

فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية  
العدد (١٧) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

## قياس الكفاءة الادارية لمديري الاشراف التربوي في ضوء بعض المتغيرات

م. م. اسماء جليل عباس عناد  
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

**المستخلص:**

الإشراف التربوي هو: المصدر الأساسي الذي يغذي مهنة التعليم ويساعد على إحداث التغيير المطلوب لمواجهة متطلبات العصر في هذا المجال . فالمعلم بحاجة ماسة لمن يتابع عمله ويقوم بتوجيهه ومساعدته بشكل مستمر وإمداده بالخبرات اللازمة ، لاسيما المعلم المبتدئ، والمعلم غير الكفاء ، وهذا لا يعني انصراف عملية الإشراف التربوي عن المعلم الجيد ، بل على العكس ، أن عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية تستوجب التعامل مع كل معلم للإفادة من قدراته ولتزويده بالخبرات التربوية اللازمة .

**الكلمات المفتاحية:** الإشراف التربوي، مهنة التعليم ، المعلم.

**Abstract:**

Educational supervision is the primary source that nourishes the teaching profession and helps bring about the necessary change to meet the demands of the modern era in this field. Teachers, especially beginners and those lacking competence, have a pressing need for someone to monitor their work, guide and support them continuously, and provide them with the necessary expertise. This does not mean that the supervisory process is disregarded.

The educational perspective is that of a good teacher; On the contrary, educational supervision is a collaborative process that requires working with each teacher to benefit from their abilities and provide them with the necessary educational expertise.

**Keywords:** educational supervision, teaching profession, teacher.

**المقدمة:**

يهدف البحث الحالي التعرف على :

١ . تحديد مستوى الكفاءة الادارية لمديري ومديرات الأشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

٢ \_ معرفة دلالة الفروق الإحصائية في مستوى الكفاءة الادارية تبعا لمتغيري الجنس (ذكور / إناث) .

تكون مجتمع البحث من (١٥٠) مدير ومديرة من المدارس الابتدائية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المديريات العامة لتربية الكرخ (الأولى / الثانية)، للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ ،، حيث بلغ عدد المدراء في مديرية الكرخ الأولى (٨٠) مدير ومديرة، بواقع (٢٢) ذكور و(٥٨) إناث ، في حين بلغ عدد المدراء، في مديرية الكرخ الثانية (٧٠) مدير ومديرة بواقع (١٣) ذكور و(٥٧) إناث .

ولغرض تحقيق اهداف تبنت الباحثة مقياس الكفاءة الادارية المعد من قبل ،هنا عبد الرزاق/ ٢٠٠٦ اعتمدت الباحثة بتحليل النتائج احصائيا اختبار مربع كآي ،الاختبار التائي لعينة واحدة ،الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ،معادلة إلفا \_ كرونباخ ، معامل ارتباط بيرسون ،توصلت الباحثة الى النتائج الاتية

١ . يوجد فرق في قياس مستوى الكفاءة الادارية مما يشير الى ان مديري الإشراف التربوي يمتلكون مستوى جيد في مجال (الاتصال الاداري الفعال /النمو المهني وتطوير العاملين/التوجيه التربوي ) من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

٢ . توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في مجال (الاتصال الاداري الفعال /التوجيه

التربوي ) ضوء النتائج توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

## فصلية مُحكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد ( ١٧ ) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

### الفصل الأول:

#### مشكلة البحث :

الإشراف التربوي عملية ذات وجوه متعددة تتناول السلوك التعليمي والمناهج الدراسية، وبيئات التعليم والتعلم، والتطوير المهني للمعلم، وتطوير جميع وسائل التعليم من طرائق تدريس ووسائل تعليمية وإدارة صفية، وإعداد دروس نموذجية، إلا إن الملاحظ إن اهتمام المشرف التربوي غالباً ما ينصب على بعض العناصر التربوية وبمحمل البعض الآخر. (المفیدی، ١٩٩٧، ٧١).

فالمفهوم المعاصر للإشراف التربوي يعكس ما تتميز به القيادة التربوية هو ليس استبدادياً ولا ديمقراطياً، وليس عاطفياً بل يتسم بالطابع العلمي ويستثمر الوسائل والأساليب العلمية لتحسين العملية التعليمية، وهو إشراف إبداعي لأنه يحافظ على المهارة في التدريب ويشجع المبادرة ويمنح الفرص المناسبة لإطلاق الطاقات الكامنة ويحث المعلمين على تطوير أنفسهم وبذل أقصى جهد ممكن في سبيل ذلك. أن هذا المفهوم يلقي على المشرف مسؤولية القيادة التربوية على نطاق المدرسة أو المدارس المكلف بالإشراف عليها. وتقاس فاعلية هذه القيادة من خلال ما يحدث في المعلمين من تغيرات تسير التطورات في مجال التربية بشكل عام والعملية التعليمية بشكل خاص. (البديري، ٢٠٠١ : ٣٢). حيث أكدت العديد من الندوات والمؤتمرات التربوية والبحوث والدراسات، هناك ضعف في أداء المشرفين الإداريين في العراق. (وزارة التربية، ١٩٨٥ : ١٣٨)، فقد تمخض عن الندوة العلمية التربوية التي عقدت في عام ١٩٨٨ في وزارة التربية لمناقشة ورقة عمل قطاع التربية والتعليم العالي للسنوات (١٩٨٠ - ١٩٨٥)، بمحصلة كبيرة وجديدة من المؤشرات والاتجاهات، إذ نشطت الوزارة في تنفيذ ومتابعة تلك المؤشرات ووضوحها، وقامت الوزارة بإعداد دليل بالمؤشرات التنفيذية الخاصة بكفاءة الوحدات الإدارية المركزية والمحلية التابعة للوزارة. (وزارة التربية، ١٩٨٨ : ١)

أن الواقع الحالي للإشراف التربوي بنظام التعليم في العراق يشير إلى جملة من المؤشرات منها:

١. لا يوجد إعداد مهني متخصص للمتقدمين للإشراف التربوي في المراحل الدراسية ضمن التعليم العام.
٢. ضعف آلية اختيار المشرفين التربويين الكفؤين.
٣. ابتعاد الإشراف التربوي عن أداء مهماته خلال تكليف المشرفين التربويين بأعمال جانبية لا تمت للإشراف بصلة.
٤. عدم وجود معايير تقييمية دقيقة لأدائهم.
٥. عدم وجود توصيف دقيق لواجباتهم. (الخرجي وآخرون، ٢٠٠٣، ٥١).

#### أهمية البحث :

لكي تؤدي المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها دورها بفاعلية وكفاية، فإن ذلك يتطلب إدارة واعية ومنتطورة وذكية ذات مستوى من الكفاية تعمل على توجيه العملية التربوية. لذا تُعدُّ الإدارة التربوية العامل الأساس والحاسم في زيادة فعالية النظام التربوي لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتأمين الحاجات الأساسية للأفراد والمجتمع في مجال التربية. (دمعة وآخرون، ١٩٨٥ : ١٤٥).

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 وفعال في سلوك المديرين والمعلمين يؤدي إلى تسهيل تحقيق تعلم أفضل للمتعلمين وتحقيق أهداف المدرسة بشكل عام، وتتجلى أهمية الإشراف التربوي من خلال ما أولته الأنظمة التربوية في معظم بلدان العالم من اهتمام وعناية لتطويره وتحسين جوانبه النوعية باتجاه تحقيق الأهداف المتوخاة منه. (العبساوي، ١٩٩٧ : ١٦)

تطور وظيفة الإشراف وتراكم أعباء التدريس، والرغبة في تغيير وتطوير وتنويع طرائق التدريس، هذه الأمور كلها



## فصلية مُحكّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٧) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

١. وزارة التربية : هو المنصب الذي يتولاه المشرف التربوي اختصاصه بدرجة مدير عام ذو شهادة عالية مع مؤهل تربوي وله خبرة في التعليم والإدارة والإشراف التربوي، ويكون مسئولاً عن تخطيط وتطوير وتنسيق نشاطات الإشراف التربوي في المراحل الدراسية كافة. (وزارة التربية، ١٩٨٢ : ص ٤٣٨)
٢. إبراهيم : مسئول إداري وفني وظيفته الرئيسية مساعدة المديرين والمعلمين الإداري والمهني والعمل على حل المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس وتوجيهها الوجهة الصحي (إبراهيم، ٢٠٠٢ : ١٤)
٣. التعريف النظري :- تبنت الباحثة تعريف وزارة التربية، (١٩٨٢) .
٤. التعريف الاجرائي هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيبين مقياس الكفاءة

### الفصل الثاني

#### أدبيات البحث و الدراسات السابقة

#### الخلفية النظرية

#### • مفهوم الكفايات :

- الكفايات ما هي إلا أهداف محددة تحديداً دقيقاً ، وتصف كل المعارف والمهارات والاتجاهات تتمثل ببعدين هما:
- البعد الأول : يتمثل في المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه الكفايات وتتضمن المعارف والمهارات أو الاتجاهات أو خليط منهما جميعاً .
- البعد الثاني : يتمثل في درجة تحديد الوظائف والمهام والمهارات التي تشتمل عليها الكفايات ، فقد يكون سلوكياً وقد يكون وصفاً عاماً . (مرعي وآخرون . ١٩٩١ . ص ١٣٥)
- ويرى **Fredrick McDona** أن كفاية تتشكل من مكونين رئيسيين هما:
- ١- المكون المعرفي : ويتكون من مجموعة العمليات الإدراكية والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية .
  - ٢- المكون السلوكي : ويتكون من مجموعة من الأعمال التي يمكن ملاحظتها . ويُعد إتقان هذين المكونين والمهارة في توظيفهما أساساً لإعداد المعلم أو القائد التربوي . ( حمدان والناظر ، ١٩٦٩ : ص ١٧٨ ) .

#### • تصنيف الكفايات :

صنف الباحثون والمهتمون بموضوع الكفايات مجالات رئيسة تشتق منها كفايات ثانوية أو فرعية

- ١- الكفايات العلمية والنمو المهني .
  - ٢- كفايات التخطيط التربوي .
  - ٣- كفايات التوجيه .
  - ٤- كفايات التقويم .
  - ٥- كفايات القيادة التربوية .
  - ٦- كفايات إدارية . ( التميمي ، ٢٠٠٥ : ص ٣٤٥-٣٥٧ )
- شروط تحديد الكفايات وخصائصها ::
- ١- تكون الكفايات في صورة أهداف عامة .
  - ٢- أن لا تكون الكفايات المرتبطة بالوظائف أو المهارات أو المهام مجردة ومعزولة عن المعارف والاتجاهات .
  - ٣- محددة و تمثل حاجات تدريبية فعلية .
  - ٤- تعالج كل كفاية صفة واحدة أو نمطاً سلوكياً واحداً .
  - ٥- ان تصاغ بصياغة لغوية واحدة .
  - ٦- تمثل الكفايات الإبداع والإرادة والعمل الناجح وحاجات تدريبية فعلية . ( المنصور ، ١٩٩٩ : ص ٣٠ ) .

ثانياً: الإشراف التربوي:

مفهوم الإشراف التربوي:

كلمة أو مصطلح .إشراف تستخدم في مجالات متعددة من حياتنا اليومية وتعني مراقبة الآخرين أو توجيههم أو إثارة نشاطهم وفاعليتهم بقصد تحسين الأداء وزيادة الإنتاج. والإشراف بوصفه اصطلاحاً يعني وجود علاقة مهنية بين المشرف وبين من يقوم بالإشراف عليهم توجد لها السلطة في المؤسسة ويتقبلها الطرفان، (البدري، ٢٠٠٢، ص ١٣)

يُعدُّ الإشراف التربوي همزة الوصل بين إدارات المدارس ، والإدارة العليا ، فهو يسعى لأن يلبي احتياجات مدارس التعليم الأساسية والثانوية مادياً ومعنوياً ويتابع أمر تحقيقها ، وذلك لمساعدة المدرسة في أداء مهمتها على أتم وجه . وهو إضافة إلى ذلك يقوم بمتابعة عملية التعليم والتعلم ، والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها عن طريق تقويم المنهج ككل ، وتوافر الشروط اللازمة والأبنية المدرسية ، ومن هذا المنطلق ، نجد أن هناك الكثير من التعريفات التي طرحت لتحديد مفهوم الإشراف التربوي يعرفه آدمز Adams .. على أنه خدمة فنية تقوم على أساس التخطيط السليم الذي يهدف إلى تصعيد أداء عملية التعليم والتعلم . (المفدي ، ٢٠٠١ : ص ٣٨).

• أهمية الإشراف التربوي :

إنَّ التطور الحاصل وتراكم أعباء التدريس والرغبة في تغيير وتطوير وتنويع طرائق التدريس . هذه الأمور كلها مجتمعة جعلت الحاجة للإشراف التربوي أمراً مهماً ومطلباً ملحاً على اعتبار أن عملية الإشراف التربوي هي المصدر الأساس الذي يغذي مهنة التعليم، ويساعد على إحداث التغيير المطلوب لمواجهة متطلبات العصر في هذا المجال . فالمعلم بحاجة ماسة لمن يتابع عمله ويقوم بتوجيهه، ومساعدته بشكل مستمر ، وإمداده بالخبرات اللازمة، لاسيما المعلم المبتدئ والمعلم الضعيف، والمعلم غير الكفء. وهذا لا يعني عن انصراف عملية الإشراف التربوي للمعلم الجيد، بل على العكس إذ أن عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية تستوجب التعامل مع كل معلم للإفادة من قدراته . (الحداد ، ٢٠٠١ : ص ٢).

• أساليب الإشراف التربوي الحديث :

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل، ويمكن تقسيمها على أساليب فردية وأخرى جماعية، ويمكن تقسيمها أيضاً على أساليب مباشرة، ولكن ينبغي نجاح الأسلوب الإشرافي في ملاءمته للموقف التربوي المستخدم من أجله، وهذه الأساليب هي:-

١ \_ زيارة المدارس.

٢ \_ الزيارات الصفية.

٣ \_ المداورات الصفية ( اللقاء الفردي ) .

٤ \_ النشرة الإشرافية.

٥ \_ القراءة الموجهة.

٦ \_ الندوات التربوية.

٧ \_ اجتماعات المدرسين.

٨ \_ الدروس التطبيقية. ( دليل المشرف التربوي، ١٩٩٩ : ص ٢).

• مهام مدير الإشراف:

١- الإشراف على المشرفين التربويين والإداريين وتنظيم العمل ومتابعة الأداء بما يحقق الأهداف التربوية .

٢- المشاركة في اللقاءات التربوية التي حددها الوزارة داخل الإدارة وخارجها .

٣- تقديم المقترحات والأفكار لجهة الاختصاص في الإدارة لتحسين أساليب العمل الإداري والتربوي في المراكز

فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية  
العدد (١٧) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

والمدارس بعد دراسته .

٤ - التنسيق بين الأساليب التربوية للمشرفين التربويين التي يراد تنفيذها في الميدان  
٥ - عقد اللقاءات التربوية مع المشرفين التربويين في المراكز لوضع خطط العمل ودراسة احتياج الميدان ومتابعة ما يتقرر منها .

٦ - دراسة معاملات المرشحين للإشراف من مدارس المراكز وإبداء رأيه حيال ترشيحهم. (وزارة التربية ، ١٩٨٢ : ص ١)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة العيساوي: برنامج تدريب مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفاياتهم اللازمة  
هدفت الدراسة الى تحديد الكفايات اللازمة للمشرفين التربويين وقياس مدى توافر هذه الكفايات لديهم ومن ثم بناء برنامج تدريبي في ضوء الكفايات اللازمة وغير المتوافرة لدى المشرفين التربويين ، وشملت عينة الدراسة (٦٠٠) فرداً واعتمد الباحث الاستبانة وتضمنت (٦) مجالات ، وقد أعدَّ الباحث أداة لتحقيق هدف الدراسة وهي قائمة كفايات مكونة من (٣٥) كفاية موزعة على ستة مجالات هي (الكفايات العلمية والنمو المهني . التخطيط التربوي . التوجيه والتقييم . القيادة التربوية . الكفايات الإدارية ) علماً أن الدراسة شملت المشرفين التربويين الاختصاص العام . في العراق .

واستخدم معامل ارتباط بيرسون والوسط المرجح والوزن المتوي كوسائل إحصائية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

١ - إنَّ للمشرفين التربويين حاجات تدريبية أساسية ، تتمثل في الكفايات الإشرافية المتوافرة لديهم ، ومن الضروري أخذها بنظر الاعتبار عند تخطيط برامج تدريبية لهم

٢ - تتنوع حاجاتهم التدريبية مجالات عدة تغطي متطلبات الإشراف التربوي . (العيساوي ، ١٩٩٧)  
ثانياً: الدراسات الأجنبية :

١ . - دراسة ريشا Risha , :

**Study of management competency as determined by athletic directors in penny Livonia public high Shall, West Virginia University**

الكفايات الإدارية كما حددها المديرون ذوي الخبرة في مدارس بنسلفانيا الثانوية  
هدفت الدراسة إلى تحليل وجهات نظر المديرين والمشرفين التربويين لمدارس بنسلفانيا الثانوية العامة حول الكفايات الإدارية المحددة التي تبنها المديرون لهذه المدارس ، تألفت عينة البحث (٢٩٢) مديراً من المدارس من المدارس الثانوية . واستخدم الباحث الاستبيان أداة لدراسته ، واستخدام تحليل التباين ومربع كأي وسائل إحصائية في التحليل الإحصائي .

توصلت الدراسة إلى حصول (٥) كفايات المراتب العليا وهي ( التخطيط ، التنظيم ، التقييم ، القيادة ، الاتصال الإداري ) كما ظهر أن هناك أربع كفايات يجب أن يلتزم المديرين في أدائهم بها لكي يحققوا النجاح في إدارتهم وهي كفايات الاتصال الإداري ، التقييم ، التخطيط ، التنظيم والقيادة . (Risha Michal, 1990)

الفصل الثالث:

منهجية البحث و إجراءاته

أولاً: منهج البحث:

## فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد ( ١٧ ) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث وإجراءاته.

ثانياً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس الابتدائية لمديرية تربية بغداد الكرخ، لأولى/ الثانية حيث بلغ عدد المدرء الكلي في تربية الكرخ الأولى (٢٦٣) مدير ومديرة، بواقع (١٣٢) مدير و(١٣١) مديرة، وبلغ عدد المدرء الكلي في تربية الكرخ الثانية (٤٨٣) مدير ومديرة، بواقع (٢١٢) مدير و(٢٧١) مديرة، كما هو واضح في الجدول رقم (١):

جدول (١) يوضح توزيع مجتمع البحث بحسب الموقع و الجنس (مدير/مديرة)

المجموع	متغير لجنس		المديرات
	مديرة	مدير	
٢٦٣	١٣١	١٣٢	فكرخ (١)
٤٨٣	٢٧١	٢١٢	فكرخ (٢)
٧٤٦	٤٠٢	٣٤٤	المجموع

ثالثاً: عينة البحث :

تم تحديد نسبة (٢٠٪) من المجتمع الكلي لعينة البحث الحالي، إذ حدد حجم العينة في كل من مديرية تربية الكرخ الأولى / الثانية في محافظة بغداد على أساس عدد مديري المدارس في المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية بما يتناسب مع افراد العينة، حيث اختارت الباحثة مدرء المدارس من مديرية تربية الكرخ الأولى/ الثانية حيث بلغ عدد المدرء في مديرية تربية الكرخ الأولى (٨٠) مدير ومديرة، بواقع (٢٢) ذكور و(٥٨) إناث، في حين بلغ عدد المدرء، في مديرية تربية الكرخ الثانية (٧٠) مدير ومديرة بواقع (١٣) ذكور و(٥٧) وكما موضح في الجدول رقم (٢):-

جدول (٢) يوضح توزيع عينة البحث بحسب الموقع و الجنس (مدير/مديرة)

المجموع	متغير لجنس		المديرات
	مديرة	مدير	
٨٠	٥٨	٢٢	فكرخ (١)
٧٠	٥٧	١٣	فكرخ (٢)
١٥٠	١١٥	٣٥	المجموع

رابعاً : أداة البحث:

نظراً لتوفر مقياس الكفاءة الادارية المعد من قبل( هناء عبد الرزاق/٢٠٠٦) بعنوان . تقويم الكفاءة الإدارية لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين، فقد تبنت الباحثة المقياس المعد في هذا الجانب لقياس هدف البحث الحالي والذي نص على (٤٠) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية من مجموع ثمانية مجالات وذلك بالاعتماد على آراء الخبراء والمحكمين المختصين في التربية وعلم النفس، ملحق (٢).

صدق الاختبار: الصديق الظاهري

عرض الاختبار على (٨) ثمانية محكمين من أصحاب الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم وطلب منهم بيان صلاحية الفقرات ومناسبتها للمجال الذي نسبت إليه وملائمته للغرض الذي أعدت من أجله، الملحق (٢). اعتمدت الباحثة للإبقاء على الفقرات كونها صالحة إذا حصلت على نسبة ٨٠٪ فأكثر من اتفاق موافقة الخبراء

## فصلية مُحكّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد ( ١٧ ) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

فقد ابدوا جميعهم موافقتهم على صلاحية (٣٦) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات (الاتصال الإداري الفعال، النمو المهني وتطوير العاملين، التوجيه التربوي) بعد تصحيحها وملائمتها لموضوع البحث الحالي، ثبات الأداة (Reliability):

١- معامل الاستقرار (أعادة الاختبار):

وفي البحث الحالي اتبعت الباحثة طريقة إعادة الاختبار، من خلال إعادة تطبيق فقرات مقياس السلوك القيادي على عينة البحث نفسها بفواصل زمني مقداره أسبوعين وتم حساب معامل الثبات بين التطبيقين (٧٨،٠).

٢- معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي.

ولأجل استخراج الثبات بهذه الطريقة قامت الباحثة باستخدام عينة التجزئة النصفية نفسها، ثم استخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٩١) وهذه الطريقة تعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، ويشير ايبيل إلى أن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيدو للثبات في أغلب المواقف. (Ebel, ١٩٧٢, p. ٥٥٥).

• الوصف النهائي للمقياس:

بعد إجراء الخصائص السيكومترية على مقياس (الكفاءة الادارية) المتمثلة الصدق والثبات حيث تم تعديل بعض الفقرات وابقاء بعضها كما وردت في المقياس الاصيلي حسب راي الخبراء والتحليل الاحصائي بما يناسب اهداف البحث الحالي، حيث تكون المقياس من (٣٦) فقرة موزعة على (٣) مجالات هي (الاتصال الإداري الفعال / النمو المهني وتطوير العاملين /التوجيه التربوي)، ويشمل كل مجال على (١٢) فقرة، وخمسة بدائل وهي على النحو الآتي: (جيد جدا، جيد، متوسط، دون المتوسط، ضعيف)، وقد اعطي لكل بديل الاوزان التي تراوحت بين (١-٥) درجة.

خامساً: الوسائل الإحصائية:

١- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات المقياس باستخدام طريقة اعادة الاختبار.

٢- معادلة ألفا - كرونباخ للاتساق الداخلي.

٣- الاختبار التائي (T-Test) لعينة واحدة لايجاد الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي.

٤- الاختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين لإيجاد دلالة الفرق في معامل الارتباط بين متغير الكفاءة الادارية تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث)،

الفصل الرابع:

أولاً: عرض النتائج ومناقشتها:

١. الهدف الأول: تحديد مستوى الكفاءة الادارية لمديري ومديرات الاشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

جدول (٣) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة لكل كفاية من الكفايات

الإدارية لدى عينة البحث

المجالات	عدد الإفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية	الدلالة
١- الاتصال الإداري الفعال	١٥٠	٤٦,٨٩٦٧	٧,٣١٦٤	٣٦	١٨,٤٥٧	٠,٠٥
٢+ - نمو المهني وتطوير العاملين،	١٥٠	٤٧,١٨٣٣	٧,٢٣٨٦	٣٦	١٨,٩٤٩	٠,٠٥
٣- توجيه التربوي	١٥٠	٤٦,٩٢٣٣	٦,٥٨٤٤	٣٦	٢٠,٣٣٥	٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية (الاتصال الإداري الفعال) لدى مديري

## فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد ( ١٧ ) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

الإشراف التربوي كما يراها المدبرون والمدبرات ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٨٠٤٥٧) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٤٩) ، وبالمقارنة بين متوسط درجات عينة البحث والبالغ قيمته (٤٦,٨٩٦٧) درجة والمتوسط الفرضي والبالغ قيمته (٣٦) درجة ولصالح متوسط درجات العينة مما يدل على تمتع مديري الإشراف التربوي بقدر جيد من كفاية الاتصال الإداري الفعال في متابعة عمل الملاكات الادارية والتدريسية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية (النمو المهني وتطوير العاملين) لدى مديري الإشراف التربوي كما يراها المدبرون والمدبرات ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٨,٩٤٩) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٤٩) وبالمقارنة بين متوسط درجات عينة البحث والبالغ قيمته (٤٧,١٨٣٣) درجة والمتوسط الفرضي والبالغ قيمته (٣٦) درجة ولصالح متوسط درجات العينة مما يدل على تمتع مديري الإشراف التربوي بقدر جيد من كفاية (النمو المهني وتطوير العاملين) من خلال إعداد البرامج التدريبية والدورات التطويرية للملاكات التدريسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية (التوجيه التربوي) لدى مديري الإشراف التربوي كما يراها المدبرون والمدبرات ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٠,٣٣٥) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٤٩) وبالمقارنة بين متوسط درجات عينة البحث والبالغ قيمته (٤٦,٩٢٣٣) درجة والمتوسط الفرضي والبالغ قيمته (٣٦) درجة ولصالح متوسط درجات العينة مما يدل على تمتع مديري الإشراف التربوي بقدر جيد من كفاية (التوجيه التربوي) خلال أداء عملهم .

٢. الهدف الثاني: معرفة دلالة الفروق الاحصائية في مستوى الكفاءة الادارية تبعا لمتغير الجنس ذكور , إناث . يتضح من نتائج جدول رقم ( ٤ ) أن الذكور قد تفوقوا على الإناث في مجال الاتصال الإداري الفعال ، إذ بلغ الوسط الحسابي للذكور (٤٧,٦٢٢٢) درجة ، أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ (٤٥,٨٠٨٣) درجة ، ولتحديد معنوية الفرق استخرجت الباحثة القيمة التائية المحسوبة لفرقات المجال ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤,١٣٦) درجة ، أما القيمة الجدولية الحرجة فقد بلغت (١,٩٦) عند درجة حرية (١٤٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) للاختبار ، إذ يلاحظ أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية الحرجة ، وهذا يدل على أن الفرق معنوي في هذا المجال ولصالح الذكور

الجدول (٤) يوضح استجابات العينة من المشرفين التربويين بحسب متغير الجنس (ذكور/إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
					المحسوبة	الجدولية
الاتصال الإداري الفعال	ذكور	٣٥	٤٧,٦٢٢٢	٧,٥١٩١	٤,١٣٦	١,٩٦
	إناث	١١٥	٤٥,٨٠٨٣	٦,٨٨٩٦		
النمو المهني وتطوير العاملين	ذكور	٣٥	٤٧,٣٣٣	٧,٣١٠٣٦	٠,٨٤٨	١,٩٦
	إناث	١١٥	٤٦,٩٥٨٣	٧,١٥٤٢		
التوجيه التربوي	ذكور	٣٥	٤٧,٤٧٢٢	٦,٦٠٢٣	٣,٢١٣	١,٩٦
	إناث	١١٥	٤٦,١٠٠٠	٦,٤٩٨٠		

وفي مجال النمو المهني وتطوير العاملين ، تفوق الذكور على الإناث إذ بلغ الوسط الحسابي للذكور (٤٧,٣٣٣) درجة ، أما الوسط الحسابي للإناث ، فقد بلغ (٤٦,٩٥٨٣) درجة . ولتحديد معنوية الفرق ، استخرجت الباحثة القيمة التائية المحسوبة لفرقات المجال ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠,٨٤٨) درجة ، أما القيمة الجدولية الحرجة ، فقد بلغت (١,٩٦) عند درجة حرية (١٤٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) للاختبار ، إذ يلاحظ أن القيمة التائية المحسوبة أقل من القيمة الجدولية الحرجة ، وهذا يدل على أن الفرق غير معنوي ، أي لا توجد فروق ذات دلالة

## فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٧) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

إحصائية حسب متغير الجنس ، تفوق الذكور على الإناث في مجال التوجيه التربوي ، إذ بلغ الوسط الحسابي للذكور (٤٧,٤٧٢٢) درجة ، أما الوسط الحسابي للإناث ، فقد بلغ (٤٦,١٠٠٠) درجة ، ولتحديد معنوية الفرق ، استخرجت القيمة التائية المحسوبة لفقرات المجال ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣,٢١٣) درجة ، أما القيمة الجدولية الحرجة ، فقد بلغت (١,٩٦) عند درجة حرية (١٤٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) للاختبار ، إذ يلاحظ أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية الحرجة ، وهذا يدل على أن الفرق معنوي ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس ولصالح الذكور في مجال الاتصال الإداري الفعال ومجال التوجيه التربوي .

ثانياً: الاستنتاجات :

١. يوجد فرق في قياس مستوى الكفاءة الإدارية مما يشير الى ان مديري الإشراف التربوي يمتلكون مستوى جيد في مجال (الاتصال الإداري الفعال/النمو المهني وتطوير العاملين/التوجيه التربوي) من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في مجال(الاتصال الإداري الفعال/التوجيه التربوي) .

ثالثاً: التوصيات :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي فقط وضعت الباحثة بعض التوصيات وهي :

١. إدخال المشرفين في دورة تدريبية لتطوير الكفاءة الإدارية .  
٢. عقد ندوات من قبل المتخصصين الإداريين في وزارة التربية للتعرف على الصعوبات التي تواجه المشرفين للتوصل إلى معالجتها .

رابعاً: المقترحات :

تفتح الباحثة المقترحات الآتية :

١. إجراء دراسة مقارنة لتقوم الكفاءة الإدارية بين المشرفين .  
٢. بناء اختبار مقنن لقياس الكفاءة الإدارية لدى المشرفين كافة على مستوى العراق .  
٣. دراسة المشكلات التي يواجهها المشرفين والتي تحول دون انصرافهم نحو التطوير في العمل الإداري والتمكن منه .

المصادر العربية والاجنبية

المصادر العربية :

١. الابراهيم ، ٢٠٠٢ ، الاشراف التربوي انماط واساليب ، مؤسسة الدراسات الجامعية للنشر والتوزيع .
٢. البدري ، طارق عبد الحميد، (٢٠٠٢)، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان-الأردن.
٣. البدري، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط١، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠٠١ .
٤. النميمي ، محمد طاهر ناصر ، ٢٠٠٥ ، تقويم أداء معلمي التاريخ من خريجي كليات المعلمين ومعاهد إعدادهم في ضوء كفاءتهم التعليمية ، دراسة مقارنة ، الجامعة المستنصرية ، كلية المعلمين سابقا ، رسالة ماجستير غير منشورة.
٥. حجي، ٢٠٠٠ ، احمد إسماعيل، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠ .
٦. الحداد، يسرى أحمد ، ٢٠٠١ ، الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين ، واقعه وتطوره ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البحرين ، كلية التربية.
٧. الحريوي ، رافدة وعبد العزيز ، توفيق ، ١٩٩٨ ، الإشراف التربوي ، واقعه وآفاقه المستقبلية.
٨. حمدان ، ساري أحمد ، والناظر ، محمد تيسير ، ١٩٦٩ ، الكفايات التعليمية، درجة ممارستها لدى معلمي التربية الرياضية من وجهة نظر الطلبة في كليات المجتمع الأردني مجلة دراسات العلوم التربوية ، مج ١٣ ، العدد ٢ ، عمان. الأردن .
٩. الخزرجي ، كاظم غيدان وآخرون ، الواقع التربوي في العراق وآفاق التطوير ، دراسة غير منشورة ، وزارة التربية ، بغداد ، ٢٠٠٣ .
١٠. الدابني ، سهام عبد الله ، ٢٠٠٤ ، تقويم الدور الإشرافي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية. ابن رشد ، جامعة بغداد دليل المشرف التربوي المنظمة العربية والثقافة والعلوم لعام ١٩٩٩ .
١١. الدليمي ، احمد محمد مخلف، ١٩٩٥ ، بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاءتهم الإدارية، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، ١٩٩٥ .
١٢. دمعة مجيد، وآخرون ، ١٩٨٥ ، دراسة لواقع الإدارة التعليمية في دولة قطر ، وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس ، مركز البحوث التربوية، المجلد الثاني ، جامعة قطر .
١٣. العيساوي كريم ناصر علي ، ١٩٩٧ ، برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفاءاتهم اللازمة ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية / الجامعة المستنصرية .
١٤. الغنام محمد احمد، تجديد الإدارة ضرورة إستراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية في مجلة التربية الجديدة، مكتب اليونسكو، الإقليمي للتربية في البلدان العربية، العدد السابع، السنة الثالثة، كانون الأول، ١٩٩٣ .
١٥. مرعي توفيق، ومحمد عبد الفتاح ، ١٩٩١ ، قيادة الإدراك في المديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية ، دراسة ميدانية تحليلية

فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد ( ١٧ ) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / ١ كانون الأول / ٢٠٢٥ م

- مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية ، مج ٣ ، العدد ٦٥ ، الرياض .
- ١٦ . المفيدى ، حسن ، « معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، العدد ١٢٢ ، ١٩٩٧ م .
- ١٧ . المفيدى ، حسن محمد ، ٢٠٠١ ، نحو إشراف تربوي أفضل ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .
- ١٨ . المنصور ، أحمد علي محمد ، ١٩٩٩ ، بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة اليمنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية . ابن ارشد ، جامعة بغداد .
- ١٩ - المنظمة العالمية اليونسكو التقرير التربوي السنوي ، الامم المتحدة ، ١٩٩٩
- ٢٠ . وزارة التربية ، (١٩٨٨) ، اللجنة المركزية لتقويم كفاءة أداء الوحدات الإدارية في الوزارة ، دليل المؤشرات التنفيذية الخاصة بتقويم الكفاءة أداء الوحدات الإدارية المركزية والمحلية التابعة للوزارة ، إعداد لجنة خاصة ، حزيران .
- ٢١ . وزارة التربية ، ١٩٨٢ ، المديرية العامة للإشراف التربوية ، ورقة عمل ندوة المتابعة والتقويم ، بغداد ١٩٨٢ .
- ٢٢ . وزارة التربية ، مديرية الإشراف التربوي ، دليل المشرف التربوي ، بغداد ، مطبعة وزارة التربية ، ١٩٨٥ م .
- ٢٣ . وزارة التربية ، مركز البحوث والدراسات ، معايير تقويم كفاءة أداء المشرف التربوي ، بغداد ، ١٩٩٥ م .
- المصادر الاجنبية:

Ebel, Robert Eessen lial of Endcalional Measurement line Englie wood\_1  
cliffs new Jersey, 1972

Risha Michak, study of Management Competency as detemined by ath-  
letic directors in pennsylvania Public high school west Virginia University ,  
(D.A.I, Vol. 55, No.1, 10 . (1990

ملحق (١)

الجامعة المستنصرية

استبانة المحكمين

كلية التربية الأساسية

ت	١_ الاتصال الإداري لتفاعل	صلاحه	غير صلاحه	تحتاج في تعديل
١	يلم بمبادئ الاتصال لتفاعل.			
٢	يتبع طرقاً مختلفة للاتصال بالرؤساء والمدرسين.			
٣	يساعد على إيصال المعلومات بوقتها للمحضر.			
٤	يتابع للتطبيقات الصادرة ويطبقها بكل حذية.			
٥	يجري الحوار المباشر مع العاملين.			
٦	يصغي بحذية إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيته.			
٧	يلتزم بالتسليم الإداري في الاتصالات.			
٨	يهتم بالبدائل الجيدة لوسائل الاتصال.			
٩	يحرص لاستخدام التقيلة لتحقيق الأهداف.			
١٠	يستخدم التقنيات الحديثة في عملية الاتصال.			
١١	لديه القدرة على إيصال أفكاره إلى الآخرين			
١٢	إعطاء الحرية الكاملة لإبداء الآراء لوسائل لتطوير تعرض رفع كفاءة أداء المدرسين			
١٣	اعتماد سياسة للمنطقة بين بنود تخصيصات الميزانية وحسب مبدأ الأولوية			
٢ - تقويم المهني وتطوير العاملين				
١	يولي اهتماماً للتطورات الحديثة في المجالات التربوية والإدارية.			
٢	يولي فرص لتقويم المهني لرؤساء الأقسام والتدرسين.			
٣	يتشارك بفاعلية في المؤتمرات الإدارية و الندوات التربوية.			
٤	يولي برامج تدريب في أثناء الخدمة حذية فاعلة.			
٥	يتشجع العاملين على تبادل الخبرات.			
٦	يقدم التسهيلات لاستخدام التقنيات الحديثة.			
٧	يحفز العاملين على العمل بروحهم.			
٨	يتابع لتجارب الحديثة و نقلها للعاملين معه.			

فصلية محكمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية  
العدد (١٧) السنة الثالثة جمادى الآخرة ١٤٤٦ هـ / كانون الأول / ٢٠٢٥ م

ملحق (٢) أسماء الخبراء والمختصين في التربية وعلم النفس

ت	الاسم	الاختصاص	الوظيفية
١-	الإستاد المساعد الدكتورة مروج عادل	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
٢-	الإستاد المساعد الدكتور كريم ناصر علي	إدارة تربوية	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
٣-	الإستاد الدكتور نبيل عبد الغفور	قياس وتقييم	جامعة المستنصرية / كلية التربية
٤-	الإستاد المساعد الدكتور حيدر علي حيدر	ادارة تربوية	جامعة المستنصرية/كلية التربية
٥-	الإستاد المساعد الدكتور ياسمين طه ابراهيم	قياس وتقييم	جامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية
٦-	الإستاد المساعد الدكتور علي حسون الطائي.	أدارة عامة	جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد
٧-	الإستاد المساعد الدكتورة زينب عبد المحسن	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
٨-	الإستاد المساعد الدكتور محمد عبد الكريم	قياس وتقييم	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية

ملحق (٣)

جامعة المستنصرية /كلية التربية الأساسية  
مقياس الكفاءة الادارية بصيغته النهائية

ت	القررات	تتعلق	جند	مؤسستهم	دول المهوطة	صنيف
---	---------	-------	-----	---------	-------------	------

ت	الاتصال الإداري الفعال
١	يلم بمبادئ الاتصال الفعال.
٢	يتبع طرقاً مختلفة للاتصال بالمرؤساء والمرؤسين.
٣	يساعد على إيصال المعلومات بوقتها المحدد.
٤	يتابع التعليمات الصادرة ويطبقها بكل حذية.
٥	يجري الحوار المباشر مع العاملين.
٦	يصغي بجدية إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله.
٧	يلتزم بالتسلسل الإداري في الاتصالات.
٨	يهتم بالبدائل الجيدة لوسائل الاتصال.
٩	يحسن استخدام المقابلة لتحقيق الأهداف.

ت	النمو المهني وتطوير العاملين
١	يوافق التطورات الحديثة في المجالات التربوية والإدارية.
٢	يهيئ فرص النمو المهني للمدرّاء والمعلمين.
٣	يشارك بفاعلية في المؤتمرات الإدارية و الندوات التربوية.
٤	يولي برامج التدريب في أثناء الخدمة عناية فائقة.
٥	يشجع العاملين على تبادل الخبرات.
٦	يقدم التسهيلات لاستخدام التقنيات الحديثة.
٧	يحفز العاملين على إكمال دراستهم.
٨	يتابع التجارب الحديثة ونقلها للعاملين معه.
٩	يشجع على البحث والإطلاع بإقامة الندوات والمؤتمرات وإثراك العاملين.
١٠	يهتم بتحديد الحاجات المهمة للعاملين.
١١	اعتماد سياسة الباب المفتوح
١٢	تصنيف الأبنية حسب درجة صلاحيتها وحاجاتها
ت	التوجيه التربوي
١	يحسن استخدام الأسلوب التوجيهي المناسب للموقف.
٢	يستخدم مبدأ الثواب والعقاب بنزاهة و عدالة.
٣	يوجه العاملين بدقة و موضوعية.
٤	يركز في التوجيه على النقاط الرئيسية.
٥	يوازن بين الحزم و المرونة في التوجيه بحسب متطلبات الموقف.
٦	يتابع تنفيذ العاملين لتوجيهاته بدقة.
٧	يلم بأساليب التوجيه الجماعي و الفردي.
٨	يلم بنظريات التوجيه التربوي و أساليبها.
٩	يعالج المشكلات بالأساليب التربوية.
١٠	يهتم بالقدرات و الاتجاهات و الميول للعاملين و تطورها
١١	يبتعد عن المشاكل التي تؤدي إلى إهدار الوقت .
١٢	يستثمر الوقت في إدارة الاجتماعات والنشاطات المختلفة .