

## البحث الثاني عشر:

رؤية مقترحة لتطوير المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قبل الجامعي  
بمحافظة دمياط

### إعداد :

أ.جيهان عبد الحق محمد جوده

ضمن متطلبات الإعداد لدراسة علمية للحصول على درجة الماجستير  
في التربية (تخصص أصول تربيتية)

إشراف :

أ.د/السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية-جامعة دمياط  
ومقرر اللجنة العلمية الدائمة لأصول التربية والتخطيط التربوي (سابقاً)



## رؤية مقترحة لتطوير المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط

أجيهان عبد الحق محمد جوده

ضمن متطلبات الإعداد لدراسة علمية للحصول على درجة الماجستير  
في التربية (تخصص أصول تربيتية)

إشراف:

أ.د/السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية-جامعة دمياط

ومقرر اللجنة العلمية الدائمة لأصول التربية والتخطيط التربوي (سابقاً)

### • مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في للاثمته لطبيعة الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة معرفة كل متابع بالمهام المطلوبة منه، ومعرفة الأداء الأمثل لكل مهمة، كذلك ضرورة تعريف المتابع لكيفية الحكم الذاتي على أدائه بشكل صحيح، ووضع خطة شاملة لعملية المتابعة وتتضمن هذه الخطوة (تحسين معايير اختيار المتابعين، التنسيق بين المتابعين عند وضع الخطط، تنسيق المتابعين مع الإدارات المدرسية ومساعدتهم في وضع خططهم التطويرية لتحقيق تكامل الخطط السنوية). توصلت الدراسة إلى أن المتابعة وتقويم الأداء تمثل إحدى دعائم الأنظمة التعليمية، ووسيلة مهمة لإعداد الأجيال الحاضرة والمقبلة كما أن تنوع أساليب المتابعة يسهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، والارتقاء بمستوى الأداء كما تعد المتابعة عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التربوية التعليمية كمنظومة متكاملة. أوصت الدراسة بأهمية التدريب والتطوير المستمر من خلال (وضع خطة تدريبية خاصة بالمتابعين حديثي التعيين، عقد دورة تدريبية للمتابعين بهدف توحيد المفاهيم والإجراءات الخاصة بالمتابعة من أجل تعميمها على المدارس في نظام موحد، زيادة الرضا الوظيفي للمتابعين هو الذي يدفعهم إلى مزيد من التطور. والإسهامات الفعالة.

كلمات مفتاحية: المتابعة، تقويم الأداء

### *A Proposed Vision for Developing Follow-up and Performance*

### *Evaluation in Pre-University Education in Damietta Governorate*

Gehan Abdel-Hak Mohamed Gooda

Prof.El-Sayed Salama El-Khamisy

### Abstract:

The study aimed to identify how to develop follow-up and performance evaluation in pre-university education in Damietta Governorate. The study used the descriptive method for its relevance to the nature of the study; The study recommended the necessity for each follower to know the tasks required of him, and to know the optimal performance of each task, as well as the need to define the follower of how to properly self-govern his performance, and to develop a comprehensive plan for the follow-up process The study concluded that follow-up and performance evaluation represent one of the pillars of educational systems, and an important means of preparing the present and future generations, and the diversity of follow-up methods contributes to improving and developing the educational process, improving school administration performance, and improving the level of performance. The

*follow-up is a comprehensive process that covers all aspects of the educational educational process as an integrated system. The study recommended the importance of continuous training and development through (setting up a training plan for newly appointed observers, holding a training course for followers with the aim of unifying concepts and procedures for follow-up in order to circulate them to schools in a unified system, increasing the job satisfaction of the followers that drives them to further development. "*  
**Key words: follow-up - performance evaluation**

• مقدمة:

تعيش المؤسسات التعليمية على اختلافها مرحلة تاريخية غير مسبوقة من التقدم والتطور العلمي والمعرفي، نتيجة لما أفرزته ثورة المعلومات والاتصالات من مستحدثات ساهمت في سرعة انتقال وتبادل المعلومات والمعارف في مختلف المجالات من خلال الإنترنت ووسائل الاتصال الرقمية، وفي خضم هذه الأوضاع الديناميكية سريعة التغير وشديدة المنافسة في البيئة التربوية والتعليمية، وجدت المؤسسات التعليمية نفسها أمام ظروف تنافسية غير معتادة، وأدركت أنه بات من الضروري حتى تستمر في تحقيق أهدافها وتظل قادرة على المنافسة والتميز، أن تهتم بتقويم أداؤها بشكل مستمر، وتصحيح وتعديل الأوضاع التي قد تعيق عملية تحقيق الأهداف أو الوصول إلى الأداء المطلوب (مجيد الكرخي، ٢٠١٥، ٣١)

وتعد المؤسسة التعليمية من أهم مؤسسات المجتمع لما لها من دور فعال في تطوير أفراد المجتمع وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات في شتى مجالات الحياة في إطار مبادئ وقيم وأخلاقيات المجتمع، بولا شك أن المؤسسات التعليمية تواجه اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها اتساع البيئة الخارجية وما يتميز به العصر من التعقد والتداخل، ومن هنا بات معروفاً لدي الجميع أن التطوير أمر حتمي في كل مؤسسة ونظام لأن الزمان متحرك والكفاءات البشرية في ارتقاء والحاجات والضروريات في تزايد واتساع (باسم بدوي، ٢٠١١، ٣)

وواقعنا يشير إلى أنه ليس هناك حلاً سحرياً لمواجهة التحديات ومواصلة النمو والارتقاء بالعملية التعليمية إلا من خلال التكامل والتناغم بين مدخلات المنظومة التعليمية ككل متكامل، فنحن بحاجة إلى نظام تعليمي قادر على تفعيل الشراكة المجتمعية كمدخل لإصلاح التعليم المصري ويستدعي ذلك وجود تعاون وثيق بين الدولة ومؤسسات المجتمع المدني (علي جوهر، ٢٠١٠، ٤٤)، ومن ثم أصبح التطوير والتقويم سمة أساسية من سمات العصر، وأضحى تطبيقهما واستحداث آليات لتفعيلهما ضرورة لا غنى عنها في كل مناحي حياتنا تحقيقاً للجودة الشاملة ومواكبة للتغيرات المعاصرة والمستقبلية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ٧)

ويعتبر تقويم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة التعليمية لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية وإتقان.

تقويم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة.

مع ملاحظة أن عملية تقويم الأداء عملية معقدة نظراً لتشابك عوامل كثيرة فيها، كما أنها قد تكون سبباً لكثير من المشاكل الناجمة عن التقييم الذي لا يرضي الطرف المقيّم في كثير من الأحيان مما يعود بالسلب على وظائف الموارد البشرية بل على مستقبل الموارد البشرية حيث يكون الإحساس بعدم العدالة أو عدم مواءمة التقييم مع الطموح سبباً في التذمر أو الإهمال أو أخذ مواقف سلبية تجاه المؤسسة (طارق جماز، ٢٠١٠، ٨٠).

ومن خلال عمل الباحثة في مجال المتابعة وتقويم الأداء ورصد السلبيات الموجودة بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، وإيماناً بأن المجتمع البشري يعيش حالياً عصرًا يتسم بالسرعة والتغيير والتراكم المعرفي الهائل، عصرًا صار التعليم حق ووسيلة أساسية لتقدمه ورفاهيته، والمرحلة القادمة بتغييراتها المتلاحقة تتطلب إنساناً ذو مواصفات معينة لاستيعابها والتفاعل معها، وتقع مسئولية ذلك على التعليم وقدرته على إعداد النشء بكفاءة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١، ١٩).

وتأسيساً على ما سبق يتضح ضرورة العمل على مراجعة أداء المتابعة من خلال رصد وتحليل جميع جوانب الأداء الخاص بها ثم تقويمه باستمرار، وذلك وفقاً لإطار شامل ومعايير واضحة يتم من خلالها تقويم الأداء، ويراعي التكامل بين الجوانب الأكاديمية والأخلاقية والمعرفية وطرق العمل ولكي تكون عملية التقويم أكثر دقة وفعالية ينبغي أن تعتمد على نموذج تقويمي رصين، بحيث تتعدد طرق ووسائل التقويم من البسيط إلى المتقدم الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد والمجالات التي تقوم بها المتابعة وبالتالي معرفة مستوى ممارسة هذا الأداء من أجل الوصول إلى مقترحات للتطوير تحسين الأداء وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

#### • الدراسات السابقة:

وفي إطار تحديد مشكلة الدراسة فقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية مثل:

استهدفت دراسة باسم زغلول بدوي (٢٠١١) التعرف على مبررات الإصلاح الإداري داخل المعاهد الأزهرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية (محدودية البرامج التدريبية الخاصة بنظم جودة التعليم، المركزية في اتخاذ القرارات وضعف المشاركة المجتمعية) وأوصت الدراسة بـ (توفير برامج تدريبية خاصة بالإدارة، والاتجاه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات). اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في تناولها التطوير الإداري، ولكن هناك اختلافاً بين الدراستين من حيث مجال التطبيق وهدف

الدراسة، واستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة بضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية لقيادات المدارس لتفعيل أدائهم وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.

كما استهدفت دراسة صلاح الدين علي أبو رزق (٢٠١٢) التعرف على نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال النتائج توصلت الدراسة إلى توصيات منها (وضع برنامج لتدريب فريق المتابعة والتقييم، ربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم، تفعيل دور مجلس المدرسة، والمجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية).

اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في اتباع المنهج الوصفي واستفادت الدراسة الحالية من توصيات تلك الدراسة في وضع برنامج لتدريب فريق المتابعة والتقييم، وربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة عن عمليات المتابعة والتقييم.

كما استهدفت دراسة هبه توفيق عودة أبو عباده (٢٠١٥) التعرف على توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في مدارس عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين الذين يوظفون تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في مدارس عمان، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الدراسة، وأوصت الدراسة بالتوسع في استخدام تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي.

اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في اتباعها المنهج الوصفي في الدراسة كذلك أداة الاستبانة للتطبيق، واستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة بضرورة الاهتمام بتوظيف تقنيات الإنترنت في المتابعة وتقييم الأداء.

أيضاً استهدفت دراسة محمد هاشم علي الماخذي (٢٠١٦) التعرف على الكفايات المطلوب توافرها في المشرف التربوي (المتابع)، لتسهم في تطوير الأداء المهني في التعليم بشكل عام، وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلم والمدير والتعليم بشكل عام، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أسس اختيار المتابعين غير كافية.

اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في تناولها الكفايات المطلوب توافرها في المشرف التربوي (المتابع)، لتسهم في تطوير الأداء المهني في التعليم بشكل عام، وكذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة بضرورة الاهتمام بأسس اختيار المتابعين.

استهدفت دراسة رودريك ويبر Weber (2009) الصفات التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار مديري المدارس العامة في أربعة مجالات (القيادة، الإدارة،

المؤهلات، العلاقات الخارجية) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، توصلت الدراسة لنتائج أهمها (تقييم القيادة والقدرة على تحفيز العاملين وتلك قيمة هامة عند اختيار المديرين، قدرة المدراء على خلق بيئة تعليمية فاعلة وهي صفات القيادة الرشيدة التي من خلالها يتم تقييم المدراء، وأوصت الدراسة بالأخذ بمبدأ ايلاء الاولويات في اختيار المديرين للحاصلين على الدرجات العلمية العليا والخبرة والتوافق والقدرة على اقامة علاقات مع البيئة الخارجية).

اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واستفاد الدراسة الحالية من تلك الدراسة بضرورة الاهتمام بمبدأ ايلاء الاولويات في اختيار المديرين للحاصلين على الدرجات العلمية العليا والخبرة والتوافق والقدرة على اقامة علاقات مع البيئة الخارجية.

استهدفت دراسة شانسيري Chansiri (2010) تطوير كفاءات المديرين في مدارس التعليم الأساسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة الى ان عوامل الكفاءة هي (الكفاءة في التخطيط وتحديد الأهداف، الكفاءة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واستفاد الدراسة الحالي من تلك الدراسة بضرورة الاهتمام تطوير الكفاءات، في التخطيط وتحديد الأهداف، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

استهدفت دراسة سدومان كابوسوزوغلو، وأوميت دي ليكسي Saduman (2017) الحصول على مقياس يقيس السلوك الإشرافي الفني للمتابعين ويوفر الصلاحية والمصادقية من خلال فحص الأحكام المتعلقة بالإشراف الفني (المتابعة) وفقا لتصور المتابعين ومديري المدارس الابتدائية والثانوية، وكشف الدراسة عدم وجود أداة قياس تتعلق بنموذج الإشراف الفني (المتابعة) كشف تحليل البيانات أن هناك مقياس موثوق به يتكون من أربعة أبعاد (الفحص الفني، مؤهلات المتابع، البعد التعليمي والعلاقات الإنسانية والتعليمية للمتابع)، استنتجت الدراسة أن هناك نقصاً في الدراسات وأدوات القياس للإشراف الفني (المتابعة وتقويم الأداء) الذي يعد أحد أساليب الإشراف الحديثة.

اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة بضرورة وضع مقياس موثوق به لتقييم الأداء يتكون من أربعة أبعاد كفلسفة الفحص الفني، مؤهلات المتابع، البعد التعليمي والعلاقات الإنسانية والتعليمية للمتابع.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق لعدد من الدراسات والأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية، ذات الصلة بشكل مباشر وبشكل غير مباشر بموضوع الدراسة، يتضح أن الحاجة ماسة لتطوير المتابعة وتقويم الاداء حيث تبين أن التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية كثيرة والحاجة إلى التطوير أصبحت ملحة لمواجهة عصر

العولة وتحدياته بمخرج تعليمي قادر على مواجهة العصر، ويمكن إبراز الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة علي النحو التالي:

« دراسات تناولت (تطوير الإدارة التربوية في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصالات والمعلومات) مثل: دراسة Chansiri ، (٢٠١٠)، دراسة العساف والصرايرة (٢٠١١) ، دراسة صلاح أبو رزق (٢٠١٢)، دراسة محمد الماخذي (٢٠١٦) ، دراسة Saduman (٢٠١٧) .

« دراسات تناولت (أسباب ضعف القيادات المدرسية للقيام بالمهام الموكلة اليهم واحتياجاتهم ليقوموا بعملهم بكفاءة) مثل دراسة Chansiri ، (٢٠١٠) .

« دراسات تناولت ضرورة تطوير أساليب التقييم لكل مدخلات المنظومة التعليمية: دراسة Weber (٢٠٠٩) .

وبناء علي العرض السابق استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

« تحديد مشكلة الدراسة، أهدافها وتساؤلاتها من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

« تحديد واختيار عينة الدراسة التي تتمثل في (مديري المدارس، مديري التعليم العام، مديري الإدارات، لجان المتابعة بالإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط).

« كذلك الاستفادة من المناهج المستخدمة في هذه الدراسات والتي أرشدت الباحثة في اختيار المنهج الوصفي وكذلك تحديد أدوات جمع البيانات الملائمة لتلك الدراسة المتمثلة في أداة الاستبانة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النواحي التالية: برغم من أن الدراسات السابقة قامت بتقديم تصورات نظرية وواقعية لإصلاح المنظومة التعليمية إلا أن الواقع ما يزال دون مستوى الطموح وبحاجة ماسة إلى جهود مستمرة، ودراسات متأنية للوصول لمستوى الأداء المتميز الذي يزيد من كفاءة العملية التربوية التعليمية وهذا ما حاولت الدراسة الحالي تقديمه.

جاءت الدراسة الحالية لتقديم رؤية مقترحة لتطوير إدارة المتابعة وتقويم الأداء، كما أنها اعتمدت علي التقويم كخطوة أساسية في التطوير والتعديل واهتمت بتحديد الأسس النظرية والجانب العملي المرتبط بها.

#### • مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد المتابعة وتقويم الاداء ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي تهدف الي تطوير وزيادة فاعلية ذلك النظام من خلال العمل على تنمية مدخلاته وتطوير عملياته لتحقيق المخرجات المرجوة، ومن هنا لا بد من التعامل والتطوير بفكر منظومي وليس أحادي لتكون عملية التطوير شاملة ومتكاملة، وبناء على ما تقدم ومن خلال عمل الباحثة في إدارة المتابعة وتقويم الأداء واحتكاكها المستمر بالمعلمين والاداريين والطلبة ومديري المدارس تلمست الحاجة إلي تطوير المتابعة وتقويم الاداء حيث تبين أن التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية كثيرة



والحاجة إلى التطوير أصبحت ملحة لمواجهة عصر العولمة وتحدياته بمخرج تعليمي قادر علي مواجهة العصر وبناء عليه تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما آليات تطوير إدارة المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدة أسئلة فرعية هي:

- ◀ السؤال الأول: ما الإطار النظري والمفاهيمي للمتابعة وتقويم الأداء؟
- ◀ السؤال الثاني: ما واقع تطبيق إدارة المتابعة وتقويم الاداء التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط؟
- ◀ السؤال الثالث: ما معوقات تفعيل المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط؟
- ◀ السؤال الرابع: ما آليات تطوير إدارة المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط؟

#### • أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ◀ تحديد الإطار النظري والمفاهيمي للمتابعة وتقويم الأداء .
- ◀ رصد واقع المتابعة وتقويم الاداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط .
- ◀ تحديد أهم معوقات تفعيل المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط .
- ◀ التوصل إلى آليات تطوير إدارة المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط .

#### • أهمية الدراسة:

علي ضوء ما سبق تتضح أهمية الدراسة في عدة عناصر من أهمها:

- ◀ أهمية موضوع الدراسة حيث يتوافق مع متغيرات العصر، والفكر الإداري المعاصر، حيث أصبحت المتابعة وتقويم الأداء أهم سبل تطوير الأداء واتقان العمل وتلافي الأخطاء .
- ◀ الوصول لأفضل آليات وأساليب المتابعة لتحقيق الأهداف المرجوة من المنظومة التعليمية
- ◀ تحديد وازهار مواطن الضعف والقوة في مؤسساتنا التعليمية بمحافظة دمياط .
- ◀ تعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات من خلال تقويم الأداء ..
- ◀ تعدد المستفيدين من الدراسة (الطلاب والمعلمين والاداريين والمديرين واولياء الامور والمهتمين بالتعليم والتربية و...و...الخ).

#### • المستفيدون من الدراسة:

من المتوقع أن تفيد هذا الدراسة العاملين في المنظومة التعليمية ك " الخبراء والمتخصصين ومديري المتابعة وتقويم الاداء ومديري المدارس والمعلمين ومديري الادارات والموجهين الأوائل ومديري التعليم العام بمحافظة دمياط .

• **منهج الدراسة:**

تستخدم الدراسة الحالي المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الدراسة، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويوضح خصائصها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى بقصد استخدام البيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع الاجتماعية والتربوية (ذوقان عبيدات ٢٠٠٥)

• **حدود الدراسة:**

طبقا لعنوان الدراسة وتساؤلاتها، تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

• **الحدود الموضوعية:**

تحدد في رؤية مقترحة لتطوير إدارة المتابعة وتقويم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط.

• **الحدود البشرية:**

تقتصر الدراسة على عينة من الخبراء والمتخصصين في مجال المتابعة وتقويم الأداء، ومديري الإدارات، ومديري التعليم العام بمحافظة دمياط.

• **الحدود الجغرافية:**

حيث أن الباحثة من محافظة دمياط وتعمل بمجال المتابعة وتقويم الأداء وشديدة الاحتكاك بالواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية بات تطبيق الدراسة محددًا في إدارات المتابعة وتقويم الأداء بمحافظة دمياط.

• **الحدود الزمانية:**

تبدأ من ٢٠١٩ : ٢٠٢٠م

• **مصطلحات الدراسة:**

المتابعة: Follow-up

عملية متابعة سلوكيات المدرسين لتوضح بدرجة كبيرة من اليقين مدى قدرتهم وامكانياتهم على نقل معلوماتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها خلال فترة اعدادهم (مجدي عزيز إبراهيم، ٢٠٠٩).

• **التعريف الإجرائي للمتابعة:**

هي عملية إنسانية تعاونية منظمة ومخططة ومستمرة لتحقيق كفاءة وانضباط العملية التعليمية من خلال اللوائح والقوانين المنظمة والتي تستند على مجموعة من الأدوات والمعايير تتسم بالموضوعية يمتلكها فريق من المتابعين على درجة عالية من الكفاءة والأخلاق المهنية لرصد وتحليل وتقويم الأداء.

• **تقويم الأداء Performance Appraisal**

هو الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقويم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل (أحمد الزكي، ٢٠٠٤)

• **التعريف الإجرائي:**

تقويم الأداء عملية مستمرة وشاملة ومتزامنة مع المتابعة بدءاً من إجراءات سريعة في الميدان التعليمي حتى برامج وخطط إصلاحية تقويمية لعلاج القصور الذي أظهرته المتابعة وبناء خطة لمتابعة تنفيذه.

• **الإطار النظري والمفاهيمي:**

يُعد الإشراف التربوي (المتابعة) أحد وظائف الإدارة التعليمية، وأحد العناصر الهامة الفاعلة في أي نظام تعليمي بوصفه أداة تعمل على تطوير جوانب العملية التعليمية وعناصرها، وإذا كانت العلاقة بين المشرف (المتابع) والعاملين بالمؤسسة التعليمية تتسم بالتعاون، والمشاركة، والتناغم، والتكامل تتطور العملية التعليمية ونصل إلي تعليم متميز (إيمان محمد مكاوي، ٢٠١٣، ١٠). ويعتبر تقويم أداء القيادات المدرسية مدخلاً متكاملًا لزيادة الفاعلية الفنية والمهنية والإدارية ولتطوير العمل وترشيد الأداء المنظم (إيمان زغلول أحمد راغب، ٢٠٠٨، ٣٤٥).

مما سبق ولما وكبة تطورات العصر بات وشيكاً ضرورة تشخيص الواقع التربوي ورصد أبعاده وقضاياها ومشكلاته وتطوير إدارة المتابعة وتقويم الأداء.

• **مفهوم المتابعة:**

المتابعة (الإشراف التربوي) هي نشاط موجه لخدمة جميع مدخلات العملية التعليمية لتوجيههم ومساعدتهم لأداء عملهم علي أكمل صورة، وانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوي العملية التعليمية التربوية وتحقيق أهدافها (Mura Hismanoglu، 2010، 16-34).

وترى الباحثة أن المتابعة عملية تربوية، منظمة، تشخيصية علاجية، تقويمية لكافة عناصر الموقف التعليمي، غايتها تطوير المنظومة التعليمية بكافة محاورها (المدخلات والعمليات والمخرجات) اعتماداً على أدوات وآليات للمتابعة، من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

• **أهداف المتابعة:**

تتبلور أهداف المتابعة (الإشراف التربوي) فيما يلي:  
 ◀ تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره لتحقيق مزيد من (الفاعلية والكفاءة).  
 ◀ المشاركة الفاعلة في إعداد وتهيئة المعلم الكفاء للقيام بدوره التعليمي التعليمي.

◀ اكساب المعلم الخبرات والمهارات الداعمة له في مجال تخصصه.  
 ◀ العمل مع المعلم لتحليل سلوكه التعليمي وتشخيص جوانب القوة لديه ومعالجة ما يحتاج إليه من تحسين وتغيير وتطوير. تنمية المهارات الأساسية لدي المعلم لإدارة الأزمات والمواقف التعليمية بكفاءة وفاعلية (محمد هاشم الماخذي، ٢٠١٦، ٣٧).

• **وظائف المتابعة (الإشراف التربوي):**

تتعدد وظائف المتابعة ويمكن حصرها في: (سحر سعيد بادود، ٢٠٠٩، ٢٨ - ٢٩).

◀ وظائف إدارية وتشمل (توفير المناخ الإداري الذي يسوده الألفة والتوافق لتحقيق الأهداف المنشودة والشفافية التامة في إعداد تقرير شامل عن المدرسة وإبراز مشكلاتها والعمل على حلها).

◀ وظائف تنشيطية وتشمل (دور المتابع في مساعدة المعلمين على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية، وطريقة الاستفادة منها، والمشاركة الفعالة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة، ومتابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها للعاملين بالمؤسسات التعليمية).

◀ وظائف تدريبية وتشمل (التدريبات وورش العمل وحلقات الدراسة والنشرات ووضع البرامج التدريبية وفهم الأهداف التربوية لتطوير الأداء والنهوض بالعملية التربوية التعليمية للوصول لجودة المخرجات التعليمية).

◀ وظائف بحثية (من خلال الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التعليمية التربوية والسعي إلى حلها بطريقة علمية وتكوين فريق بحث في كل مدرسة لدراسة مشكلات المادة والطالب والإدارة، وحلها بطرق علمية إبداعية لتطوير كافة عناصر المنظومة التعليمية التربوية من مدخلات وعمليات ومخرجات بما يحقق الإبداع والتميز).

◀ وظائف تقويمية من خلال (تقويم العملية التعليمية على أسس موضوعية دقيقة).

◀ وظائف ابتكارية من خلال (ابتكار أفكار وأساليب جديدة لتطوير العملية التربوية التعليمية ووضع تلك الأفكار موضع الاختبار والتجريب ثم تعميم تلك الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صحتها). وتري الباحثة أن تلك الوظيفة من أهم وظائف المتابعة التي تحتاج متابع على قدر كبير من الوعي والإدراك والتمكن من مهاراته الفنية والإدارية.

إضافة إلى ما سبق تري الباحثة أن المتابع (المشرف التربوي) لابد أن يكون قائداً تربوياً يتحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، ويتحقق ذلك من خلال دوره في العمل التربوي كموجه، ومرشد، ومستشار، وخبير ينتقل من دراسة المؤسسة التعليمية إلى دراسة النظام التعليمي وعلاقته بالنظم المجتمعية الأخرى.

#### • مهام المتابع (المشرف التربوي):

وبذلك لم تعد المتابعة وظيفة فوقية أو تسلطية بل أصبحت وظيفة قيادية، والمتابع هو قائد ورائد تربوي يؤمن فكراً وعملاً بالديمقراطية، وينظر للمعلم علي أنه زميل له في المهنة، ويتعاون معه علي حل المشكلات، ويشجعه علي الابتكار والتجديد، ويهيئ له الفرص والمجالات الكافية للنمو المهني. (عبدالله حمود الجميل، ٢٠١٤، ١٢٧). وفي سبيل تحقيق كل ما سبق يقوم المتابع بوظائف رئيسية أهمها (محمد منير مرسي، ٣٥٠)

◀ الابتكار والبناء (يجب علي المتابع (المشرف التربوي) أن يبتكر أفكاراً جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية التعليمية وما يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب).

« معالجة الخطأ (يقوم المتابع (المشرف التربوي) بمعالجة أي خطأ في الممارسات التربوية ولا يعتمد علي تصيد الأخطاء وإنما عليه بحكم خبراته وتجاربه أن يكتشف ما يطرأ له من جوانب سلبية وما يراه من فجوات وأن يقدم اقتراحاته البناءة لمعالجة هذه السلبيات وسد تلك الفجوات).

« تفادي الخطأ (وهذا يعني بالنسبة لعملية المتابعة أنها تستهدف حماية العملية التربوية من الوقوع في الممارسات الخاطئة وهذا يتطلب من المتابع مساعدة المعلمين علي التكيف مع عملهم بنجاح والقيام بمسئولياتهم بكفاءة)

#### • المعوقات التي تعوق أداء المتابع:

تعددت المعوقات التي تعوق أداء المتابع فمنها المعوقات الإدارية، ومنها الفنية، ومنها الاقتصادية، ومنها الشخصية، وفيما يلي تتطرق الباحثة لكل منها بشيء من التفصيل (سهي نونا صليوه، ٢٠٠٥، ١٦٠)

« المعوقات الإدارية (قلة أعداد المتابعين، الازدواجية وضعف التنسيق في العمل بين متابع الإدارة ومتابع المديرية ومتابع مكتب التنسيق وموجهي المواد ومتابعي المراحل المختلفة، غياب المعايير العلمية في اختيار المتابعين والاعتماد أحيانا علي الحسوبة)

« المعوقات الفنية (اختلاف أساليب العمل بين المتابعين، عدم الاستفادة من تقارير السنوات السابقة في التطوير والتي أعدها المتابعون السابقون).

« المعوقات الاقتصادية (قلة وجود حوافز مادية للمتابع، قلة الوسائل التكنولوجية المعينة للمتابع).

« المعوقات الشخصية (عدم اتصاف المتابع بالمرونة وحسن المعاملة عدم اهتمام المتابع بتكوين علاقات مهنية سليمة بينه وبين من يتابعهم، قلة خبرة المتابع في إجراء البحوث التربوية الميدانية، غياب الخبرة العلمية المتجددة للمتابع وقلة الحرص علي تنمية نفسه ذاتيا).

وتري الباحثة أنه بناء على ما سبق، فإنه يمكن القول بأن الوقوف علي المعوقات التي تواجه المتابع التربوي تعد مؤشرا لضرورة إحداث تغيير وتحول من الوضع القائم إلي الوضع المستهدف، وهذا ما تسعى الباحثة من خلال هذا الدراسة إلي تحقيقه.

#### • نشأة المتابعة وتطورها:

أنشئت الإدارة المركزية للمتابعة وتقسيم الأداء بالقرار الوزاري رقم (١٢٣) بتاريخ ٧ / ٦ / ٢٠٠١ باسم "الإدارة المركزية لشئون المتابعة"، وبموجب القرار رقم (٢٦٤) بتاريخ ٢ / ١٢ / ٢٠٠١ تم تعديل المسمى ليصبح (الإدارة المركزية لشئون جهاز التفيتش) ويكون تبعيته للوزير مباشرة، تم تحديد اوضاع العاملين بالجهاز بالقرار الوزاري رقم (٢٨٠) والصادر بتاريخ ٢٦ / ٨ / ٢٠٠٧ بتحديد أوضاع العاملين بجهاز التفيتش وتسكينهم على قطاعات الوزارة المختلفة إلا أنه تم العدول عن هذا القرار وتغيير مسمى جهاز التفيتش ليصبح "مكتب المتابعة التابع لمعالي الدكتور الوزير" والابقاء على العاملين داخل الجهاز، تم تعديل مسمى جهاز التفيتش

لتصبح "الادارة العامة للمتابعة" بالقرار رقم (١٢٩) الصادر بتاريخ ٢٦ / ٤ / ٢٠١٤ وبموجب القرار الصادر برقم (١٣٩) في ١٤ / ٤ / ٢٠١٥ تم اعتبارها "الادارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء" وهو المسمى القائم حتى الآن. وللإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء رؤية ورسالة تسعى لتحقيقها وهي:  
( [http://cfollow.blogspot.com/2016/03/blog-post\\_9.html](http://cfollow.blogspot.com/2016/03/blog-post_9.html) )

#### • رؤية الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء:

"الانطلاق نحو متابعة متميزة لتحقيق كفاءة وانضباط العملية التعليمية من خلال اللوائح والقوانين المنظمة والتي تستند على مجموعة من الأدوات تتسم بالموضوعية يمتلكها فريق من المتابعين على درجة عالية من الكفاءة والأخلاق المهنية لرصد وتحليل وتقييم الأداء الوظيفي".

#### • رسالة الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء:

- ◀ نشر ثقافة المتابعة وتقييم الأداء.
- ◀ إشراك جميع مستويات المتابعة (وزارة - مديرية - إدارة) في فريق عمل واحد.
- ◀ انتقاء عناصر بشرية متميزة وضمها لتمكين الإدارة من القيام بمسئوليتها المنوطة بها.
- ◀ العمل على رفع كفاءة المتابع مهنيًا في ضوء الاحتياجات التدريبية.
- ◀ تصميم وإعداد أدوات واستمارات تحليلية للمتابعة تقوم على مبدأي شمولية القياس وموضوعية التقييم.
- ◀ تحقيق شمولية المتابعة من خلال متابعة المدارس (سير العملية التعليمية - البرامج المدرسية - امتحانات الثانوية العامة.....) والمدارس الرسمية للغات ومدارس العشوائيات ومدارس المتفوقين بجانب المأموريات الخاصة.
- ◀ إعداد تقارير تحليلية وتجميعية لعرض نتائج المتابعة على متخذي القرار.
- ◀ تقييم الأداء بدءاً من إجراءات سريعة في الميدان التعليمي حتى برامج وخطط إصلاحية - تقييمية لعلاج القصور الذي أظهرته المتابعة وبناء خطة متابعة تنفيذه.
- ◀ تحقيق التواصل مع بعض الإدارات المختصة داخل الوزارة لبناء رؤى مشتركة في تقييم الأداء.
- ◀ هيكلة الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء باستحداث إدارات عامة وإدارات فرعية.
- ◀ ادخال التقنيات الحديثة في نظم المتابعة.

وتري الباحثة أن الرؤية واضحة، ولكنها تقليدية، تقتصر على الرصد للواقع وتقييم الأداء دون الإشارة إلى ابتكار أو إبداع.

أما بالنسبة للرسالة هناك قصور في الرسالة حيث أن:

- ◀ المتابعة لم تهيكّل داخل الإدارات كما ورد في بنودها.
- ◀ التدريبات قليلة جداً للتطوير المهني للمتابع وتقتصر على متابعي الوزارة.
- ◀ معايير اختيار المتابعين التي حددتها الكتب الدورية لا تطبق بشفافية وما زالت الوساطة والمحسوبية مسيطرة وهذا ما ستتناوله الباحثة في الإطار الميداني.

« ما زالت المتابعة تتم بالطرق التقليدية.

مما سبق ذكره يتضح أن هناك فجوة في هيكلية إدارة المتابعة وتقويم الأداء على مستوى المديريات والإدارات التعليمية مما يؤثر الجدل حول: الكيفية التي تعمل بها إدارة المتابعة وتقويم الأداء بدون هيكلية منظمة بالرغم من وجود فريق عمل كامل ينظم أعماله كتب دورية أصدرتها وزارة التربية والتعليم.

• المتابعة ودورها في تحقيق أهداف العملية التعليمية:

تعد المتابعة (الإشراف التربوي) أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتبارها قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن أن ينظر إليها على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمتابع (المشرف التربوي) والمنهج والمدير، وهي عملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل. ويمكن القول أن المتابعة (الإشراف التربوي) هي صمام أمان العملية التربوية. (محمد خليفة الطويل، ٢٠١٦، ١١٤)

• أجندة يوم عمل المتابع داخل المؤسسة التربوية:

• عناصر المتابعة أثناء العام الدراسي:

(أمن البوابة - النوباتجية - تابور الصباح "علم الجمهورية - تحية العلم - مشاركة المعلمين - أنشطة التابور - الزبي المدرسي" - رؤية ورسالة المدرسة - النظافة من الداخل والخارج - سلامة المبني المدرسي - وسائل الأمان - الصيانة - دورات المياه - الجدول المدرسي - الإشراف اليومي وانضباطه - انضباط الطلاب (الإجراءات المتخذة حيال الطلاب الغائبين) - انضباط العاملين - المعامل - حجرات الأنشطة والمجالات "مفتوحة وجداولها منفضة - وصلاحية الأجهزة ووسائل الأمان... إلخ" - القرار الوزاري رقم ٢٨٧ /١٩/٢٠١٦ بشأن لائحة الانضباط المدرسي - زيارات الموجهين من الناحية الإدارية دون الدخول في الفنيات - وحدة التدريب والجودة ومدى فاعليتها - الكتب الدراسية وموقف وصولها وتوزيعها على الطلاب - التأمين المالية من النواحي الإدارية - التغذية المدرسية من النواحي الإدارية - التأمين الصحي "المرور اليومي للزائرة الصحية - السجلات - الإسعافات الأولية" - المجموعات المدرسية وسجلاتها - الإدارة المدرسية "سجل القرارات الوزارية - سجل الإشارات التليفونية - سجل توزيع العمل - الإعلان عن الخط الساخن للإدارة... إلخ".

• عناصر المتابعة أثناء الأجازة الصيفية:

(الاستعداد للعام الدراسي الجديد - استكمال أعمال الصيانة البسيطة والانتهاء من الصيانة الشاملة قبل بداية العام الدراسي - عجز وزيادة هيئة التدريس للعام الدراسي الجديد - موقف وصول الكتب الدراسية للعام الدراسي الجديد - الأثاث المدرسي واستكمال المعامل للعام الدراسي الجديد - متابعة تنسيق قبول الطلاب الجدد، والتحويلات من وإلى المدرسة للعام الدراسي الجديد.

• تقويم الأداء:

لوحظ في العقدین الأخيرین تدني مستوى العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية بكل مراحلها مما استوجب الحاجة إلى مراقبة جودة العملية التعليمية:

حتى يمكن الحد من تدني مخرجات التعليم والفقر الواضح في العائد منه كما يتمثل في نقص المهارات والخبرات اللازمة؛ التي يتطلبها سوق العمل.

هذا ويستخدم تقويم الأداء للتعديل والتحسين والتطوير، كما يعنى الحكم على أداء المؤسسة ككل، وعلى مدى تحقق الأهداف التربوية استناداً إلى معايير محددة أي أن التقويم هنا ليس غاية في حد ذاته، ولكنه وسيلة هدفها تحسين العملية التعليمية وتطويرها والاستفادة من ذلك لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل (أحمد حسن عيسى، ٢٠٠٥، ٥)

• **أهداف تقويم الأداء:** (Rachael Trotman, 2008, 12)

أهم أهداف تقويم الأداء تتمثل في الوقوف على مستوى الإنجاز مقارنة بالأهداف المخططة، الكشف عن مواطن الخلل والضعف، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها والوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق الأهداف المرجوة

• **معوقات تقويم الأداء في المؤسسات التربوية التعليمية:**

هناك العديد من المعوقات التي قد تواجهها عملية تقويم الأداء في المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن أبرز هذه المعوقات الآتي: (محمود صلاح الدين عام، ٢٠٠٧، ٢٤٨- ٢٥٢).

◀ النظر الضيقة لمفهوم التقويم بأنه يقتصر على تقويم الطلاب فقط، وبالرغم من أهميته إلا أنه غير كاف لتقويم أداء المؤسسات التعليمية؛ لكونه يغفل جوانب كثيرة من مكونات العمل الإداري والتربوي والتعليمي التي لها تأثير مباشر في المخرجات.

◀ افتقار الممارسات السائدة للتقويم إلى منهجية واضحة تنظر إليه بشكل شمولي ومتكامل، حيث ينظر إليه كأنشطة فردية تتم بشكل مجزأ.

◀ تعدد عناصر العملية التعليمية والإدارية يتطلب استخدام أساليب تقويم علمية تتناسب مع المواقف المختلفة لتوفير المعلومات اللازمة لتقويم الأداء

◀ أن ممارسات تقويم الأداء غالباً ما تهدف إلى الكشف عن المشكلات والأخطاء وأوجه القصور، دون توجيه المسارات نحو التطوير.

◀ خوف العاملين من تغيير عادات العمل أو الحاجة إلى تطوير كفاياته ومهاراتهم.

◀ قصور نظم المعلومات، وغياب نظم وقواعد البيانات بالرغم من دورها في عملية التقويم.

• **الدراسة الميدانية ونتائج الإحصائية:**

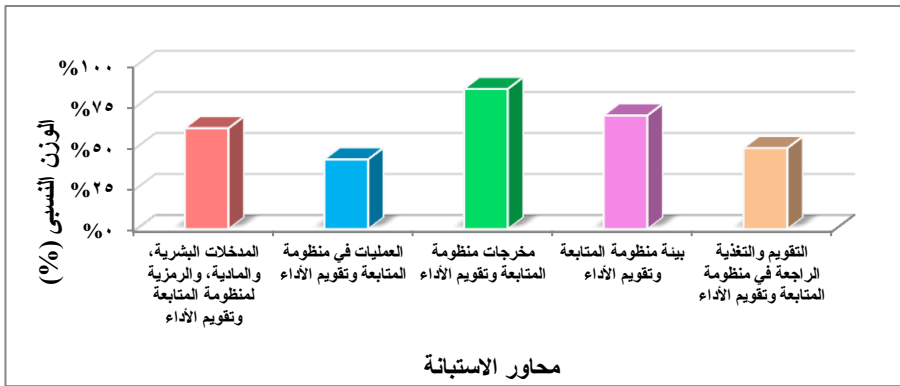
وقد تم تطبيق استبانة مكونة من خمسة محاور علي عدد (٩٠) من المتابعين في محافظة دمياط ويوضح الجدول التالي النتائج الاحصائية للتقييم الكلي لمحاور الاستبانة. يبين الجدول (١) التقييم الكلي لمحاور الاستبانة وفقاً لآراء أفراد عينة البحث، حيث وقعت الآراء في مستوى "متحقق بدرجة كبيرة" لمحور مخرجات منظومة المتابعة وتقويم الأداء بمتوسط حسابي (٢٠٥٦) ووزن نسبي (٨٥.٤١%)،



جدول (١): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأراء أفراد عينة البحث نحو التقييم الكلي لمحاور الاستبانة.

الترتيب	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة
٣	المدخلات البشرية، والمادية، والرمزية لمنظومة المتابعة وتقييم الأداء	١.٨٥	٠.٩٣	٦١.٥٧%	متحقق بدرجة متوسطة
٥	العمليات في منظومة المتابعة وتقييم الأداء	١.٢٨	٠.٥٢	٤٢.٥٧%	غير متحقق
١	مخرجات منظومة المتابعة وتقييم الأداء	٢.٥٦	٠.٥٤	٨٥.٤١%	متحقق بدرجة كبيرة
٢	بيئة منظومة المتابعة وتقييم الأداء	٢.٠٨	٠.٧٥	٦٩.٣١%	متحقق بدرجة متوسطة
٤	التقويم والتغذية الراجعة في منظومة المتابعة وتقييم الأداء	١.٤٨	٠.٦٤	٤٩.٤٩%	غير متحقق

ووقعت الأراء في مستوى "متحقق بدرجة متوسطة" لمحور المدخلات البشرية، والمادية، والرمزية لمنظومة المتابعة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي (١.٨٥) ووزن نسبي (٦١.٥٧%)، ولمحور بيئة منظومة المتابعة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي (٢.٠٨) ووزن نسبي (٦٩.٣١%)، في حين وقعت الاستجابات في مستوى "غير متحقق" لمحور عمليات في منظومة المتابعة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي (١.٢٨) ووزن نسبي (٤٢.٥٧%)، ولمحور التقويم والتغذية الراجعة في منظومة المتابعة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي (١.٤٨) ووزن نسبي (٤٩.٤٩%)، والشكل البياني التالي يوضح محاور الاستبانة وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (١): يوضح محاور الاستبانة وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول السابق ونتائجه والشكل البياني يتبين اتفاق أفراد عينة البحث على ضعف مستوى العمليات في منظومة المتابعة وتقييم الأداء، وكذلك ضعف مستوى التقويم والتغذية الراجعة في منظومة المتابعة وتقييم الأداء.

#### • تفسير ومناقشة نتائج الاستبانة:

في ضوء النتائج السابقة التي أفرزها البحث الميداني، يمكن للباحثة تفسير ومناقشة نتائج البحث الميداني في النقاط التالية:

« جاءت آراء أفراد عينة البحث بالنسبة للمحور الأول في الجزء الخاص بواقع المدخلات البشرية لمنظومة المتابعة وتقويم الأداء في مستوى "متحقق بدرجة كبيرة" للعبارة (١)، ومستوى "متحقق بدرجة متوسطة" للعبارة (٤) ويرجع ذلك إلى أن بعض الإدارات لا يتناسب فيها عدد المتابعين مع عدد المدارس التي يتابعونها، في حين جاءت الآراء في مستوى "غير متحقق" للعبارات (٣ - ٢) ويرجع ذلك إلى ندرة الالتزام باختيار المتابع بناء على الكفاءة الأكاديمية والتربوية، وقلة مشاركة المتابع فعلياً في وضع خطة تنميته المهنية.

« جاءت آراء أفراد عينة البحث بالنسبة للمحور الأول في الجزء الخاص بواقع المدخلات المادية لمنظومة المتابعة وتقويم الأداء في مستوى "متحقق بدرجة متوسطة" للعبارة (٨) ويرجع ذلك إلى وسائل المواصلات تتوفر لمدير ووكيل المديرية فقط وبعض أعضاء التنسيق والمتابعة المركزية فقط، في حين جاءت الآراء في مستوى "غير متحقق" للعبارات (٧ - ٦ - ٥) ويرجع ذلك إلى:

قلة الإمكانيات اللازمة للمتابعين (أجهزة، قاعات تدريب، ..... ) لأداء عملهم، وندرة الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين من المتابعين، وكذلك ندرة وسائل المواصلات التي تساعد المتابع على أداء عمله واقتصارها على فريق المديرية.

« جاءت آراء أفراد عينة البحث بالنسبة للمحور الثاني الخاص بواقع العمليات في منظومة المتابعة وتقويم الأداء في مستوى "متحقق بدرجة متوسطة" للعبارتين رقمي (١ - ٤) حيث يتم وضع خطة المتابعة وتقويم الأداء في ضوء أهداف المتابعة وكذلك يحاول المتابع الكفاء تطوير أساليبه في المتابعة باستمرار، في حين وقعت الآراء في مستوى "غير متحقق" للعبارات أرقام (٢ - ٣ - ٥ - ٦ - ٧ - ٨ - ٩) وهكذا يبدو واقع العمليات في منظومة المتابعة وتقويم الأداء ككل؛ وقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "غير متحقق" ويرجع ذلك إلى ضعف التنسيق بين خطط المتابعة عبر مستويات المتابعة الثلاث فيحدث تضارب في الخطط وأحياناً يتواجد الثلاث مستويات للمتابعة في مدرسة واحدة وأحياناً أخرى تتكرر الزيارات للمدرسة الواحدة على فترات قصيرة جداً، كذلك لا يتم تأهيل وتدريب المتابعين قبل التحاقهم بالمتابعة وبهذا لا يتوفر المتابع الكفاء، وقلة ما تقدمه الوزارة من دورات وبرامج تنمية مهنية متخصصة بصورة مستمرة، أيضاً ضعف مشاركة المتابع في وضع خطة تنميته المهنية لا يشجع حاجته في التنمية المهنية المستمرة.

« جاءت آراء أفراد عينة البحث بالنسبة للمحور الثالث الخاص بواقع مخرجات منظومة المتابعة وتقويم الأداء، في مستوى "متحقق بدرجة كبيرة" للعبارات أرقام (١ - ٢ - ٥) حيث أن من أهداف المتابعة وتقويم الأداء بالفعل تطوير جميع جوانب العملية التعليمية وكذلك التعامل بشفافية ونزاهة مع مديري المؤسسات التعليمية أثناء المأموريات الخاصة، في حين وقعت الآراء في مستوى "متحقق بدرجة متوسطة" للعبارتين رقمي (٣ - ٤) وذلك بالفعل متحقق حيث يطور المتابع من أداء مدير المؤسسة التعليمية، كما أنه يساعده في حل المشكلات أثناء وجوده.

« جاءت آراء أفراد عينة البحث بالنسبة للمحور الرابع الخاص بواقع بيئة منظومة المتابعة وتقويم الأداء، في مستوى "متحقق بدرجة كبيرة" للعبارتين رقمي (٤ - ٦)، ووقعت الآراء في مستوى "متحقق بدرجة متوسطة" للعبارات أرقام (١ - ٢ - ٣ - ٧ - ٨)، في حين وقعت الآراء في مستوى "غير متحقق" للعبارة رقم (٥) حيث أنه بالفعل لا توجد صلاحيات لفريق المتابعة لاختيار مديري المؤسسات التعليمية.

« جاءت آراء أفراد عينة البحث بالنسبة للمحور الخامس الخاص بواقع التقويم والتغذية الراجعة في منظومة المتابعة وتقويم الأداء، في مستوى "متحقق بدرجة متوسطة" للعبارتين رقمي (١ - ٣)، في حين وقعت الآراء في مستوى "غير متحقق" للعبارات أرقام (٢ - ٤ - ٥) حيث لا وضع برامج إصلاحية في ضوء تقارير المتابعة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، ولا توجد معايير محددة لتقييم أداء المتابع، كما لا توجد استمارة خاصة بالتقرير السنوي لقياس أداء المتابعين.

#### • النتائج الكلية للدراسة في جانبها (النظري والميداني):

في ضوء النتائج السابقة التي أفرزها البحث الميداني يمكن للباحثة إجمال خلاصة نتائج البحث الميدانية في النقاط التالية:

« ندرة الالتزام باختيار المتابع بناء على الكفاءة الأكاديمية والتربوية، وهذا ما أكدته دراسة توني بوش (٢٠٠٨)

« قلة مشاركة المتابع في وضع خطة تنميته المهنية،

« قلة الإمكانيات اللازمة للمتابعين (أجهزة، قاعات تدريب، ..... ) لأداء عملهم، وهذا ما أكدته دراسة إيمان زغلول أحمد ٢٠٠٢.

« قلة وجود حوافز مادية للمبدعين من المتابعين.

« قلة توفر وسائل مواصلات تساعد المتابع على أداء عمله.

« لا توجد برامج تدريبية لتحقيق رؤية ورسالة المتابعة، وهذا ما أكدته دراسة امل محمد حسن (٢٠٠٧)، ودراسة شانسري (٢٠١٠).

« ضعف التنسيق بين خطط المتابعة عبر مستويات المتابعة الثلاث لتحقيق التكامل والتوازن بينها.

« لا يتم تأهيل وتدريب المتابعين قبل التحاقهم بالمتابعة وهذا ما أكد عليه دراسة باسم زغلول (٢٠١١).

« محدودية ما تقدمه الوزارة ودورات وبرامج تنمية مهنية متخصصة بصورة مستمرة.

« أهداف المتابعة وتقويم الأداء تشمل تطوير جميع جوانب العملية التعليمية.

« المتابعة تحقق انضباط العملية التعليمية.

« المتابع يطور أداء مدير المؤسسة التعليمية من خلال المتابعة

« المتابعة تساعد في حل بعض المشكلات الموجودة في المؤسسات التعليمية.

« المتابعون يتعاملون مع مديري المؤسسات التعليمية بموضوعية وحيادية أثناء الأمور الخاصة

« عدم وجود صلاحيات لفريق المتابعة لاختيار مديري المؤسسات التعليمية.  
« عدم وضع برامج إصلاحية في ضوء تقارير المتابعة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية.

« عدم وجود معايير محددة لتقييم أداء المتابع.  
« لا توجد استمارة خاصة بالتقرير السنوي لقياس أداء المتابعين فقط وهذا ما اكدت عليه دراسة سادو مان (٢٠١٧) بضرورة وجود مقياس يقيس السلوك الاشرافي للمتابع

### • أهم الاستخلاصات:

من خلال العرض السابق اتضح لنا أن للتعليم دور مهم في رقي الأمم فهو يمثل مرتكزا وعمودا مع أعمدة بناء المجتمعات، فلا تنهض أمة ولا يستقيم لها شأن إلا بالتعليم، وقد تطور التعليم عما كان عليه في السابق بسبب التغيرات المتسارعة التي تشهدها الحياة في كافة المجالات، ومع هذه التغيرات والتقدم التقني، والمعلوماتي، والتحديات والتغيرات أصبح لزاماً علينا تطوير المنظومة التعليمية، والمتابعة وتقويم الأداء تمثل إحدى دعائم الأنظمة التعليمية، ووسيلة مهمة لإعداد الأجيال الحاضرة والمقبلة، حيث يتم من خلالها تقويم العملية التربوية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، لأن المتابعة تتابع جميع العمليات التي تجري في المؤسسة؛ سواء كانت تعليمية أو تدريبية، أو إدارية تتعلق بأي نوع مع أنواع النشاط التربوي داخل المؤسسة وخارجها، كما يشمل العلاقات والتفاعلات المرجوة فيما بينها بين المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما تنوعت أساليب المتابعة تسهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، والارتقاء بمستوى الأداء، لذا تعد المتابعة عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التربوية التعليمية كمنظومة متكاملة، وهذا ما تم توضيحه في الدراسة، حيث تناول المتابعة وتقويم الأداء وذلك من خلال نشأتها وأهدافها وظائفها، أنماطها وأساليبها وطرقها، والمعوقات التي تعوق أداء المتابع، ودورها في تحقيق أهداف العملية التعليمية، كذلك تقويم الأداء، وأهميته ومعوقاته في المؤسسات التربوية التعليمية.

### • توصيات الدراسة:

- « اختيار المتابع بناء على الكفاءة الاكاديمية والتربوية.
- « مشاركة المتابع في وضع خطة تنميته المهنية.
- « توفير الإمكانيات اللازمة للمتابعين (أجهزة، قاعات تدريب،...) لأداء عملهم.
- « توفير وجود حوافز مادية ومعنوية للمبدعين من المتابعين.
- « تطبيق الكتب الدورية الخاصة بالمتابعة وتقويم الأداء بشفافية ونزاهة.
- « التنسيق بين خطط المتابعة عبر مستويات المتابعة الثلاث لتحقيق التكامل والتوازن بينها.
- « تأهيل وتدريب المتابعين قبل التحاقهم بالمتابعة.
- « وضع برامج إصلاحية في ضوء تقارير المتابعة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية.

• المراجع:

• المراجع العربية:

- أحمد حسن عيسى: تقويم حالة التعليم الأساسي في مصر، المؤتمر العلمي الثالث مناهج التعليم قبل الجامعي - الواقع واستراتيجيات التطوير - الجزء الأول (٨-٧ مايو) ٢٠٠٥، كلية التربية بينى سويف، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.
- أحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء لندنيا الطباعة، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- إيمان زعلول راغب أحمد: "التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- إيمان محمد مكاوي يوسف: أساليب الإشراف التربوي ومدى ملاءمتها للفرق الفردية بين معلمي المرحلة الإعدادية بمحافظة الإسكندرية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٣.
- باسم زغلول الشحات بدوي: "تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية فرع دمياط، جامعة المنصورة، ٢٠١١.
- ذوقان عبيدات وآخرون: الدراسة العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٥.
- سحر سعيد بادود: واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٩.
- سهى نونا صليوه: الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
- صلاح الدين علي أبو رزق: نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٢/هـ/١٤٣٣م.
- طارق علي جماز: المدخل أي إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠.
- عبد الله حمود الجميل: تصور مقترح لتوطين الإشراف التربوي بالمدارس في مدينة حائل التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس - المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، كلية التربية، مجلد ٢٩، العدد ٢، ٢٠١٤.
- مجدي عزيز ابراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩.
- مجيد الكرخي: تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية استخدام النسب المالية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- محمد هاشم علي الماخذي: دور الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلم بالجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية، السودان، ٢٠١٦.
- هبه توفيق عودة أبو عباده: فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠١٥.
- وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية: الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢).
- وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر مشروع إعداد المعايير القومية، المجلد الأول، قطاع الكتب، ٢٠٠٣.

• المراجع الأجنبية:

- Chansiri, W: Development of Gob Competency in Civil Service Teachers Under Jurisdiction of Office of the Basic Education. Commission. European (2010)
- David J. Hvidston: Principals' Supervision and Evaluation Cycles, Perspectives from Principals, NCPEA Education Leadership Review, Vol. 17, No. 1, (2016)
- Mura Hismanoglu t Sibel Hismanal: English language teachers' perceptions of educational supervision in relattheirprofessional developmecase study of northern Cyprus, (research on youth and language), 2010
- Rachael Trotman, Promoting, Good(ness), A guide to evaluating programmes and projects, , March 2008
- Rodrick Weber: Perceptions of South Dakota Public school Superintendents Regarding the selection of public-School Principal, Ph. D. thesis, the Graduate School, The university of South DaCosta, American States, July 2009.
- Saduman Kapusuzoglu1, Umit Dilekci: Development of the Artistic Supervision Model Scale (ASMS), Universal Journal of Educational Research, No.5, Vol.7, 2017

• المواقع الإلكترونية:

- <http://www.drmosad.com/index108.htm>
- <http://moe.gov.eg/departments /followup evaluation/index.html>

