

## استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين

دراسة ميدانية على مستوى وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية

إيناس رمضان ميه\* أ.د. فاضل حنا\*\*

(الإيداع: 11 تشرين الثاني 2020 ، القبول 10 آذار 2021 )

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين من وجهة نظر عينة منهم، وبحث الفروق في تلك الاتجاهات وفق مجموعة متغيرات تصنيفية، ووضع استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين.

طبقت الدراسة على عينة قوامها (240) فرداً يعملون بصفة (موجه تربوي) اختيروا من (6) مديريات للتربية في محافظات (دمشق، ريف دمشق، اللاذقية، السويداء، حلب)، و(30) موجه اختصاصي من تربية ريف دمشق.

صممت استبانة لروز اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني، ضمت (50) بنداً موزعاً بالتساوي إلى (5) مجالات فرعية، وجرى التحقق من صدق وثبات الاستبانة على البيئة المحلية، وأظهرت النتائج أن الترتيب التصاعدي لمشكلات تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين وفق الأهمية النسبية لها من وجهة نظر عينة منهم كانت مرتبة كما يلي (مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية، مشكلات تقييم المؤهلات العلمية، مشكلات تقييم السمات الشخصية، مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية، مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية).

و بينت النتائج عدم وجود فروق دالة في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه تربوي ، موجه اختصاصي)، وكذلك ظهرت فروق في الاتجاهات لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير المؤهل العلمي، و كانت الفروق لمصلحة ذوي المؤهل العلمي الأعلى ، ووفق متغير سنوات الخبرة، إذ كانت الفروق لمصلحة الموجهين التربويين والاختصاصيين ذوي سنوات الخبرة الأكبر، وخلصت الدراسة أيضاً إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، التقييم، المتابعة، النمو المهني، الموجه التربوي، الموجه الاختصاصي.

\* معاون مدير التوجيه بوزارة التربية

\*\* الأستاذ الدكتور في قسم التربية المقارنة

**A suggested strategy for Developing Assessment Processes and  
observing Professional Growth of Educational and Specialist  
Superintendents**

**" a field study on the level of the Ministry of Education in Syrian Arab Republic"**

**Enas Ramadan Mayia\***

**Prof. Dr.Fadel Hana\*\***

**(Received: 11 November 2020, Accepted: 10 March 2021)**

**Abstract:**

The study aimed at arranging the problems of evaluating and following up the professional growth of the performance of educational counselors and specialist from the point of view of a sample of them, examining the differences in trends according to a set taxonomic variables and developing a proposed strategy to develop evaluation and follow up processors for the professional growth and educational matters in light of the results of study, and in the light of the experiences of some countries. The study was applied on a sample consisting of (240) individuals working as ( educational instructors) chosen from (6) directorates of education in the governorates ( Damascus, Rural Damascus, Lattakia, Sweida, Aleppo) and (30) specialist instructors from the education of Damascus countryside. A questionnaire was designed to measure the attitude of educational mentors and specialists towards the problems of evaluating and following their professional growth, and it included (50) items distributed equally into (5) sub- domains and the validity and reliability of the questionnaire on the local environment was verified, and the results showed that the ascending order of the problems of evaluating and following up the professional growth of the performance of educational counselors and specialists according to their relative importance from the point of view of a sample of them was arranged as follows ( evaluation problems related to the factors. Personally academic qualification evaluation problems, personal traits assessment problems, evaluation problems related to administrative aspects, practical and professional experience evaluation problems). The result showed that there were no significant differences in the trends of educational mentors and specialist sample towards the problems of assessing and follow up their professional growth for each sub-field and for the overall degree according to the title variable ( educational mentor, specialist mentor), as well as differences in the trend of each sub-field and for the total degree according to the scientific qualification variable differences were in favor of those with higher academic qualifications, and according to variable years of experience, the differences were in favor of educational mentor specialists with greater years of experience, and the study also concluded that a process strategy was developed to develop evaluation and follow up processes for the professional growth of educational mentors and specialists in the light of field results, and in the light of experiences of some countries.

**Key words:** strategy, evaluation, follow up, professional growth, educational orientation.

---

\*The assistant of the director of supervision in the Ministry of Education

\*\*The prof in the Department of Comparative Education

## أولاً-مقدمة الدراسة وموضوعها:

يعتبر التوجيه التربوي والاختصاصي (بمفهومه الحديث) برنامج عمل متكامل، يهدف إلى تحقيق الجودة في عملية التعليم والتعلم، وظيفته الأساسية رفع مستوى النمو المهني للمعلمين، باستخدام أساليب متنوعة على الموجه الإلمام بها، والتمكن منها، وأن يُحسن استخدامها ليستطيع تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها تنظيم عمل الموجه التربوي والاختصاصي (2015م ، وزارة التربية).

ونظراً للتطورات المتسارعة التي شهدتها العالم في ميادين التربية والتعليم، فقد تطورت وظيفة الموجه، وتعددت مهامه، وتنوعت مجالات عمله، لتغطي مختلف جوانب الحياة التعليمية في المدرسة، كمساعدة المعلمين على التطور المهني، وتوفير التدريب المناسب لهم في أثناء الخدمة، ومتابعتهم في المواقف التعليمية، واستخدام مهارات التواصل معهم، وتوفير بيئة داعمة تمكنهم من الثقة بالعمل التربوي والتعليمي.. بما يُحسن مخرجات العملية التعليمية ألا وهي المُتعلم ( Neagley & Evans, 2008, p90). كل ذلك يتطلب بدوره تطوير عملية متابعة الأداء الميداني للموجه وتقييمه مرحلياً (مثلاً: كل 6 أشهر أو كل سنة)؛ فقد بينت كرسطين (Kerstin 2019) أنه من مراجعة التطورات الحاصلة في مجال متابعة مهنة التوجيه التربوي وتقييمه على المستوى العالمي، لوحظ تطور في مفهوم التوجيه التربوي ذاته، الذي ترافق مع تطور أساليبه، وغدا التوجيه التربوي عملية منظمة وممنهجة - بطريقة تعاونية - يشترك فيها جميع أطراف العملية التربوية، لغاية إصلاح التعليم، ومساعدة المعلمين على تلافي أخطائهم، والتغلب على نقاط ضعفهم، وكان من نتيجة ذلك ظهور أساليب مُحدثة للتقييم والمتابعة تطورت عن الأساليب القديمة، قائمة على مشاركة جميع أطراف العملية التربوية لغاية تجويد العملية التعليمية ( Kerstin, 2019, p21).

أما تقييم أداء الموجه ومتابعة نموه المهني فالمعلمين دورٌ مهمٌ في ذلك، وأصبحوا مصدراً أساسياً لهذا التقييم، ويقيم أداء الموجه من قِبَل لجنة مشرفين مركزيين، مهمتها تقديم الإرشاد الخارجي، وتتكون عادةً من موجهين ذوي خبرة لا تقل خبرتهم عن (20) عاماً وقادة تربويين سابقين، ويقومون بتقييم أدائهم لأنفسهم أولاً (Witkin, 2017, pp316-317).

وفي بريطانيا تتم متابعة أداء الموجه وتقييمه من قبل مكتب معايير التعليم والخدمات والمهارات، وهو مكتب حكومي غير وزاري، يرفع تقاريره للبرلمان مباشرةً وليس لوزير التعليم، وذلك بعد تقييم أداء المتعلمين والمعلمين لأنَّ تقييم أداء المتعلمين والمعلمين هو انعكاس لنجاح الموجه أو فشله، ولابد أن يتعرض كل موجه لزيارة تفتيشية مهما كانت خبرته في التوجيه، وقد يكون هناك زيارات مفاجئة دون إشعار، يتخللها طلب تجهيز بيانات ومعلومات معينة للتحقق من جودة التعليم في المدرسة، وتعرف نقاط القوة والضعف فيها، ومجالات التحسين المقترحة، وكل أنواع التقييم تلك ترتبط بعلاوة أو مكافئة الموجه وأجره الشهري، (Ormston, 2015, pp22-25).

ورغم كل تلك الجهود المبذولة لتحسين واقع مهنة التوجيه التربوي والاختصاصي، إلا أن تطلعات وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتحسين عملية التقييم والمتابعة والنمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين تبقى أكبر من معطيات الواقع الحالي، (وذلك بحسب نتائج تقييم أداء الموجهين التربويين والاختصاصيين من قبل الموجهون الأولون، ومديرية التوجيه في وزارة التربية ) لذلك جاءت فكرة الدراسة الحالية - وفق منهج وصفي تحليلي - لتعرف اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين في عدة محافظات نحو صعوبات ومشكلات عمليتي تقييم ومتابعة أداء هؤلاء الموجهين، ثم مقاطعتها مع تجارب عدد من الدول المتقدمة في هذا المضمار، لوضع استراتيجية مقترحة للتطوير، و من هنا جاءت ضرورة إجراء دراسة (استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات التقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين / دراسة ميدانية على مستوى وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية).

## ثانياً-مشكلة الدراسة ومسوغاتها:

يشكل التوجيه التربوي والاختصاصي عملية منظمة وتعاونية، تقوم على التخطيط والدراسة والتحليل، وهو عملية تشاركية بالتعاون مع جميع أطراف العملية التعليمية (معلم، متعلم، إدارة مدرسية، أولياء أمور، مجتمع محلي)، وله أدوار متعددة تهدف في نهاية المطاف إلى جودة العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها (المتعلم)، تنظيم عمل الموجه التربوي والاختصاصي الصادر عن وزارة التربية برقم 543/2339 (3/4).

وعلى الرغم من أهمية التطورات التي بذلتها وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية في سبيل تطوير وتحديث مهام التوجيه التربوي والاختصاصي، إلا أن مهام الموجه التربوي والاختصاصي لم تتغير تغيراً جذرياً، وبالتالي فإن آليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين لم يطالها ذلك التطور المنشود الذي يضاهاها ما وصلت إليه دول العالم المتقدم، واستناداً إلى كل ما سبق؛ ونتيجة لقلّة الدراسات السابقة التي سعت إلى بحث عمليتي تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين ومقارنتها مع تجارب عدد من الدول المتقدمة لوضع استراتيجية مقترحة للتطوير. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات الرئيسية التالية:

- 1- ما الترتيب التازلي لمشكلات تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين من وجهة نظر عينة منهم؟
- 2- هل توجد فروق احصائية في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق المتغير الوظيفي (موجه تربوي، موجه اختصاصي)؟
- 3- هل توجد فروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير المؤهل العلمي ضمن ثلاثة مجموعات (إجازة جامعية، دبلوم، ماجستير ودكتوراه)؟
- 4- هل توجد فروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير سنوات الخبرة ضمن ثلاثة مجموعات (من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات، من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟
- 5- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وفي ضوء تجارب بعض الدول؟

## ثالثاً-أهمية الدراسة:

- 1- تتجلى أهمية البحث في مهنة التوجيه التربوي والاختصاصي من حيث المفهوم والتعريف، ومن حيث الأسس والقواعد المهنية، وذلك لدورها المهم في تفعيل جميع مكونات العملية التعليمية (أهداف، مناهج، مقررات، طرائق تدريس، وسائل تعليم، بنية تحتية، أنشطة صفية. إلخ
- 2- تتجاوب الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة لفلسفة التجديد التربوي المعاصر، والتي تهتم بتغيير مفهوم التوجيه التربوي والاختصاصي من عملية مراقبة وتفتيش إلى كونه عملية إنسانية واجتماعية وأخلاقية.
- 3- تعد هذه الدراسة على حد علم الباحثة - الأولى من نوعها على المستوى المحلي في سورية، والتي تسعى إلى استطلاع اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات التقييم ومتابعة نموهم المهني، وبناء استراتيجية مقترحة لتقييم أداء الموجهين التربويين والاختصاصيين بالتقاطع مع تجارب عدد من الدول المتقدمة.

4- أهمية النتائج، وما يمكن أن توفره من بيانات ومعلومات أولية حول أهم المشكلات المتعلقة بعملية تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين.

رابعاً-أهداف الدراسة:

1-الهدف الرئيسي: بناء استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين على مستوى وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.

2-الأهداف الفرعية من خلال الآتي:

أ-الترتيب التنازلي لمشكلات تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين من وجهة نظر عينة منهم كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية.

ب-بحث الفروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير المسمى الوظيفي ضمن مجموعتين (موجه تربوي، موجه اختصاصي).

ج-بحث الفروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير المؤهل العلمي ضمن ثلاثة مجموعات (إجازة جامعية، دبلوم، ماجستير ودكتوراه).

د-بحث الفروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير سنوات الخبرة ضمن ثلاثة مجموعات (من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات، من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

هـ-اقترح استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وفي ضوء تجارب بعض الدول.

خامساً-مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

1-التوجيه التربوي (Educational Guidance): عرف نياجلي وإفانس (Neagley & Evans 2008) التوجيه التربوي بأنه "خدمة تقدم للمعلمين، وتؤدي إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والمنهاج، وتتألف من أفعال إيجابية وديناميكية وديمقراطية مصممة لتحسين التعليم، من خلال النمو المستمر لكل من التلميذ والمعلم والموجه والمدير وأولياء الأمور، وأي شخص آخر له صلة بالعملية التعليمية" (Neagley & Evans, 2008, p20).

ويعرف التوجيه التربوي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه إحدى وظائف النظام التربوي، وهي عملية فنية وإدارية وقيادية في ذات الوقت، والتي يقوم بها الموجه التربوي بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، من خلال ملاحظة أداء المعلمين، وضبطهم، وتوجيههم، وإثارة نشاطهم بهدف تحسين أدائهم عند القيام بمهام التعليم والتدريس.

2-الموجه التربوي (Educational Superintendent): عرفت كرسستن (Kersten 2019) الموجه التربوي بأنه "موظف تربوي مخول ويمتلك صلاحيات محددة لإحداث تغيير في العملية التعليمية في المدرسة التي يشرف عليها، للقيام بإدارة وتخطيط عمل مجموعة من المعلمين التابعين له بشكل مباشر، بما يساعدهم على النمو المهني، ويمكنهم من تحقيق أفضل مخرج تعليمي وهو المتعلم" (Kersten, 2019, p34).

ويعرف الموجه التربوي والاختصاصي إجرائياً في هذه الدراسة هو كما ورد في النظام الداخلي لوزارة التربية لعام (2016)، ووفق القرار رقم (4/3/543) لعام (2015) بأنه "كل موظف معين على ملاك وزارة التربية أو على ملاك مديريات التربية

الفرعية في المحافظات، ووفق أحكام القانون الأساسي للعاملين بالدولة رقم (50) لعام (2004)، على أن تتوفر فيه معايير التكليف لوظيفة موجه تربوي أو اختصاصي.

**3- الإستراتيجية (Strategy):** عرفها وبستر (1971، webester) فن استعمال الخطط المنظمة في حل مشكلة معينة. وتعرف استراتيجية تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها خطة من أجل تجاوز جميع مشكلات وعوائق عملية تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين في مجالات (مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية، مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية، مشكلات تقييم المؤهلات العلمية، مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية، مشكلات تقييم السمات الشخصية).

**4-التقييم (Assessment):** بين تيموثي (Timothy 2018) التقييم هو أحد عمليات الإدارة الاستراتيجية العصرية، والتي تؤدي دوراً بارزاً في العملية الإدارية الكلية تهدف بصورة مباشرة إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسات والمنظمات العاملة في القطاعات المختلفة، ويمثل التقييم المرحلة الأخيرة لكل من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (Timothy, 2018, p201).

**5-المتابعة (Monitoring):** عرف كواتي (Coate 2017) المتابعة بأنها "عملية مرحلية لتتبع تنفيذ خطوات أي مشروع، بهدف التأكد بأنه يسير وفق الخطة الموضوعية، ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير التنفيذ للعمل على تلافيها." (Coate, 2017, p90).

وتعرف عمليتي تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين إجرائياً في هذه الدراسة بأنها النشاطات التي تقوم بها مديرية التوجيه في وزارة التربية السورية بهدف تقييم ومتابعة استراتيجية النمو المهني لأداء الموجهين التربويين (الاختصاصيين، الإداريين) المطبقة في مديريات التربية في جميع المحافظات السورية. سادساً-دراسات سابقة:

#### 1-دراسات عربية:

أ-دراسة (الحجري 2014) سلطنة عُمان. عنوان الدراسة: نموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة: تحديد جوانب الضعف والقوة في لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

عينة الدراسة: طبقت على عينة قوامها (1057) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة الحصر الشامل من (4) مناطق تعليمية. أدوات الدراسة: استبانة لقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم والتي ضمت (53) بنداً موزعة على (8) مجالات.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن تم بناء نموذج مقترح من قبل الباحث لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وتم التوصل إليه من مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، ومقاطعها من النتائج الميدانية.

ب-دراسة (العنزي 2015) المملكة العربية السعودية. عنوان الدراسة: تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة: التعرف على درجة تقدير المشرفين ومدراء المدارس للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة قوامها (301) مشرفاً تربوياً وقد اختير أفراد العينة بطريقة الحصر الشامل.

أدوات الدراسة: تم تصميم استبانة لقياس معايير اختيار المشرف التربوي، والتي ضمنت (60) بنداً موزعة على (3) مجالات رئيسية.

نتائج الدراسة: عدم ظهور فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وذلك لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية.

## 2-دراسات أجنبية:

أ-دراسة جنكيس (Jenkins 2012) الولايات المتحدة الأمريكية.

دور الإشراف التربوي وأولويات تطوير المناهج في ولاية واشنطن.

Superintendents Educational Role and Priorities for Curriculum Development in the State of Washington.

هدف الدراسة: تحديد أولويات دور الإشراف التربوي في تطوير المناهج في ولاية واشنطن، وذلك ضمن عدة مجالات.

أدوات الدراسة: استبانة مسحية ضمت (90) بنداً موزعة على (9) مجالات فرعية.

نتائج الدراسة: أن الأولويات التي يمارسها المشرفون التربويون في تطوير المنهاج كانت مرتبة كما يلي: ( التخطيط والادارة،

الصفات الشخصية، العلاقات الاتصالية، القيادة، الأهداف، طرائق التدريس، الوسائل التعليمية، التقويم، المنهاج)

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات المشرفين في عملية تطوير المناهج لمختلف مراحل التعليم في ولاية واشنطن،

وتحريضهم على إتباع دورات تدريبية في أحدث طرق تصميم المناهج.

ب-دراسة علي (Ali 2014) باكستان.

عنوان الدراسة: الإشراف لتطوير المعلمين: نموذج بديل في باكستان.

Supervision for Teacher Development: an Alternative Model in Pakistan.

نتائج الدراسة: قدمت الدراسة نموذجاً للإشراف التربوي من نتائج تطوير المعلم مقسمة إلى ثلاث مراحل (إشراف خارجي،

إشراف داخلي، إشراف معلم على معلم).

تعقيب: بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي هدفت في معظمها إلى بحث الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين

في عدة دول، وذلك من وجهة نظر المعلمين، أو مدراء المدارس، أو المشرفين التربويين أنفسهم، وذلك وفق مجموعة متغيرات

تصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)، وتتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في توجيه

واقتراء الباحثة في عدة مجالات بحثية.

## سابعاً-منهج الدراسة:

انطلاقاً من الهدف العام للدراسة الحالية؛ لذلك فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يستخدم في الدراسات

التي تستهدف رصد الواقع كما هو موجود على طبيعته دون تدخل في أثر المتغيرات الموجودة، لتحديد العلاقات التي يمكن

أن تحدث بينها، والتعرف إلى جميع جوانبها، والظروف المحيطة بها (Wiersma, 2004, pp15-17).

## ثامناً-حدود الدراسة:1-الحدود البشرية:

أ-المجتمع الأصلي: يضم جميع المعلمين والمدرسين العاملين بصفة (موجه تربوي، موجه اختصاصي) في كل من مديريات

التربية في جميع المحافظات السورية، والبالغ عددهم (1698) فرداً، وذلك في العام الدراسي (2018-2019).

ب-عينة الدراسة: هي من نوع العينة (المقصودة)، والتي تُحدّد مسبقاً مواصفات وخصائص الأفراد الذين يجب أن تتضمنهم

العينة، (الزراد ويحيى، 1986، ص72). إن العينة ضمت فقط المعلمين والمدرسين العاملين بصفة (موجه تربوي، موجه

اختصاصي) ضمن عدد من مديريات التربية في عدة محافظات سورية.

وطبقت الدراسة الحالية على عينة قوامها (240) فرداً يعملون بصفة (موجه تربوي) اختيروا من (6) مديريات للتربية في محافظات (دمشق، ريف دمشق، اللاذقية، السويداء، طرطوس، حلب)، بالإضافة إلى (30) فرداً يعملون بصفة (موجه اختصاصي) اختيروا من محافظة ريف دمشق، وتم توزيع أفراد العينة وفق مجموعة متغيرات تصنيفية.

2-الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية والتوصل إلى نتائجها في الفترة الزمنية بين (2019/3/15 إلى 2019/5/10).

3-الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في (6) مديريات للتربية في محافظات (دمشق، ريف دمشق، اللاذقية، السويداء طرطوس، حلب).

4-الحدود الموضوعية: سعت الدراسة إلى البحث في عدة مفاهيم هي (التوجيه التربوي، التوجيه الاختصاصي، التقييم، متابعة النمو المهني، الإشراف التربوي، استراتيجية تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين).

تاسعاً-أداة الدراسة (استبانة اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني)<sup>1</sup>:

1-وصف الاستبانة: هي من تصميم الباحثة، وهي استبانة فردية/جماعية التطبيق، وبنيت وفق تدرج (دلفاي) خماسي التصميم كما يلي: (موافق بشدة) تأخذ الدرجة (+2)، (موافق) تأخذ الدرجة (+1)، (محايد) تأخذ الدرجة (0)، (غير موافق) تأخذ الدرجة (-1) و(غير موافق بشدة) تأخذ الدرجة (-2)، وتتكون الاستبانة من (50) بنداً موزعة بالتساوي ضمن (5) مجالات فرعية (مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية): ضم (10) بنود (مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية) (مشكلات تقييم المؤهلات العلمية) (مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية) (مشكلات تقييم السمات الشخصية)، حيث أن كل مجال ضم 10 بنود.

وعليه؛ فإن الدرجة القصوى على كامل بنود الاستبانة هي (+100 درجة) أما الدرجة الدنيا على كامل بنود الاستبانة فهي (-100 درجة)، وتم توزيع فئات الاتجاه بالنسبة لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية للاستبانة كما يُظهر الجدول (1) الآتي:

1- يمكن العودة إلى الملحق رقم (1) في نهاية الدراسة للاطلاع على الصورة النهائية للاستبانة (البنود، مفتاح التصحيح، تعليمات التطبيق).



الجدول رقم (1): توزع مستويات التقدير على استبانة اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني

مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية		مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية	
التقدير الوصفي	مدى الدرجات	التقدير الوصفي	مدى الدرجات
اتجاه سلبي جداً	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً	من 20- إلى 12- درجة
اتجاه سلبي	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي	من 11,99- إلى 6- درجة
اتجاه محايد	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد	من 5,99- إلى 5,99+ درجة
اتجاه إيجابي	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي	من 6+ إلى 11,99+ درجة
اتجاه إيجابي جداً	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً	من 12+ إلى 20+ درجة
مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية		مشكلات تقييم المؤهلات العلمية	
التقدير الوصفي	مدى الدرجات	التقدير الوصفي	مدى الدرجات
اتجاه سلبي جداً	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً	من 20- إلى 12- درجة
اتجاه سلبي	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي	من 11,99- إلى 6- درجة
اتجاه محايد	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد	من 5,99- إلى 5,99+ درجة
اتجاه إيجابي	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي	من 6+ إلى 11,99+ درجة
اتجاه إيجابي جداً	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً	من 12+ إلى 20+ درجة
مشكلات تقييم السمات الشخصية		الدرجة الكلية	
التقدير الوصفي	مدى الدرجات	التقدير الوصفي	مدى الدرجات
اتجاه سلبي جداً	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً	من 100- إلى 60- درجة
اتجاه سلبي	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي	من 59,99- إلى 30- درجة
اتجاه محايد	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد	من 29,99- إلى 29,99+ درجة
اتجاه إيجابي	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي	من 30+ إلى 59,99+ درجة
اتجاه إيجابي جداً	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً	من 60+ إلى 100+ درجة

## 2- مؤشرات صدق وثبات الاستبانة:

أ- صدق المحتوى: تم التوصل إليه بإتباع الخطوات الآتية:

أ-1- تحكيم الاستبانة بصورتها الأولى: تم عرض الاستبانة على مجموعة خبراء بلغ عددهم الإجمالي (5) محكمين، هم أعضاء هيئة تدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، ومن عدة تخصصات علمية.

وقد أكد المحكمون ضرورة إعادة النظر في تعليمات تطبيق الاستبانة، وإعادة صياغة بعضاً من بنودها من حيث المعنى واللغة، وأن بنوداً أخرى لا تناسب الهدف العام للاستبانة، وضرورة حذف بعض البنود، وإضافة بنود جديدة لتكون أكثر تمثيلاً للنطاق السلوكي المستهدف، وتعديل طريقة الإجابة على البنود لتكون خماسية التصميم .

أ-2- الدراسة الاستطلاعية: بعد أن تم الأخذ بأراء السادة المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة على الاستبانة، تم تطبيقها بشكل تجريبي على (20) من طلبة الدراسات العليا من قسم المناهج وطرائق التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق (10 ذكور، 10 إناث)، كما تم الاستعانة ب(10) موجهين تربويين واختصاصيين اختبروا بطريقة متيسرة من مديرتي التربية بمحافظتي دمشق وريف دمشق. إذ قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة عليهم، وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم حول الصعوبات التي يمكن أن تعترض التطبيق، ومدى ملاءمة البنود وتعليمات التطبيق للهدف العام للاستبانة، وللفئة المستهدفة، حيث أكد

أفراد هذه العينة على ضرورة إعادة الصياغة اللغوية لبعض البنود، واستبدال بعض البنود ببنود أخرى جديدة، ثم تم جمع الملاحظات والاسترشاد بها لإجراء التعديلات، ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية حساب متوسط زمن تطبيق الاستبانة بكامل بنودها مع تعليمات التطبيق والذي بلغ بحدود (30) دقيقة كحد أقصى.

ب-اختيار عينة الصدق والثبات: تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة ومجالاتها الفرعية من التطبيق على عينة قوامها (60) فرداً هم من الموجهين التربويين يعملون في (3) مديريات للتربية في محافظات (دمشق، حمص، طرطوس)، اختيروا بطريقة متيسرة، وهم من خارج العينة الأساسية التي تظهر في الجدول (1) .

ج-الصدق البنائي: تم التوصل إليه بحساب ارتباط درجات كل مجال فرعي مع باقي المجالات الفرعية من جهة، ومع الدرجة الكلية من جهة أخرى، وذلك كما يظهر الجدول (2) الآتي:

الجدول رقم (2): نتائج الصدق البنائي للاستبانة اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني

الدرجة الكلية	مشكلات تقييم السمات الشخصية	مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية	مشكلات تقييم المؤهلات العلمية	مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية	مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية	المجال الفرعي
0,69	0,76	0,67	0,82	0,77	-	مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية
0,81	0,8	0,54	0,65	-		مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية
0,67	0,66	0,61	-			مشكلات تقييم المؤهلات العلمية
0,69	0,59	-				مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية
0,64	-					مشكلات تقييم السمات الشخصية
-						الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجات المجالات الفرعية فيما بينها كانت مرتفعة ودالة، ولم يظهر أي ارتباط سلبي عند مستوى دلالة (0,05)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0,59 إلى 0,8)، وهي معاملات ارتباط مقبولة، وفوق (0,3) بحسب توجه (متشكك) في تفسير الارتباطات.

كما يلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجات المجالات الفرعية مع الدرجة الكلية كانت مرتفعة ودالة، ولم يظهر أي ارتباط سلبي عند مستوى دلالة (0,05)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0,64 إلى 0,81)، وهي معاملات ارتباط مقبولة، وفوق (0,3) بحسب توجه (متشكك) في تفسير الارتباطات.

إن نتائج الصدق البنائي السابقة تدعم صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وما تتضمنه من بنود، ومجالات فرعية، وتؤكد أن بنود الاستبانة متجانسة داخلياً وتقيس ما وضعت لقياسه.

د-الثبات: تم التوصل إليه بطريقة إعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور فترة (7) أيام من انتهاء التطبيق الأول، ثم حُسب الارتباط بين التطبيقين باستخدام معادلة بيرسون (Pearson)، كما حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معامل ألفا- كرنباخ (Cronbach Alpha) كما يُظهر الجدول (3) التالي:

الجدول رقم (3): مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة التطبيق لاستبانة اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني

المجال الفرعي	عدد البنود	ثبات إعادة التطبيق	ثبات الاتساق الداخلي (ألفا- كرنباخ)
مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية	10	0,723	0,71
مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية	10	0,772	0,68
مشكلات تقييم المؤهلات العلمية	10	0,74	0,7
مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية	10	0,852	0,769
مشكلات تقييم السمات الشخصية	10	0,8	0,745
الدرجة الكلية	50	0,763	0,72

يلاحظ من الجدول (3) أن مؤشر ثبات إعادة التطبيق لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية للاستبانة كانت جميعها مرتفعة، دالة، وموجبة، إذ تراوحت قيم الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني (بين 0,723 إلى 0,852)، وذلك عند مستوى (0,05)، ما يؤكد أن بنود الاستبانة ثابتة عبر الزمان في قياس السمة المستهدفة لدى أفراد العينة.

كما يلاحظ من الجدول (3) أن مؤشر ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة (ألفا- كرنباخ) كانت مرتفعة، وموجبة، ودالة، إذ تراوحت القيم الثبات (بين 0,68 إلى 0,769)، وذلك عند مستوى (0,05)، ما يؤكد أن بنود الاستبانة داخلياً ضمن كل مجال فرعي من جهة، ومع الدرجة الكلية من جهة أخرى في قياس السمة المستهدفة لدى أفراد العينة.

إن دراسة الخصائص السيكومترية (مؤشرات الصدق والثبات) سابقة الذكر تؤسس لموثوقية الاستبانة، وما تتضمنه من مجالات فرعية، والمصممة من قبل الباحثة في الدراسة الحالية، وتجعلها صالحة للاستخدام على البيئة المحلية في سورية، وعلى العينة المُستهدفة، مع التحفظ على صغر حجم العينة وأخطاء التطبيق المُحتملة.

عاشراً-المعالجة الإحصائية لأسئلة الدراسة:

6- عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما الترتيب التنازلي لمشكلات تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين من وجهة نظر عينة منهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال حُسب المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد العينة بالنسبة لكل مجال فرعي على الاستبانة ومقارنته مع جداول التقدير الوصفي لمستوى الاتجاهات، ثم ترتيب تلك المجالات تنازلياً، وذلك كما يُظهر الجدول (4)

## الجدول رقم(4): نتائج المعالجة الإحصائية للسؤال الأول

مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية			مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية		
المتوسط	مدى الدرجات	التقدير الوصفي	المتوسط	مدى الدرجات	التقدير الوصفي
16,4-	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً	---	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً
---	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي	---	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي
---	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد	---	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد
---	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي	10,2+	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي
---	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً	---	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً
مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية			مشكلات تقييم المؤهلات العلمية		
المتوسط	مدى الدرجات	التقدير الوصفي	المتوسط	مدى الدرجات	التقدير الوصفي
---	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً	15,7-	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً
--	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي	---	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي
---	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد	---	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد
---	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي	---	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي
17,5+	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً	---	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً
الترتيب التتالي للمجالات الفرعية			مشكلات تقييم السمات الشخصية		
الترتيب	المتوسط	المجال الفرعي	المتوسط	مدى الدرجات	التقدير الوصفي
الخامس	16,4-	مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية	---	من 20- إلى 12- درجة	اتجاه سلبي جداً
الرابع	15,7-	مشكلات تقييم المؤهلات العلمية	---	من 11,99- إلى 6- درجة	اتجاه سلبي
الثالث	4,6+	مشكلات تقييم السمات الشخصية	4,6+	من 5,99- إلى 5,99+ درجة	اتجاه محايد
الثاني	10,2+	مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الادارية	---	من 6+ إلى 11,99+ درجة	اتجاه إيجابي
الأول	17,5+	مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية	---	من 12+ إلى 20+ درجة	اتجاه إيجابي جداً

لوحظ من الجدول (4) أن الترتيب التنازلي لمشكلات تقييم ومتابعة النمو المهني لأداء الموجهين التربويين والاختصاصيين من وجهة نظر عينة منهم كما ترونها الاستبانة المصممة لهذا الهدف كانت مرتبة كما يلي:

أ- حصول مجال (مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية) على المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي وقدره (-16,4)، والذي يقابل مستوى (اتجاه سلبي جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بكون الموجهين التربويين العاملين في مديريات التربية في المحافظات يعانون من تدخل العوامل غير الموضوعية وتدخل العوامل الشخصية والمزاجية عند تقييم أدائهم الميداني ونموهم المهني، دون اعتبار لما يملكوه من خبرات ميدانية أو مؤهلات علمية، كما أن العديد من معايير تقييم الأداء والنمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين لا تتسم بالشفافية، وهذا ما أضاف سبباً آخر لحالة عدم الرضا لدى عينة الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مجال (مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية)، ودفعهم للشعور بأن المحسوبيات والعوامل الشخصية لها الدور الأكبر عند تطبيق نظام التقييم، أو الحوافز، أو الترقية، أو الترشيح لإتباع دورات تدريبية.. إلخ.

ب- حصول مجال (مشكلات تقييم المؤهلات العلمية) على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي وقدره (-15,7)، والذي يقابل مستوى (اتجاه سلبي جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بكونها مرتبطة بالنتيجة الأولى، وهي بالمعيار المنطقي سبباً ونتيجة لعوامل المحسوبيات و العوامل الشخصية عند تقييم الأداء والنمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين، فإذا تم طغيان العوامل الذاتية - من وجهة نظر أفراد العينة - على العوامل الموضوعية المرتبطة بالمؤهلات العلمية والخبرات الأكاديمية، فسيكون هناك تراجع في اعتماد معايير التقييم عند اقتراح الحوافز، أو الترقية، أو الترشيح لإتباع دورات تدريبية.. إلخ، وهذا ما قد يضعف الولاء التنظيمي للموجهين التربويين والاختصاصيين تجاه المؤسسة التربوية التي ينتمون إليها، وعلى الجهات المعنية التنبه لهذه الأمر.

ج- حصول مجال (مشكلات تقييم السمات الشخصية) على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي وقدره (+4,6)، والذي يقابل مستوى (اتجاه محايد). ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة باعتبار أن الجهات المعنية عن تقييم الأداء والنمو المهني للموجهين التربويين قد أصدرت عدة قرارات وتعاميم تهتم فيها بجوانب السمات الشخصية (القيادة، الاتصال، التفاعل) الموجودة لدى الموجهين التربويين والاختصاصيين عند تقييم الأداء والنمو المهني لهم بشكل دوري، إلا أنها لا تؤخذ كثيراً بالاعتبار - من وجهة نظرهم - عند التقييم، أو اقتراح الحوافز أو الترقية، أو الترشيح لإتباع دورات تدريبية.. إلخ.

د- حصول مجال (مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية) على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي وقدره (+10,2)، الذي يقابل مستوى (اتجاه إيجابي). ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة على اعتبار أن أفراد العينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين لديهم معرفة وخبرة جيدة بالمستوى الجيد والمرتفع والموضوعي لمجموعة الأنظمة والقوانين التي تغطي عمليات التقييم، أو اقتراح الحوافز، أو الترقية، أو الترشيح لإتباع دورات تدريبية.. إلخ، وأنها على درجة عالية من الحياد من قبل المُشرع، وتحتاج إلى تفعيل حقيقي على أرض الواقع.

هـ- حصول مستوى (مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية) على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي وقدره (+17,5)، الذي يقابل مستوى (اتجاه إيجابي جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بكون الخبرات المهنية والعملية التي اكتسبها الموجهون التربويون والاختصاصيون خلال سنوات حياتهم المهنية في التعليم والتوجيه كانت السبب الرئيسي في ترفيتهم الوظيفية، وانتقالهم من مهنة التدريس إلى مهنة الإشراف والتوجيه التربوي.

## 7- 2- عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

هل توجد فروق احصائية في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق المتغير الوظيفي (موجه تربوي، موجه اختصاصي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معادلة (ت. ستودنت T-Test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين، وذلك كما يُظهر الجدول (5) التالي:

الجدول رقم (5): نتائج المعالجة الإحصائية للسؤال الرئيسي الثاني

المجال الفرعي	العينة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدالة	القرار
مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية	موجه اختصاصي	30	10,3	1,14	0,92	1,033	غير دالة
	موجه تربوي	240	10,1	2,13			
مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية	موجه اختصاصي	30	15,98	1,52	0,9	2,026	غير دالة
	موجه تربوي	240	16,82	1,98			
مشكلات تقييم المؤهلات العلمية	موجه اختصاصي	30	15,9-	1,31	1,26	1,011	غير دالة
	موجه تربوي	240	15,5-	1,74			
مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية	موجه اختصاصي	30	17,44	1,32	0,2	2,002	غير دالة
	موجه تربوي	240	17,56	2,04			
مشكلات تقييم السمات الشخصية	موجه اختصاصي	30	4,55	2,81	0,82	2,03	غير دالة
	موجه تربوي	240	4,65	2,62			
الدرجة الكلية	موجه اختصاصي	30	0,41	4,72	0,871	1,3	غير دالة
	موجه تربوي	240	0,01	4,49			

يلاحظ من الجدول (5) عدم ظهور فروق في اتجاهات عينة الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما ترونها الاستبانة المصممة لهذا الهدف، حيث بلغت قيم الفروق كما يلي (مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية 0,92) (مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية 0,9) (مشكلات تقييم المؤهلات العلمية 1,26) (مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية 0,2) (مشكلات تقييم السمات الشخصية 0,82) (للدرجة الكلية 0,871) على التوالي وذلك عند مستويات الدلالة (1,033) (2,026) (1,011) (2,002) (2,03) (1,3) على التوالي أيضاً، وهي مستويات دلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، وعليه يمكن قبول الافتراض الذي يقول: بعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني

ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بأنها كانت متوقعة بحسب المساقات النظرية لمقدمة الدراسة الحالية ومشكلتها، على اعتبار أن جميع أفراد العينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين يختبرون ذات المشكلات المتعلقة بتقييم الأداء والنمو المهني لهم خلال حياتهم الوظيفية.

### 3- عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

هل توجد فروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير المؤهل العلمي ضمن ثلاثة مجموعات (إجازة جامعية، دبلوم، ماجستير ودكتوراه)؟ و للإجابة عن هذا السؤال حُسب تحليل التباين الأحادي ( One Way Analyses ) (Variance) لدرجات العينة السابقة، وباستخدام معادلة تحليل التباين أنوفا (ANOVA) داخل المجموعات وخارج المجموعات لمقارنة متوسطات درجات الموجهين التربويين والاختصاصيين في اتجاهاتهم نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني ، واستخلاص الدلالة الإحصائية للتجانس كما يُظهر الجدول (6):

الجدول رقم (6): تحليل تباين أنوفا (ANOVA) لدرجات عينة الموجهين التربويين والاختصاصيين على الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة للاستبانة	الكلية	مجموع الانحرافات	مربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات الانحرافات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات		27260,567		2 = 1 - 3	9086,856		
داخل المجموعات		786,346		267 = 3 - 270	7,863	11,58	0,000
المجموع		28046,913		269 = 2 + 267			

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة (F) المحسوبة (11,85) عند مستوى دلالة (0,000) التي هي أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يجعلنا نقبل القول بأن العينات غير متجانسة، وليست مأخوذة من مجتمع أصلي واحد، وللتأكد من عدم تجانس العينات تم تطبيق معادلة ليفين (Levene) بدرجة حرية (269/2) كما يُظهر الجدول (7):

الجدول رقم (7): تطبيق معادلة ليفين (Levene) للتحقق من تجانس أفراد العينة

قيمة (Levene) للتجانس	درجة الحرية داخل المجموعات	درجة الحرية بين المجموعات	الدلالة
45,994	269	2	0,000

يُلاحظ من الجدول (7) أن قيمة اختبار (ليفين) للتجانس (45,994) عند مستوى دلالة (0,000)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، وبالتالي يمكن القول بأن العينات غير متجانسة وليست مأخوذة من مجتمع أصلي واحد، ولتكشف الفروق في اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية، تم تطبيق معادلة شيفيه (Scheffe) كما يُظهر الجدول (8):

الجدول رقم (8): مقارنات شيفيه (Scheffe) لبحث فروق في اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني وفق متغير المؤهل العلمي

المجال الفرعي	الفروق بين المجموعات	قيمة الفرق	الدالة	القرار
مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية	إجازة جامعية	-8,22*	0,000	دالة
	ماجستير ودكتوراه	-10,14*	0,000	دالة
	دبلوم	-6,38*	0,000	دالة
مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية	إجازة جامعية	-13,23*	0,000	دالة
	ماجستير ودكتوراه	-12,7*	0,000	دالة
	دبلوم	-11,3*	0,000	دالة
مشكلات تقييم المؤهلات العلمية	إجازة جامعية	-9,93*	0,000	دالة
	ماجستير ودكتوراه	-15,21*	0,000	دالة
	دبلوم	-10,48*	0,000	دالة
مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية	إجازة جامعية	-14,89*	0,000	دالة
	ماجستير ودكتوراه	-16,01*	0,000	دالة
	دبلوم	-11,71*	0,000	دالة

يلاحظ من الجدول (8) ظهور فروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني، حيث كانت الفروق لصالح الموجهين التربويين والاختصاصيين ذوي المؤهل العلمي الأعلى، كلما انتقلنا من فئة (إجازة جامعية) إلى فئة (دبلوم) إلى فئة (ماجستير ودكتوراه).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بكون الموجهين التربويين والاختصاصيين من ذوي المؤهلات العلمية الأعلى لديهم معارف وخبرات أكاديمية نظرية وعملية، خلال حياتهم الجامعية، ولديهم من القدرات المعرفية ما يجعلهم أقدر من استيعاب مشكلات تقييم ومتابعة أدائهم ونموهم المهني بالمقارنة مع أقرانهم من ذوي المؤهلات العلمية الأدنى.

#### 4- عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

3- هل توجد فروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني كما تقيسها الاستبانة المصممة لهذا الهدف لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية وفق متغير سنوات الخبرة ضمن ثلاثة مجموعات (من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات، من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟ والجدول (9):



الجدول رقم (9): تحليل تباين أنوفا (ANOVA) لدرجات عينة الموجهين التربويين والاختصاصيين على الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية للاستبانة	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات الانحرافات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	33091,211	2 = 1 - 3	88311,201	27,381	0,000
داخل المجموعات	671,113	267 = 3 - 270	6,338		
المجموع	33762,324	269 = 2 + 267			

يُلاحظ من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة (27,381) عند مستوى دلالة (0,000) التي هي أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يجعلنا نقبل القول بأن العينات غير متجانسة، وليست مأخوذة من مجتمع أصلي واحد، وللتأكد من عدم تجانس العينات تم تطبيق معادلة ليفين (Levene) بدرجة حرية (269/2) كما يُظهر الجدول (10):

الجدول رقم (10): تطبيق معادلة ليفين (Levene) للتحقق من تجانس أفراد العينة

قيمة (Levene) للتجانس	درجة الحرية داخل المجموعات	درجة الحرية بين المجموعات	الدلالة
61,381	269	2	0,000

يُلاحظ من الجدول (10) أن قيمة اختبار (ليفين) للتجانس (61,381) عند مستوى دلالة (0,000)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، وبالتالي يمكن القول بأن العينات غير متجانسة وليست مأخوذة من مجتمع أصلي واحد، ولتكشف الفروق في اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني لكل مجال فرعي وللدرجة الكلية، تم تطبيق معادلة شيفيه (Scheffe) كما يُظهر الجدول (11):

الجدول رقم (11): مقارنات شيفيه (Scheffe) لبحث فروق في اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني وفق متغير سنوات الخبرة

المجال الفرعي	الفروق بين المجموعات	قيمة الفرق	الدالة	القرار
مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية	من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	0,000	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-11,7*	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-5,29*	دالة
مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية	من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	0,000	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-11,31*	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-12,8*	دالة
مشكلات تقييم المؤهلات العلمية	من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	0,000	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-13,98*	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-11,31*	دالة
مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية	من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	0,000	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-13,51*	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-9,71*	دالة
مشكلات تقييم السمات الشخصية	من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	0,000	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-11,27*	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-11,5*	دالة
الدرجة الكلية	من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	0,000	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-24,91*	دالة
	من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-28,01*	دالة

يلاحظ من الجدول (11) ظهور فروق في اتجاهات عينة من الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني، حيث كانت الفروق لصالح الموجهين التربويين والاختصاصيين ذوي سنوات الخبرة الأكبر، وذلك كلما

انتقلنا من فئة (من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات) إلى فئة (من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات) إلى فئة (أكثر من 10 سنوات).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بكون الموجهين التربويين والاختصاصيين من ذوي سنوات الخبرة الأكثر لديهم معارف وخبرات عملية وتطبيقية مكتسبة خلال حياتهم المهنية والوظيفية، ولديهم من خبرة مهنية تجعلهم أقدر على استيعاب مشكلات تقييم ومتابعة أدائهم.

**معالجة السؤال الرئيسي الخامس:** ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وفي ضوء تجارب بعض الدول.

من خلال ما تم عرضه من معالجة إحصائية لأسئلة الدراسة، ومن خلال مناقشة نتائج التطبيق 5- الميداني للاستبيان المصمم، فإن الباحثة تضع الاستراتيجية التالية المقترحة كخطة عمل يمكن اللجوء إليها لتطبيق معايير تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين:

أ- رسالة عامة للإستراتيجية: تعد التربية الأداة الأمثل لبناء الإنسان وتقدم المجتمع، فقد بذلت الجهود مكثفة لإعداد المواطن المعتر ببقيمه وتراثه الأصيل، والمنفتح على حضارات الشعوب الأخرى، بما لا يتعارض وقيمه ومبادئه السامية، وما حققه نظامنا التعليمي من انجازات كمية في حقول التربية والتعليم، إلا أن نوعية التربية ودرجه فاعليتها بحاجة مزيد من التطوير في كفاءته الداخلية والخارجية، لتقابل احتياجات المجتمع طالب التنمية، ولمواكبة التطورات العالمية المتسارعة، وتتطلب عملية النهوض بمستوى نوعي للتربية بإدخال معايير كمية وكيفية يعتمدها أصحاب القرار في اختيار وتقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين للقيام بالأدوار التربوية المنوطة بهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ب- مفهوم الكفاية الإشرافية: هي امتلاك الموجه أو المشرف التربوي والاختصاصي لمجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء مهمة تربوية محددة وبمستوى معين من الأداء.

ج- كفايات الموجه التربوي والاختصاصي الأساسية: تتكون وثيقة الكفايات الأساسية للموجه التربوي من (9 مجالات رئيسية: المجال الأول (السمات الشخصية): الذي يضم (16) كفاية فرعية.

المجال الثاني (تطوير المناهج الدراسية): الذي يضم (18) كفاية فرعية.

المجال الثالث (تقديم الخدمات المطلوبة للعملية التعليمية): الذي يضم (9) كفايات فرعية:

المجال الرابع (تنظيم العملية التعليمية وإدارتها): الذي يضم (10) كفايات فرعية.

المجال الخامس (توفير الخدمات الأساسية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة): الذي يضم (9) كفايات فرعية.

المجال السادس (تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة): الذي يضم (19) كفاية فرعية؛ هي:

المجال السابع: (توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي): الذي يضم (8) كفايات فرعية؛

المجال الثامن (تنمية علاقات إنسانية بين المعلمين): الذي يضم (14) كفاية فرعية؛ هي:

المجال التاسع (تقويم العملية التعليمية): الذي يضم (11) كفاية فرعية؛ هي:

د- آليات تنفيذ الاستراتيجية: تقترح الاستراتيجية آلية محددة ومخططة للتنفيذ عمليات تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين، بأن تتم بإشراف مديرية التنمية الإدارية ومديرية التوجيه (الجهات المعنية بتأهيل القدرات العاملة في وزارة التربية، وتتم نسخها بتنظيم إداري (توعمه إداري) ضمن مديرية التربية (دائرة التنمية الإدارية ودائرة التوجيه والمناهج في كل مديرية من مديريات التربية في المحافظات السورية، وأن تتم بمساعدة كادر من المختصين يقومون على تنظيم استمارات تراعي توافر جميع الكفايات السابقة - بشكل متوازن - لدى المعلم المؤهل لوظيفة موجه تربوي أو موجه اختصاصي، وترفع فيها تقارير دورية كل فصل دراسي إلى الإدارة المركزية (مديرية التوجيه).

كما تقترح الاستراتيجية أن تعطى مرونة فيما يتعلق بتنفيذ الأنظمة والقوانين التي تخص عملية تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين.

كما تقترح الاستراتيجية التوجيه من قبل الوزارة إلى المديريات لخفض مستوى المحسوبيات والعوامل الشخصية والتقييم غير الموضوعي عند تنفيذ خطة تقييم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين، سيما ما يتعلق منها بالترقية والحوافز والترشيح للدورات التدريبية المحلية أو الدولية.

#### مقترحات الدراسة:

- 1- بناء برامج تدريبية لبناء القدرات من قبل الاختصاصيين والخبراء من وزارتي التربية والتنمية الإدارية.
- 2- تنفيذ البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض من قبل مدربين مؤهلين للتدريب على المستوى الوطني.
- 3- الاعتماد على مصادر متعددة في التقييم (نتائج الطلاب في المدارس التي يشرفون عليها-الأولياء-إدارات المدارس التي يشرفون عليها-المجتمع المحلي-الإدارة التربوية).

#### المراجع:

1. ●-الحجري، ناصر (2014): أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
2. ●-الزرد، فيصل محمد خير ويحيى، علي محمد (1986): الإحصاء النفسي والتربوي مبادئ الإحصاء والإحصاء المتقدم، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
3. ●-الطعجان، خلف عايد (2016): كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق، بحث منشور في مجلة الأستاذ، العدد (217)، المجلد (2)، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، العراق.
4. ●-العنزي، معيوف سبتي (2015): تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بحث منشور في المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (4)، العدد (10)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. ●-وزارة التربية السورية (2016): النظام الداخلي لوزارة التربية، أرفيف وزارة التربية، وزارة التربية، دمشق، سورية.

#### المراجع الأجنبية

- 1) ●-Ali, M. (2014). **Supervision for Teacher Development: an Alternative Model in Pakistan**, International Journal of Educational Development. Vol (20), Issue (3), Pakistan.
- 2) ●-Caires, S & Slmeida, L. (2019). **Positive Aspects of the Teacher Training Supervision: The Student Teachers Perspective**, European Journal of Psychology of Education, Vol (22), No (4), pp(515-528), Spain.
- 3) ●-Coate, E. (2017). **Implementing Total Quality Management in a University Setting**, Corvallis: Aregone University, USA.
- 4) ●-Kersten, T. (2019). **Selection a Superintendent in a Tight Market: How Can be Selected**, International Journal of Education Leadership Preparation, Vol (4), No (1), pp (30-79), USA.
- 5) ●-Neagley, L & Evans, D .(2008). **Handbook for Effective Supervision of Instruction**. (3<sup>rd</sup>) ed. Prentice- Hall. Englewood Cliffs. Inc. New Jersey, USA.

- 6) ●–Ormston, M. (2015). **Educational Inspection and Change: Help Or Hindrance for the Classroom Teacher Change?**, British Journal of In Service Education, Vol (21), No (3), UK.
- 7) ●–Timothy, R. (2019). **Total Quality Management in Higher Education, Why it Works, why it does not**, Education Journal, Vol (35), No (2), State University of New York at Oswego, USA.
- 8) ●–Wiersma, W. (2004). **Research in Education: An Introduction**, University of Toledo, Sixth edition, USA.

الملحق رقم (1): استبانة اتجاهات الموجهين التربويين والاختصاصيين نحو مشكلات تقييم ومتابعة نموهم المهني

(إعداد الباحثة) إيناس مية

تعليمات التطبيق: عزيزي (الموجه) عزيزتي (الموجهة).

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (استراتيجية مقترحة لتطوير عمليات تقويم ومتابعة النمو المهني للموجهين التربويين والاختصاصيين/ دراسة ميدانية على مستوى وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية). لذلك ترحو الباحثة من حضرتكم الإجابة عن بنود هذه الاستبانة، بوضع إشارة (✓) أمام كل بند، وأسفل الدرجة المعبرة برأيكم عن مدى انطباقها على محتوى البند، حيث صمم تدرج الإجابات على الاستبانة وفق النموذج الخماسي، كما يلي:

(موافق بشدة) تأخذ الدرجة (+2) - (موافق) تأخذ الدرجة (+1) - (محايد) تأخذ الدرجة (0).

(غير موافق) تأخذ الدرجة (-1) - (غير موافق بشدة) تأخذ الدرجة (-2)

مع التنبيه؛ إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة تعبر عن رأيكم بدقة

\* الاسم الشخصي:..... (معلومات عامة)

\* الجنس: (ذكر) (أنثى).

المؤهل العلمي: (إجازة جامعية) (دبلوم) (ماجستير) (دكتوراه).سنوات الخبرة: (من 1 يوم إلى ما دون 5 سنوات)

(من 5 سنوات إلى ما دون 10 سنوات (أكثر من 10 سنوات)

المسمى الوظيفي: (موجه تربوي) (موجه اختصاصي).المحافظة:.....\* تاريخ التطبيق: / / 202

المجال الأول: مشكلات التقييم المرتبطة بالنواحي الإدارية					
الاتجاه نحو محتوى البند			محتوى البند		رقم البند
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	1
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	2
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	3
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	4
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	5
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	6
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	7
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	8
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	9
غير موافق بشدة 2-	غير موافق 1-	محايد ∴	موافق 1+	موافق بشدة 2+	10

المجال الثاني: مشكلات التقييم المرتبطة بالعوامل الشخصية					
رقم البند	محتوى البند	الاتجاه نحو محتوى البند			
1	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تتمتع بالعدالة وتزيج قدر الإمكان دور العوامل الشخصية والمحسوبيات.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
2	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تعزز مبدأ الرضا الوظيفي.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
3	توفر منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء فرصاً متساوية للعاملين للتقدم الوظيفي وفق أسس موضوعية.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
4	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تشجع مبدأ الولاء التنظيمي.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
5	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء ترفع نسب الاستياء.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
6	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء ترفع نسب التسرب الوظيفي.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
7	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تخفض نسب الانجاز.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
8	تؤمن الإدارة العليا أن اعتماد العوامل الشخصية والمحسوبيات في عملية تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تخفض نوعية العمل المنجز.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
9	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تشجع على بذل الجهود بجودة عالية.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-
10	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تشجع مبدأ المنافسة الإيجابية.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد .	غير موافق بشدة 1- غير موافق 2-

المجال الثالث: مشكلات تقييم المؤهلات العلمية					
رقم البند	محتوى البند		الاتجاه نحو محتوى البند		
1	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تأخذ بالاعتبار الشهادات والمؤهلات العلمية.				
2	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء ترشح للدورات العلمية وفق المهام ومتطلبات العمل الموصوفة في الهيكل التنظيمي.				
3	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء مرتبطة بدائرة أو مديرية تضطلع بمهام التأهيل والتدريب وفق متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.				
4	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تأخذ بالحسبان الحاجات التدريبية المقدمة من الموجهين التربويين أو الاختصاصيين أنفسهم.				
5	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تسترشد بنقاط القوة والضعف الموصوفة في تقارير الأداء السنوية أو نصف السنوية المقدمة من الإدارة العليا.				
6	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تسترشد بنتائج الدراسات والبحوث الجارية في مجال تحليل عبء العمل ومتطلباته الجديدة.				
7	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تعمل على تكوين قاعدة بيانات تساعد في لحظ المؤهلين لتولي مهام إضافية.				
8	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	تعتمد منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء على خبرات خارجية لتأهيل خبرات جديدة وإضافية غير متوفرة محلياً.				
9	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	تساعد منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء على لحظ أحدث التطورات الأكاديمية في المجال التربوي لتحقيق مزيد من التكيف المهني.				
10	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق 1-	غير موافق بشدة 2-
	تتيح منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي على أساس المؤهلات العلمية والأكاديمية.				



المجال الرابع: مشكلات تقييم الخبرات العملية والمهنية					
رقم البند	محتوى البند	الاتجاه نحو محتوى البند			
1	تتيح منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي على أساس الكفاءة والجهد المبذول في العمل.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
2	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تأخذ بالاعتبار معايير القدم الوظيفي (سنوات الخبرة).	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
3	تتيح منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء الربط بين المؤهلات العلمية ومطالب العمل الوظيفي.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
4	تتيح منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تولي مهاماً من مستوى أعلى بناءً على الخبرة المكتسبة من الدورات التدريبية.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
5	تتيح منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء الترشيح لدورات تدريبية بناءً على الحاجات المهنية أثناء الخدمة.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
6	يتوفر في منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء مسار وظيفي يتيح معلومات كافية عن فرص الترقية الوظيفي مستقبلاً.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
7	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تمزج بين الميول والاهتمامات وبين مطالب الوظيفة الجديدة قبل الترقية.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
8	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تستند إلى تقارير موضوعية للتمييز بين الأكفاء عن غير الأكفاء.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
9	التدريب والتأهيل يتم وفق احتياجات العمل وتطوراتها في مجال التوجيه والإشراف التربوي.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-
10	يستعين نظام التأهيل والتدريب بالخبرات الخارجية لتنمية خبرات مهنية جديدة وإضافية غير متوفرة محلياً.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 1- 2-

المجال الخامس: مشكلات تقييم السمات الشخصية					
رقم البند	محتوى البند	الاتجاه نحو محتوى البند			
1	منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تعتمد على أدوات موضوعية مقننة لتقييم السمات الشخصية (اختبارات- استبانات - مقابلات..الخ).	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
2	في منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء تحظى السمات الشخصية بأهمية توازي أهمية الشهادات العلمية والخبرات العملية.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
3	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بمن يمتلك الدافعية للإبداع والطموح نحو التطوير.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
4	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بمن يمتلك مهارة إدارة الوقت واستثماره.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
5	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بالأمانة والإخلاص في العمل.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
6	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بمن يتمتع بالمرونة وتقبل آراء الآخرين.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
7	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بمن يتمتع بروح العمل الجماعي.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
8	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بمن يتمتع بالاتزان الشخصي والانفعالي.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
9	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بمن يتمتع بالشخصية القيادية في العمل.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-
10	تهتم منظومة تقييم ومتابعة النمو المهني للأداء بمن يتمتع بالصبر ويتحمل أعباء العمل.	موافق بشدة 2+	موافق 1+	محايد ∴	غير موافق بشدة 2- غير موافق 1-