات الأداء التعليمي: مدخل لتطوير الفاعلية والتحسين المدرسي. مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر، مج ٢٨، ص ٣٧٠ - ٤٤٠.

المرضي، لطفي صالح. (٢٠١٦م). تقويم بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية مهارات تطبيقية في قيادة الأداء ومؤشراته. المجلد الأول. عمان: مركز ديوتو لتعليم التفكير.

المسعودي، محمد موسى. (١٤٣٧هـ). الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.

موقع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. <http://www.projects-alecso.or>

نبهان، يحيى. (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نواوي، إلهام حسن. (١٤٣٨هـ). واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي وعلاقته بالكفايات المهنية للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

وزارة التربية والتعليم. (١٤١٩هـ). دليل المشرف التربوي، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). منظومة قيادة الأداء الإشرافي. الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض.

وزارة التعليم. (١٤٣٩هـ). دليل منظومة قيادة الأداء الإشرافي، النسخة الخامسة. الرياض: إصدارات الإدارة العامة للإشراف التربوي، إدارة البرامج والدراسات.

وصوص، ديمه، الجوارنة، المعتصم بالله. (٢٠١٥م). الإشراف التربوي : ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

References

- Dennis, Treslan, L (2009) "Educational Transformed Ain Supervision School Organization", of Faculty Education, Memorial University of Newfoundland, Canada.
- Joseph S. Wholey And Harry P. Hatry, (1992). "The Case For Performance Monitoring", Public Administration Review „Vol.52,No.6, November-December.
- Kalule, L, Bouchamma, Y.(2013) Supervisors' perception of Instructional Supervision. International Studies In Educational Administration Commonwealth Council For Educational.
- Rowe, K & Lievesley, D (2002). "Constructing And Using Education Lndicators".Pp 6-8.
- Alphonso, Rober J. (2007). ' SHOULD SUPERVISION BE ABOLISHED? No ' in educational supervision; perspectives, issues, and controversies, ed. Jeffery glanz and Robert f. Neville. Norwood, ma: Christopher Gordon publishers.