

واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات  
الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

د. عبد الله بن عبد الرحمن الفتوح  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية العلوم الاجتماعية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## واقع تقييم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

د. عبد الله بن عبد الرحمن الفتوخ

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص البحث:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم الأداء الإشرافي، ومعوقاته، ومقترحات لتطوير تقييم هذا الأداء من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات الإشراف التربوي البالغ عددهم (٤٥) مديراً في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تقييم الأداء الإشرافي، وأبرزها تمثلت في: جاهزية الإدارة لاستقبال الفريق من لحظه وصولهم إلى مغادرتهم، ووجود التنسيق المسبق مع الإدارة وقت الزيارة، وأن الفريق انتهج أسلوب التعامل المرن مع الإدارة.
- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات تقييم الأداء الإشرافي، ومن أهم تلك المعوقات: عدم مشاركة الميدان في بناء الخطط الإشرافي لدى جهاز الوزارة، وعدم وجود بنود خاصة للتكلفة المالية للزيارة، وعدم وجود سجل تراكمي للفريق الزائر بحيث يكمل ما قبله.
- أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على مقترحات تقييم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم، ومن أهم تلك المقترحات: تدريب فريق التقييم قبل القيام بالزيارة التقييمية، وتبني أشخاص مميزين أثناء الزيارة ليتم الاستفادة منهم مستقبلاً، وتطوير أدوات التقييم ورسم آلية للمتابعة داخل كل إدارة، وعقد ورشة عمل تأسيسية بالوزارة قبل الزيارة.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها الإسهام – بإذن الله تعالى – في تحسين تقييم الأداء الإشرافي.



تحرص المنظمات على إجراء عملية التقييم بصفة مستمرة للتأكد من دوره في إحداث الأثر الإيجابي، ولذا فإن تطوير الأداء المؤسسي من المطالب الملحة لتحقيق النجاح والريادة المستمرة في إطار منظمي متكامل، ولا يتحقق هذا التطوير إلا من خلال نظام متكامل للتقويم يتم تطبيقه دورياً وبصفة مستمرة، تجويداً للأداء، وتحديداً لأولويات التطوير من خلال أدوات علمية دقيقة.

إن تقييم أداء المؤسسات التعليمية، واقتراح خطط التعديل والتطوير من مقومات نجاح تلك المؤسسات؛ ولذا يشير الكندري (١٩٩٧م، ص٣١١) إلى أن استخدام الأساليب التقويمية في مجالات الحياة المختلفة أضحت أمراً في غاية الأهمية عند كثير من المؤسسات والمنظمات الحكومية على اختلاف مناهلها ومشاربها. إن دراسات تقويم الأداء من الأهمية بمكان لتطوير العمل المؤسسي عموماً، والإشرافي على وجه الخصوص لتحسين العملية التعليمية.

إن "الإشراف التربوي له دور رئيس في تطوير بيئات التعلم، والمدرسة هي مركز تطويرها لإحداث تغير وتأثير إيجابي في أداؤها، وأن الإشراف التربوي يقوم بأدواره في تطوير بيئات التعلم والعملية التربوية والتعليمية، والتقويم يتطلب منهجية دورية لتقويم الأداء الإشرافي في إدارات التربية والتعليم ومكاتب التعليم والأقسام الفنية التخصصية". (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٣١هـ، ص٢).

ويؤكد حسين، وعضو الله (٢٠٠٦م) أن "الوزارة تهتم بعملية التقويم والمتابعة، فالمشرفون التربويون في الوزارة يقومون بزيارات للمناطق التعليمية للاطمئنان على

سير الدراسة والعمل في المدارس، والاطلاع على أعمال المشرفين في المناطق  
التعليمية". (ص ٣١)

كل هذا يُحمّل جهاز الوزارة تفعيل الدور الإشرافي للميدان التربوي والوقوف على  
سير العملية التعليمية، والنهوض بالمستوى الإشرافي والتربوي.

\* \* \*

## ٢/١- مشكلة الدراسة:

إن زيادة فاعلية الإشراف التربوي، وتحسين أداء المشرفين لا يتأتى إلا من خلال الوقوف على تطبيقات وممارسات المشرفين التربويين في الميدان.

فيرى بوبطانة (١٩٨٦م) بأنه إذا ما أريد للتقويم أن يكون له دور في تطوير العملية التربوية، وتعديل مسارها فإنه لا بد من اعتماد منهجيات تقويم شاملة قادرة على توفير بيانات تستخدم كمعلومات راجعة (feed back) لإعادة النظر في كفاءة العملية التربوية.

ويؤكد السخني، والزعبي، والخزاعلة (٢٠١٢م) على اشتغال تقويم الإشراف التربوي ل: أهداف الإشراف وخطته، والتغيرات والنتائج التي يحدثها برنامج الإشراف في العملية التعليمية التعلمية. (ص١٧١)

إلا أن هناك دراسات مثل دراسة شتيوي (١٩٩١م) التي أجريت حول موضوع الممارسات الإشرافية الفعلية بينت أن الزيارة الصفية من أكثر الأساليب المستخدمة لدى غالبية المشرفين التربويين.

ويشير Costa & Garmston (٢٠٠٢) أن المعلمين يريدون من المشرفين أن يزودهم بتغذية راجعة عن المواقف الصفية

كما يضيف عليان، أبوريش، سندواوي، زيدان (٢٠١٠م) أن من معوقات الإشراف التربوي دمج الإشراف الإداري والتربوي، وعدم دقة أساليب التقويم الممارسة، وعدم تنوع أساليب الإشراف التربوي، وضعف كفاية عدد من المشرفين التربويين. (ص٥٤)

وهذه المعوقات والمواقف السلبية تحتم الوقوف على الواقع وتشخيصه والعمل على تحسينه وتطويره، ولذا أصدرت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية التعميم

رقم ٣٢٤٣٦٩٦٣ وتاريخ ١٢/٣/١٤٣٢هـ للوقوف على تقويم الأداء الإشرافي - مكاتب  
التعليم وإدارات الإشراف التربوي - بإدارات التعليم.

وللوقوف على هذا التقويم كانت هذه الدراسة للتعرف على واقع تقويم الأداء  
الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة  
العربية السعودية.

### ٣/٨- تساؤلات الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١- ما واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي في  
إدارات التعليم؟

٢- ما معوقات تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي في  
إدارات التعليم؟

٣- ما مقترحات تطوير تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف  
التربوي في إدارات التعليم؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات  
التعليم تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الدورات التدريبية في  
صميم العمل الحالي - المشاركة ضمن الفرق الزائرة)؟

### ٤/٨- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على:

- واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات  
التعليم.



- معوقات تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم.

- تقديم مقترحات لتطوير تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم.

#### 5/1- أهمية الدراسة:

تركزت أبرز جوانب أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- توفير تغذية راجعة لجهاز الوزارة حول واقع الممارسات الإشرافية في الميدان التربوي، ورأي الميدان عن زيارات مشرفي العموم لهم.
- حل المشكلات التي تواجه الميدان التربوي.
- تذليل العقبات التي تواجه المشرفين ومديري المدارس تجاه تحقيق العملية التعليمية.
- تطوير العمليات الإشرافية على مستوى جهاز الوزارة والميدان التربوي.

#### 6/1- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف على واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم. لأنها تكشف عن مدى تحقق الفائدة المرجوة من هذا التقويم، كون عددٍ من المشاركين هم المستهدفون من قبل زملائهم، كما تؤسس لمنظومة الزيارات الإشرافية من عدمها مستقبلاً، وتزيد من فتح آفاق الشفافية الإشرافية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة بحمد الله تعالى على جميع مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم.

• **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة بحمد الله تعالى في الفصل الدراسي

الأول من العام الجامعي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

٧/٨ - مصطلحات البحث:

• **التقويم:**

ورد في لسان العرب (٢٠٠٣م) في مادة قوم: أقمتُ الشيء وقومته فقام بمعنى الاستقامة واعتدال الشيء واستوائه، وقومٌ درأه أي أزال عوجه، وأقام السلعة وقومها أي قدرها. وذكر قوله صلى الله عليه وسلم يا رسول الله لو قومت لنا؟ أي لو سعرت لنا، أي حددت لنا قيمتها، فقال عليه السلام الله هو المقوم. (ص ٢٢٤)

ويُعرفه الدمرداش (١٤٠٥هـ) اصطلاحاً بأنه "□ ديد مدى ما تم بلوغه من نجاح □ تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، بحيث تكون عوناً على □ ديد المشكلات وتشخيص الأوضاع ومعرفة العقبات، بقصد تحسين العملية التعليمية ورفع مستواها ومساعدتها على تحقيق أهدافها". (ص ١٢٥)

• **الأداء:**

يعرفه مصطفى (٢٠٠٤م) بأنه "سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية". (ص ٣١٧).

• **تقويم الأداء الإشرافي:**

تُعرف (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٣١هـ، ص ٤) تقويم الأداء الإشرافي بأنه: قيام الإدارة العامة للإشراف التربوي بتشخيص واقع الأداء الإشرافي في الميدان التربوي

بشقيه الإداري والتخصصي، وذلك بتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لعلاجها. وتفعيل الأدوار الإشرافية ومدى فاعليتها في تطوير بيئات التعلم".  
ويتبنى الباحث هذا التعريف إجرائياً، نظراً لشموليته الإدارية والفنية، لتطوير الإشراف في الميدان التربوي باستخدام أسلوبٍ علميٍّ منطلقٍ في توجهه من تحليل سوات (SWOT) ومنظم للإجراءات الممارسة.

#### • الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري إبراز أهمية تقويم الأداء الإشرافي من خلال الفرق الزائرة من جهاز الوزارة، والمسارات لهذا النمط من التقويم، واستعراض آليات وإجراءات تنفيذ تقويم الأداء الإشرافي.

#### أهمية تقويم الأداء الإشرافي:

إن تقويم الأداء الإشرافي من مرتكزات التطوير والتحسين؛ فيذكر الخطيب، والخطيب، والفرح (١٩٨٤م) بأن تقويم المردود لعملية الإشراف التربوي، وآثارها الناتجة على جوانب العملية التعليمية التعلمية، تؤدي إلى الحكم على فاعليته، والطرق التي تسهم في رقيه وحل مشكلاته الإدارية والتربوية. (ص ٨٦)  
وتبرز أهمية هذا النوع من التقويم كما أوردته الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٣١هـ) كما يلي :

١. الدعم الاستشاري للإشراف التربوي في الميدان في تبني توجهات الإدارة العامة للإشراف التربوي المنبثقة من التوجهات العامة للوزارة.
٢. تطوير الأداء الإشرافي في ضوء نتائج التقويم.

٣. اتخاذ الإجراءات وقائية-علاجية بما يعزز دور الإشراف التربوي في الميدان بكفاءة وفاعلية.

٤. تأسيس قاعدة معلومات إشرافية إلكترونية يمكن من خلالها المتابعة والرصد لمستوى الإنجاز للأداء الإشرافي وإعداد البرامج الإشرافية في الوزارة في ضوءها.

٥. التواصل المستمر بين الإشراف التربوي في الوزارة وإدارات التربية والتعليم.(ص ٤)

ويتبين مما سبق أن تشخيص واقع الأداء الفني التخصصي، والإداري بتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لعلاجها، وتفعيل الأدوار التخصصية يعد منطلقاً رئيساً لنجاح هذا التقويم. وأن التطوير الإشرافي يتم في ضوء هذا التقويم، كما يؤسس لمنطلقات تربوية جديدة ويقلل الهدر سواءً كان في الوقت أو المال لأنه ينقل الخبرات الاستشارية في جهاز الوزارة إلى الميدان ويوظفها بما يلائم واقع البيئة التربوية.

### المشاركون في تقييم عملية الإشراف التربوي:

يشير السخني، والزعبي (٢٠١٢م) بأن تقييم عملية الإشراف التربوي ليست عملاً فردياً، وإنما يشارك فيها كلاً من:

(١) المعلم. (٢) تقويم المشرف الذاتي.

(٢) تقييم الإشراف التربوي من قبل المشرفين عليه: من خلال المؤشرات التالية  
تحصيل الطلاب، البرامج المدرسية، رض المعلمين.(ص ١٧٥)

ويتبين من هذه الأنماط أن النمط الثالث هو محور الدراسة الحالية، ويعتبر مرحلة أعلى من المرحلتين الأولى والثانية، كما أنه مرتبط بالتقارير الإشرافية من الميدان التربوي.

## مسارات تقييم الأداء الإشرافي:

انتهجت وزارة التعليم في تقييم الأداء الإشرافي مسارين

بأهدافهما ومهامهما، وفق الآتي (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٣١هـ ص ٨):

المسار الأول	الأقسام الفنية التخصصية	المسار الثاني	إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم
<b>الهدف العام</b>	تقييم الأداء الإشرافي في الأقسام الفنية التخصصية	<b>الهدف العام</b>	تقييم الأداء الإشرافي في إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم
<b>المهمة</b>	زيارات فنية لتشخيص واقع الأداء الإشرافي في الأقسام الفنية التخصصية وفق أداة تقييم من إعداد الأقسام الفنية حسب متطلبات وبرامج كل قسم	<b>المهمة</b>	زيارات فنية لتشخيص واقع الأداء الإشرافي في إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم وفق أداة تقييم من إعداد فريق التقييم في الإدارة العامة للإشراف التربوي
<b>الأسلوب</b>	مشرف تربوي من كل تخصص	<b>الأسلوب</b>	فريق من (٣-٤) مشرفين ممثلين لتخصصات مختلفة بمشاركة مديري إشراف تربوي من إدارات التعليم
<b>فترة التنفيذ</b>	الفصل الأول من كل عام دراسي وتبدأ من العام الدراسي القادم ١٤٣٢/١٤٣٣هـ	<b>فترة التنفيذ</b>	الفصل الثاني من كل عام دراسي وتبدأ من العام الدراسي الحالي ١٤٣١/١٤٣٢هـ
<b>المخرجات</b>	تقرير الأقسام الفنية	<b>المخرجات</b>	تقرير فرق التقييم

يرى الباحث أن الوزارة ركزت على هذين المسارين (الأقسام التخصصية، وإدارات

الإشراف التربوي ومكاتب التعليم) لأنهما يشكلان حلقة الوصل، ومرحلة الربط

بالمدارس والمعلمين، كما انها بنت خطة عمل تنفيذية محددة بفترة زمنية للفريق المباشر، واستهدفت الجوانب الفنية الإشرافية، وتميزت بوجود أداة تقييم مستقلة حتى تكشف جوانب التخصصية الإشرافية، والمساران يعملان في ضوء مدخل النظم: مدخلات، عمليات، مخرجات.

### آليات وإجراءات التنفيذ:

طبقت الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٣١هـ) آلية لتنفيذ هذا التقييم الإشرافي من خلال الآتي:

١. الاجتماع مع مدير التربية والتعليم ومدير الإشراف التربوي ورئيس القسم الفني لتوضيح أهداف الزيارة وخطتها.
٢. زيارة الأقسام الفنية ومكاتب التعليم للاطلاع على خططهم وبرامجهم ومنجزاتهم.
٣. زيارة عينة من مشرفي التخصص في مكاتب التعليم، وعدد من مديري مكاتب التعليم للاطلاع على خططهم وبرامجهم ومنجزاتهم.
٤. زيارة عينة من المدارس لتشخيص واقع بيئات التعلم.
٥. الاجتماع بجميع مشرفي التخصص ومناقشتهم في نتائج الزيارة.
٦. الاجتماع بالقيادات واطلاعهم على نتائج الزيارة والتوصيات المنبثقة عنها.
٧. الاتفاق مع القسم المختص في الميدان على برامج التطوير والتحسين في ضوء نتائج التقييم.
٨. التنسيق مع القسم المختص في الميدان في إعداد خطة لتطوير جوانب القصور- إن وجدت- وتزويد الإدارة العامة للإشراف التربوي بنسخة منها.

## ٩. متابعة تنفيذ الخطة وتقويمها.(ص٨)

ويتبين مما سبق أن تقويم الأداء الإشرافي الذي قامت به الإدارة العامة للإشراف التربوي تم وفق خطط منظمة ووفق فترات زمنية محددة، كما حرصت على تلمس الحاجات والوقوف على الواقع الإشرافي في الميدان. وهذه الدراسة تستشف رأي المستفيدين من هذه الفرق الزائرة وإبداء مريياتهم النظرية والإجرائية.

### الدراسات السابقة:

#### - تمهيد:

يتناول هذا الجزء عرض لأبرز الدراسات السابقة التي لها علاقة بالإشراف التربوي، وتقويم الأداء الإشرافي أو بهما معاً، والتي تطرح قضايا إجرائية ممارسة في الميدان من أجل تطوير العملية الإشرافية، ولتعدد هذه الدراسات فقد تم ترتيبها إلى دراسات محلية، وعربية، وأجنبية وفقاً لتطبيقها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

### أولاً: الدراسات المحلية:

#### - دراسة السهلي (٢٠٠٢م) بعنوان: تقويم الأداء الإشرافي.

وهدفت إلى بناء أداة يستشرف من خلالها رأي المعلم تجاه مشرفه والكشف عن جوانب الضعف في الممارسات الإشرافية، ومن ثم معالجتها من قبل المشرف التربوي. وكانت الاستبانة أداة للدراسة. وأوصى في ورقته البحثية باطلاع المشرفين والمعلمين على البرنامج قبل تطبيقه، وسرية الاستجابات، وإجراء التقويم في وقت مناسب من الفصل الدراسي أو العام الدراسي، وتوزيعها يكون من خارج إطار الإشراف التربوي، مع التأكد من توافر القوى العاملة المناسبة والوقت والتسهيلات.

– دراسة الغامدي (٢٠٠٤م) بعنوان: واقع ممارسة المشرفين التربويين مهامهم

الفنية بمنطقة الباحة التعليمية.

وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، والكشف عن الصعوبات التي تحد من فاعلية ممارستهم لتلك المهام. واستخدم الباحث المنهج المسحي، وقام بتطبيق الاستبانة على (٦٤) مشرفاً تربوياً و(٧٢٣) معلماً من مجتمعهم لأصلي (٣٠٧٧) معلماً. وتوصلت إلى أن المشرفين التربويين يمارسون مهامهم الفنية بدرجة كبيرة، في حين يرى المعلمون أنهم يمارسونها بدرجة متوسطة ويوصي الباحث بالمتابعة المستمرة لأعمال المشرفين التربويين، والتحقق من ممارستهم للمهام الفنية.

ثانياً: الدراسات العربية:

– دراسة شتيوي (١٩٩١م) بعنوان: اتجاهات معلمي الصفوف الثلاثة الأولى من

التعليم الأساسي نحو وسائل الاتصال الإشرافية في شمال الأردن.

وهدفت إلى معرفة اتجاهات معلمي الصفوف الثلاثة الأولى من التعليم الأساسي نحو وسائل الاتصال الإشرافية في شمال الأردن. وطبق الباحث المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وطبقها على مجتمع من (٣٠٠) معلم ومعلمة بطريقة عشوائية. وأوضحت نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً هي الزيارات الصفية.

– دراسة عبد الخالق (٢٠٠٣م) بعنوان: تقويم التوجيه التربوي لدى وجهات

ومعلمات التربية الرياضية بمملكة البحرين.



وهدفت إلى التعرف على واقع التوجيه التربوي من حيث: مفهومه وأهدافه ومبادئه، والتعرف على أكثر الأساليب المتبعة في عملية التوجيه التربوي، والتعرف على المشكلات المهنية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما قامت بتطبيق استبانة تكونت من (١١١) فقرة على (١٥) من الموجهات و(٢٨١) من معلمات التربية الرياضية بمملكة البحرين. وتوصلت إلى أن التوجيه التربوي لا يتسم بالمرونة مع المواقف المختلفة، ولا يراعي الفروق الفردية، ويفتقر إلى الوضوح والتجديد، وأكثر الأساليب استخداماً هي الملاحظة. وأوصت الباحثة بتكثيف اللقاءات الدورية المشتركة بين الموجهات والمعلمات ومعرفة المشكلات والعمل على حلها، والتعاون بين الوزارة وقسم التربية الرياضية بجامعة البحرين.

– دراسة الطشة (٢٠٠٧م) بعنوان: درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة

التعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وتم تطبيق المنهج المسحي، وقام بتطبيق الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللدأاة ككل، وأوصى بالعمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التعليم في الكويت.

– دراسة العجمي (٢٠٠٧م) بعنوان: أنموذج مقترح لتطوير نظام الإشراف

التربوي في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة.

وهدفت إلى التعرف على واقع التوجيه التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين التربويين، والمعلمين، وتقديم أنموذج مقترح لتطوير نظام التوجيه التربوي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موجهاً و(٩٢٥) معلماً، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة أداة للقياس، وقام الباحث ببناء أنموذج مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإشراف التربوي في دولة الكويت تميز بدرجة متوسطة في توافر الكفايات المهنية للمشرفين في ممارستهم لأساليب الإشراف، بينما تميز الواقع بدرجة عالية في الالتزام بأسس اختيار الموجهين، وقدم الباحث أنموذجاً لتطوير نظام التوجيه، وأوصى الباحث بضرورة توافر الحد الكافي للكفايات المهنية للموجهين عند تعيينهم، واستبدال اسم التوجيه بالإشراف التربوي، وتخصيص مراكز خاصة مجهزة تقنياً، وتكنولوجياً للتدريب في كل منطقة.

#### – دراسة خمش والزيون (٢٠١١م) بعنوان: دراسة تقييمية للملاحظات التربوية المدونة في سجل زيارات المشرفين التربويين لمعلمي الاجتماعيات في مديريات التربية والتعليم في عمان.

وهدفت إلى التعرف على درجة توافر معايير الصياغة الإجرائية في ملاحظات المشرفين التربويين في سجل المدرسة لتوثيق الفعاليات الإشرافية لمعلمي الاجتماعيات للمرحلة الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان، وطبقا المنهج الوصفي المسحي، واستخدما الوثائق والسجلات وسيلة لجمع المعلومات، وقام الباحثان باستخدام (١٠٢) تقرير زيارة صفية خلال العام ٢٠٠٧/٢٠٠٨م، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن معايير الخلو من الأخطاء الإملائية والنحوية كان بدرجة مرتفعة، وأن المعايير ذات قيمة تربوية، وأن أكثر المجالات التي يركز عليها المشرفون هو مجال

تنفيذ التعلم والتعليم. وأوصت بأهمية وجود معايير متفق عليها بين المشرفين أثناء تكرار الزيارات والبعد عن الشخصنة.

- دراسة مقابلة، وخاطر، والطراونة (٢٠١٢م) بعنوان: واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوي في ضوء أداء مهامهم الفنية والإدارية في محافظة عمان في الأردن.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوي في ضوء أداء مهامهم الفنية والإدارية في محافظة عمان في الأردن، وطبق المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحثون الاستبانة، وطبقت على (١٥٠) مشرفًا ومشرفة في محافظة عمان، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة هم أن ممارسة المشرفين لصنع القرار التربوي بشكل عام منخفضة. وأوصت بعقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين في مجال صناعة القرار التربوي.

- دراسة هندي (٢٠١٢م) بعنوان: أنموذج مقترح لتقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن.

وهدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية الإسلامية، ومديري المدارس، ورؤساء أقسام التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وطبق استبانة مكونة من (٨٠) فقرة، على مجتمع الدراسة الذي تكون من (٢٧٥) معلم ومعلمة تربية إسلامية، و(٣٠) مشرف ومشرفة تربية إسلامية، و(١٧٠) رئيس ورئيسة قسم الإشراف والتدريب. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن درجة ممارسة مشرفي التربية الإسلامية في الأردن للعناصر التابعة لمجال الكفايات الإشرافية

جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بعقد برامج ودورات تدريبية متطورة قائمة على الكفايات والأساليب الإشرافية.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة Hitch (١٩٩٠): "A study of the roles of central office instructional supervision in restructured elementary school"

هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في شمال كارولينا، وطبقت على ثلاث مناطق تعليمية. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (٤٧) مشرفاً، و(٩٠) معلماً. وتوصلت إلى أن: دور المشرف التربوي قد تحول من البيروقراطية إلى المشاركة، وأصبح ينظر إلى المشرفين التربويين كداعمين للمديرين والمعلمين، وان المناطق التعليمية لم تقدم للمشرفين أي خدمات تطويرية تساعدهم على ممارسة دورهم الجديد.

- دراسة Ormston, Michael; Brimblecombe, Nicola & Show Marian (١٩٩٥): "Inspection and change: Help or hindrance for the classroom teacher"

وهدفت إلى معرفة هل تساعد عملية التفتيش والتغيير معلم الصف أم تعرقله. وأجريت في بريطانيا حول الإشراف التربوي والتغيير وفيما إذا كانت عملية الإشراف تساعد في تطوير المعلم أو عائقاً ومائعاً لأدائه الصفي. وتكون المجتمع من (٨٠٠) معلم يعملون في (٣٥) مدرسة ثانوية بتعبئة استبانة خاصة، فور الانتهاء من زيارتهم صفيًا. حيث قدموا معلومات حول خبراتهم وإدراكهم واستجاباتهم نحو الزيارات الصفية. وكان من نتائجها: يرى المعلمون أن بعض المشرفين متعاونون ويساعدونهم في

تحسين ممارساتهم الصفية. وأن بعض المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون، وإن قدمت لهم فإنها ضعيفة، ولا يستفاد منها. وأن ٣٨% من عينة الدراسة يميلون إلى تغيير سلوكهم التعليمي الصفي بعد الزيارة الصفية، وفي المقابل أن ٤١,٤% لا يميلون إلى تغيير سلوكهم التعليمي بعد زيارتهم الصفية.

– دراسة J O'hara, G; Mcnamara, H; Altrichter, M; M; C; Ehren, (٢٠١٣): "Impact of school inspections on improvement of schools--" describing assumptions on causal mechanisms in six European countries

وهدفنا إلى التعرف على أثر التفتيش على المدارس على تحسين المدارس – افتراضات في ست دول أوروبية (هولندا، إنجلترا، السويد، إيرلندا، النمسا، الجمهورية التشيكية). بحكم أنه أداة رئيسة لمراقبة وتعزيز المدارس. استخدمت الدراسة المقابلة أداة للدراسة، وذلك مع مسؤولي التفتيش، وتحليل وثيقة لإعادة بناء "نظريات برنامج التفتيش المدرسي" (أي افتراضات بشأن آليات ربط التفتيش على المدارس بالنتائج المرجوة من تحسين التدريس والتعلم) وذلك من المفتشية التربوية والتعليم في البلدان الأوروبية الست. وأوجه التشابه والاختلاف في هذه الافتراضات من أجل معرفة التأثير المتوقع للتفتيش وبخاصة خصائص التفتيش على المدارس التي من المتوقع أن تكون فعالة، وتوصلت إلى أن معظم أطر التفتيش ركزت على تحفيز مديري المدارس إلى بناء القدرات لتحسين التعليم والتعلم في المدرسة، وأن المدارس تسعى لإجراءات التشغيل القياسية والقواعد والهياكل (مثل نظم ضمان الجودة الذي وافق عليه التفتيش) لإظهار مدى المطابقة لتوقعات التفتيش والمعايير. وضعف استقلال المدارس

- منح المدارس مزيداً من المسؤولية عن إدارة المدرسية وجعلها أكثر استجابةً لاحتياجات وإمكانيات البيئة-. وأن المدارس تستخدم التغذية الراجعة لتحسين الممارسات التعليمية، وأن العديد من المعلمين ليسوا على استعداد لتغيير تدريسهم بعد التفتيش. وأكدت على أن القيادة التحويلية من الشروط المهمة للتعلم في المؤسسات التعليمية.

- دراسة Badah, Ahmad; AL-Awawdeh, Amal; Akroush, Lubna; Shobaki, AL Nayfah.(٢٠١٣)." Difficulties Facing The Educational Supervision Processes In The Public Schools Of The Governorate Of Jarash Directorate Of Education".

وهدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه عمليات الإشراف التربوي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بالأردن. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٣) مديراً ومديرة في محافظة جرش. وكشفت النتائج عن وجود درجة متوسطة الصعوبة تواجه عمليات الإشراف التربوي. وأن الصعوبات المالية احتلت المرتبة الأولى بدرجة عالية، والصعوبات التقنية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وأخيراً جاءت الصعوبات الإدارية بدرجة متوسطة. وأوصي الباحثون بالعمل على تخصيص الحوافز المالية والمهنية للمشرفين التربويين، وعقد دورات وورش عمل حول الاتجاهات المعاصرة في الإشراف، وتعزيز التواصل الإلكتروني بين المشرفين التربويين ومديري المدارس من خلال تبادل الخبرات والمعلومات.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنه على الرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المجال، وهو مجال الأداء الإشرافي وتقييمه، ومع معظمها في المنهج وهو المنهج الوصفي المسحي والأداة وهي الاستبانة إلا أنها تختلف معها في الهدف ومع معظمها في مجال التطبيق، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم في وزارة التربية، بينما هدفت دراسة السهلي (٢٠٠٢م) إلى بناء أداة استشرافية لتقييم الأداء، وهدفت دراسة عبد الخالق (٢٠٠٣م) إلى تقييم توجيه التربوي في مملكة البحرين، ودراسة الغامدي (٢٠٠٤م) كانت في الممارسات الميدانية في الباحة، والدراسة الحالية لعموم مديري الإشراف التربوي، بينما الطنشة (٢٠٠٧م) كانت في مجال الشفافية والالتزام بها في دولة الكويت، ودراسة العجمي (٢٠٠٧م) فقد اتفقت مع الطنشة في المكان، واختلفت ببناء نموذج مقترح للإشراف التربوي، ودراسة خميش والزيون (٢٠١١م) فقد ركزت على سجل زيارات المشرفين التربويين بالأردن، ودراسة مقابلة وآخرون (٢٠١٢م)، فاهتمت بصنع القرار في الممارسات الإشرافية، وأخيراً دراسة هندي (٢٠١٢م) فبنت أنموذج لتقييم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن. أما دراسة (Hitch, ١٩٩٠) فهدف إلى التعرف على دور المشرف التربوي في شمال كارولينا، ودراسة (Ormston and others, ١٩٩٥) فقد هدفت إلى معرفة هل تساعد عملية التفتيش والتغيير معلم الصف أم تعرقله، وهدفت دراسة (Ehren and others, ٢٠١٣) إلى التعرف على أثر التفتيش على المدارس على تحسين المدارس - افتراضات في ست دول أوروبية (هولندا، إنجلترا، السويد، إيرلندا،

النمسا، الجمهورية التشيكية). أما دراسة (Badah and others, ٢٠١٣) فهدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه عمليات الإشراف التربوي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بالأردن.

### \* أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

تمثلت استفادة الباحث من تلك الدراسات فيما يأتي:

- بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) فيما يتعلق بعبارات محور واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسته.

\* \* \*



## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### ١. تمهيد.

يتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة، ووصف خصائص أفراد الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

### ٢. منهج الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى " (عدس، وآخرون، ٢٠٠٣م، ص١٩١)، ويعرف (العساف، ٢٠٠٣م) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

وذلك من خلال دراسة واقع تقويم الأداء الإشرافي لـ ( الأقسام الفنية التخصصية، وإدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم) والذي تم تنفيذه من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي بجهاز الوزارة. بعد الوقوف على التعاميم واللوائح الخاصة بهذا التقويم، لبناء أداة الدراسة – الاستبانة – التي بينت واقع تقويم الأداء الإشرافي، ومعوقات هذا التقويم، ومقترحات تحسين هذا التقويم، بصياغة عبارات تصف واقع التقويم، ومعوقاته، ومقترحات التحسين، وتحولها كمياً بوضع مقاييس تحدد فئة الموافقة من

عدمها، بمقياس رباعي (موافق بدرجة كبيرة - موافق - غير موافق - غير موافق بدرجة كبيرة). والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد الدراسة.

### ٣. مجتمع الدراسة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٤٥) مديراً، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، استرجع الباحث منها (٣٠) استبانة، أي بنسبة (٦٦,٧%).

### ٥. خصائص أداة الدراسة.

يتصف أفراد الدراسة بالعديد من الخصائص الشخصية والوظيفية كما يلي:

### ١- المؤهل العلمي

#### جدول رقم (١)

#### توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
٦٣,٣	١٩	بكالوريوس
٣٦,٧	١١	ماجستير فأعلى
١٠٠,٠	٣٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (١٩) مديراً بنسبة (٦٣,٣%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن هناك (١١) مديراً بنسبة (٣٦,٧%) مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

### ٢- سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي

## جدول رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي
٥٦,٧	١٧	من ١ إلى أقل من ١٠ سنوات
٤٣,٣	١٣	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠,٠	٣٠	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة (١٧) مديراً بنسبة (٥٦,٧%) تتراوح سنوات خدمتهم في إدارة الإشراف التربوي، في حين أن هناك (١٣) مديراً بنسبة (٤٣,٣%) خدمتهم في الإشراف التربوي (١٠ سنوات فأكثر).

٢- عدد الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال العامين الماضيين:

## جدول رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال

### العامين الماضيين

النسبة المئوية	التكرارات	عدد الدورات التدريبية
١٣,٣	٤	لا يوجد
٢٠,٠	٦	دورة واحدة
٦٦,٧	٢٠	أكثر من دورة
١٠٠,٠	٣٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال العامين السابقين، حيث إن هناك (٢٠) مديراً بنسبة (٦٦,٧%) حصلوا على أكثر من دورة تدريبية، مما يدل على أن أكثر أفراد الدراسة من ذوي الخبرة الإشرافية ذات التطوير المهني التي تعزز خبراتها من خلال البرامج التدريبية، في حين أن

هناك (٦) مديرين بنسبة (٢٠,٠%) حصلوا على دوره واحدة، وفي الأخير هناك (٤) مديرين بنسبة (١٣,٣%) لم يحصلوا على أية دورات تدريبية في عملهم الحالي خلال العاملين الماضيين.

#### ٤- المشاركة ضمن الفرق الزائرة

##### جدول رقم (٤)

##### توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المشاركة ضمن الفرق الزائرة

المشاركة ضمن الفرق الزائرة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	١٣	٤٣,٣
لا	١٧	٥٦,٧
الإجمالي	٣٠	١٠٠,٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة (١٧) مديراً بنسبة (٥٦,٧%) لم يشاركوا ضمن الفرق الزائرة، وهذا يدل على أكثر من نصف أفراد الدراسة لم يطوروا أنفسهم في زيارة مناطق أخرى والاستفادة منها، وقد يعود السبب إما لأنهم لم يكلفوا رسمياً، أو أبدوا اعتذارهم بعدم المقدرة على الزيارة، أو أنهم مستهدفون بالزيارة، في حين أن هناك (١٣) مديراً بنسبة (٤٣,٣%) شاركوا ضمن الفرق الزائرة، وهذا يوضح الموازنة في الرؤية تجاه هذا التقويم؛ لأن المشاركين استفادوا مالياً من هذه الزيارات.

#### ٥. أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم

بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

**الجزء الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة مثل:

- المؤهل العلمي.
- عدد سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي.
- الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال العامين الماضيين.
- المشاركة ضمن الفرق الزائرة.

**الجزء الثاني:** وهو يتكون من (٦٦) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتناول واقع تقويم الأداء الإشرافي وهو يتكون من (٣٩) فقرة.
- **المحور الثاني:** يتناول معوقات تقويم الأداء الإشرافي وهو يتكون من (١٢) فقرة.
- **المحور الثالث:** يتناول مقترحات تطوير تقويم الأداء الإشرافي وهو يتكون من (١٥) فقرة.

## ٦. صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

## أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين، وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات أفراد الدراسة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

### جدول رقم (٥)

#### معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول

#### (واقع تقويم الأداء الإشرافي) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	.٦٠٩**	١١	.٤٧١**	٢١	.٥١٥**	٣١	.٥٨٧**
٢	.٧٧٣**	١٢	.٥١٤**	٢٢	.٥٨٧**	٣٢	.٦٣٦**
٣	.٦١٦**	١٣	.٥٦٠**	٢٣	.٥٣١**	٣٣	.٧١٤**
٤	.٥٤٥**	١٤	.٦٧٣**	٢٤	.٥٥٠**	٣٤	.٦٦٣**
٥	.٦٨٠**	١٥	.٤٨١**	٢٥	.٦٣٨**	٣٥	.٦٠٥**

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.٧٥١**	٣٦	.٧٤٩**	٢٦	.٧٥٢**	١٦	.٤٩٥**	٦
.٥٠٨**	٣٧	.٥٧٤**	٢٧	.٦١٥**	١٧	.٥٨١**	٧
.٧٠١**	٣٨	.٤٩٤**	٢٨	.٥٨٧**	١٨	.٤٩٨**	٨
.٥٩٠**	٣٩	.٥٦٥**	٢٩	.٦٩٥**	١٩	.٥٣٨**	٩
-	-	.٥٥٠**	٣٠	.٤٨٢**	٢٠	.٥٦٩**	١٠

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

### جدول رقم (٦)

#### معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني

##### (معوقات تقويم الأداء الإشرافي) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.٥٤٣**	٧	.٥٧٣**	١
.٥٤٤**	٨	.٥٦١**	٢
.٥٧٩**	٩	.٥١٧**	٣
.٥٢٨**	١٠	.٥٩١**	٤
.٦٢١**	١١	.٥٨٣**	٥
.٥٥٦**	١٢	.٥٥٩**	٦

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

### جدول رقم (٧)

#### معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث

##### (مقترحات لتطوير الأداء الإشرافي) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.٧٧٩**	٩	.٦٢٢**	١
.٧٣٥**	١٠	.٦٤٦**	٢
.٤٥٧**	١١	.٤٧٧**	٣
.٥٢٥**	١٢	.٤٩٩**	٤

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.٦٨٩**	١٣	.٧٢٠**	٥
.٦٣٠**	١٤	.٧٩١**	٦
.٤٧٨**	١٥	.٥٤١**	٧
—	—	.٦٧٩**	٨

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجداول رقم (٥، ٦، ٧) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ٧. ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

#### جدول رقم (٨)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	المحور	الرقم
.٩٢٧	واقع تقويم الأداء الإشرافي	١
.٧٣٩	معوقات تقويم الأداء الإشرافي	٢
.٨٢٢	مقترحات لتطوير تقويم الأداء الإشرافي	٣
.٨٩٥	الثبات الكلي	

يوضح الجدول رقم (٨) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٩٥)، وهي درجة ثبات مرتفعة، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٣٩، ٠,٩٢٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ٨. الأساليب الإحصائية:



لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٤-٣)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (٤/٣ = ٠,٧٥)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٧٤ يمثل درجة استجابة (غير موافق بدرجة كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من ١,٧٥ إلى ٢,٤٩ يمثل درجة استجابة (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من ٢,٥٠ إلى ٣,٢٤ يمثل درجة استجابة (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من ٣,٢٥ إلى ٤,٠ يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف

التربوي بإدارات التعليم؟

وللإجابة عن التساؤل السابق قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها. وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد

#### الدراسة نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة درجة	الترتيب
١١	جاهزية الإدارة لاستقبال الفريق من لحظه وصولهم إلى مغادرتهم.	٣,٦٣	٠,٤٩	موافق بدرجة كبيرة	١
٣٥	وجود التنسيق المسبق مع الإدارة قبل الزيارة.	٣,٤٠	٠,٦٧	موافق بدرجة كبيرة	٢
٧	انتهج الفريق أسلوب التعامل المرن مع الإدارة.	٣,٢٧	٠,٦٤	موافق بدرجة كبيرة	٣
١٠	فرغت الإدارة عدداً من المشرفين لمرافقة الفريق الزائر.	٣,٢٣	٠,٧٧	موافق	٤
١٢	وضوح الهدف من الزيارة لدى أعضاء الفريق.	٣,٢٣	٠,٨٦	موافق	٥
٤	اعتمد الفريق على التوثيق الورقي.	٢,١٧	٠,٥٩	موافق	٦
٣٠	الزيارة الصفية نالت أكثر الأساليب الإشرافية للفريق الزائر.	٣,١٣	٠,٥٧	موافق	٧
١	عزز الفريق الزائر الجهود الإيجابية للإدارة.	٣,١٣	٠,٧٣	موافق	٨

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الموافقة درجة	الترتيب
٢٩	تم الوقوف على تفعيل الإدارة لبوابة المعرفة تسجيلاً أو مشاركة.	٣,١٠	٠,٧١	موافق	٩
٣٩	تم تطوير خطة إدارة الإشراف بعد الزيارة	٣,٠٧	٠,٦٩	موافق	١٠
٢٥	اهتم الفريق الزائر بالخطة التشغيلية للإدارة.	٢,٩٧	٠,٦٧	موافق	١١
٢٨	تناول الفريق الزائر تفعيل آلية قياس رضا المستفيدين (مشرف معلم مدير).	٢,٩٣	٠,٧٨	موافق	١٢
٣٧	هدف الفريق هو الوقوف على الجوانب التي تحتاج الإدارة لتعديلها.	٢,٩٣	٠,٨٣	موافق	١٣
٣٤	اجتمع الفريق مع المشرفين التربويين أثناء الزيارة.	٢,٩٣	١,٠٥	موافق	١٤
١٤	ناقش الفريق مع الإدارة المحاور الرئيسة للعملية التعليمية (خطة، صلاحيات، تعلم نشط، تنمية مهنية، تقويم مستمر، اختبارات).	٢,٨٧	٠,٩٠	موافق	١٥
٨	المؤشرات التي تمت مناقشتها كانت كمية وكيفية.	٢,٨٣	٠,٥٣	موافق	١٦
٩	العمل ضمن الفريق ارتكز على أشخاص محددين.	٢,٨٠	٠,٨١	موافق	١٧
٢	اجتماعات أعضاء الفريق مع منسوبي الإدارة كانت كافية.	٢,٨٠	٠,٨٥	موافق	١٨
٣ ٨	تم تقديم تغذية راجعة واضحة للميدان من الفريق الزائر	٢,٨٠	٠,٩٢	موافق	١٩
٣٦	الأدوات التقييمية المستخدمة كانت واضحة لدى الإدارة.	٢,٧٧	٠,٩٧	موافق	٢٠
٣٢	أقام الفريق الزائر لقاءً أو ندوة على هامش الزيارة.	٢,٧٧	١,٠٧	موافق	٢١
٣	تجانس أعضاء الفريق الزائر في الإلمام بعناصر تقويم الأداء الإشرافي	٢,٧٣	٠,٧٤	موافق	٢٢

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الموافقة درجة	الترتيب
٥	أعضاء الفريق يناقشون منسوبي الإدارة في ضوء معلومات إحصائية دقيقة.	٢.٧٣	٠.٧٨	موافق	٢٣
٢٠	تم بناء خطة تطويرية بالإدارة، وزودت الإدارة العام للإشراف التربوي بنسخة منها.	٢.٧٣	٠.٩١	موافق	٢٤
١٣	أجرت الإدارة تعديلاً على الخطة الإشرافية أثناء فترة الزيارة.	٢.٧٠	٠.٩٢	موافق	٢٥
٦	الفترة الزمنية للزيارة كافية للاطلاع على أعمال الإدارة والحكم على منجزاتها.	٢.٧٠	٠.٩٩	موافق	٢٦
٢٧	تناقش الفريق الزائر مع الإدارة بشأن حاجات المشرفين والمعلمين الجدد.	٢.٦٧	٠.٨٨	موافق	٢٧
٢٦	أسهم الفريق الزائر في شمولية التطوير للإشراف لـ (المشرف، والمدير، والمعلم).	٢.٦٣	٠.٧٢	موافق	٢٨
١٦	الزيارة الإشرافية أحدثت تغييراً في المفاهيم والإجراءات الإشرافية.	٢.٦٣	٠.٧٦	موافق	٢٩
٢٢	اهتم الفريق الزائر بالتشكيلات الإشرافية في الإدارة.	٢.٦٣	٠.٧٦	موافق	٢٩ مكرر
١٩	زيارات الفريق الزائر للمدارس شخّصت واقع بيئة التعليم في المدارس.	٢.٦٠	٠.٦٢	موافق	٣١
٢٣	أولى الفريق الزائر الاهتمام بقياس الزمن الفعلي الذي يصرّفه المشرف لمهامه الإشرافية ضمن خطة عمله.	٢.٦٠	٠.٧٧	موافق	٣٢
٢١	اطلع الفريق الزائر على نماذج متنوعة من استمارات تقويم المعلمين في الميدان.	٢.٥٣	٠.٧٨	موافق	٣٣
٢٤	وضح سمة (المشاركة في صنع القرار) لدى الفريق الزائر.	٢.٥٠	٠.٧٨	موافق	٣٤
٣١	زود الفريق الزائر الإدارة بمؤشرات أو إجراءات أو أدوات للمتابعة والمحاسبية.	٢.٥٠	٠.٧٨	موافق	٣٤ مكرر
٣٣	زود الفريق الإدارة بخطة تطويرية لتحسين عملية الإشراف.	٢.٣٣	٠.٩٦	غير موافق	٣٦

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الموافقة درجة	الترتيب
١٨	تمكن الفريق الزائر من تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في الميدان.	٢,١٧	٠,٥٩	غير موافق	٣٧
١٧	يتواصل الفريق الزائر مع الإدارة في تقديم الخدمات الاستشارية.	٢,١٠	٠,٧٦	غير موافق	٣٨
١٥	عينة المعلمين المستهدفة كانت مقصودة وفقاً لتقويم أدائهم الوظيفي.	٢,٠٧	٠,٦٩	غير موافق	٣٩
	المتوسط الحسابي العام	٢,٨٠	٠,٧٨	موافق	-

### يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

تضمن محور واقع تقويم الأداء الإشرافي (٣٩) فقرة، جاءت (٣) فقرات بدرجة موافقة (كبيرة)، وهي الفقرات رقم (٧، ٣٥، ١١)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٢٧، ٣,٦٣)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤,٠)، في حين جاءت (٣٢) فقرة بدرجة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٣)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٤)، وفي الأخير جاءت (٤) فقرات بدرجة (غير موافق)، وهي الفقرات رقم (١٨، ١٧، ١٥) حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٠٧، ٢,٣٣)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (١,٧٥ إلى ٢,٤٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

١. جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (جاهزية الإدارة لاستقبال الفريق من لحظه وصولهم إلى مغادرتهم) في المرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء

الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على جاهزية الإدارة لاستقبال الفريق من لحظه وصولهم إلى مغادرتهم. وهذه النتيجة تختلف مع ما ذكره Hitch (١٩٩٠) أن المناطق التعليمية لم تقدم للمشرفين أي خدمات تطويرية تساعدهم على ممارسة دورهم الجديد.

٢. جاءت الفقرة رقم (٣٥) وهي (وجود التنسيق المسبق مع الإدارة قبل الزيارة) في المرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على وجود التنسيق المسبق مع الإدارة قبل الزيارة. وهذا يتفق مع مبدأ الشفافية الإدارية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطشة (٢٠٠٧م) التي بينت أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية كان بدرجة متوسطة. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما أوصى به السهلي (٢٠٠٢م) بأهمية الاطلاع على المشروع قبل تطبيقه.

٣. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (انتهج الفريق أسلوب التعامل المرن مع الإدارة) في المرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن الفريق انتهج أسلوب التعامل المرن مع الإدارة.

إن من أبرز الفقرات التي تعكس واقع تقويم الأداء الإشرافي والتي جاءت بدرجة (موافق)، تمثلت في الفقرات رقم (١٠، ١٢، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠). والتي تم ترتيبها تنازلياً كما يلي:

٤. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (فرغت الإدارة عدداً من المشرفين لمرافقة الفريق الزائر) في المرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الإدارة فرغت عدداً من المشرفين لمرافقة الفريق الزائر.

٥. جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (وضوح الهدف من الزيارة لدى أعضاء الفريق) في المرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على وضوح الهدف من الزيارة لدى أعضاء الفريق.

٦. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (اعتمد الفريق على التوثيق الورقي) في المرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق اعتمد على التوثيق الورقي.

٧. جاءت الفقرة رقم (٣٠) وهي (الزيارة الصفية نالت أكثر الأساليب الإشرافية للفريق الزائر) في المرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,١٣) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الزيارة الصفية نالت أكثر الأساليب الإشرافية للفريق الزائر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شتيوي (١٩٩١م) التي أكدت على أن أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً هي الزيارة الصفية.

٨. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (عزز الفريق الزائر الجهود الإيجابية للإدارة) في المرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي

(٣,١٣) وانحراف معياري (٠,٧٣). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق الزائر عزز الجهود الإيجابية للإدارة.

٩. جاءت الفقرة رقم (٢٩) وهي (تم الوقوف على تفعيل الإدارة لبوابة المعرفة تسجيلاً أو مشاركة) في المرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (٠,٧١). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه تم الوقوف على تفعيل الإدارة لبوابة المعرفة تسجيلاً أو مشاركة، وهذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة العجمي (٢٠٠٧م) من تخصيص مراكز خاصة ومجهزة تقنياً لتطوير نظام الإشراف التربوي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Badah and others, ٢٠١٣) التي أوصت بتعزيز التواصل الإلكتروني بين المشرفين التربويين ومديري المدارس من خلال تبادل الخبرات والمعلومات.

١٠. جاءت الفقرة رقم (٣٩) وهي (تم تطوير خطة إدارة الإشراف بعد الزيارة) في المرتبة العاشرة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٩). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه تم تطوير خطة إدارة الإشراف بعد الزيارة.

١١. جاءت الفقرة رقم (٢٥) وهي (اهتم الفريق الزائر بالخطة التشغيلية للإدارة) في المرتبة الحادية عشرة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٧). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق الزائر اهتم بالخطة التشغيلية للإدارة.

١٢. جاءت الفقرة رقم (٢٨) وهي (تناول الفريق الزائر تفعيل آلية قياس رضا المستفيدين (المشرف معلم مدير)) في المرتبة الثانية عشرة بين الفقرات الخاصة بواقع



تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق الزائر تناول تفعيل آلية قياس رضا المستفيدين (المشرف معلم مدير).

١٣. جاءت الفقرة رقم (٣٧) وهي (هدف الفريق هو الوقوف على الجوانب التي تحتاج الإدارة لتعديلها) في المرتبة الثالثة عشرة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن هدف الفريق هو الوقوف على الجوانب التي تحتاج الإدارة لتعديلها.

١٤. جاءت الفقرة رقم (٣٤) وهي (اجتمع الفريق مع المشرفين التربويين أثناء الزيارة) في المرتبة الرابعة عشرة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق اجتمع مع المشرفين التربويين أثناء الزيارة.

١٥. جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (ناقش الفريق مع الإدارة المحاور الرئيسة للعملية التعليمية (خطة، صلاحيات، تعلم نشط، تنمية مهنية، تقويم مستمر، اختبارات) في المرتبة الخامسة عشرة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق ناقش مع الإدارة المحاور الرئيسة للعملية التعليمية (خطة، صلاحيات، تعلم نشط، تنمية مهنية، تقويم مستمر، اختبارات).

١٦. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (المؤشرات التي تمت مناقشتها كانت كمية وكيفية) في المرتبة السادسة عشرة بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي،

بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٥٣). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المؤشرات التي تمت مناقشتها كانت كمية وكيفية.

١٧. جاءت الفقرة رقم (٢٤) وهي (وضوح سمة المشاركة في صنع القرار لدى الفريق الزائر) في المرتبة الرابعة والثلاثين بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٨). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على وضوح سمة المشاركة في صنع القرار لدى الفريق الزائر. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة مقابلة وآخرون (٢٠١٢م) من أن ممارسة المشرفين لصنع القرار التربوي منخفضة.

إن من أبرز الفقرات التي تعكس واقع تقويم الأداء الإشرافي والتي جاءت بدرجة (غير موافق)، تمثلت في الفقرات رقم (٣٣، ١٨، ١٧، ١٥)، والتي تم ترتيبها تنازلياً كما يلي:

١٨. جاءت الفقرة رقم (٣٣) وهي (زود الفريق الإدارة بخطة تطويرية لتحسين عملية الإشراف) في المرتبة السادسة والثلاثين بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٩٦). وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق زود الإدارة بخطة تطويرية لتحسين عمليه الإشراف، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الطشة (٢٠٠٧م) التي أشارت إلى أن درجة الالتزام بالشفافية متوسطة للمجالات وللإدارة ككل.

١٩. جاءت الفقرة رقم (١٨) وهي (تمكن الفريق الزائر من تحديد الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في الميدان) في المرتبة السابعة والثلاثين بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,١٧) وانحراف معياري (٠,٥٩). وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق الزائر تمكن من تحديد

الحاجات التربوية للمشرفين التربويين في الميدان. وهذه النتيجة تختلف مع ما اوصى به (Badah and others, 2013) من عقد دورات وورش عمل حول الاتجاهات المعاصرة في الإشراف، ولا تتأتى هذه التوصية إلا من خلال تحديد الحاجات أولاً.

٢٠. جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي (يتواصل الفريق الزائر مع الإدارة في تقديم الخدمات الاستشارية) في المرتبة الثامنة والثلاثين بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن الفريق الزائر يتواصل مع الإدارة في تقديم الخدمات الاستشارية.

٢١. جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (عينه المعلمين المستهدفة كانت مقصودة وفقاً لتقويم أدائهم الوظيفي) في المرتبة التاسعة والثلاثين بين الفقرات الخاصة بواقع تقويم الأداء الإشرافي، بمتوسط حسابي (٢,٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن عينه المعلمين المستهدفة كانت مقصودة وفقاً لتقويم أدائهم الوظيفي.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٨٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تقويم الأداء الإشرافي، وذلك يتمثل في (جاهزية الإدارة لاستقبال الفريق من لحظة وصولهم إلى مغادرتهم، وكذلك وجود التنسيق المسبق مع الإدارة وقت الزيارة، إضافة إلى أن الفريق انتهج أسلوب التعامل المرن مع الإدارة، وأن الإدارة فرغت عدداً من المشرفين لمرافقة الفريق الزائر، وكذلك وضوح الهدف من الزيارة لدى أعضاء الفريق، إضافة إلى تعزيز الفريق الزائر للجهود الإيجابية للإدارة، وأن الزيارة الصفية نالت أكثر الأساليب الإشرافية للفريق الزائر، وكذلك الوقوف على تفعيل الإدارة لبوابة

المعرفة تسجيلاً أو مشاركة). وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة العجمي (٢٠٠٧م) في أن واقع الإشراف التربوي تميز بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية في الالتزام بأسس اختيار الموجهين التربويين.

**السؤال الثاني: ما معوقات تقييم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي بإدارات التعليم؟**

وللإجابة عن التساؤل السابق قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو معوقات تقييم الأداء الإشرافي، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

### جدول رقم (١٠)

#### التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

#### والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو معوقات تقييم الأداء الإشرافي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	عدم مشاركة الميدان في بناء الخطط الإشرافية لدى جهاز الوزارة.	٣,٣٠	٠,٦٠	موافق بدرجة كبيرة	١
٩	عدم وجود بنود خاصة للتكلفة المالية للزيارة.	٣,٣٠	٠,٦٠	موافق بدرجة كبيرة	١ مكرر
٣	عدم وجود سجل تراكمي للفريق الزائر بحيث يكمل ما قبله.	٣,٢٣	٠,٥٧	موافق	٣
٤	الفريق الزائر لا يغطي جميع التخصصات.	٣,٢٣	٠,٦٣	موافق	٤

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢	أثر الزيارة ينتهي بانتهاء الزيارة- لا يوجد متابعة لما بعد الزيارة-.	٢,٩٧	٠,٧٦	موافق	٥
٦	قلة استفادة الإدارة من توجهات الوزارة للتنمية المهنية للعاملين في الميدان.	٢,٧٧	٠,٧٣	موافق	٦
١٢	عدم وضوح معايير ومؤشرات التقويم للفريق	٢,٦٠	٠,٨١	موافق	٧
٨	الزيارات كانت تقليدية لا يوجد بها نوع من التطوير والتغير.	٢,٥٣	٠,٧٨	موافق	٨
٥	الزيارة أربكت إدارة الإشراف من عملها الفني.	٢,٣٧	٠,٧٦	غير موافق	٩
١١	انعكس تفريغ المشرفين من الإدارة لمرافقة الفريق الزائر سلباً على العمل الإشرافي.	٢,٢٧	٠,٨٧	غير موافق	١٠
٧	إنهاء الفريق لزيارته قبل إنهاء المدة الرسمية.	٢,٠٧	٠,٧٤	غير موافق	١١
١٠	الإدارة لا تعلم عن نتائج زيارة الفريق.	١,٩٧	٠,٦٧	غير موافق	١٢
-	المتوسط الحسابي العام	٢,٧٢	٠,٧١	موافق	-

### يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

تضمن محور معوقات تقويم الأداء الإشرافي (١٢) فقرة، جاءت (فقرتان) بدرجة موافقة (كبيرة)، وهما رقم (١، ٩)، حيث إن المتوسط الحسابي لهما (٣,٣٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣,٢٥ إلى ٤,٠)، في حين جاءت (٦) فقرات بدرجة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٥٣ إلى ٣,٢٣)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات

المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٢٤)، وفي الأخير جاءت (٤) فقرات بدرجة (غير موافق)، وهي الفقرات رقم (١٠,٧,١١,٥) حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٣٧,١,٩٧). وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (١,٧٥ إلى ٢,٤٩). وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم نحو معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

١. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (عدم مشاركة الميدان في بناء الخطط الإشرافية لدى جهاز الوزارة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٠). وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن عدم مشاركة الميدان في بناء الخطط الإشرافية لدى جهاز الوزارة من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وهذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة عبد الخالق (٢٠٠٣م) بأهمية التعاون بين الوزارة والقسم المعني بالإشراف في الجامعة. ومع ما أوصت به دراسة خميش والزيون (٢٠١١م) من وجود معايير متفق عليها بين المشرفين أثناء الزيارات.

٢. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (عدم وجود بنود خاصة للتكلفة المالية للزيارة) في المرتبة الأولى مكرر، بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن عدم وجود بنود خاصة للتكلفة المالية للزيارة من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Badah and others, ٢٠١٣) من أن الصعوبات المالية احتلت المرتبة الأولى بدرجة عالية.

٣. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (عدم وجود سجل تراكمي للفريق الزائر بحيث يكمل ما قبله) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (٠,٥٧). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن عدم وجود سجل تراكمي للفريق الزائر بحيث يكمل ما قبله من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة خمش والزيون (٢٠١١م) من وجود معايير متفق عليها بين المشرفين أثناء الزيارات. كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ehren and others, ٢٠١٣) من أن المدارس تستخدم التغذية الراجعة لتحسين الممارسات التعليمية.

٤. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (الفريق الزائر لا يغطي جميع التخصصات) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٣). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن عدم تغطية الفريق الزائر لجميع التخصصات من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

٥. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (أثر الزيارة ينتهي بانتهاء الزيارة) - لا يوجد متابعة لما بعد الزيارة) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٧٦). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن انتهاء أثر الزيارة بانتهاء الزيارة من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق مع ما توصل إليه Ormston (١٩٩٥) أن ٤١,٤% من أفراد الدراسة لا يميلون إلى تغيير سلوكهم التعليمي بعد زيارتهم الصفية. كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ehren and others, ٢٠١٣) من أن المدارس تستخدم التغذية الراجعة لتحسين الممارسات التعليمية. وأن العديد من المعلمين ليسوا على استعداد لتغيير تدريسهم بعد التفتيش.

٦. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (قلة استفادة الإدارة من توجهات الوزارة للتنمية المهنية للعاملين في الميدان) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن قلة استفادة الإدارة من توجهات الوزارة للتنمية المهنية للعاملين في الميدان من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هندي (٢٠١٢م) من ضرورة قيام الوزارة بعقد برامج تدريبية متطورة قائمة على الكفايات والأساليب الإشرافية.

٧. جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (عدم وضوح معايير ومؤشرات التقويم للفريق في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (٢,٦٠) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن عدم وضوح معايير ومؤشرات التقويم للفريق من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق هذه النتيجة ومع ما أوصت به دراسة خمّش والزيون (٢٠١١م) من وجود معايير متفق عليها بين المشرفين أثناء الزيارات.

٨. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (الزيارات كانت تقليدية لا يوجد بها نوع من التطوير والتغيير) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (٢,٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن عدم وجود نوع من التطوير والتغيير بالزيارات من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

٩. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (الزيارة أربكت إدارة الإشراف من عملها الفني) في المرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بمعوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم، بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن الزيارة أربكت إدارة الإشراف من عملها الفني.



١٠. جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (انعكس تفريغ المشرفين من الإدارة لمرافقة الفريق الزائر سلباً على العمل الإشرافي) في المرتبة العاشرة بين الفقرات الخاصة بمعوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم، بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن تفريغ المشرفين من الإدارة لمرافقة الفريق الزائر انعكست سلباً على العمل الإشرافي.

١١. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (إنهاء الفريق لزيارته قبل إنهاء المدة الرسمية) في المرتبة الحادية عشرة، بمتوسط حسابي (٢,٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن إنهاء الفريق لزيارته قبل إنهاء المدة الرسمية من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

١٢. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (الإدارة لا تعلم عن نتائج زيارة الفريق) في المرتبة الثانية عشرة، بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن عدم علم الإدارة عن نتائج زيارة الفريق من معوقات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتختلف عن دراسة Ormston (١٩٩٥) التي توصلت إلى أن المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن نتائج زيارتهم الصفية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات تقويم الأداء الإشرافي، ومن أهم تلك المعوقات (عدم مشاركة الميدان في بناء الخطط الإشرافي لدى جهاز الوزارة، وكذلك عدم وجود بنود خاصة للتكلفة المالية للزيارة إضافة إلى عدم وجود سجل تراكمي للفريق الزائر، بحيث يكمل ما قبله وعدم تغطية الفريق الزائر لجميع التخصصات، وكذلك انتهاء أثر الزيارة بانتهاء الزيارة - عدم وجود متابعة بعد الزيارة - إضافة إلى قلة استفادة الإدارة من توجهات

الوزارة للتنمية المهنية للعاملين في الميدان). وهذا يؤكد ما ذكره السهلي (٢٠٠٢م) من اطلاع المشرفين على المشروع قبل تطبيقه، وأن الواقع يمارس بدرجة غير مقبولة متقاربة بذلك مع الغامدي (٢٠٠٤م) الذي ذكر أن المعلمين يرون أن المشرفين التربويين يمارسون مهامهم الفنية بدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث: ما مقترحات تقييم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم؟**

وللإجابة عن التساؤل السابق قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو مقترحات تقييم الأداء الإشرافي، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

### جدول رقم (١١)

#### التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

#### والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو مقترحات تقييم الأداء الإشرافي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة بدرجة كبيرة	الترتيب
١٤	تدريب فريق التقييم قبل القيام بالزيارة التقييمية.	٣,٨٣	٠,٣٨	موافق بدرجة كبيرة	١
٣	تبنى أشخاص مميزين أثناء الزيارة ليتم الاستفادة منهم مستقبلاً.	٣,٨٠	٠,٤١	موافق بدرجة كبيرة	٢
١٠	تطوير أدوات التقييم.	٣,٨٠	٠,٤١	موافق بدرجة كبيرة	٣
١٥	رسم آلية للمتابعة داخل كل إدارة.	٣,٧٧	٠,٤٣	موافق	٤

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الموافقة ترتبة	الترتيب
				درجة كبيرة	
١	عقد ورشة عمل تأسيسية بالوزارة قبل الزيارة.	٣,٧٣	٠,٤٥	موافق درجة كبيرة	٥
٩	الاستفادة من نتائج هذه الزيارات في لقاءات الإشراف التربوي العامة أو على مستوى لقاءات التخصص.	٣,٧٠	٠,٥٣	موافق درجة كبيرة	٦
٢	وجود اعتماد مالي لتكلفة زيارات الفرق.	٣,٦٧	٠,٤٨	موافق درجة كبيرة	٧
٦	تحفيز الإدارات المتميزة بزيارات خارجية.	٣,٦٧	٠,٤٨	موافق درجة كبيرة	٨
٥	إصدار قائمة بالإدارات المتميزة وتكريمها على مستوى الوزارة.	٣,٥٣	٠,٦٣	موافق درجة كبيرة	٩
١١	برمجة هذا التقييم فى خطة الوزارة لتكون كل ٣ أو ٥ سنوات.	٣,٥٣	٠,٦٨	موافق درجة كبيرة	١٠
٨	مشاركة الإدارات المتميزة فى بناء حقائق تدريبية للإدارات ذات المستوى الأدنى.	٣,٤٧	٠,٦٣	موافق درجة كبيرة	١١
١٣	متابعة خطة الإدارة بعد تعديلها نتيجة الزيارة التقييمية.	٣,٤٣	٠,٦٣	موافق درجة كبيرة	١٢
١٢	اعتماد نتائج التقييم فى تصنيف الإدارات.	٣,٢٠	٠,٩٦	موافق	١٣
٧	اشتمال الفريق على جميع التخصصات.	٣,٠٠	٠,٨٧	موافق	١٤
٤	مشاركة القطاعات الأخرى فى الزيارة.	٢,٥٠	٠,٨٦	موافق	١٥
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥١	٠,٥٩	موافق درجة كبيرة	-

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

تضمن محور مقترحات تقييم الأداء الإشرافي (١٥) فقرة، جاءت (١٢) فقرة بدرجة موافقة (كبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣،٤٣، ٣،٨٣)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٣،٢٥ إلى ٤،٠)، في حين جاءت (٣) فقرات بدرجة (موافق)، وهي الفقرات رقم (٤، ٧، ١٢)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢،٥٠ إلى ٣،٢٠)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢،٥٠ إلى ٣،٢٤)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم نحو مقترحات تقييم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

إن من أبرز الفقرات التي تعكس مقترحات تطوير تقييم الأداء الإشرافي والتي جاءت بدرجة موافقة (كبيرة)، تمثلت في الفقرات رقم (١٤، ٣، ١٠، ١١، ٩)، والتي تم ترتيبها تنازلياً كما يلي:

١. جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (تدريب فريق التقييم قبل القيام بالزيارة التقييمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣،٨٣) وانحراف معياري (٠،٣٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن تدريب فريق التقييم قبل القيام بالزيارة التقييمية سوف يساهم في تطوير تقييم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هندي (٢٠١٢م) الذي أوصى بضرورة قيام الوزارة بعقد برامج ودورات تدريبية متطورة قائمة على الكفايات والأساليب الإشرافية. ودراسة العجمي (٢٠٠٧م) بتخصيص مراكز للتدريب مجهزة، وما أوصى به مقابلة وآخرون (٢٠١٢م) بعقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين في مجال صناعة القرار التربوي.

٢. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (تبني أشخاص مميزين أثناء الزيارة ليتم الاستفادة منهم مستقبلاً) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٤١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن تبني أشخاص مميزين أثناء الزيارة ليتم الاستفادة منهم مستقبلاً سوف يساهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

٣. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (تطوير أدوات التقويم) في المرتبة الثانية مكرر بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٤١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن تطوير أدوات التقويم سوف يساهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع المشروع الاستشراقي الذي ذكره السهلي (٢٠٠٢م).

٤. جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (رسم آلية للمتابعة داخل كل إدارة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٤٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن رسم آلية للمتابعة داخل كل إدارة سوف يساهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق مع ما أوصى به الغامدي (٢٠٠٤م) بالمتابعة المستمرة لأعمال المشرفين التربويين، والتحقق من ممارستهم للمهام الفنية.

٥. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (عقد ورشة عمل تأسيسية بالوزارة قبل الزيارة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٤٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن عقد ورشة عمل تأسيسية بالوزارة قبل الزيارة سوف يساهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصى به (Badah and others, ٢٠١٣) من عقد دورات وورش عمل حول الاتجاهات المعاصرة في الإشراف، ولا تتأتى هذه التوصية إلا من خلال تحديد الحاجات أولاً.

٦. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (الاستفادة من نتائج هذه الزيارات في لقاءات الإشراف التربوي العامة أو على مستوى لقاءات التخصص) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن الاستفادة من نتائج هذه الزيارات في لقاءات الإشراف التربوي العامة أو على مستوى لقاءات التخصص سوف يساهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم. وتتفق مع ما أكدت دراسة Ormston and others (١٩٩٥) التي توصلت إلى أهمية تلقي المعلمين تغذية راجعة عن نتائج زيارتهم. إن من أبرز الفقرات التي تعكس مقترحات تطوير تقويم الأداء الإشرافي والتي جاءت بدرجة (موافق)، تمثلت في الفقرات رقم (١٢، ٧، ٤)، والتي تم ترتيبها تنازلياً كما يلي:

٧. جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (اعتماد نتائج التقويم في تصنيف الإدارات) في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن اعتماد نتائج التقويم في تصنيف الإدارات سوف يساهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

٨. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (اشتمال الفريق على جميع التخصصات) في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٠) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على

أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن اشتمال الفريق على جميع التخصصات سوف يسهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

٩. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (مشاركة القطاعات الأخرى في الزيارة) في المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٦). وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مشاركة القطاعات الأخرى في الزيارة سوف يسهم في تطوير تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على مقترحات تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم، ومن أهم تلك المقترحات (تدريب فريق التقويم قبل القيام بالزيارة التقييمية، وكذلك تبنى أشخاص مميزين أثناء الزيارة ليتم الاستفادة منهم مستقبلاً، إضافة إلى تطوير أدوات التقويم ورسم آلية للمتابعة داخل كل إدارة، وكذلك عقد ورشة عمل تأسيسية بالوزارة قبل الزيارة، إضافة إلى الاستفادة من نتائج هذه الزيارات في لقاءات الإشراف التربوي العامة أو على مستوى لقاءات التخصص ووجود اعتماد مالي لتكلفة زيارات الفرق).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي - المشاركة ضمن الفرق الزائرة)؟

#### أولاً: الفروق باختلاف المؤهل العلمي

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم باختلاف متغير المؤهل

العلمي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test). وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢)

### جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)

للفروق بين واقع تقييم الأداء الإشرافي باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	قيمة ت	الدالة مستوى
واقع تقييم الأداء الإشرافي	بكالوريوس	١٩	٢.٧٠	٠.٤٥	٢,١٦٦	.٠٣٩
	ماجستير فأعلى	١١	٢.٩٨	٠.٢٤		
معوقات تقييم الأداء الإشرافي	بكالوريوس	١٩	٢.٧٥	٠.٣٦	.٦٥٤	.٥١٩
	ماجستير فأعلى	١١	٢.٦٦	٠.٣٨		
مقترحات تطوير الأداء الإشرافي	بكالوريوس	١٩	٣.٤٨	٠.٣٨	.٦١٠	.٥٤٧
	ماجستير فأعلى	١١	٣.٥٦	٠.٢٣		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو واقع تقييم الأداء الإشرافي باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح مديري الإشراف التربوي ممن مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى بمتوسط موافقة (٢,٩٨) مقابل (٢,٧٠) لمديري الإشراف التربوي ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتشير النتيجة السابقة إلى أن مديري الإشراف التربوي ممن مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى يوافقون بدرجة أكبر على واقع تقييم



الأداء الإشرافي. ويفسر الباحث هذه النتيجة نظراً لطبيعة المؤهل وعمق المادة العلمية والتطبيقية التي كان لها الأثر في هذه الفروق.

في حين أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو كلاً من (معوقات تقويم الأداء الإشرافي، مقترحات تطوير تقويم الأداء الإشرافي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova). وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٣)

#### جدول رقم (١٣)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي

#### باختلاف متغير سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي

المحاور	المجموعات	المتوسطات	درجات الحرية	المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع تقويم الأداء الإشرافي	بين المجموعات	١٢٠	١	١٢٠	٧٢٤	٤٠٢
	داخل المجموعات	٤,٦٣٩	٢٨	١٦٦		
	المجموع	٤,٧٥٩	٢٩			

المحاور	المجموعات	المربعات مجموع	درجات الحرية	المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معوقات تقويم الأداء الإشرافي	بين المجموعات	.٢٤٧	١	.٢٤٧	١,٩٣٥	.١٧٥
	داخل المجموعات	٣,٥٨٠	٢٨	.١٢٨		
	المجموع	٣,٨٢٨	٢٩			
مقترحات تطوير الأداء الإشرافي	بين المجموعات	.٤٠١	١	.٤٠١	٤,٠٩١	.٠٥٣
	داخل المجموعات	٢,٧٤٢	٢٨	.٠٩٨		
	المجموع	٣,١٤٢	٢٩			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي. مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم في إدارة الإشراف التربوي بإدارات التعليم نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي.

**ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال العامين الماضيين.**

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال العامين الماضيين، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٤)

## جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير الدورات التدريبية في

### صميم العمل الحالي خلال العامين الماضيين

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع تقويم الأداء الإشرافي	بين المجموعات	٣٧٤	٢	١٨٧	١,١٥٢	.٣٣١
	داخل المجموعات	٤,٣٨٥	٢٧	١٦٢		
	المجموع	٤,٧٥٩	٢٩			
معوقات تقويم الأداء الإشرافي	بين المجموعات	٠٨٤	٢	٠٤٢	.٣٠٥	.٧٤٠
	داخل المجموعات	٣,٧٤٣	٢٧	١٣٩		
	المجموع	٣,٨٢٨	٢٩			
مقترحات تطوير الأداء الإشرافي	بين المجموعات	٠٧٥	٢	٠٣٨	.٣٣٠	.٧٢٢
	داخل المجموعات	٣,٠٦٧	٢٧	١١٤		
	المجموع	٣,١٤٢	٢٩			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال العامين الماضيين. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة حصلوا على أكثر من دورة، الأمر الذي

يجعلهم متجانسين من حيث الدورات التدريبية مما يجعلهم متفقيين في آرائهم نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي.

#### رابعاً: الفروق باختلاف متغير المشاركة ضمن الفرق الزائرة

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم باختلاف متغير المشاركة ضمن الفرق الزائرة، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test). وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٥)

#### جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين واقع

#### تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير المشاركة ضمن الفرق الزائرة

مستوى الدلالة	قيمة ت	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	العدد	المشاركة ضمن الفرق الزائرة	الأبعاد
.٤٤٢	.٧٨٠	٠.٤٣	٢.٨٧	١٣	نعم	واقع تقويم الأداء الإشرافي
		٠.٣٩	٢.٧٥	١٧	لا	
.٤٦٧	-	٠.٤٨	٢.٦٦	١٣	نعم	معوقات تقويم الأداء الإشرافي
		٠.٢٥	٢.٧٦	١٧	لا	
.١٣٦	١.٥٤٠	٠.٢١	٣.٦١	١٣	نعم	مقترحات تطوير الأداء الإشرافي
		٠.٣٩	٣.٤٤	١٧	لا	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير المشاركة ضمن الفرق الزائرة. مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة ممن شاركوا ضمن الفرق الزائرة وممن لم يشاركوا نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي.

## ٦-٥ ملخص النتائج:

١- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تقييم الأداء الإشرافي، وذلك يتمثل في:

- جاهزية الإدارة لاستقبال الفريق من لحظة وصولهم إلى مغادرتهم.
  - وجود التنسيق المسبق مع الإدارة وقت الزيارة.
  - أن الفريق انتهج أسلوب التعامل المرن مع الإدارة.
  - أن الإدارة فرغت عدداً من المشرفين لمرافقة الفريق الزائر.
  - وضوح الهدف من الزيارة لدى أعضاء الفريق.
  - تعزيز الفريق الزائر للجهود الإيجابية للإدارة.
  - أن الزيارة الصفية نالت أكثر الأساليب الإشرافية للفريق الزائر.
  - الوقوف على تفعيل الإدارة لبوابة المعرفة تسجيلاً أو مشاركة.
- ٢- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات تقييم الأداء الإشرافي، ومن أهم تلك المعوقات:

- عدم مشاركة الميدان في بناء الخطط الإشرافية لدى جهاز الوزارة.
- عدم وجود بنود خاصة للتكلفة المالية للزيارة.
- عدم وجود سجل تراكمي للفريق الزائر بحيث يكمل ما قبله.
- عدم تغطية الفريق الزائر لجميع التخصصات.
- انتهاء أثر الزيارة بانتهاء الزيارة . عدم وجود متابعة بعد الزيارة .
- قلة استفادة الإدارة من توجهات الوزارة للتنمية المهنية للعاملين في الميدان.

- ٣- أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على مقترحات تقييم الأداء الإشرافي بإدارات التعليم، ومن أهم تلك المقترحات:
- تدريب فريق التقييم قبل القيام بالزيارة التقييمية.
  - تبنى أشخاص مميزين أثناء الزيارة ليتم الاستفادة منهم مستقبلاً.
  - تطوير أدوات التقييم ورسم آلية للمتابعة داخل كل إدارة.
  - عقد ورشة عمل تأسيسية بالوزارة قبل الزيارة.
  - الاستفادة من نتائج هذه الزيارات في لقاءات الإشراف التربوي العامة أو على مستوى لقاءات التخصص.
  - وجود اعتماد مالي لتكلفة زيارات الفرق.
- ٤- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو واقع تقييم الأداء الإشرافي باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح مديري الإشراف التربوي ممن مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.
- ٥- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو كلٍّ من (معوقات تقييم الأداء الإشرافي، مقترحات تطوير تقييم الأداء الإشرافي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- ٦- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقييم الأداء الإشرافي باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في إدارة الإشراف التربوي.

- ٧- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير الدورات التدريبية في صميم العمل الحالي خلال العامين الماضيين.
- ٨- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو واقع تقويم الأداء الإشرافي باختلاف متغير المشاركة ضمن الفرق الزائرة.

### التوصيات

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج عن هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- مشاركة الميدان التربوي في بناء الخطة الإشرافية بجهاز الوزارة.
  - اعتماد سجل إنجاز (portfolio) لإدارات التعليم مدعماً بالرؤى الإشرافية بجهاز الوزارة.
  - تحديد الحاجات المهنية للفرق الزائرة قبل تنفيذ الزيارة.
  - تعزيز الأساليب الإشرافية غير الممارسة في جهاز الوزارة والميدان التربوي.
  - تفعيل التغذية الراجعة الإشرافية بين الوزارة والميدان بصفة مستمرة.
  - إقرار ميزانيات مالية للفرق الإشرافية الزائرة للميدان التربوي.

### المقترحات:

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج عن هذه الدراسة يقترح الباحث:
- واقع الممارسات الإجرائية لأسلوب فرق العمل بين الوزارة والميدان التربوي.
  - سجل الإنجاز (portfolio) في إدارات التعليم، واقعه ومقترحات النهوض به.
  - بناء خطة خاصة بالتنمية المهنية للفرق الزائرة من المشرفين التربويين.

- تقويم الممارسات الإشرافية لمشرفي الوزارة والميدان التربوي.
- تصميم أدوات مهنية إشرافية خاصة بالتغذية الراجعة.
- آليات وضع التكلفة المالية للمنظومة الإشرافية ضمن الخطط التشغيلية لإدارات التعليم.

\* \* \*



## المراجع:

- ابن منظور. جمال الدين محمد.(٢٠٠٣م). **لسان العرب**. دار صادر.
- أحمد، سيد مصطفى.(٢٠٠٤). **إدارة الموارد البشرية**. الإدارة العصرية.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي.(١٤٣٢هـ). خطاب إشعار إدارات التربية والتعليم بتوقيع الوكيل عطفًا على الخطاب رقم ٣٢٤٣٦٩٦٣ وتاريخ ١٢/٣/١٤٣٢هـ بقيام فرق من الإشراف التربوي بجهاز الوزارة بزيارات فنية لتقويم الأداء الفني لإدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي.(١٤٣١هـ). خطاب رقم ٣١١٥٣٤١٧٧ وتاريخ ١٧/١٢/١٤٣١هـ بشأن التصور عن مشروع تقويم الأداء الإشرافي.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي.(١٤٣٢هـ). خطاب موافقة وكيل الوزارة للتعليم على مشروع تقويم الأداء الإشرافي.
- بوبطانة، عبد الله.(١٩٨٦م). **دور التقويم في تطوير العملية التربوية**. التربية الجديدة. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية. العدد ٣٩. السنة ١٣.٥-١٧.
- حسين، سلامة، وعضو الله، عوض الله.(٢٠٠٦م). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**. دار الفكر. الأردن: عمان.
- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، والفرح، وجيه.(١٩٨٤م). **الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)**. دار الندوة للنشر والتوزيع. الأردن: عمان.
- خمش، سوزان والزيون، محمد.(٢٠١١). **دراسة تقويمية للملاحظات التربوية المدونة في سجل زيارات المشرفين التربويين لمعلمي الاجتماعيات في مديريات التربية والتعليم في عمان**. مجلة دراسات: العلوم التربوية. الأردن. المجلد ٣٨. ملحق ٦. ١٩٣١-١٩٤٦
- الدمرداش، صبري.(١٤٠٥هـ). **المناهج المعاصرة**. الكويت: مكتبة الفلاح.

- السخني، حسين، والزعبي، ميسون، والخزاعلة، محمد. (٢٠١٢م). **الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية**. دار صفاء للطباعة والنشر. الأردن: عمان.
- السهلي، عبد الله. (٢٠٠٢م). **تقويم الأداء الإشرافي**. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، السعودية، اللقاء السنوي العاشر، ٥٧٦-٥٨٧.
- شتيوي، عزام إبراهيم. (١٩٩١م). **اتجاهات معلمي الصفوف الثلاثة الأولى من التعليم الأساسي نحو وسائل الاتصال الإشرافية في شمال الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الطشة، غنيم. (٢٠٠٧م). **درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- عبد الخالق، مرفت. (٢٠٠٣م). **تقويم التوجيه التربوي لدى موجهات ومعلمات التربية الرياضية بمملكة البحرين**. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، المجلد ٤، العدد ٢، ٢١٤-٢١٥.
- العجمي، فلاح ضويحي. (٢٠٠٧م). **أ نموذج مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- عدس، عبد الرحمن، وعبيدات، ذوقان. (٢٠٠٣م). **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه**. الطبعة الثالثة. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح بن حمد. (٢٠٠٢م). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. مكتبة العبيكان، الرياض.
- عليان، سلمان، وأبوريش، عالية، وسنداوي، خالد، وزيدان، رائد. (٢٠١٠م). **الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**. دار زهران للنشر. الأردن: عمان.


- الغامدي، أحمد. (٢٠٠٤م). واقع ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية بجامعة أم القرى.
- الكندري، جاسم يوسف. (١٩٩٧م). **تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي: دراسة تقويمية لتجربة جامعة الكويت**. مجلة كلية التربية بأسبوط - مصر، ع ١٣، ج ١، ٣١١-٣٤٧.
- مقابلة، عاطف وخاطر، أيمن والطراونة، محمد (٢٠١٢م). **واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوي في ضوء أداء مهامهم الفنية والإدارية في محافظة عمان في الأردن**. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، الأردن. المجلد العاشر، العدد الثاني، ٣٥-٥٨.
- هندي، نضال محمد (٢٠١٢م). **أنموذج مقترح لتقويم الأداء الإشرافي لمشرفي التربية الإسلامية في الأردن**. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- Badah, Ahmad; AL-Awawdeh, Amal; Akroush, Lubna; Shobaki, AL Nayfah. (٢٠١٣). " Difficulties Facing The Educational Supervision Processes In The Public Schools Of The Governorate Of Jarash Directorate Of Education". Journal of International Education Research ٩، ٣ (٢٠١٣): ٢٢٣-٢٣٤.
- Costa, A. L. & Garmston, R. (٢٠٠٢). Supervision for intelligent teaching. Educational Leadership. ٤٢(٥): ٧٠-٨٠.
- Ehren, M C; M; Altrichter, H; Mcnamara, G; O'hara, J. (٢٠١٣). " Impact of school inspections on improvement of schools--describing assumptions on causal mechanisms in six European countries".

Educational Assessment, Evaluation and Accountability ٢٥,١ (Feb

٢٠١٣): ٣-٤٣

- Hitch, C. D. (١٩٩٠). "A study of the roles of central office instructional supervision in restructured elementary school". Dissertation Abstracts international, ٥١(٧) ٢٢١٦-A
- Ormston, Michael; Brimblecombe, Nicola & Show, Marian. (١٩٩٥). "Inspection and change: Help or hindrance for the classroom teacher". British Journal of In-Service Education, ٢١(٣): ٣١١-٣١٨.

\* \* \*

- 
- educational performance of the technical and administrative duties in Amman Region, Jordan. *Journal of the Federation of Arab Universities and Educational Psychology, Jordan*, 10(2), 35-58.
22. Ormston, Michael.,Brimblecombe, Nicola., & Show, Marian. (1995). Inspection and change: Help or hindrance for the classroom teacher. *British Journal of In-Service Education*, 21(3), 311-318.
23. Public Administration for Educational Supervision (1431). Letter #311534177, dated: 17/12/1431AH. In relation to the outline of the Supervisory Performance Evaluation Project.
24. Public Administration for Educational Supervision. (1432). Letter of notification to Departments of Education, signed by the deputy referring to the letter #32436963, dated: 12/3/1432AH. After teams from the Educational Supervision with the Ministry conducted technical visits to evaluate the technical performance of the Educational Supervision Administrations and offices of education and teaching.
25. Public Administration for Educational Supervision. (1432). Letter of approval by the deputy of the Ministry of Education in relation to the Supervisory Performance Evaluation Project.
26. Shtaywi, A. (1991). *Teacher's trends of the first three grades of the primary level towards the means of supervisory communication in northern Jordan* (Unpublished master's thesis). Yarmouk University.
27. Ulayyaan, S., Abu Reesh, A., Sindaawi, Kh.,&Zaydaan, R. (2010). *Educational supervision between theory and practice*. Amman: DaarZahraan.

\* \* \*

11. Al-Sakhni, H., Al-Za'bi, M., & Al-Khazaa'lah, M. (2012). *Educational supervision: Contemporary and futuristic reading*. Amman: DaarSafaa' for Printing and Publishing.
12. Al-Tishah, Gh. (2007). *The degree of commitment to administrative transparency in the Ministry of Education, Kuwait, from the viewpoint of its employees* (Unpublished master's thesis). College of Higher Education Studies, Amman Arab University for Higher Education.
13. BoobaTaanah, A. (1986). The role of evaluation in improving the educational process. *The New Education, UNESCO Regional Office*, (39), 13-17.
14. Costa, A. L., & Garmston, R. (2002). Supervision for intelligent teaching. *Educational Leadership*, 42(5), 70-80.
15. Ehren, M.C.M., Altrichter, H., McNamara, G., & O'hara, J. (2013). Impact of school inspections on improvement of schools-describing assumptions on causal mechanisms in six European countries. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 25(1), 3-43.
16. Hindi, N. (2012). *Suggested models to evaluate the performance of the supervisory administrators of Islamic education in Jordan* (Unpublished doctoral dissertation). College of Higher Education Studies, University of Jordan.
17. Hitch, C. D. (1990). A study of the roles of central office instructional supervision in restructured elementary school. *Dissertation Abstracts International*, 51(7), 2216-A.
18. Husayn, S., & AwaDHAllah, A. (2006). *New trends in educational supervision*. Amman: Daar Al-Fikr.
19. Ibn Manzhoor. (2003). *Lisaan Al-Arab*. DaarSaadir.
20. Khamsh, S., & Al-Zayyoon, M. (2011). Evaluation study of educational notes recorded in the visitors log by supervisors of teachers of social studies, directorate of education in Amman. *Research Journal, Educational Sciences*, 38(6), 1931-1946.
21. Maqaabilah, A., KhaaTir, A., & Al-Taraawnah, M. (2012). The reality of educational supervisors' practice of decision-making in the light of the

## List of References:

1. Abdulkhaaliq, M. (2003). Evaluation of the educational guidance of guides and teachers of physical education in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Educational and Psychological Sciences at the University of Bahrain*, 4(2), 214-215.
2. Adas, A., & Ubaydaat, Dh. (2003). *Scientific research: Its concept, tools and methods* (3<sup>rd</sup>ed.). Riyadh: DaarUsaamah for Publishing and Distribution.
3. AHmad, S. (2004). *Human resources management*. Modern Management.
4. Al-Ajmi, F. (2007). *Suggested model for the development of the educational supervision system in the State of Kuwait in light of the reality and contemporary trends* (Unpublished doctoral dissertation). College of Higher Education Studies, Amman Arab University for Higher Education.
5. Al-Assaaf, S. (2003). *Introduction to research in the behavioral sciences*. Riyadh: Obeikan Library.
6. Al-Dimirdaash, S. (1405). *Contemporary curricula*. Kuwait: Al-FalaaH Library.
7. Al-Ghaamdi, A. (2004). *The reality of educational supervisors' practice of technical tasks in the educational region of Al-BaaHah* (Unpublished master's thesis). College of Education, Umm Al-Qura University.
8. Al-Kandari, J. (1997). Teaching performance evaluation of university professor: An evaluation study of the experience of the University of Kuwait. *Journal of the College of Education in Assiut-Egypt*, 1(3), 311-347.
9. Al-KhaTeeb, R., Al-KhaTeeb, A., & Al-FaraH, W. (1984). *Educational administration and supervision (Modern trends)*. Amman: Daar Al-Nadwah for Publication and Distribution.
10. Al-Sahali, A. (2002). Supervisory performance evaluation. *Journal of Educational and Psychological Sciences, Tenth Annual Meeting, Saudi Arabia*, 576-587.

The Status of Supervisory Performance Evaluation from the Viewpoint of  
Directors of Educational Supervision Administrations in Directorates of  
Education  
in the Kingdom of Saudi Arabia

**Dr. Abdullah Bin Abdulrahmaan Al- Funtookh**

Assistant Professor

Department of Educational Administration and Planning

College of Social Sciences

Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

**Abstract:**

This research aims at identifying the state of supervisory performance evaluation, its obstacles and proposals to improve the evaluation of such performance from the viewpoint of the directors of educational supervision administrations in Directorates of education in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher uses the descriptive survey method, and a questionnaire as a study tool. The study sample is composed of 45 directors of educational supervision administrations in the first semester of the academic year 1434/1435 AH.

The most important findings of the study are as follows: there is agreement among the study population on the supervisory performance evaluation. This is shown clearly in the readiness of the administration to receive the team from the moment of arrival until they leave, the prior coordination with the administration at the time of the visit, and the team's flexible attitude in dealing with the Administration. There is also agreement among the study population on the obstacles to the supervisory performance evaluation. The most important obstacles are: the absence of participation of field experts in designing the supervisory plans with the Ministry Department concerned; the lack of specific items relating to the financial cost of the visit; and the lack of an available cumulative record to allow the visiting team to build on previous visit records.

The study sample participants strongly agree with the proposals to improve the supervisory performance evaluation in the administrations of education. The most important of these proposals are: providing training to the evaluation team before their official visit, selecting outstanding individuals during the visit to benefit from their contribution in the future; improving the evaluation tools and establishing a follow-up mechanism within each administration; conducting fundamental workshops in the Ministry before the visit.

The study concludes with a number of recommendations that would hopefully contribute to improving the evaluation of supervisory performance.