

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين

م. د. عبد الرحمن حسين مال الله

المديرية العامة للتربية في بغداد/ الرصافة 3

الفصل الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

مما لا شك فيه أن موضوع تقويم الأداء في المؤسسات المختلفة قد احتل أهمية بالغة لا يمكن إغفالها وتجاوزها لما له من دور مهم ومؤثر في تطوير تلك المؤسسات سواء أكانت إنتاجية أم تربوية. لذلك أدرك المتخصصون الأهمية البالغة لهذا الموضوع وانعكاساته بطريقة أو بأخرى على تقدم تلك المؤسسات المختلفة ونجاحها.

لهذا احتل التقويم مكاناً بارزاً في البحوث والدراسات التربوية، إذ يمثل مقياساً يعزز فاعلية العمليات المختلفة. والإشراف التربوي أحد تلك العمليات وله دور في إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها. (التميمي ، 2000: 44)

وعملية التقويم عملية دقيقة وحساسة، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة، لذا يتطلب من الذي يقوم أن يمتلك مهارة عالية في الإدارة وكفاية إدارية تمكنه من اعتماد معايير دقيقة في الحكم على الأداء. (مرعي، 2008: 98)

وبخصوص البحث الحالي شعر الباحث من خلال عمله في السلك التعليمي بعدم رضا المشرفين عن أداء المديرية العامة للإشراف التربوي، فضلاً عن ضعف دورها في التواصل مع المشرفين، وقد يعود ذلك (كما يرى الباحث) إلى أسباب عدة ؛ منها عدم الأخذ بالتوصيات والتوجيهات الواردة بتقارير المشرفين، علماً أن مكتب المفتش العام في وزارة التربية أكد من خلال ورقة عمل تحت شعار (تعاون مشترك بين مكتب المفتش العام والإشراف التربوي) بتاريخ 2009/4/26 تنفيذ التوجيهات والتوصيات الواردة بتقارير المشرفين.(وزارة التربية، 2009: 2) أو عدم اهتمام المديرية العامة للإشراف التربوي بمشكلات المشرفين التي تواجههم في عملهم، والصعوبات التي تواجههم في مديرياتهم. وقد يعود السبب في ذلك إلى تقصير من القيادات الإدارية في المديرية العامة للإشراف التربوي، وهذا ما أشار إليه (البزاز، 2001) في دراسة عن الواقع التربوي في العراق من تقصير القيادات الإدارية في إحداث التغيرات الجوهرية التي تستلزم تطور التربية والنظام التربوي، وكذلك تقصيرها في مواجهة المستقبل التربوي بجميع مجالاته.(البزاز، 2001: 158)

وأكد الراوي (2002) بهذا الصدد بأننا نحتاج إلى قيادات إدارية متخصصة في فن التعامل مع المستقبل.(الراوي، 2002: 23)

كما أن المؤتمر الفكري الأول الذي أقامته وزارة التربية ، الذي انعقد في بغداد 2010/3/15 قد خرج بجملة من التوصيات منها العمل على إعداد القيادات الإدارية التي تواكب عصر التقدم والتطور العلمي، وتواجه الصعوبات التربوية كافة بشكل فعال.(المديرية العامة للتربية، 2010)

ومن خلال ما تقدم تولدت لدى الباحث قناعة بتقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي، وبحسب علم الباحث، وما أطلع عليه من بحوث ودراسات فإن أحداً لم يتناول دراسة المديرية العامة للإشراف التربوي.

أهمية البحث:

تعد التربية ركناً رئيساً في البناء الاجتماعي، إذ يتأثر بما يجري فيه من تفاعلات بين منظوماته، فهي مطالبة بالتأثير فيها دعماً للحياة المرغوب في استمرارها وتجديدها، على وفق آمال وطموحات مواطنيه، وذلك عن طريق قيامها بأعداد الإنسان الفرد تحقيقاً لأهداف مستمدة من المجتمع، معبرة عن ماضيه وحاضره ومستقبله. (الثوري، 1991: 12)

وتسعى التربية دائماً إلى توفير الحياة الكريمة للأفراد والمجتمعات من خلال مجالاتها المتعددة، وهي بذلك تعد المجال الأكثر مساساً بالحياة، والأكثر فعالية في تحقيق التقدم ومواكبة التطور. (أبو ناصر، 2008: 11)

لذا فالتربية تعد عنصراً مهماً وعاملاً فعالاً في دفع حركة المجتمع وتطوره باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (محمد، 2008: 114)

فالتربية بمفهومها الحديث عملية استثمار بشري تستهدف إعداد القوى القادرة على سد حاجات المجتمع في قطاعات العمل جميعها للسير في سبيل تقدمه وتطوره. (وزارة التربية، 1984: 9)

لهذا كان من أهم المتطلبات الأساسية الهادفة إلى تطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها الحاجة إلى إدارة علمية متطورة بإمكانها تأدية دور قيادي مسؤول في توجيه العملية التربوية، وتحقيق أهدافها. (أحمد، 1985: 6)

ولهذا تطورت الإدارة حتى أصبحت علماً له فروع في السياسة، والاقتصاد، والاجتماع، والتعليم، والصحة، والحرب، والسلم، وبرزت بينها إدارة الأفراد بما يحقق الأهداف بكفاية وفاعلية. (علي، 2005: 25)

والإدارة التربوية فرع من النظام الإداري العام، التي يدار بها النظام التعليمي في أي مجتمع على وفق بعده الثقافي وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهدافه من تعليم وتربية الكبار والصغار وإعدادهم للحياة

وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة المجتمع إلى الأمام في إطار مناخ
تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة. (الترتوري، 2006: 4)

ومن بين ما اهتمت به الإدارة التربوية بمفهومها الحديث اهتمامها
بالإشراف التربوي إذ احتل أهمية خاصة في العملية الإدارية التربوية بوصفه
عنصراً مهماً من عناصرها الأساسية، وجزءاً لا يتجزأ من مكوناتها الرئيسة
والهدف منه تحسين العملية التربوية بإبعادها المختلفة وعملياتها المتعددة.
(البستان، 1983: 93) ومن هذا المنطلق أولت وزارة التربية الإشراف
التربوي اهتماماً كبيراً، لإيمانها بالدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به. وتأثيره
المضاعف على مردود العملية التربوية^(*).

وتبرز أهمية الإشراف التربوي في كونه عملية مرتبطة بأطراف العملية
التعليمية كافة، من معلم ومتعلم ومنهج وأساليب، يعمل على تحسينها وتغييرها
في الاتجاه المطلوب. وهو ذو تأثير مباشر وفعل في سلوك أعضاء الهيئة
التعليمية يؤدي إلى تسهيل تحقيق تعلم أفضل للمتعلمين، وتحقيق أهداف التربية
بشكل عام. وتتجلى أهمية الإشراف التربوي من خلال ما أولته الأنظمة
التربوية في معظم بلدان العالم من اهتمام وعناية بتطويره وتحسين جوانبه
النوعية باتجاه تحقيق الأهداف المتوخاة منه. (العيساوي، 1997: 16)

وللإشراف التربوي أثر في تحسين العملية التعليمية والسير بها إلى
الأفضل، ويحمل جهاز الإشراف رسالته في حركة التطوير المستمر باعتماده
التقويم التطويري بعد أن أصبحت مهمته ليست مجرد مراقبة وتفتيش، بل قيادة
ديمقراطية وبناء علاقات إنسانية وتوجيهها تربوياً، وبناء نشاط تعاوني يهدف

^(*)وزارة التربية، مشروع الخطة الخمسية لإشراف التربوي 1976-1980، الجزء الأول،

ع122 م. ط. التربية، بغداد، 1976.

إلى تحسين الأداء بكفاية وفاعلية عاليتين.(المركز العربي للبحوث
التربوية، 1985: 32).

كما أن الإشراف واحد من الأجهزة القيادية الذي يسهم في تحقيق أهداف
التربية، كونه عملية تعني بالعناصر التعليمية من معلم ومناهج وأساليب يعمل
على تحسينها وتغييرها بالاتجاه المطلوب، فضلاً عن أن الإشراف التربوي
مهمة قيادية تفتح قنوات الاتصال بين العناصر المؤثر جميعها في العملية
التربوية من إدارة ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعليم.(حيدر، 1989: 8)
ويعد القائمون على الإشراف التربوي المسؤولين عن إدارة المؤسسات
التربوية، ويؤدون دوراً أساسياً في العملية التربوية. وتأتي أهمية دورهم من
أهمية دور الإشراف بشكل عام في العملية التعليمية، ودورهم في تحديد جوانب
الضعف والقوة في كل جوانب العملية التعليمية من مديرين، ومعلمين،
ومناهج.(الخطيب، 1998: 32) وهذا ما أكده (Jon Zahorik) على أهمية
الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية وضرورة تحديد واجبات
المشرفين التربويين في ضوء أهداف واضحة، ومبادئ مستندة إلى أسس
موضوعية لعمليتي التعليم والتعلم.(Zahorik, 1978: P.72) ولغرض التعرف
على دور المديرية العامة للإشراف التربوي للنهوض بالعملية التربوية، لابد من
تقويم عملها، والوقوف باستمرار على أدائها وبقدر ما تكون عملية التقويم
موضوعية بقدر ما يستفاد منها في تحسين العملية التربوية.

إذ إن عملية تقويم الأداء عملية ضرورية للمؤسسات التعليمية لما تقدمه
من دور كبير في تحديد واكتشاف مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف
والعمل على معالجتها وتجاوزها بما يحقق الأهداف المرجوة. فقد حظي
موضوع تقويم الأداء باهتمام المتخصصين الذين تناولوا هذا الموضوع. وكانت
الحصيلة عدداً من البحوث التي قام بها هؤلاء المختصون، وذلك لأسباب

عدة منها التطور السريع الذي تعيشه وتشهده الإدارة الحديثة واتساع
أدوارها. (الدوسري، 2004: 46)

وعملية تقويم الأداء تساعد الإدارة العليا على وضع كل فرد في المكان
الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته.

لذلك أوصى مؤتمر مجالس البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعة
التكنولوجية الذي عقد في بغداد 1994 لتطوير البحث العلمي في العراق على
ضرورة اتباع أساليب تقويمية جديدة لأداء المؤسسات التعليمية. (العاني، 1996:
16) فكلما كانت عملية التقويم موضوعية انعكست تأثيراتها الإيجابية في تحسين
العملية التربوية والتعليمية. (حمدان، 1984: 70)

وتوفر عملية تقويم الأداء أيضاً النمو والاستمرارية للبرنامج الإشرافي
من بدايته وطيلة مدة امتداده. (الخصاونة، 2002: 4)

ومن خلال ما تقدم تتجلى أهمية البحث الحالي بما يأتي:

- 1- إنه يعد أول دراسة ميدانية تناولت تقويم أداء المديرية العامة للإشراف
التربوي (حسب علم الباحث).
- 2- إنه يتناول المشرفين التربويين والاختصاصيين بالمديرية العامة للإشراف
التربوي لاستطلاع آرائهم وبيان مدى تأثيرها في تطوير العملية التربوية.
- 3- يساعد المديرية العامة للإشراف التربوي في التعرف على وجهات نظر
المشرفين في أدائهم.
- 4- يقدم مؤشراً مهماً لوزارة التربية لتقويم أداء المديرية العامة للإشراف
التربوي.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر
المشرفين التربويين والمختصين.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم أداء المديرية العامة
للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي على دراسة تقويم أداء المديرية العامة للإشراف
التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص في
محافظة بغداد للعام الدراسي (2011-2012).

تحديد المصطلحات:

أولاً-التقويم:

- 1- إنه عملية التأكد أو الحكم على قيمة الشيء أو المقدار باستخدام أداة مقياس
مقنن تتضمن عملية تقويم الأحكام المرتكزة على أدلة داخلية ومعايير
خارجية). (Good,1973:P.220)
- 2- بأنه: (عملية إصدار حكم في ضوء معطيات البيانات المتوافرة أولاً
والمعايير المعتمدة ثانياً). (العاني، 1988: 9)
- 3- إنه: (عملية إعداد أو تخطيط لمعلومات تفيد في تمويل أو تشكيل أحكام
تستخدم في اتخاذ قرار أفضل من البدائل المتعددة من القرارات).
(ملحم، 2002: 39)
- 4- إنه: (إصدار حكم قيمي على خصائص الأشياء المقدرة تقديراً كمياً أو
كيفياً في ضوء معيار محك واتخاذ القرارات بشأنها من خلال تحليل
المضمون). (العجيلي، 2005: 11)
- 5- ويعرفه الباحث تعريفاً إجرائياً: (بأنه عملية متابعة عمل المديرية العامة
للإشراف التربوي وكيفية قيامها بالمهام والواجبات الموكلة إليها لاتخاذ
القرار بشأنها في ضوء استجابات عينة البحث للأداة المستعملة).

وراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين .

ثانياً- الأداء:

- 1- إنه: (السلوك الذي يحدده المقوم على وفق معايير
معدة). (Schnier, 1983: P.40)
- 2- إنه: (السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في
عمله). (Abrahm, 1986: P.34)
- 3- هو: (القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات من العامل الكفاء
المدرّب). (المفتي، 2003: 14)
- 4- ويعرفه الباحث تعريفاً إجرائياً: (هو حجم الجهد من الأنشطة والفعاليات
التي تؤديها المديرية العامة للإشراف التربوي أثناء عملها الإداري
والتربوي على وفق استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض).

ثالثاً- تقويم الأداء:

1. هو: (عملية دورية تُمارس من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات
الفعلية خلال مدة سابقة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً).
(Philip, 1990: P.1)
2. هو: (الإجراء الذي يهدف إلى تقويم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة
للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه
بطريقة موضوعية). (زويلف، 1993: 387)
3. هو: (عملية قياس مستوى أداء العاملين ومقارنة أدائهم في ضوء محكات
معدة على وفق أسس علمية سليمة). (الحرادني، 2005: 27)
4. التعريف الإجرائي: (عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بأداء
المديرية العامة للإشراف التربوي وعليها إصدار الحكم بشأن هذا الأداء
وبيان نقاط القوة والضعف فيها في ضوء نتائج البحث).

رابعاً- المديرية العامة للإشراف التربوي^(*):

(أعلى سلطة تربوية على مستوى أقسام الإشراف التربوي في محافظات العراق، ويرأسها مشرف تربوي اختصاصي بدرجة مدير عام يحمل شهادة بكالوريوس على الأقل (شهادة جامعية) مع مؤهل تربوي وله خبرة في التعليم والإدارة والإشراف التربوي، ويكون مسؤولاً عن تخطيط وتنسيق نشاطات التفتيش والإشراف التربوي في جميع مراحل التعليم قبل الجامعة)

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للبحث

التقويم في العملية التربوية:

يعد التقويم التربوي أحد الأركان الأساسية للعملية التربوية، وهو حجر الزاوية لإجراء أي تطور يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم في أي دولة. وينظر إليه جميع متخذي القرارات التربوية على أنه الدافع الرئيس الذي يقود العاملين في المؤسسات التربوية على اختلاف مواقعهم في السلم الإداري إلى العمل لتحسين أدائهم وممارستهم، ومن مخرجات العملية التربوية. فالتقويم التربوي يسهم في معرفة درجة تحقيق الأهداف الخاصة بعملية التعلم والتعليم، ويسهم في الحكم على الإجراءات والممارسات المتبعة في تلك العملية. ويوفر قاعدة من المعلومات التي تلزم متخذي القرارات التربوية بشأن مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التربوية. إذ يساعد التقويم التربوي على التخطيط للأنشطة التدريسية وأساليبها. وهو الذي يطلع الأفراد على اختلاف علاقتهم بالمؤسسة التربوية بجهود هذه المؤسسة، ودورها في تحقيق الأهداف التربوية العامة. (Worthen, 1991:P.2)

(*) المديرية العامة للإشراف التربوي، قسم المتابعة والتقويم.

ويمثل التقويم مجموعة من الإجراءات والأساليب الكفيلة بتحليل الظاهرة لغرض إصدار حكم أو تقدير معلومات لخدمة اتخاذ القرار، وعادة ما يكون التحليل مبنياً على وفق معايير متفق عليها، أو في ضوء الأهداف والمرامي التي تسعى الظاهرة أو المنظمة إلى التوصل إليها. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1984: 9).

مفهوم التقويم:

التقويم معروف منذ القدم، وأن كان حديث العهد في التربية والتعليم. وهو تحديد مدى قيمة شيء معين، أو حدث معين، أي إن التقويم وسيلة لإدراك نواحي القوة لتأكيدھا، والاستزادة منها، والوقوف على نواحي الضعف لعلاجھا، أو تعديلھا.

والتقويم لغة كما ورد في قاموس المصطلحات اللغوية والأدبية هو (إزالة العوج).

وقد عُرِف في مصطلحات التربية والتعليم بأنه عملية تقدير قيمة شيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محدودة. وعُرِف في كتب القياس والتقويم بأنه عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات بشأنها، وعليه يمكن تحديد مفهوم التقويم بأنه: ((العملية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة لمعرفة ما يتضمنه أي عمل من الأعمال من نقاط القوة أو الضعف، ومن عوامل النجاح أو الفشل في تحقيق غاياته المنشودة على أحسن وجه ممكن)). فالتقويم إذن كما نراه عملية تخص المؤسسات سواء أكانت تربوية أم إنتاجية تعنى إصدار الأحكام على مدى تحقيق الأهداف. ويمكن القول إن التقويم هو تحديد مدى ما تحقق من نجاح في تحقيق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وتشخيص الأوضاع لمعرفة العقبات والمعوقات بقصد التحسين والتطوير للعملية التربوية ومساعدتها على تحقيق مجمل أهدافها. (علي، 2009: 170)

دراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين .

مفهوم الأداء:

إن موضوع الأداء أثار انتباه واهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، وقدموا له عدد من البحوث والدراسات. اختص قسم من هذه الدراسات بتعريف مفهوم الأداء ومكوناته، وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة. (عبد الخالق، 1982: 29) وقد عرف الأداء على أنه (القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم Input إلى مخرجات Output بشكل خدمة وبمواصفات محددة، وبأقل كلفة . إن هذا المفهوم للأداء مفهوم واسع يرتبط بأداء المنظمة كوحدة تنظيمية، ويعبر عنها بالصيغة الآتية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

(العلي، 1986: 114)

في حين هناك من نحا بمفهوم الأداء منحى آخر من حيث المستوى، إذ جعل الفرد العامل محوراً لتعريفه، إذ أشار (Abrahm) إلى أنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة فيعمله. يلاحظ من هذا المفهوم أنه يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل. (Abrahm, 1986: P.349-356)

أهداف التقويم:

للتقويم أهداف عدة، ولكن سنتوقف على أهداف التقويم في المجال التربوي وهي:

- 1- الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة في الخطة ومعرفة مواضع الضعف والقوة.

- 2- المساعدة في اتخاذ القرارات كون التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- 3- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير.
- 4- توفير معلومات عن أداء الموظف وتحديد وسائل تطوير أدائه في المستقبل.
- 5- تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيةهم في المستقبل إلى مناصب أعلى.
- 6- مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عن التقويم من نتائج. (علي، 2009: 172)

أهمية التقويم:

- يستمد التقويم أهميته الأساسية في مختلف الميادين من ضرورة الاعتماد عليه في قياس وتقدير مدى تحقق الأهداف المنشودة من كل عملية، وفي كل ميدان، ولاسيما في الميدان التربوي، إذ تظهر أهميته فيما يأتي:
- 1- يعد ركناً أساسياً في العملية التربوية بصفة عامة، وركناً من أركان عملية بناء المناهج بصفة خاصة.
 - 2- لم يعد التقويم مقصوراً على قياس التحصيل الدراسي للمواد المختلفة، بل تعداه إلى قياس مقومات شخصية التلميذ من شتى جوانبها، وبذلك اتسعت مجالاته وتنوعت طرائقه وأساليبه.
 - 3- أصبح التقويم في عصرنا الحاضر من أهم عوامل الكشف عن المواهب، وتمييز أصحاب الاستعدادات والميول الخاصة، وذوي القدرات والمهارات الممتازة.
 - 4- التقويم ركن من أركان التخطيط؛ لأنه يتصل اتصالاً وثيقاً بمتابعة النتائج. وقد يكشف عن عيوب المناهج أو الوسائل.
 - 5- يساعد كلاً من المعلم والتلميذ على معرفة مدى التقدم في العمل المدرسي نحو بلوغ أهدافه. (الصباح، 1995: 185)

مستويات تقويم الأداء:

يتركز الاهتمام في تقويم الأداء على مجموعة من المستويات، والذي يعيننا من هذه المستويات هو تحديد موقع الأداء الفردي وعناصر الالتقاء بين تلك المستويات، ومدى قدرته على الارتقاء بالمستوى العام للمؤسسة.

إذ حددت بعض الدراسات عملية تقويم الأداء بثلاثة مستويات رئيسة

هي:

1- مستوى تقويم الأداء العام: وهو الذي يهدف إلى تقويم أداء كل القطاعات التابعة للدولة وبشكل عام؛ كتقويم أداء القطاع الصناعي أو الزراعي... الخ وهنا تصبح الدولة أو أحد أنشطتها وحدة التقويم.

2- مستوى تقويم الأداء المؤسسي: يهدف إلى تقويم أداء المؤسسة أو الدائرة أو القسم، وهنا تصبح المؤسسة أو أقسامها هي وحدة التقويم. (شيبان، 1980: 67)

3- مستوى تقويم الأداء الفردي: يهدف إلى التقويم أداء العاملين في المؤسسة بشكل فردي، وهنا يصبح الفرد هو الوحدة الرئيسية في التقويم لهذا المستوى. (حسين، 1995: 56)

وتتأثر المستويات الثلاثة بعضها ببعض؛ فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقويم الأداء، كمعرفة مناطق القوة والضعف في أداء الأفراد، أو المؤسسات، وعلى أثرها تتخذ الإجراءات التفريزية. (رحيم، 1978: 43)

وتتشترك هذه العملية في جميع المستويات، وهي عملية دورية تحدث بين فترة وأخرى للتأكد من إنجاز الأهداف المقررة، وتشترك أيضاً فيما بينها بأنها عملية تكاملية؛ لأن تقويم أداء الوزارة أو المؤسسة يتطلب تقويماً لأداء أفرادها والعاملين بها، إلا أن ذلك لا يعني وجود اختلاف واضح بين تلك المستويات من حيث الإجراءات المتبعة، ودرجة الصعوبة والتعقيد التي تواجه تلك المستويات. (الخزاعلة، 2001: 32)

أساليب تقويم الأداء:

إنّ الحديث عن عملية التقويم يقودنا إلى البحث عن الأساليب التي يمكن اتباعها لإجراء عملية التقويم التي تتمثل بما يأتي:

1- **المقابلة:** وهي مواجهة شخصية بين مدير المدرسة كمشرف مقيم، والمدرسين بهدف التعرف على احتياجاتهم التربوية والتدريسية. وهي تعد من أفضل وسائل جمع البيانات، لاسيما إذا نجح الباحث في الحصول على ثقة المبحوث، وتكوين علاقة طيبة معه.

2- **الاستبانة:** وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بوضعها يهدف الكشف عن الاحتياجات التدريسية ومعرفة الصعوبات التي تعترض سير عملية التدريس، ثم يطلب من المدرسين الإجابة عليها، وتكون الفقرات مصاغة بشكل واضح ودقيق وبعيدة عن التعقيد.

3- **الاختبارات:** وهي إما تحريرية أو شفوية، وتعد وسيلة لقياس مدى امتلاك الأفراد للمعرفة أو المهارة، وتتقدم للتعرف على الفروق بين الأفراد والجماعات.

4- **التقارير والسجلات:** تعد عملية كتابة التقارير من أهم العمليات الإدارية على جميع المستويات، إذ تسهم في عملية الاتصال وفي تقنياتها وتوفير الوقت وتقديم التغذية الراجعة. (الترتوري، 2006: 7)

مقومات نجاح عملية تقويم الأداء:

تختلف أهداف عملية تقويم الأداء باختلاف الأنشطة الموكلة إليها، إلا أن المتخصصين في هذا المجال يتفقون على مستلزمات أساسية من أبرزها ما يأتي:

1- **تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:** إذ إن عملية تقويم الأداء تنصب أساساً على مدى الدقة في إنجاز الأهداف، ما يتطلب تحديداً دقيقاً لهذه الأهداف من خلال ترجمتها لأهداف سلوكية محددة قابلة للقياس.

2- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: إن نجاح عملية تقويم الأداء تعتمد إلى حد كبير على الموضوعية لكل مجال من مجالات الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف المرسومة، إذ إن الموضوع يخدم في صنع مؤشرات تقويمية محددة، ويسهل عملية القياس والحصول على بيانات تقويمية تتصف بالدقة والموضوعية فيما بعد. (المفتي، 2003: 35)

3- تحديد معايير التقويم: المعيار هو وسيلة يمكن بواسطتها الحكم على الشيء موضوع القياس، لذلك فإن المعايير تمكن من تقدير درجة ومدى قيام الوحدة التنظيمية بتحقيق أهدافها وقياس مدى فاعليتها في هذا الإنجاز. وهنا تبرز الحاجة إلى وضع معايير وطنية محددة لمستوى الأداء في كل عنصر من العناصر التي تدخل في عملية ما ، وبشكل عملي يتلائم وواقع حال الوحدة التنظيمية، والظروف المؤثرة فيها كي يُقارن بين الأداء والمعايير لتحديد مستوى الإنجاز، أو المقارنة بين أداء الوحدة التنظيمية وأداء الوحدات المماثلة لتعرف الموقف أو التسلسل الرئيس للوحدة التنظيمية، والفروق بينها وبين الوحدات الأدنى في ضوء ذلك.

4- تحديد نظام لتقويم الأداء: يجب وضع نظام محدد للتقويم ليكون المنظم والحاكم للإجراءات التقويمية وللوسائل المستخدمة فيها، وهذا النظام يجب أن يتصف بالبساطة والاكتفاء بأقل عدد ممكن من النماذج المقومة، وبعدد قليل من المؤشرات التي يقوم الأداء في ضوءها، كذلك ينبغي أن يتصف النظام بالشمول وتغطية كل أوجه النشاط في الوحدة التنظيمية سواء الإدارية أم الفنية. كما ينبغي أن تتوافر صفة الوضوح في النظام؛ أي تكون كل من معايير التقويم وعناصره، وطرائق قياسه واضحة سواء للمسؤولين عنه أم للمستويات المستهدفة بالتقويم. (المفتي، 2003: 36)

5- توافر جهاز معلومات دقيقة: تعتمد نتائج عملية تقويم كفاية الأداء في موضوعيتها ودقتها على الدقة في جمع وتسجيل المعلومات، وطريقة

جمعها، ما يستوجب وجود جهاز معلومات يتصف بالكفاية والفاعلية التي تضمن توفير بيانات سليمة ودقيقة. ولما كانت عمليات جمع البيانات وتحليلها تتطلب من الوقت والجهد والإمكانات قدراً ليس باليسير، لذلك يجب أن تتم هذه العمليات بالشكل الذي تتفادى الزيادة فيما ليس هناك حاجة له، أو تجنب النقص فيما هو مطلوب.

6- وجود جهاز كفاء لتنفيذ عملية تقويم الأداء: لتنفيذ عملية التقويم بفاعلية، يتطلب الأمر جهازاً متخصصاً وهو الإشراف على سيرها وإنجازها بالدقة المطلوبة. إذ يقوم هذا الجهاز بتحليل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ الفعلي للتقويم، وتحديد استخدامات هذه النتائج لتحقيق الهدف الأساس من التقويم وهو التحسين والتطوير.

7- وجود نظام فعال للاتصال بين مصادر المعلومات المختلفة والجهاز القائم بعملية التقويم؛ لأن إيجاد هذا النظام من شأنه أن يوصل البيانات المطلوبة بالوقت المحدد بصورة كاملة، وبما يؤدي إلى إنجاز عملية التقويم بالدقة والكفاية المطلوبتين. (أحمد، 1989: 9-10)

طرائق تقويم الأداء:

تعددت الطرائق المستخدمة في تقويم الأداء، فمنها ما هو تقليدي أو حديث، ومنها ما هو موضوعي أو ذاتي، ومنها ما هو تدريجي أو ترتيبي أو سلوكي. وهناك مجالات عدة لتصنيف هذه الطرائق، ومنها تصنيف الطرائق المتشابهة في مجموعات، وتحت مسميات عامة وشاملة، ومن هذه الطرائق:

- 1- طريقة التقدير النسبي للأداء.
- 2- طريقة التقويم بالمقارنة.
- 3- طريقة التقويم بالقوائم الموضوعية مسبقاً.
- 4- طريقة تقويم المستوى إلى اختيار الأداء ذات الأهمية القصوى.
- 5- طريقة تقدير البحث الميداني.
- 6- طريقة التقويم على أساس النتائج. (منصور، 1975: 152)

دراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين .

خصائص تقويم الأداء:

- هنالك مجموعة من الخصائص تحدد نظام تقويم الأداء وهي كالآتي:
- 1- البساطة: يجب أن تكون بسيطة لكي تؤدي إلى الاكتفاء بأقل عدد من النماذج التي تتطلب من المنظمة لغرض الحصول على البيانات اللازمة لتقويم الأداء، أو يتطلب الأمر الاكتفاء بأقل عدد من المؤشرات المعيارية التي يختبر الأداء الفعلي في ضوءها. (منصور، 1975: 9)
 - 2- الشمول: لا بد أن يكون شمول المجالات جميعها بما فيها الإدارية والإنتاجية والخدمية على السواء؛ أي ما معناه عدم إهمال أي مجال من هذه المجالات مهما كانت أهميته.
 - 3- الاستمرار: **Continuity**: طالما يوجد نشاط مستمر، فإن نظام تقويم الأداء يجب أن يصاحب استمرار هذا النشاط، للوقوف على مدى ارتقاء الأداء على مدار المدد الزمنية المتعاقبة. (السلمي، 1970: 12-13)
 - 4- الوضوح: **Clarity**: إن نظام تقويم الأداء بحاجة إلى معايير واضحة تمثل مستوى الأداء الذي يهدف إلى تحقيقه مشرف تربوي، ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء ورفع كفايته وتحقيق الأهداف المرجوة.
 - 5- المرونة: **Flexibility**: بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياجات الجديدة لمديري الإشراف التربوي. (موسى، 1973: 656-657)

مفهوم الإشراف التربوي:

تطور الإشراف التربوي جنباً إلى جنب مع تطور نظريات الإدارة. مثل المدرسة السلوكية والاجتماعية ونظرية النظم. وقد عدَّ النظام التربوي من الأنظمة الاجتماعية المهمة، إذ إن اهتمام النظام التربوي هو بناء إنسان صالح قادر على المساهمة الفاعلة في بناء وتقدم مجتمعه. (الطعاني، 2005: 17)

ومن هذا المنطلق نجد هناك كثير من التعريفات التي قدمت لتحديد مفهوم الإشراف التربوي.

ومنها أنه نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق قدراتهم ورفع مستواهم العلمي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها؛ أي إنه يعمل بعمليتي التعليم والتعلم. (نشوان، 1987: 23)

في حين يرى آخر أنه نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ويهدف إلى خدمة العاملين جميعهم في مجال التربية والتعليم، لإطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني، بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (الحريري، 2006: 15)

وعرفه (عطوي، 2001: 283) بأنه حلقة الوصل الرئيسة المباشرة بين الميدان الإجرائي (المدرسة) وبين مخططي ومتخذي القرار في المستوى الأعلى لإدارة النظام التربوي والإشراف التربوي.

كما يمكن النظر إليه على أنه يشتمل على ثلاثة مستويات هي:

1- **المستوى الفني:** الذي يعنى بممارسة مهام النظم الأكاديمية والفنية مثل التدريس والإشراف التربوي والإرشاد والمناهج، وكذلك الموظفين الفنيين الذين يدعمون تطبيق أبعاد المستوى. ويتضمن الدور الفني تحفيز وتشجيع المعلمين على الخلق والابتكار، وتوفير النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية.

2- **المستوى الإداري:** الذي يعنى بعملية تنسيق الأداء وضمان توافر المصادر المطلوبة لمتطلبات تفعيل دور المستوى الفني، ويضم هذا المستوى مختلف مستويات الإدارة التربوية العليا والوسطى والدنيا (الإجرائية).

3- المستوى المؤسسي: الذي يعنى بربط ومراعاة النظام للبيئة وهذا المستوى يضم مختلف المؤسسات واللجان التي تسعى لتحقيق ربط النظام ببيئته، ويسمى أيضاً المستوى الاجتماعي. (الطعان، 2005: 17)

أهمية الإشراف التربوي:

إن عصرنا الحديث شهد ويشهد تطوراً سريعاً في جميع مجالات الحياة، ومنها مجال التربية والتعليم، إذ إن دخول التقنية الحديثة من جهة، وتراكم العلوم والمعارف من جهة أخرى، فضلاً عن تزايد المشكلات التي تواجهها الأنظمة التعليمية في الوطن العربي بشكل عام. إن التطور الحاصل وتراكم أعباء التدريس، والرغبة في تغيير وتطوير وتنويع طرائق التدريس، هذه الأمور مجتمعة جعلت الحاجة للإشراف التربوي أمراً مهماً، ومطلباً ملحاً على أساس أن عملية الإشراف التربوي هي المصدر الأساسي الذي يغذي التعليم، ويساعد على إحداث التغيير المطلوب لمواجهة متطلبات العصر، في هذا المجال. فالمعلم بحاجة ماسة لمن يتابع عمله ويقوم بتوجيهه، ومساعدته بشكل مستمر، وامتداده بالخبرات اللازمة، لاسيما المعلم المبتدئ، والمعلم الضعيف والمعلم غير الكفاء. وهذا لا يعني انصراف عملية الإشراف التربوي للمعلم الجيد، بل على العكس إن عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية تستوجب التعامل مع كل معلم للإفادة من قدراته، ورفع مهاراته، وتزويده بالبرامج التدريسية اللازمة، والعمل على صقل قدراته ما أمكن ذلك. (الحداد، 2001: 20)

أهداف الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي بشكل عام يهدف إلى تحسين عملية التعلم عن طريق التفاعل الإيجابي مع جميع الأطراف المعنية بذلك، وانطلاقاً من هذا الهدف العام تنبثق أهداف محددة وهي كالتالي:

- 1- تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره لتحقيق مزيد من الفاعلية والكفاية الإنتاجية، وهذه العناصر الثلاثة تشكل مفهوم الجودة.
 - 2- المشاركة الفاعلة في تهيئة وإعداد المعلم الكفاء للقيام بفعاليات العملية التعليمية التعليمية.
 - 3- إكساب المعلم المهارات والخبرات التربوية واستراتيجيات التدريس الحديثة في تخصصه.
 - 4- العمل مع المعلم لتحليل سلوكه التعليمي، وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه، ومعالجة ما يحتاج إليه من تحسين وتغيير وتطوير.
 - 5- تنمية مهارات مدير المدرسة والمعلم وقدراتهما ومساعدتهما على توظيفها لرفع مستوى أدائهما التعليمي.
 - 6- تنمية المهارات الأساسية لدى المعلم، لإدارة المواقف التعليمية بفاعلية.
 - 7- تشجيع المديرين والمعلمين على البحث العلمي والتربوي باعتماد البحث الإجرائي.
 - 8- تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية في أثناء الخدمة للمديرين والمعلمين، لتنميتهم مهنيًا، وتبصيرهم بالمستجدات التربوية، وإكسابهم مهارات واتجاهات ومعارف حديثة.
 - 9- العمل مع المعلم على التخطيط والإعداد الجيد لتدريس تخصصه.
 - 10- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية ومدرسية مشجعة للتعليم والإدارة.
 - 11- إذكاء روح الحماس والتنافس الشريف بين المدرسين.
- (الطعاني، 2005: 20-21)

أساليب تقويم أداء الإشراف التربوي:

إن عملية التقويم من المواضيع التي تثير اهتمام الإداريين على المستوى النظري والعملي، الأمر الذي أدى إلى تطوير أهدافه، وزيادة فعاليته حتى أصبح الوسيلة المهمة التي من خلالها تُكتشف أخطاء الأداء، وتحليل أسباب

الإخفاق في العمل. ومن أجل تطوير وتحسين أسلوبه في تنفيذ مهامه الإدارية.

وفيما يأتي أهم الأساليب المستخدمة في تقويم أداء الإشراف التربوي:

1- التقويم على أساس قائمة البيانات الموضوعية سلفاً: يتضمن هذا

الأسلوب وضع عدد من البيانات تصف أنواع السلوك والخصائص والمهام التي تقوم بها مديرية الإشراف وتشرحها.

2- التقويم على أساس مراقبة الأحداث البارزة في العمل: يتوقف هذا

الأسلوب على قيام مدير الإشراف التربوي بملء سجل خاص يدون فيه ملاحظاته وانطباعاته عن المشرفين التربويين الذين تحت إشرافه بصورة مستمرة، فإذا قام مشرف بعمل متميز أو تسبب في الأضرار بالعمل عن قصد أو جهل، يدون ذلك على مدى العام لتكوين صورة واضحة عن المشرفين جميعهم.

3- أسلوب الكتابة الحرة: يعتمد هذا الأسلوب المشرف الذي عليه أن يضع

انطباعاته وقناعاته واقتراحاته بخصوص المشرف المعني على الورق، مسترسلاً كما يشاء لتغطية النقاط التي يراها ذات علاقة بالأداء.

4- التقويم من لدن المشرفين في المديرية: يتناول هذا الأسلوب قيام كل

مشرف من المجموعة في نطاق عمل معين وتقويم المشرفين الآخرين جميعهم بشأن جوانب متعددة من عملهم، بعد ذلك توحد البيانات لكل مشرف يُتوصل إلى تقويم موحد لكل منهم.

5- التقويم على وفق جدول العوامل المؤثرة: يقوم هذا الأسلوب على أساس

وجود استمارة تتضمن مجموعة من الخصائص؛ مثل (التعاون مع الآخرين، والمواظبة، والمعرفة بالعمل، السلوك، القدرة على التحليل، اتخاذ القرارات والقابلية على القيادة... وغيرها) (الصقر، 1980: 82-86)

6- أسلوب تقويم الأداء عن طريق الكفايات: يركز هذا الأسلوب على تحديد الكفايات المهنية على أساس امتلاك المعلم لمجموعة من الكفايات اللازمة للأداء. (الشبلي، 1976: 93)

ويرى الباحث أن أسلوب التقويم على أساس قائمة البيانات الموضوعية سلفاً أكثر الأساليب فاعلية لتحقيق أهداف البحث.

مدير الإشراف:

هو المنصب الذي يتولاه المشرف التربوي بدرجة مدير ذو شهادة عالية مع مؤهل تربوي، وله خبرة في التعليم والإدارة والإشراف التربوي، ويكون مسؤولاً عن تخطيط وتطوير وتنسيق نشاطات الإشراف التربوي في المراحل الدراسية كافة. (وزارة التربية، 1982: 438)

لم يعد دور مديري الإشراف التربوي في الوقت الحاضر منصباً على متابعة المشرفين وحسب، وإنما أصبحت لهم آفاق أخرى من خلال المشاركة في عقد الندوات التربوية الموسعة والحلقات الدراسية في تطوير كفاية العاملين في حقل الإشراف، وإطلاعهم على الوسائل والأساليب والاتجاهات الحديثة والمعاصرة في التربية والتعليم عن طريق المناقشة والحوار بشكل ديمقراطي صادق. (حيدر، 1989: 21)

وأهم المهام الأساسية لمديري الإشراف التربوي وبعض مسؤولياته:

- 1- الإشراف على المشرفين التربويين والإداريين وتنظيم العمل ومتابعة الأداء بما يحقق الأهداف التربوية.
- 2- المشاركة في اللقاءات التربوية التي حددتها الوزارة داخل الإدارة وخارجها.
- 3- تقديم المقترحات والأفكار لجهة الاختصاص في الإدارة لتحسين أساليب العمل الإداري والتربوي في المراكز والمدارس بعد دراسته.

دراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر
المشرفين التربويين والاختصاصيين .

- 4- التنسيق بين الأساليب التربوية للمشرفين التربويين التي يراد تنفيذها في الميدان.
- 5- عقد اللقاءات التربوية مع المشرفين التربويين في المراكز لوضع خطط العمل ودراسة احتياج الميدان ومتابعة ما يتقرر منها.
- 6- دراسة معاملات مرشحي الإشراف من مدارس المراكز وإبداء رأيه حيال ترشيحهم.
- 7- دراسة تقارير المشرفين التربويين في المراكز وإبداء ملحوظاته عليها ومدارستها.
- 8- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والملحوظات التي ترد إلى المراكز لزملائه المشرفين، والقيام بدراستها معهم، إذا تطلب الأمر ذلك ومتابعة تنفيذها.
- 9- الإسهام في إعداد اللقاءات التربوية وإثرائها.
- 10- استقبال مخاطبات المدارس ودراسة مضمونها، واتخاذ القرار المناسب بشأنها.
- 11- زيارة المدارس التابعة للمركز زيارات إشرافية شاملة لا تتعارض مع زيارة مشرفي الإدارة المدرسية وغيرهم للاطمئنان على حسن سير العمل في المدارس ومعالجة ما يحتاج إلى علاج.(وزارة التربية، 1982: 1)

دراسات سابقة

أولاً-دراسات عربية:

أ-دراسة (عثمان، 2002):

(تقويم أداء المشرفين الاختصاصيين الإداريين من وجهة نظر المديرين
والمعاونين)

أجريت الدراسة في بغداد وهدفت إلى:

- 1- تقويم أداء المشرفين الاختصاصيين الإداريين من وجهة نظر المديرين والمعاونين.

2- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ما يراه
المديرون في تقويم المشرف الاختصاصي على وفق متغيري الجنس
ومدة الخدمة.

3- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ما يراه
المديرون والمديرات من جهة، وبين ما يراه معاونون والمعاونات من
جهة أخرى.

وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف بحثه. وشملت عينة
البحث (87) مدرسة ثانوية للبنين والبنات اختيرت بالأسلوب الطبقي العشوائي
واستعمل معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة فيشر، والنسب المئوية كوسائل
إحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- هناك تباين في أداء المشرفين الاختصاصيين من وجهة نظر المديرين
والمعاونين.
- 2- لم يظهر أثر دافع لمتغير مدة الخدمة في أداء المشرفين الاختصاصيين
الإداريين لمهامهم الإشرافية.
- 3- هناك أثر واقع لمتغير مدة الخدمة في أداء المشرفين الاختصاصيين
الإداريين لمهامهم الإشرافية.
- 4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين في تقويمهم لأداء
المشرف الاختصاص الإداري.

ب-دراسة (الخصاونة، 2002):

(تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهماتهم
والاتجاهات الإشرافية الحديثة)

أجريت الدراسة في الأردن وهدفت إلى:

- 1- تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر مديري
المدارس والمعلمين.

- 2- تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.
 - 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم أداء المشرفين لمهامهم تعزى إلى التحصيل العلمي والخبرة والجنس؟.
 - 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم أداء المشرفين في الاتجاهات الإشرافية الحديثة تعزى إلى متغيرات المديرين والمعلمين بالنسبة إلى التحصيل العلمي والجنس والخبرة؟.
- إذ قام الباحث باختبار عينتين لبحثه؛ الأولى عينة المديرين وعددها (35)، والثانية عينة المعلمين وعددها (410) من المدارس التي حددت في المجتمع الأصلي.
- اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ولغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء أدوات لقياس أداء المشرفين التربويين، ومن ثم تقويمهم في ضوء مهامهم، والاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي. أما الوسائل الإحصائية المستخدمة هي معادلة سبيرمان، والوسط المرجح، والنسبة المئوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- 1- ظهر أن أداء المشرفين التربويين لمهامهم كان متوسطاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
 - 2- اتضح أن مستوى أداء المشرفين للاتجاهات الإشرافية الحديثة كان متوسطاً وإن ممارستهم محددة في هذا الجانب.
 - 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المديرين نحو تقويم مهمات المشرفين تعزى إلى متغيرات التحصيل العلمي، الجنس، الخبرة.
 - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو تقويم مهمات المشرفين تعزى إلى متغيرات التحصيل العلمي، الجنس، الخبرة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمعلمين في
تقويمهم لأداء المشرفين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تعزى إلى متغيرات
التحصيل العلمي، الجنس، الخبرة.

ج-دراسة (عبد الخالق، 2010):

(تقويم أداء المشرفين التربويين الإداريين في المدارس الابتدائية من
وجهة نظر المديرين)

أجريت الدراسة في بغداد وهدفت إلى:

- 1- تقويم أداء المشرفين التربويين الإداريين من وجهة نظر مديري المدارس
الابتدائية.
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم أداء المشرفين التربويين
الإداريين من وجهة نظر مديري المدارس؟ تبعاً لمتغيري (الجنس، مدة
الخدمة).

واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة البحث
من (493) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. أما الوسائل
الإحصائية المستخدمة هي معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الفاكرونباخ،
والوسط المرجح ، ومربع كاي للاستقلالية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج
الآتية:

- 1- هناك تفاوت في أداء المشرفين التربويين الإداريين وحسب مجالات
الدراسة.
- 2- عدم المام المشرف التربوي الإداري بمهامه المحددة من وزارة التربية.
- 3- تركيز المشرفين الإداريين على مجال التقويم الإداري والعلاقات الإنسانية
وعدم التركيز على جانبي التخطيط الإداري والتنظيم.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة على وفق متغير
الجنس.
- 5- وجود فروق ذات دلالة على وفق متغير مدة الخدمة.

ثانياً- دراسات أجنبية:

أ-دراسة (Munozo, 1988):

(Supervision as Perceived Public School)

(الإشراف كمفهوم في المدارس العامة)

أجريت هذه الدراسة في ولاية بنسلفانيا، وهدفت إلى تحديد الأساليب الإشرافية التي يعتقد المعلمون أنها مفيدة من وجهة نظرهم في رفع مستوى أدائهم التعليمي.

وتكونت عينة البحث من (3051) معلماً ومعلمة و(43) مديراً ومديرة مدرسة، واعتمد الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات المطلوب. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن الإشراف التربوي مهم وله تأثير في تطوير أساليب التعليم عندهم من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس.
- 2- هناك اختلاف في وجهات نظر المعلمين للإشراف التربوي تختلف باختلاف مستوى التدريس.
- 3- هناك بعض الممارسات الإشرافية تعدّ ضرورية لكي يكون الإشراف فاعلاً.

ب-دراسة (Ritchy, 1996):

(Understanding Educational Super, Supervisor Efficacy)

(معرفة التفوق التربوي للمشرفين وتقويمهم)

أجريت الدراسة في كندا وهدفت إلى:

- 1- التعرف على تأثير المشرف وإمكانياته على المعلم في المدارس.
- واستعمل الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، إذ قسمت المهام إلى مهام أساسية وثنائية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجد أن دور المشرف التربوي إطاعة الأعلى منه وإقامة علاقة شخصية جيدة وجمع المعلومات وتقويم درجة النجاح والفشل.
- 2- استعمل المشرفون (11) طريقة للتأثير في المعلمين.
ومن بين التوصيات التي أوصت بها الدراسة:
 - 1- التأكيد على صلاحيات المشرف التربوي، وحدودها في المدارس التي بعهدته.
 - 2- اعتماد مهام إشرافية معينة واضحة ودقيقة لجميع الأطراف.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة الجوانب الآتية، وقد أوردتها الباحثة بحسب الاستفادة منها:
- 1- الأهمية: إن التطرق للدراسات السابقة لا يعني الوقوف عند حد ما، فالعالم يعيش في حالة من التطور المستمر للبحث العلمي، وهنا تظهر عملية التقويم، ولكن يهم الباحث وجهات نظر الآخرين، إذ يساعده ذلك على تناول البحث ببسر وسهولة.
 - مجتمعات الدراسات السابقة: كانت مختلفة وبحسب هدف الدراسة والإجراءات المتبعة مع اختلاف طبيعة البلد الذي أجريت فيه، ونوعية العينة التي أجابت على الاستبانة. كونت تصوراً عن أسلوب البحث العلمي الذي انتهجه السابقون، والذي عزز هذا الأسلوب لدى الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على الإطار النظري لتلك الدراسات، ومناهج بحثها وطرائقه.
 - الاقتداء وبصورة عامة بالإجراءات التي استخدمها الباحثون في دراساتهم كالتحليل الإحصائي ومجتمعات الدراسة وعيناتها.
 - تحليل الاستبانة وكيفية استخلاص النتائج والإلمام بالوسائل الإحصائية اللازمة للتحليل.

دراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر
المشرفين التربويين والاختصاصيين .

- 2- الأهداف: تباينت أهداف الدراسات السابقة وتقاربت في بعض الجوانب، وقد أفاد منها الباحث في سبيل الوصول إلى الحقيقة العلمية.
- 3- الأداة: الرجوع إلى الأدب التربوي الصادر من الرسائل والأطاريح والمجلات التربوية، حتى تكون الأفكار المستوحاة والمستشهد بها قائمة على أصول وأسس علمية.
- 4- الإطلاع على الجانب النظري للدراسات السابقة، ومحاولة تغطية جوانب جديدة.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف البحث الحالي والمتضمنة وصفاً لمجتمع البحث، واختيار العينة، وتحديد الخطوات التي اتبعت في إعداد أدوات البحث وتصميمها فضلاً عن الوسائل الإحصائية الملائمة في معالجة البيانات والتوصل إلى النتائج. وفيما يأتي استعراض لهذه الإجراءات.

1-مجتمع البحث:

يشير بارك (Barg) إلى أنه لا يمكن أن تستخدم أي وسيلة من وسائل الاختبار مهما أوتيت من دقة، ما لم يوصف المجتمع الذي تؤخذ منه العينة وصفاً دقيقاً، لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة. (Barg, 1981: P.170)

ويتكون مجتمع البحث الحالي من المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص في محافظة بغداد، والبالغ عددهم (887) مشرفاً ومشرفة وبواقع (603) مشرفين تربويين و (284) مشرفاً اختصاصياً، وكما هو موضح في الجدول (1).

دراسات تربوية تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين .

جدول (1)

يوضح توزيع مجتمع البحث من المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص بحسب الموقع والجنس

المجموع	التخصص				المديرية
	مشرف اختصاصي		مشرف تربوي		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
173	20	24	60	53	الرصافة الأولى
138	9	135	32	62	الرصافة الثانية
124	18	24	36	46	الرصافة الثالثة
158	31	27	61	39	الكرخ الأولى
169	21	29	49	70	الكرخ الثانية
125	13	17	48	47	الكرخ الثالثة
887	112	172	286	317	المجموع

2- عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي من (177) مشرفاً تربوياً، ومشرفاً اختصاصياً وقد اختيرت بالأسلوب العشوائي وبنسبة (20%) من مجتمع البحث، إذ إن بعض المتخصصين في القياس والتقويم ومنهم (Nannal, 1978) و (Bary & Cull) قد وضعوا نسباً لاسيما في البحوث الوصفية تبعاً لحجم المجتمع، وكما يأتي:

- (30%) من أفراد المجتمع الصغير (بضع مئات).
- (10%) من أفراد المجتمع الكبير نسبياً (بضع آلاف).
- (5%) من أفراد المجتمع الكبير جداً (عشرات الآلاف).

(عودة، 1998، 134-135)

وبذلك بلغت عينة الإشراف التربوي (120) مشرفاً ومشرفة وبواقع (63) مشرفاً تربوياً و(57) مشرفة تربوية وبلغت عينة الإشراف الاختصاصي (57) مشرفاً ومشرفة اختصاص وبواقع (34) مشرفاً اختصاصياً و(23) مشرفة اختصاصية والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

يوضح توزيع عينة البحث من المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاصيين
بحسب الموقع والجنس

المجموع	التخصص				المديرية
	مشرف اختصاصي		مشرف تربوي		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
33	4	6	12	11	الرصافة الأولى
27	2	7	6	12	الرصافة الثانية
25	4	5	7	9	الرصافة الثالثة
32	6	6	12	8	الكرخ الأولى
34	4	6	10	14	الكرخ الثانية
26	3	4	10	9	الكرخ الثالثة
177	23	34	57	63	المجموع

3- أداة البحث:

لغرض التوصل إلى تحقيق أهداف البحث الحالي فقد تعين على الباحث إعداد استبانة تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي. وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في بحث الظواهر التربوية والنفسية والاجتماعية كأداة لجمع المعلومات. (أبو طالب، 1987: 28)

قام الباحث بإعداد استبانة تقويم الأداء باتباع الإجراءات الآتية:

- 1- تحضير استبانة مفتوحة لاستطلاع آراء المشرفين والمشرفات بشأن الموضوع لجمع بعض فقرات الاستبيان.
- 2- الاطلاع على مهام ووظائف المديرية العامة للإشراف التربوي في سبيل التعرف على هذه المهام.
- 3- الإطلاع على الأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستفادة من آراء المتخصصين في الإدارة التربوية.

وفي ضوء ذلك صيغت (42) فقرة بصيغتها الأولية ووضع مقياس خماسي للاستبانة مطبقة بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) تقابلها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة اعتمد الباحث الصدق الظاهري، وذلك بعرض فقرات المقياس بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس، إذ بلغ عددهم (8) خبراء للحكم على صلاحية الفقرات، وقد عدّ الباحث موافقة المحكمين على الاستبانة بدرجة (80%) فأكثر دلالة الصدق. وبعد استعادة الأداة من الخبراء والمحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتحليلها تبين أن فقرات المقياس جميعها حصلت على أكثر من نسبة موافقة (87,5%) وبهذا الإجراء لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

ثبات الأداة:

يعرف الثبات أنه اتساق في نتائج المقياس. (Marshall, 1972: P.194) فكلما كان المقياس أكثر ثباتاً أصبح أكثر موثوقية. (Kelinger, 1979: P.442).

وقد تأكد الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام الاختبار، وإعادة الاختبار على عينة الثبات البالغة (100) مشرف ومشرفة، وكانت المدة الزمنية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني على العينة نفسها (17) يوماً، وهي مدة جيدة إذ تشير (Adams) إلى أن المدة الزمنية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني يجب أن لا تتجاوز أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع. (Adams, 1964: P.79) وبعدها قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات للاستبانة، إذ بلغ (0,85) وهو مؤشر جيد للثبات.

الوسائل الإحصائية:

- لغرض تحقيق أهداف البحث استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:
- 1- معامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات الأداة.
 - 2- الوسط المرجح استعمل في معالجة البيانات الخاصة بالهدف.
 - 3- الوزن المئوي لبيان القيمة النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
 - 4- مربع كاي للاستقلالية استعمل في معالجة اختبار البيانات الخاصة بالهدف الثاني.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي، فضلاً عن تفسير النتائج ومناقشتها وسيستعرض ما ورد على النحو الآتي:

استخدم الوسط المرجح والوزن المئوي لمناقشة الاستجابات عن كل فقرة في الاستبانة، ستفسر الفقرات التي حصلت على أعلى وسط مرجح، ووزن مئوي والتي وردت ضمن الثلث الأعلى من الاستبانة، وكذلك الفقرات التي حصلت على أدنى وسط مرجح ووزن مئوي والتي وردت ضمن الثلث الأسفل من الاستبانة.

وقد اعتمد وسط فرضي (3) والوزن المئوي (60) كعينة قطع لتفسير فقرات الاستبانة، فالفقرات الواقعة فوق عينة القطع كانت عملية تقويم الأداء على وفق مهام المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين درجة الاتفاق عليها عالية. والفقرات التي تقع تحت عينة القطع كان الاتفاق عليها قليلاً.

أولاً: الهدف الأول:

تحقيقاً للهدف الأول الذي يهدف إلى (التعرف على أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص)

في ضوء البيانات التي حصلنا عليها من خلال عينة البحث، فإن التقويم الإجمالي لأداء المديرية العامة للإشراف التربوي كان متوسطاً، إذ بلغ الوسط المرجح للأداة ككل (3,034)، ووزن مئوي (60,7%) كما موضح في الجدول (3). وفي رأي الباحث أن مستوى الأداء في المديرية العامة للإشراف التربوي لم يرتق للمستوى المطلوب.

ويتضح من الجدول (3) أن هناك (24) فقرة أو أساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي، إذ بلغت أو أساطها المرجحة بين (3,065-3,889)، وأوزان مئوية تراوحت بين (61,4-77,8).

جدول (3)

يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة

الترتب	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	تسلسل الفقرة في الاستبانة
1	تتابع تطبيق قانون التعليم الإلزامي	3,889	77,8%	3
2	تزور المراكز الامتحانية للوقوف على حسن تطبيق التعليمات	3,821	76,4%	32
3	تحدد واجبات ومسؤوليات المشرفين	3,750	75%	6
4	تحفز المشرفين على كتابة البحوث والدراسات	3,460	69,2%	20
5	تعمل على تطوير التعليم وتحسين العملية التربوية	6,308	66,2%	9
6	تتابع نشاطات مجالس الآباء والمعلمين	3,215	64,3%	10
7	تحرص على النمو المهني للمشرفين	3,174	63,5%	12
8	لا تتدخل بعمل المشرفين	3,170	63,4%	7
9	تعتمد على العلاقات والمحسوبية في اختيار المشرفين	3,169	63,4%	38
10	تتابع ما تم تنفيذه من الخطة السنوية	3,155	63,1%	4
11	تزود المشرفين بالتوصيات والإرشادات لتوجيه أعضاء الهيئة التعليمية	3,152	63%	8
12	تتابع القضايا التحقيقية التي تخص المشرفين	3,144	62,9%	28
13	تعقد اجتماعات دورية مع المشرفين	3,140	62,8%	39
14	توفر قاعدة من المعلومات للمشرفين في مجال المتابعة والتقويم	3,130	62,6%	31
15	تهتم بالعلاقات الإنسانية للمشرفين	3,129	62,6%	26
16	تخصص وقت لمقابلة المشرفين	3,121	62,4%	27
17	تكافئ المشرفين في إنجاز المهام الموكلة إليهم	3,120	62,4%	24

دراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر
المشرفين التربويين والاختصاصيين .

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرة	الترتب	تسلسل الفقرة في الاستبانة
62,4%	3,118	تساهم في وضع ضوابط اختيار مديري المدارس	18	11
62,4%	3,112	تعمل على بناء الثقة المتبادلة بين المشرفين ومديرية الإشراف	19	25
62,2%	3,109	تزور المدارس للوقوف على المستوى العلمي لها	20	33
62,1%	3,107	تتابع نتائج الدورات التدريبية التي يشترك بها المشرفون	21	15
62,1%	3,103	تستعين بخبرات المشرفين بإعداد الخطة السنوية	22	2
61,7%	3,085	تضع الخطة السنوية لجميع المنهاج	23	1
61,4%	3,065	تكلف المشرفين بالقيام بأعمال إضافية	24	23
59,8%	2,991	تأخذ بالتوصيات المقدمة من المشرفين	25	19
59,7%	2,985	تحرص على إقامة دورات تدريبية للمشرفين	26	13
59,4%	2,970	توفر اساتذة أكفاء للدورات التدريبية	27	14
59,1%	2,957	تحاسب المشرفين المقصرين بأعمالهم	28	34
57,5%	2,875	تتخذ القرارات بمشاركة مديري الإشراف في المديریات	29	40
56,6%	2,831	تزود المشرفين بالدراسات والبحوث التربوية التي تخص الإشراف	30	18
56%	2,802	تتعاون مع المشرفين بوضع أسس وقواعد الإشراف	31	5
54,4%	2,721	تؤشر حالات الإخفاق لدى المشرفين	32	37
52,2%	2,612	تعتمد على التقارير السنوية في تكريم المشرفين	33	22
51,2%	2,560	تمنح مكافآت تشجيعية لأصحاب البحوث والدراسات المتميّزة	34	21
50%	2,501	تمنح الإجازات المرضية والاعتيادية براتب أو بدون راتب للمشرفين	35	42
49,5%	2,476	تسهم في حل مشكلات المشرفين مع مديرياتهم	36	29
46,4%	2,420	تتابع أعمال المشرفين من خلال الزيارات الميدانية لمدارسهم	37	30
44,5%	2,340	تؤشر حالات النجاح لدى المشرفين	38	36
42,2%	2,270	تحتزم آراء ووجهات نظر المشرفين	39	41
42,8%	2,400	تحرص على إشراك المشرفين بالمؤتمرات التي تعقد خارج البلاد	40	17
41,8%	2,198	تثمن جهود المشرفين المتفوقين بعملهم	41	35
41,2%	2,161	تحرص على إشراك المشرفين في المؤتمرات والندوات العلمية داخل البلاد	42	16

إذ حصلت الفقرات (3) (تتابع تطبيق قانون التعلم الإلزامي) على وسط مرجح (3,88)، ووزن (77,8%) والفقرة (32) (تزود المراكز الانتمائية للوقوف على حسن تطبيق التعليمات) على وسط مرجح (3,821)، ووزن مؤوي (76,4%)، والفقرة (6) (تحدد واجبات ومسؤوليات المشرفين) على وسط مرجح (3,750)، ووزن مؤوي (75%)، والفقرة (20) (تحفز المشرفين على كتابة البحوث والدراسات المتميزة) على وسط مرجح (3,460) ووزن مؤوي (69,2%). كأعلى فقرات في الاستبانة.

وقد يعزى السبب إلى قيام أغلب المؤسسات التربوية بإعطاء الأولوية في أعمالهم إلى حسن تطبيق الأنظمة والقوانين، لأن الخطأ والتقصير في أداء العمل والواجب التربوي يؤدي في أغلب الأحيان إلى نتائج تؤثر سلباً في العملية التربوية. لذا تحرص المديرية العامة للإشراف التربوي على تقديم آراء علمية سديدة تساعد المشرفين على تطوير عملهم، ومن ثم ينعكس على أداء المديرية العامة للإشراف التربوي في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال رفع مستوى المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص وتحتفيهم على تطبيق التعليمات، وكتابة البحوث التي تسهم في تطوير الإشراف التربوي. أما الفقرات (9، 10، 12، 17) حصلت على أوساط مرجحة (3,308)، (3,215، 3,174، 3,170)، بأوزان مؤوية (66,2%، 66,3%، 63,5%، 63,4%)، وهي تتعلق بعمل المشرفين، وتطوير التعليم، ومتابعة نشاطات مجالس الآباء والمعلمين، والنمو المهني، وتدل هذه النتيجة وبحسب علم الباحث على حرص المديرية العامة للإشراف التربوي على النهوض بواقع الإشراف التربوي، والذي ينعكس إيجابياً على العملية التربوية، وهذا ما تسعى المديرية العامة للإشراف التربوي إلى تحقيقه.

ويتضح من الجدول (3) حصول (18) فقرة على أوساط مرجحة أقل من الوسط الفرضي، إذ بلغت أوساطها المرجحة بين (2,161-2,991) ووزن مئوي تراوحت بين (41,2%-59,8%).

فقد حصلت الفقرات (16) (تحرص على إشراك المشرفين في المؤتمرات والندوات العلمية داخل القطر) على وسط مرجح (2,161) ووزن مئوي (41,2%)، والفقرة (35) (تثمن جهود المشرفين المتفوقين بعملهم) على وسط مرجح (2,198)، ووزن مئوي (41,8%)، والفقرة (17) (تحرص على إشراك المشرفين بالمؤتمرات التي تعقدها خارج البلاد) على وسط مرجح (2,210)، ووزن مئوي (42,8%)، والفقرة (41) (تحتزم آراء ووجهات نظر المشرفين) على وسط مرجح (2,270)، ووزن مئوي (42,21%).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين المديرية العامة للإشراف التربوي والمشرفين، إذ إن أغلب المشرفين وبحسب علم الباحث من خلال عمله في السلك التعليمي، يتذمرون من عدم إشراكهم في المؤتمرات التي تعقدها وزارة التربية، وعدم توجيه دعوة لهم لحضور تلك المؤتمرات، ولاسيما المؤتمرات التي تعقد من أجل النهوض بالواقع التربوي في البلاد، أو محاربة الفساد الإداري في وزارة التربية، وعدم إعطائهم الفرصة في إبداء آرائهم بالتعديلات التربوية، سواء على مستوى المناهج أم على مستوى الأداء الإداري والفني للمديريات العامة للتربية والمدارس.

أما الفقرات (36، 30، 29) حصلت على أوساط مرجحة (2,340، 2,420، 2,476)، بأوزان مئوية (44,5%، 46,4%، 49,5%)، وهي تدل على العلاقة بين المديرية العامة للإشراف التربوي والمشرفين التربويين والاختصاص، التي تنعكس بدورها على العملية التربوية، وعند مقارنة تلك الأوساط مع الوسط المرجح الفرضي، نجد هناك تدنياً في أداء المديرية العامة للإشراف التربوي لتلك المهام، وتدل هذه النتيجة على وجود ضعف في

منظومة الاتصال أو عدم توازنها بين المديرية العامة للإشراف التربوي والمشرفين، وقد يكون السبب من وجهة نظر الباحث هو قلة متابعة المديرية العامة للإشراف التربوي للمشرفين، والوقوف على مستوى المتميزين منهم بعملهم، ومنحهم كتب الشكر والتقدير، والوقوف على حالات الضعف لدى بعض المشرفين وتعزيزها من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية، سواء داخل المديرية العامة للإشراف التربوي أم ضمن مديرياتهم.

الهدف الثاني:

ولتحقيق الهدف الثاني من أهداف البحث الحالي وهو التعرف على دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص، ولتحقيق هذا الهدف حسب التكرارات الملاحظة لإجابات المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاصيين على الاستبانة التي تقيس أداء المديرية العامة للإشراف التربوي، إذ أظهرت نتائج استخدام اختبار (كا²) للتعرف على دلالة الفروق بين المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص. ظهر هناك (36) فقرة كانت قيمة (كا²) المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (1) وهذه الفقرات تمثل نسبة (85,7%) من العدد الكلي. وهناك (6) فقرات كانت قيمة (كا²) المحسوبة للفقرات لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، وهذه الفقرات تمثل نسبة (14,3%) من العدد الكلي للفقرات، وبصورة عامة أظهرت النتائج الإحصائية لإجابات عينة البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وقد يعود السبب في ذلك إلى تقارب المستوى العلمي والمهني لدى المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص، مما جعل وجهات نظرهم متقاربة في تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي.

الفصل الخامس

استنتاجات وتوصيات ومقترحات

الاستنتاجات

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:
- 1- إن أداء المديرية العامة للإشراف التربوي كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاصيين.
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاصيين في تقويمهم لأداء المديرية العامة للإشراف التربوي.

التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي فإن الباحث يوصي بما يأتي:
- 1- قيام المديرية العامة للإشراف التربوي بتكريم المشرفين التربويين والاختصاصيين المتفوقين.
 - 2- التأكيد على الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين من لدن المديرية العامة للإشراف التربوي.
 - 3- إشراك المشرفين التربويين والاختصاصيين بالمؤتمرات التي تعقد داخل وخارج البلاد.
 - 4- ضرورة إشراك المشرفين بدورات تدريبية لتطوير قابلياتهم.
 - 5- الاستفادة من هذه الدراسة في إعادة النظر بأداء المديرية العامة للإشراف التربوي والعمل على تطويره.

المقترحات:

- 1- إجراء دراسة عن أداء المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد.
- 2- إجراء دراسة عن أداء مديري الإشراف التربوي والاختصاصيين في المديرية العامة للتربية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

دراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين .

3- إجراء دراسة مقارنة أداء المشرفين التربويين والاختصاص من وجهة نظر مديري المدارس.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- 1- أبو طالب، محمد سعيد (1987) الاستبيان في البحوث التربوية والنفسية بناؤه، حدوده، كفاءته، المجلة العربية للبحوث والدراسات، المجلد (7)، العدد(1)، القاهرة، ج.م.ع.
- 2- أبو ناصر، فتحي محمد (2008) مداخل إلى الإدارة التربوية النظرية المهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 3- أحمد، إبراهيم أحمد (1985) نمو تطوير الإدارة المدرسية دراسة ميدانية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة-ج.م.ع.
- 4- أحمد، مظفر جواد(1989) بناء مقياس لتقويم أداء مدرسي معاهد إعداد المعلمين في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية.
- 5- البزاز، حكمت عبد الله (2001)، أحاديث في التربية والتعليم، وزارة التربية، السلسلة التربوية (2)، المكتبة الوطنية، بغداد.
- 6- الترتوري، محمد عوض (2006) الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- التميمي، عواد جاسم (2000) بناء مقياس لتقويم أداء المشرفين الاختصاصيين التربويين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 350، بغداد.
- 8- الحراني، محمد رحيم كريم (2005) تقويم أداء معلمات اللغة العربية في ضوء الكفايات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.
- 9- حسين، سامي عنبان (1995) تقويم الحاجات الإدارية اللازمة للأقسام العلاقات العامة في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- 10- حمدان، محمد زياد (1984) تقويم التعليم أسسه وتطبيقاته، ط1، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، بيروت.
- 11- حيدر، حيدر علي(1989) السلوك الإداري للمشرفين الاختصاصيين الإداريين كما يراه المديرون والمعاونون، رسالة ماجستير، مجلس كلية التربية الأولى، في جامعة بغداد.
- 12- الخزاعلة، كامل ناصر علي (2001) تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء مهامهم الإدارية والفنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- 13- الخطيب، رداح وآخرون (1996) الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، عمان، دار الأمل.
- 14- الدوسري، راشد حمادة (2004) القياس والتقويم التربوي الحديث مبادئ وتطبيقات وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، كلية التربية، جامعة البحرين.
- 15- الراوي، حقي إسماعيل (2006) بناء نموذج إدارة الوقت للقيادات الإدارية في الأمارات، العراق، بغداد، معهد التدريب والتطوير التربوي، العدد(1)، ك1، مجلة محكمة تصدر عن وزارة التربية.
- 16- رحيم، سعد عباس (1978) نظام تقويم أداء العاملين في دار الجماهير للصحافة دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 17- السلمي، علي (1970) إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة.
- 18- الشبلي، إبراهيم مهدي، رؤوف عبد الرزاق العاني (1976) تقويم العملية التعليمية، مطبعة المعارف.
- 19- شيبان، أمة اللطيف شرف (1980) أنظمة تقويم الأداء ووسائل تقييم الأعمال الإدارية، مطبعة ظفار، العدد الثاني، السنة الثانية، ظفار-سلطنة عمان.
- 20- الصباح، عبد الرحمن (1995)، مبادئ الرقابة الإدارية، زهراء للنشر والتوزيع، عمان.

وراسات تربوية تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين .

- 21- العاني، نزار محمد سعيد (1988) القياس والتقويم، جامعة بغداد، كلية التربية للبنات.
- 22- عبد الخالق، ناصف (1982) الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.
- 23- العجيلي، صباح حمزة (2005) القياس والتقويم التربوي، ط2، مركز التربية للطباعة والنشر، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- 24- العلي، عبد الستار (1986) إدارة الإنتاج بين النظرية والتطبيق، البصرة، مطبعة جامعة البصرة.
- 25- علي، كريم ناصر، وآخرون (2009) علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، وائل للنشر، عمان-الأردن.
- 26- عودة، أحمد سليمان (1998) القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 27- العيسوي، كريم ناصر علي (1997) برنامج تدريسي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفاياتهم اللازمة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، الجامعة.
- 28- محمد، جاسم محمد (2008) سايكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للطباعة والنشر، عمان-الأردن.
- 29- المديرية العامة للتربية (2010) وزارة التربية، المؤتمر الفكري التربوي الأول في 2010/3/15 تحت شعار (من أجل بحث علمي حصين لبناء عراق واحد)، العراق-بغداد، مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية.
- 30- المركز العربي للبحوث والدراسات التربوية لدول الخليج (1985) الإشراف بدول الخليج العربي-واقعه وتطوره، مكتبة التربية العربية لدول الخليج.
- 31- المفتي، عبد الهادي حشمت (2003) تقويم أداء رؤساء الأقسام العلمية في الكلية التقنية في ضوء المهام الإدارية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- 32- ملحم، سامي محمد (2002) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 33- منصور ، أحمد (1975) القوى العاملة، تخطيط وظائفها تقويم أدائها، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 34- موسى، أحمد موسى (1973) مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 35- وزارة التربية (1982) المديرية العامة للإشراف التربوي، ورقة عمل ندوة المشابعة والتقويم، بغداد.
- 36- وزارة التربية، مديرية الإشراف التربوي (1999) دليل الإشراف التربوي.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 37- Adams, Georgia (1964) Measurement and Evaluation in Education Psychology and Guidance, New York Holb.
- 38- Antaham, Korman K. (1986) Organization at Behavior by Houghton Mifflin Company, Boston.
- 39- Barg W.R. (1987) Applying Educational Research a Practical Guide Fir Teachers, New York.
- 40- Cood, Catter, V. (1973) Dictionary of Education, 3rd N.Y. Migraw-Hill.
- 41- Kerlinger, F.N (1970) Foundation of Havioral Research, Holl, Riue Hart and Winston, New York.
- 42- Marshall, J.C. (1972) Essentials Testing California Addison Wesley.
- 43- Phlip, Reid (1990) The School Superintend and Jop Satisfaction A Study by of School Superintendent in The Stat of Washington Doctoral Dissertation m Washing ton Stat University (DAL) 50, 11.
- 44- Schnier Graig E. Richard, W.B. (1983) Intergrativy Behaviorally Bused and Effective-Based Motheds in Evalating a dministrative Performance Current Treuds, Elio Zappulla, Belmon, Co., Star Publisjing.
- 45- Werther, Jr, Willaw, B, and Keith Davis (1982) Personnet Management and Human Resources, Ltu Tokyo McGraw-Hill Book Go.
- 46- Zahorik, John (1979) Supervision Asvilus Development Educational Leadership, Vol.35, No.8.

وراسات تربوية

تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر
المشرفين التربويين والاختصاصيين .

ملحق

استبانة

أختي المشرفة..... المحترمة

أخي المشرف..... المحترم

تحية طيبة

يروم الباحث القيام بالبحث الموسوم (تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي) ونظراً لما يعهده فيكم من خبرة واسعة في مجال اختصاصكم واطلاع في موقعكم التربوي.

يضع الباحث بين أيديكم فقرات الاستبيان يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة. علماً أن الاستبيان مستخدمة لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

1- لا داعي لذكر الاسم

التخصص: مشرف تربوي مشرف اختصاص

مع شكر وتقدير الباحث

الدكتور

عبد الرحمن حسين مال الله

دراسات تربوية **تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر** **المشرفين التربويين والاختصاصيين .**

ت	الفقرات	مطبقة بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	تضع الخطة السنوية لجميع المنهاج				
2	تستعين بخبرات المشرفين بإعداد الخطة السنوية				
3	تتابع تطبيق قانون التعليم الإلزامي				
4	تتابع ما تم تنفيذه من الخطة السنوية				
5	تتعاون مع المشرفين بوضع أسس وقواعد الإشراف				
6	تحدد واجبات ومسؤوليات المشرفين				
7	لا تتدخل بعمل المشرفين				
8	تزود المشرفين بالتوصيات والإرشادات لتوجيه أعضاء الهيئة التعليمية				
9	تعمل على تطوير التعليم وتحسين العملية التربوية				
10	تتابع نشاطات مجالس الآباء والمعلمين				
11	تسهم في وضع ضوابط اختيار مديري المدارس				
12	تحرص على النمو المهني للمشرفين				
13	تحرص على إقامة دورات تدريبية للمشرفين				
14	توفر اساتذة أكفاء للدورات التدريبية				
15	تتابع نتائج الدورات التدريبية التي يشترك بها المشرفون				
16	تحرص على إشراك المشرفين في المؤتمرات والندوات العلمية داخل البلاد				
17	تحرص على إشراك المشرفين بالمؤتمرات التي تعقد خارج القطر				
18	تزود المشرفين بالدراسات والبحوث التربوية التي تخص الإشراف				
19	تأخذ بالتوصيات المقدمة من المشرفين				
20	تحفز المشرفين على كتابة البحوث والدراسات				
21	تمنح مكافآت تشجيعية لأصحاب البحوث والدراسات المتميزة				

دراسات تربوية **تقويم أداء المديرية العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر** **المشرفين التربويين والاختصاصيين .**

ت	الفقرات	مطبقة بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
22	تعتمد على التقارير السنوية في تـكـريـن المشرفين					
23	تكلف المشرفين بالقيام بأعمال إضافية					
24	تكافئ المشرفين في إنجاز المهام الموكلة إليهم					
25	تعمل على بناء الثقة المتبادلة بين المشرفين ومديرية الإشراف					
26	تهتم بالعلاقات الإنسانية للمشرفين					
27	تخصص وقت لمقابلة المشرفين					
28	تتابع القضايا الحقيقية التي تخص المشرفين					
29	تسهم في حل مشكلات المشرفين مع مديرياتهم					
30	تتابع أعمال المشرفين من خلال الزيارات الميدانية لمدارسهم					
31	توفر قاعدة من المعلومات للمشرفين في مجال المتابعة والتقويم					
32	تزور المراكز الامتحانية للوقوف على حسن تطبيق التعليمات					
33	تزور المدارس للوقوف على المستوى العلمي لها					
34	تحاسب المشرفين المقصرين بأعمالهم					
35	تثمن جهود المشرفين المتفوقين بعملهم					
36	تؤشر حالات النجاح لدى المشرفين					
37	تؤشر حالات الإخفاق لدى المشرفين					
38	تعتمد على العلاقات والمحسوبية في اختيار المشرفين					
39	تعقد اجتماعات دورية مع المشرفين					
40	تتخذ القرارات بمشاركة مديري الإشراف في المديريات					
41	تحترم آراء ووجهات نظر المشرفين					
42	تمنح الإجازات المرضية والاعتيادية براتب أو بدون راتب للمشرفين					