

تقويم الأداء الإشرافي للمشرف الاختصاصي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس أ.م. درياء قاسم لازم- وزارة التربية- مديرية أعدد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

استلام البحث: ٢٠١٩/١٠/٢٠ قبول النشر: ٢٠١٩/١١/٢١ تاريخ النشر: ٢٠٢٠/٤/١

المخلص : هدف البحث التعرف على مستوى الاداء الاشرافي للمشرف التربوي الاختصاصي من وجهة نظر

مدراء ومديرات المدارس الثانوية ،اذ تمثلت المشكلة في الحاجة الى تقويم الاداء لهم لوجود حالات من الضعف

والشكوى لدى المدرسين فضلا عن اهمية مثل هذه المواضيع ،قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث الذي تكون

من (٢٦٤) مدير ومديرة وكانت العينة (٩٧) فردا وبنسبة (٣٨%) من المجتمع ، قامت الباحثة ببناء اداة

خاصة بالبحث تكونت من (٤٣) فقرة وخمسة مجالات بعد التأكد من صدقها وثباتها كذلك تم عرض الجانب

النظري وعدد من الدراسات السابقة وخرجت الباحثة بعدة نتائج اهمها وجود مستوى جيد من الاداء الاشرافي

للمشرفين وعدم وجود فروق ذات دلالة في متغير الشهادة، فيما ظهرت فروق ذات دلالة على مستوى الجنس

لصالح الذكور، ثم وضعت الباحثة عدد من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث .

الكلمات المفتاحية : تقويم الاداء ،المشرف الاختصاصي ،المدارس الثانوية

**Evaluating Supervision's Performance of Specialist Supervisors in
Secondary Schools from Principals' Perspectives**

**Dr. Raja Qasim Lazim – Ministry of Education – General Directorate of
teacher training and educational development**

E-mail –raja.qasem@gmail.com

Abstract

The objective of the research is to identify the level of supervisory performance of the educational supervisor from the point of view of headmasters at secondary schools. The problem was the need to evaluate performance. A sample of (97) school headmasters was chosen to collect the needed data, they proportionated (38%) of the total community. the researcher designed a questionnaire consisted of (43) paragraphs with five areas. The results showed that there is a good level of performance among supervisors; there are no significant differences in the variable of the certificate, while there were significant differences in terms of gender for the benefit of males. The research concluded with a number of recommendations and suggestions.

keywords: ، specialists supervisor ، performance appraisal

secondary schools

الفصل الاول

أولاً- مشكلة البحث:

ان التطورات الحاصلة في المجتمع اليوم قد القت بظلالها في مجالات الحياة المختلفة وتأثرت الإدارة التربوية بهذه العوامل والتأثيرات الداخلية والخارجية التي أصبحت هاجسا" يمثل مشكلات وتحديات لكل مفاصل العملية التعليمية بما فيها الإدارة المدرسية والأشراف التربوي وطرائق التدريس والمناهج والتقييم وغيرها. ويعد التقييم واحدا من عناصر العملية التعليمية المهمة وهو بمثابة التصحيح والتصويب لكل انحراف يطرأ، اذ ان عملية التقييم عملية دقيقة وحساسة ولأيمكن الاستغناء عنها في اي مؤسسة تعليمية سواء بالمدارس والمعاهد والجامعات وغيرها .(مرعي وآخرون ،٢٠٠٨، ٩٨) فمن هنا لابد من توافر معيار تقييم للأداء في جميع مفاصل العملية الإدارية والتربوية وخاصة ما يتعلق بالتدريس وطرائقه وقياس مستوى اداء الادارة المدرسية و المدرس والمشرف والطلبة على حد سواء .

ويشير المفهوم الحديث للأشراف التربوي على ضرورة التفاعل ما بين المشرف والمدرس وتشخيص المواقف والمشكلات التعليمية وتحليلها وتقييمها في اطار نظرة علمية وان يتعاون كلا الطرفين على حل هذه المشكلات .(نشوان ،٢٠٠١، ٩٦)وبما ان المشرف التربوي له من الأدوار والمهام المعززة لأداء المؤسسة التعليمية فلا بد من توافر قدرات ومهارات وكفايات ضرورية للأداء كمشرف تربوي وأداري ناجح وكمختص في المادة العلمية التي يشرف عليها.

وبما ان المشرفين التربويين بصورة عامة والاختصاصيين خاصة يواجهون مشكلات ومعوقات في أدائهم الإشرافي التربوي منها ما يتعلق بالتدريس وطرائقه ومنها ما يتعلق بضعف الدعم وقلة الامكانيات وعدم مواكبة التطورات الحاصلة فضلا عن الروتين الاداري والمركزية الشديدة وغيرها ، الامر الذي اثر بشكل او بأخر على نوعية الاداء والتردد والعزوف من قبل المدرسين والادارة مما أوجد نوعا" من العلاقة الجامدة والمتردة أثرت بشكل أو بأخر على الأداء الإشرافي للمشرف الاختصاصي في المؤسسات التربوية (المدارس الثانوية) .

ويعد كل ما تقدم فلقد أشارت العديد من البحوث والدراسات في العراق كدراسة (العبيدي ،٢٠٠٧) ودراسة

(جواد ،٢٠١٧)الى أن هنالك ضعفا ونوعا من القصور في أداء المشرف التربوي في مراحل التعليم المختلفة ،فضلا عن الشكوى التي تطرق الاسماع بين الفينة والاخرى ومن خلال ادارات المدارس الثانوية المتمثلة بالمدرء والمديرات والتي تلمست الباحثة بعضا" منها باعتبارها تعمل بالوسط التربوي ، فضلا عن امتلاكها الخبرة المتواضعة بالعمل الاشرافي والتعامل مع ادارات المدارس الثانوية وهوما أظهر إحساسا بوجود نوع من ضعف العلاقة والجمود في التعامل بين المشرف التربوي الاختصاصي والمدرسين وادارات المدارس اثناء زيارتهم لهذه المدارس ، الامر الذي مثل مشكلة ومنعطف لابد من الوقوف عنده لمعرفة واقع ومستوى الاداء الاشرافي للمشرفيين الاختصاصيين ومن خلال الشريحة التربوية الأكثر تماسا معهم بالعمل وهم عينة مديري المدارس .

فمن هنا وجدت الباحثة أن هذه المشكلة لا بد من البحث فيها ، وضرورة التعرف على مستوى أداء المشرفين التربويين الاختصاصيين في المدارس الثانوية ومحاولة التعرف على أوجه نقاط القوة والضعف وتحليلها لتحسين أدائهم الأمر الذي ينعكس على أداء المدرسة والعملية التعليمية برمتها ، وهو ما يترتب من خلال الإجابة على السؤال الاتي: ما مستوى الأداء الإشرافي للمشرف التربوي الاختصاصي في المدارس الثانوية من وجهة نظر مدراء المدارس فيها

ثانياً- أهمية البحث والحاجة اليه : يعد الاشراف التربوي جانباً مهماً من جوانب النظام التربوي ، وهو الركيزة الالهة التي تتابع وتشرف وتقييم العملية التربوية والتعليمية وتعمل على تطوير العمل الاداري والتربوي بالمدرسة. وتعد العملية الإشرافية واحدة من العمليات المهمة والمتفاعلة مع بقية عناصر العملية التربوية ، اذ تقوم على مجمل المجهودات المبذولة للتأثير على المدرس وأداءه من اجل تحسين عملية التعليم والتعلم. اذ ان الاشراف التربوي عمل تدريبي يدرّب المدرس على مهارات جديدة ، وعمل تعليمي يضعه امام حقائق جديدة وعمل استشاري يقدم حلولاً وتوصيات ومقترحات للمشاكل التربوية ، وهو عمل تغييري يهدف لأحداث التطوير في سلوك المدرس والمتعلمين. (حسان ، ٢٠٠٧، ٣٢١).

والاشراف التربوي الحديث هو بمثابة الاسلوب والعمل التعاوني بين المشرف والمدرس وتحسين طرائقه ، وبين المشرف والإدارة المدرسية المتمثلة بالمدير ، وهو بذلك يعد بمثابة المحور الرئيس لكل ما يجري في المؤسسة التعليمية. وان مدير المدرسة له الدور الكبير في عملية الاشراف التربوي وفي كيفية التعامل مع المشرف وفي مساعدة المدرسين في عملهم. فالمديرون يعدون المسهلين للبرنامج التعليمي للمدرسة ويتوقع منهم بوصفهم من الممارسين ذوي الخبرة في عملية التدريس والتعليم وان يتخذوا دوراً "فاعلاً" في جهود النمو المهنية وتوجيه هذه الفعاليات في مدارسهم ومراقبتها.

لذلك فالأشراف التربوي الاختصاصي أداة لتطوير البيئة التعليمية كالإدارة والمدرسين والطلبة والمادة العلمية وغيرها فمن المهم الارتقاء بالدور الاشرافي وتحسين أداء المشرفين التربويين. وتأسيساً على ذلك فان التعرف على مستوى الاداء الاشرافي للمشرف الاختصاصي التربوي في المدارس الثانوية أمراً "مهماً وضرورياً" لكونه إجراء يشخص لنا نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها وعدم تكرارها مستقبلاً ، فضلاً عن التعرف على الواقع الفعلي والحقيقي للأشراف الاختصاصي في هذه المدارس لاسيما وأن من الالهة أيضاً ان يكون هذا التقويم من قبل الاقرب لهم والاكثر تماساً معهم في عملهم الاشرافي وهم مدراء المدارس انفسهم .

وفضلاً عما تقدم من أهمية فان الباحثة تلخص جوانب أخرى لأهمية لهذا البحث وكالاتي :

١- يمكن أن توفر نتائج البحث قاعدة معلومات علمية عن واقع ومستوى الاداء الاشرافي للمشرفين الاختصاصيين .

٢- من خلال النتائج ومعرفة المستوى للأداء للمشرفين يمكن أن يفيد القائمون للأعداد والتهيؤ للاحتياجات التدريبية والدورات التطويرية لهم مستقبلاً.

٣- من الممكن ان تفيد نتائج هذا البحث المشرفين الاختصاصيين في تطوير وتحسين أدائهم الاشرافي مستقبلا.

٤- يمكن ان يساعد هذا البحث مديري المدارس لمعرفة ادوارهم لتعزيز قدرات وامكانيات المشرفين خدمة للعملية التعليمية .

٥- يمكن ان تفيد نتائج هذا البحث لفتح الافاق لدراسة الموضوع ربطا مع متغيرات اخرى مستقبلية .

ثالثا-أهداف البحث : يهدف البحث الحالي التعرف على :

١- مستوى الاداء الاشرافي للمشرفين التربويين الاختصاصيين من وجهة نظر مديري ومدبرات المدارس الثانوية في بغداد .

٢ - الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى الاداء الاشرافي للمشرفين التربويين الاختصاصيين من وجهة نظر المديرين والمدبرات بحسب متغيري : الجنس (ذكور / اناث) والتخصص (علمي / انساني) .

حدود البحث : يتحدد البحث بجميع المديرين والمدبرات للمدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد (كرخ ، رصافة) للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩).

رابعا- تعريف المصطلحات:

اولا- "التقويم :

- عرفة (الوكيل وحسين ، ١٩٩٨)بانه: عملية تشخيص وعلاج ووقاية مهمة لجوانب العملية التعليمية تساعد على تحديد مستويات الاداء ومدى بلوغ الاهداف المحددة لها . (الوكيل وحسين، ١٩٩٨، ١١١)

- عرفة (ماهر، ١٩٩٨) بانه: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الأداء للعاملين لإعمالهم عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف . (ماهر، ١٩٩٨، ٢٨٤)

ثانيا- " الاداء الاشرافي :

- عرفه (الحيلة ، ١٩٩٩) بانها :عملية تشخيصية علاجية وقائية تعطي المدير تغذية راجعة عن ادائه الاداري ومدى فاعليته لتعزيز عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف .(الحيلة، ١٩٩٩، ٤٧٢)

- عرفه (ستراك ، ٢٠٠٤) : بانه قياس ما تم انجازه ومقارنة ذلك بالحالة المثالية المطلوبة للوصول اليها وبه يتم تحديد كفاية العاملين ومدى اسهامهم في انجازالمهام ومدى تقدمهم . (ستراك، ٢٠٠٤، ٣٤٦)

وتعرف الباحثة تقويم الاداء اجرائيا بأنه: المستوى المطلوب للعمليات والممارسات الاشرافية الجيدة والكفاءة للمشرف الاختصاصي ويقاس ذلك بإجابات افراد عينة البحث على الاداة المعدة لهذا الغرض.

ثالثا- الإشراف التربوي الاختصاصي :

- عرفته (وزارة التربية ، ١٩٧٩) بأنه: مهارة فنية اختصاصية تتعلق مبدئياً بدراسة تحليلية للموقف التعليمي التلمي الراهن في المدرسة ولظروفها الخاصة والمحيط بها كاهه ليتم توجيه النمو الثقافي والمهني لكل من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية واللذين تقومون بدورهما بتنقيف وتهذيب الطالب في النواحي التربوية والعقلية والجسمية والوجدانية". (وزارة التربية، ١٩٧٩، ١)

- عرفته (وزارة التربية ، ١٩٨٦) بأنه :عمل فني متخصص أساسه تحصيل علمي جيد وخبره عريضة وعميقة ، يتوجه إلى العاملين في حقل التربية والتعليم فيأخذ بأيديهم ويتعهدهم بالإرشاد والتوجيه ليصلوا بعملهم الى المستوى الذي يحقق الأهداف التربوية العامة".(وزارة التربية،١٩٨٦،١)

- عرفه (البدري ، ٢٠٠١) بأنه: عملية تربوية تعاونية غرضها الأساس تحسين الموقف التعليمي التلمي عن طريق المتابعة والتقويم المستمر لجميع جوانبها وفق أسس موضوعية سليمة. (البدري،٢٠٠١، ١٥)

رابعا - المدرسة الثانوية :

- عرفته (وزارة التربية ، ١٩٨٦) بانها: المرحلة التي تلي المرحلة الابتدائية وتسبق المرحلة الجامعية ومدتها ست سنوات من عمر (١٢-١٧) سنة وتنقسم على مستويين الأول منها المتوسط ومدته ثلاث سنوات والآخر اعدادي ومدته ثلاث سنوات أيضاً. (وزارة التربية ، ١٩٨٦)

الفصل الثاني

أولاً- الاطار النظري

مفهوم تقويم الأداء: لقد اختلف مفكرو الإدارة في عرض المصطلح والتسميات لمفهوم تقويم الاداء وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها والتي بدورها انعكست على تحديد هذا المفهوم ،لذلك تباينت مفاهيم تقويم الأداء فهناك من يعها بمثابة قياس يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف .
(عقيلي، ١٩٨٦، ٩٠)

ومنهم من يرى بانها اصدار حكم عن اداء العاملين وسلوكهم في العمل وان هذا الحكم يؤثر على العاملين في مدى بقائهم في المنظمة (Goodlad,1994,142)

ويرى باحث اخر ان تقويم الاداء هي عملية الغرض منها الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها ان تساعد او تحلل وتفهم تقويم اداء الفرد لعمله وسلوكه ضمن مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والمهنية والنهوض بأعباء المسؤوليات المناطة به .(المنصور، ١٩٩٠، ٣٢٠) ان عملية تقويم الاداء للعاملين له الاثر والاهمية الكبيرة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها فتقويم الاداء يعد بمثابة معلومات تزود بها المؤسسة تحتاجها عند الضرورة لإدارة موجوداتها من العنصرالبشري .(الركابي، ١٩٨٩، ٧٦)

وهي في المجال التربوي بمثابة اختبار لكفايات المدرسين ومدراء المدارس ومن خلال التعاون مع الادارات العليا لتحديد مستوى الجودة والاداء .(الفلاح، ١٩٩٩، ١٥)

وبذلك يمكن عد تقويم الاداء عملية اساسية لجميع المؤسسات لاسيما تزداد اهميتها في المؤسسات التعليمية باعتبار ان هذه المؤسسات تتعامل مع العنصر البشر الذي لا بد من توفير اساليب المتابعة والتقويم وباستمرار باعتبار ان العمل وطبيعته في هذه الانظمة لا يحتمل الخطأ او تجاوزه. فهي بذلك كما يفسرها احد الباحثين بانها بمثابة تقارير تقويم شاملة لإدارات التربية والتعليم للأداء الإداري والفني للأشرف التربوي وغيرها .
(باهي، ٢٠٠٦، ١٢٧).

أهمية تقويم الأداء: بدأت المؤسسات تهتم بالعملية التقييمية ،اذ تعتمد عليها في بناء خططها وتصوراتها وتطوير ادائها وتحسين مخرجاتها ،فلقد اصبحت هذه المواضيع من اهم التوجهات للمؤسسات لتحسن جودة المخرجات لها من حيث التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقويم ولجميع ابعاد وتشكيلات النظام التربوي بما في ذلك نظام الأشرف التربوي وما يتطلبه من تقويم لأداء المشرف التربوي .

ان عملية تقويم الاداء عملية مهمة ليس في مجال التربية والتعليم فحسب وانما في جميع المجالات ،فطالما قام الإنسان بأداء عمل فان عليه ان يعرف نتيجة عمله وهل حقق الهدف الذي يعمل من اجله وبهذا تكون عملية التقويم بمثابة تشخيص للواقع وهي علاج لنقاط الضعف والتغلب عليها . وترى الباحثة ان أهمية تقويم الاداء تتمثل في النقاط التالية :

- ١- أنها عملية تساعد على تطوير الأداء للأفراد والمنظمة بصورة عامة .
- ٢- تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين الامر الذي يعزز الثقة لديهم .
- ٣- يحدد لنا مستوى أداء العاملين وقدراتهم وإمكاناتهم مع طبيعة العمل المكلفين به.
- ٤- يعزز الشعور بالمسؤولية والتكليف بالمهام والأعمال للأفراد جراً ما تم من نتائج للتقويم .
- ٥- تبث روح العدالة والموضوعية ما بين الإدارة العليا والعاملين باعتبار ان كلا" قد نال حقه الطبيعي في التقويم .

مفهوم الاشراف التربوي: تشير والأدبيات إلى عدد من التفاسير والتوضيحات لهذا المفهوم فقد تناوله الباحثون والتربويون كلاً حسب اهتمامه وتوجهاته ، فمن المفيد أولاً أن نتطرق إلى مصطلح الإشراف التربوي من الناحية اللغوية والاصطلاحية وفقاً للمراجع والقواميس العربية والأجنبية .

فهناك تعاريف لمصطلح (super vision) في قاموس ويبستر وقواميس أخرى فمن خلال الرجوع إلى أصل كلمة (اشراف) فقد ورد في لسان العرب لأبن منظور ما يلي : شرف : أي صار ذا شرف وعلا في الدين والدنيا واشرف الشيء : أي علا وارتفع وانتصب والمشرف : المكان الذي تشرف عليه وتعلو ومشارف الأرض أعاليها ، اشرف على شيء : أي أطلع عليه من فوق (ابن منظور ، ١٩٦٨ ، ١٣٧)

ولقد تعددت المفاهيم التي تدل على طبيعة عمل الإشراف التربوي، واستخدمت مفاهيم متنوعة في النظم التربوية المختلفة عربياً وعالمياً لتدل على طبيعة هذه العملية منها : التفتيش التربوي والتوجيه التربوي والإشراف التربوي وغيرها.

وحاول الكثيرون تقديم تعريف للإشراف التربوي متفق عليه وقابل للفهم والتطبيق إلا إن هنالك اختلافات واضحة حول تعريف الإشراف التربوي ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد ويعزى ذلك إلى اتجاه كل باحث في تقديم تعريف محدد ينطلق منه في دراسته بحيث يؤدي ذلك إلى الانسجام وعدم التناقض ، كما يتأثر التعريف بتجارب واحتياجات الأفراد ويتأثر أيضاً بالأولويات التربوية التي تتغير من زمن لآخر بفعل القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الفاعلة ، فمن هنا لا يوجد مفهوم واحد للإشراف التربوي مقبول من الجميع .

(عطاري وآخرون ، ٢٠٠٥ ، ١٥-١٦)

ففي القاموس التربوي أعطي مفهوماً أوسع للإشراف بسبب "انه جميع الجهود التي يبذلها المسؤولين لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا. (11، 1973، Good)

ويرى (كليمان ، ١٩٩٠) بأنه عبارة عن طرائق عدة أو وسائل متماثلة تهدف إلى مساعدة المعلم لتحسين التعليم . (11، 1990، Glickman)

فقد وصفه (حمدان ، ١٩٩٢) بأنه " الرؤية (vision) الحادة أو الناقدة (super) للسلوك أو الأشياء القادرة على تحديد مظاهر القوة والضعف فيها واقتراح الحلول العلاجية المناسبة لذلك" (حمدان ، ١٩٩٢ ، ١٠)

ويعرفه (عابدين ، ٢٠٠١) أنه عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون بقصد النهوض بعمليتي التعليم والتعلم . وما يتصل بها بوساطة الاطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ضمن الإمكانيات والوسائل المتوافرة لديهم ، ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم ، بحيث يستطيعون التفاعل مع التلاميذ لتنمية مداركهم وتوجيههم إلى المشاركة الإيجابية في الحياة الاجتماعية (عابدين، ١٨٨، ٢٠٠١)

ويعرف (السديري) الإشراف التربوي أنه حالة تعليمية لكل من المدرسين ومشرفيهم، وأحياناً تعني ترك أفكار تعليمية قديمة واستبدالها بتعلم طرق جديدة للتفكير والتطبيق، وعلى المشرفين أن يتعلموا كيف يتقنون برؤية المدرسين وفهمهم. وعلى المدرسين الثقة بأن المشرفين سيستخدمون المعلومات التي جمعوها لمساعدة المدرسين ومساعدة أنفسهم، وتظهر النتائج عادة بشكل أخوي وتعاوني ومحسن لعلاقة الطرفين في سبيل فهم أفضل لمجريات الأمور في الفصل الدراسي . (السديري، ٢٠٠٥ ، ١٧)

فيما يرى آخرون بان الإشراف هو جانب إنساني أولاً وقبل كل شيء لكونه عملية تفاعل بين الأفراد والمتمثلة بالمعلم والمشرف التربوي ، حيث أشار (عبد الهادي ، ٢٠٠٢) بانه (عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة ، تشمل المعلم والمتعلم والبيئة وذلك من اجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فاعلية التعليم وتحقيق الأهداف) (عبد الهادي ، ٢٠٠٢ ، ٧)

كما عرفه (السعود، ٢٠٠٢) بانها "النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون و مديروا المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية". (السعود ، ٢٠٠٢ ، ٢٣)

وهو بذلك عملية فنية إنسانية شاملة غايتها تقويم العملية التربوية و التعليمية وتحسين عملياتها بكافة محاورها، وركز البعض على أنها عملية تهدف أساساً لتطوير أداء المعلم حصراً كما في تعريف (صليو ، ٢٠٠٥) بأنه عملية الهدف منها تحسين مستوى المعلم عن طريق نقل الخبرات المتراكمة التي تكونت لدى المشرف على مدار السنين الى المعلم وتوجيهه وإطلاعها على كل ما هو جديد في حقل التربية التعليم وبالتالي هذا يؤدي الى الناتج التعليمي . (صليو ، ٢٠٠٥ ، ٣١)

الإشراف التربوي الاختصاصي...نبذة تاريخية : نظراً للتطورات الحاصلة في ميدان الإدارة التربوية بمختلف مجالاتها ، فقد نال الإشراف التربوي حيزاً من هذا التطور نتيجة للتغيرات التي حصلت مع تطور نظريات الإدارة سواء كانت تعليمية أو مدرسية أو صفية .

وبسبب إن الإشراف التربوي هو نشاط تعاوني يسهم في تقويم العملية التعليمية بجميع جوانبها من خلال دراسة الواقع التربوي والبيئة المحيطة فيه ، فهو يهدف أيضاً إلى تحسين وتطوير العملية التربوية وتحقيق الأهداف العامة لها. وهو بذلك يقدم خدماته إلى العاملين في مجال التربية والتعليم ورفع مستواهم وخدمة المجتمع . فمن هذا المنطلق كان الاهتمام بالإشراف التربوي ملموساً ومنذ تشكيل وزارة التربية العراقية عام ١٩٢١ ، إذ كان يسمى في بداية تأسيسه بالنقشيش . ولو تتبعنا مسيرة النقشيش والإشراف التربوي في العراق منذ

تأسيس الحكم الوطني عام ١٩٢١ لمسنا اهتماماً بارزاً بالإشراف التربوي ، إذ وضعت أول تعليمات خاصة بالتفتيش عام ١٩٢٢ حيث حدد علاقة المفتش بمن يعمل معهم كمدير معارف والمعلم والمجتمع المحلي ومديرية التفتيش ومجالس المعارف الأولوية ، كما وضحت أغراض وأساليب عمل القائمين به ، وكانت دائرة التفتيش هي التي تنظم أمور المفتشين وتوزيهم على الأولوية وتحديد أساليب عملهم وتوجيههم .
(القاسم و الزبيدي ، ٢٠٠٩ ، ٣٦)

وفقاً للهيكلية الإدارية في البدايات الأولى لهذا التشكيل فقد وزع مفتشو المدارس خلال المدة للأعوام (١٩٢١ - ١٩٢٩) على ثلاث مناطق للمعارف (منطقة معارف الموصل ، منطقة معارف بغداد ، منطقة معارف البصرة) من قبل وزارة المعارف (كانت تدعى وزارة التربية آنذاك بوزارة المعارف) فالمفتش الذي يخص لمنطقة من المناطق يكون مرتبطاً (من الناحية الإدارية) بمدير معارف تلك المنطقة آنذاك (صبيحي و محمد ، ١٩٧٠ ، ٥٠)

وعلى الرغم من الاهتمام بالإشراف التربوي والاختصاصي خاصة وما شهده من تطور نوعي في أهدافه وتنظيمه وأساليبه إلا انه اتصف بتذبذب مسيرته .ففي عام ١٩٧٢ أستبدل اسم المفتشية العامة للتربية إلى المديرية العامة للإشراف التربوي والتي الغيت أيضاً وتشكلت في عام ١٩٩٨ المديرية العامة للتفتيش والإشراف التربوي(وزارة التربية ،١٩٩٨، ٤)

وفي عام ٢٠٠٤ استحدثت المديرية العامة لإعداد المعلمين والإشراف التربوي ، وفي هذه السنة تم استحداث قسماً للإشراف التربوي الاختصاصي لكونه إشرافاً مستقلاً له كيانه فضلاً عن الإشراف التربوي وإعداد المعلمين والتدريب .
(وزارة التربية ، ٢٠٠٤ ، ٦)

وترى الباحثة ان التطور التاريخي للإشراف التربوي منذ نشأته ولحد الآن وبالرغم من كل الاهتمام به ، قد لا يرتقي للمستوى المطلوب اي بمستوى الطموح من الرعاية والاهتمام به ، فضلاً عن عدم استقلاليته لاسيما وان الإشراف التربوي الاختصاصي كياناً مستقلاً بحد ذاته له مقوماته .

أهداف الإشراف التربوي: من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات والأدبيات لمفهوم الإشراف التربوي ، فقد وجدت إن هنالك العديد من الباحثين والمتخصصين قد وضع أهدافاً للإشراف التربوي تتماشى مع التوجهات الفكرية والمجال الذي فيه هذا الإشراف ، ولكن هي في مجملها تكاد تكون شاملة وجامعه كأهداف تعمل على خدمة العملية التعليمية بصورة عامه ، لكون الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم عن طريق التفاعل الإيجابي مع جميع الأطراف المعنية بذلك .

فقد أشار (عدس واخرون ، ١٩٨٩) إلى ملخص لأهداف الإشراف التربوي هي :-

- ١- مساعدة المعلمين على النمو المهني.
- ٢- إحداث التغيير والتطوير التربوي.
- ٣- تحسين الظروف المدرسية.
- ٤- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية .

ولقد أورد (صليو ، ٢٠٠٥) مجموعه من الأهداف وهي :-

١. تحسين الموقف التعليمي لصالح الطالب ، وهذا التحسين لا يكون عشوائياً ، بل يكون مخططاً أي ان توجيهه (الإشراف) يهدف إلى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة .
٢. الاهتمام بمساعدة المدرس على الجديد في حدود إمكانيات كل منهم بحيث ينمو نمواً متكاملاً إلى أقصى ما يستطيع حسب قدراته .
٣. التوجيه السليم والتعاوني بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلميذ .
٤. مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الحديثة الناتجة عن البحوث .

٥. مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف .

٦. تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليب التي تناسب الطلبة .

ولقد أورد (نشوان ، ٢٠٠٤) جملة من الأهداف هي :-

١. تنفيذ خطط وزارة التربية بصورة ميدانية بعد رصد الواقع التربوي وتحليله.
 ٢. تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتميئتها.
 ٣. تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.
 ٤. تطوير برامج التدريب والتعليم والكتب والمناهج وطرق التدريس ووسائل التعليم المعينة.
 ٥. العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم وتشجيعهم على الاتصال بالمجتمع لأجل تعزيز مكانة مهنة التعليم في المدرسة والمجتمع.
 ٦. استخدام الإمكانيات المتاحة بشرياً وفنياً ومادياً بأقل جهد واكبر عائد.
١. مواكبة عمليات التغيير في التربية من أجل الرقي بمستوى التعليم. (نشوان، ٢٠٠٤، ١٨٥)

مبررات تقويم الاداء الإشرافي : نظراً لأهمية المشرف والأشراف التربوي وضرورته ، وكذلك أهمية تقويم الأداء

الإشرافي لهذا النظام فلا بد من الوقوف عند المبررات والمسوغات لذلك وهي عديدة ومتنوعة ، فلقد اورد

(المقرن ، ٢٠١٤) مجموعة من المبررات الضرورية لتقويم الاداء الاشرافي للمشرف التربوي وهي :

- ١- المساعدة في كشف ايجابيات الاشراف وتدعيمها وكذلك كشف الجوانب السلبية ومحاولة علاجها .
- ٢- ترتيب الأولويات الخاصة بالبرامج الاشرافية وفق ما يكشف عنه التقويم للأداء.
- ٣- التخطيط للتحسين المستمر للعملية الاشرافية بصورة عامة من حيث الاساليب والعمليات .
- ٤- تنفيذ توصيات الدراسات التي اثبتت ضرورة تقويم المشرفين والاشرف التربوي عامة .

٥- يساعد على التمكن من اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية بالوقت المناسب . (المقرن ، ٢٠١٤، ١٦)

وتضيف الباحثة الى ما تقدم من مبررات ودواعي لأهمية وضرورة القيام بتقويم الاداء الاشرافي هي في النقاط

الآتية :

- ١- التمكن من رسم الاهداف والسياسات الواقعية في ضوء نتائج التقييم الذي تم اجراءه.
 - ٢- اعطاء وصف دقيق للهيكلية التنظيمية للإشراف وتوصيف مهام ومسؤوليات المشرف التربوي .
 - ٣- يساعد التقييم ونتائجه على التنمية المهنية والتطوير المستمر للعمليات الاشرافية .
 - ٤- يساعد على التعرف مما هو متحقق وسيحقق في ضوء المعطيات جراء التقييم .
 - ٥- التعرف على القدرات والامكانيات الغير مكتشفة للمشرفين والعاملين بالعمل الاشرافي .
 - ٦- يحفز ويدعم المشرفين التربويين على العطاء اكثر وبذل المزيد من الانتاجية العلمية .
- ثانياً- دراسات سابقة :** ستقوم الباحثة بعرض عدد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث فضلاً عن التطرق الى مدى الافادة من هذه الدراسات وسيتم عرضها وفقاً للتسلسل التاريخي لها وكالاتي:

١. دراسة (العمراني، ١٩٨٩) (تقويم الإشراف الاختصاصي في المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسيها)) . هدفت الدراسة التعرف على مدى تطابق واقع الإشراف الاختصاصي في المدارس الثانوية مع الأنموذج المثالي الذي يجب أن يكون عليه الإشراف الاختصاصي. كما تهدف إلى تعرف موقف مدرسي المدارس الثانوية من واقع الإشراف الاختصاصي، تم استخدام عينة طبقية عشوائية تمثلت بمدرسي ومدرسات المرحلة الثانوية للاختصاصات (الفيزياء، والكيمياء، والأحياء)، وبلغ عدد أفرادها (٦٦٥) مدرساً ومدرسة موزعين حسب محافظات (بغداد، والأنبار، وديالى، وبابل، والنجف، والقادسية، وكربلاء). وأعد الباحث استبانة تحتوي على مجموعتين من الفقرات، المجموعة الأولى تمثل أنموذجاً مثالياً لمهام الإشراف التربوي الاختصاصي التي حددت بثمانية مجالات إشرافية وهي

(المناهج والكتب، والوسائل التعليمية، والعلاقات الإنسانية، والدراسات والبحوث، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتوجيه والإرشاد، والتدريب في أثناء الخدمة، والتقويم). أما المجموعة الثانية فتضمنت أربع فقرات يتم الكشف فيها عن موقف مدرسي المدارس الثانوية من واقع الإشراف الاختصاصي. أما الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث فهي (النسبة المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة الوسط المرجح).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

بعض المهام الإشرافية لم تحصل على الاهتمام الكافي من قبل الاختصاصيين التربويين وهذه المهام وقعت ضمن مجالات (الدراسات والبحوث، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي). في حين حصل مجال (التوجيه والإرشاد، والتقويم) على الاهتمام الكافي من قبل المشرف. (العمراني، ١٩٨٩)

٢- دراسة (العميري، ٢٠٠٦) (واقع الدور الإشرافي لمديري المدارس الثانوية والدور الإشرافي للمشرف الاختصاصي التربوي))

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآتي : التعرف على واقع الدور الإشرافي للمشرفين الاختصاصيين من وجهة نظر المديرين. كما تهدف إلى التعرف على واقع الإشرافي لمديري المدارس الثانوية ومن وجهة نظر المدرسين والمشرفين الاختصاصيين . تم استخدام عينة طبقية عشوائية تمثلت بمشرفي ومشرفات المديريات (الرصافة الأولى والرصافة الثانية والكرخ الأولى والكرخ الثانية) في محافظة بغداد، وبلغ عدد أفرادها (١٤٣) مشرفاً ومشرفة موزعين حسب المديريات . واستخدمت الباحثة استبانة تحتوي على مجموعتين من الفقرات، الإستبانة الأولى الدور الإشرافي للمشرف الاختصاصي التي حددت بسبعة مجالات إشرافية وهي (المناهج وطرائق التدريس، والنمو المنهجي للمدرس ، إدارة الصف ، التقويم ، العلاقات الإنسانية ، ربط المدرسة بالمجتمع المحلي) . أما الإستبانة الثانية فتضمنت خمسة مجالات يتم الكشف فيها عن الدور الإشرافي لمدير المدرسة. أما الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث فهي (ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ارتباط سبيرمان ومعادلة الفاكرونباخ ، معادلة فيشر). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن المفهوم التقليدي للإشراف التربوي بمعنى المراقبة والتفتيش ما زال سائداً في مدارسنا، في حين إن التطور المعاصر في مجال التربية يؤكد على شمولية الإشراف التربوي لجميع عناصر العملية التعليمية والتحول إلى مفهوم القيادة التعليمية ، وإن المشرفين الاختصاصيين لا يمارسون مهماتهم بالمستوى المطلوب لتحسين الأنشطة التعليمية. (العميري، ٢٠٠٦)

٣- دراسة(القاسم والزبيدي ، ٢٠٠٩)((الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والأفاق))

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآتي :

- تشخيص تطور واقع الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق كما ونوعاً .
- التعرف على آراء المشرفين والاختصاصيين التربويين في السبل الكفيلة لتطوير الإشراف التربوي والاختصاصي في العراق . تم استخدام عينة طبقية عشوائية تمثلت بمشرفي ومشرفات المديريات (كركوك ، بغداد الرصافة ٢ ، بغداد الكرخ ١ ، البصرة) في العراق، وبلغ عدد أفرادها (٢٠٤) مشرفين ومشرفات موزعين حسب المديريات . واستخدمت الباحثة استبانة تحتوي على خمسة مجالات كل مجال يحتوي على عدد من الفقرات، والمجالات هي (التخطيط ، التنظيم ، الاتصال ، النمو المهني ، التقويم) . أما الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث فهي (معامل ارتباط بيرسون ومعامل ارتباط سبيرمان ومعادلة الفاكرونباخ ، معادلة فيشر). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. تتركز عملية الإشراف التربوي الاختصاصي في تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بتحقيق الأهداف التربوية .
٢. أكدت الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي عدة معطيات ومؤشرات أبرزها تنوع أنماطه مثل الإشراف التشاركي والديمقراطي والإكلينيكي والشامل ، وتعدد وظائفه .
٣. اكدت نتائج الدراسة الميدانية على طموح المشرفين من الاختصاصيين التربويين تفضيل دورهم الإشرافي في تحقيق الأهداف التربوية. (القاسم والزبيدي، ٢٠٠٩)
٤. دراسة (الشوهاني، ٢٠١٤) ((واقع الأشراف التربوي الاختصاصي للتعليم الثانوي في العراق ومتطلبات تطويره))

هدفت الدراسة الى التعرف على الواقع للأشراف التربوي الاختصاصي لمرحلة التعليم الثانوي وكذلك وضع عدد من المتطلبات التي تساعد على تطوير هذا الواقع ،حيث جاءت المشكلة للدراسة في تشخيص الواقع وما تعانيه هذه المؤسسات من معوقات ومشكلات واهمية تحديد المتطلبات المساعدة لذلك ،تكون مجتمع البحث من (٦٨٠٥) فردا وحسب الفئات من المدرسين والمشرفين والمدراء وتكونت العينة من (٣٤١) فردا وبنسبة ٥%، قام الباحث ببناء اداتين للبحث لتحقيق اهداف البحث تم عرض للجانب النظري والدراسات السابقة وبعد ان تم التأكد من الصدق والثبات للأداتين تم التطبيق والخروج بعدد من النتائج اهمها ان الواقع ضعيف وبحاجة الى اعادة نظر وتجديد وتطوير ثم خرج الباحث بعدد من الاستنتاجات ووضع عددا من المقترحات والتوصيات المتعلقة بالبحث . (الشوهاني، ٢٠١٤)

- ٥- دراسة (كريم وعليوي، ٢٠١٨) ((تقويم اداء المشرف التربوي في المرحلة الثانوية من وجهة نظر مدرسي الفيزياء والأحياء))

هدفت الدراسة التعرف على مستوى اداء المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مدرسي الفيزياء والأحياء اذ تكون مجتمع البحث من مجموع المدرسين والمدربات بالمدارس الثانوية في مدينة الديوانية، حيث قام الباحثان بتحديد عينة مكونة من (١٨٠) فردا وتبني استبانة معدة لهذا الغرض بعد اجراء الصدق والثبات لها وعرض للجانب النظري وعدد من الدراسات السابقة ،حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان مستوى الأداء يقع ما بين المتوسط والمقبول وان هنالك فروق ذات دلالة احصائية في متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ،ولقد خرج الباحثان بعدد من الاستنتاجات ووضع عدد من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالبحث. (كريم وعليوي، ٢٠١٨)

الفصل الثالث

إجراءات البحث: سيتم التطرق الى منهجية وإجراءات البحث متضمنا " الخطوات التي اتبعتها الباحثة من حيث وصف منهجية البحث وكذلك تحديد مجتمع البحث وعينته وكيفية بناء أداة البحث والصدق والثبات لها والية التطبيق فضلا عن الوسائل الاحصائية المستخدمة وكالاتي:

اولا: منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،لكونه يتلائم وينسجم مع طبيعة بحثها الحالي ،اذ يعد هذا المنهج الأكثر شيوعا وملاءمة للبحوث والدراسات الإنسانية .يمكن لهذا المنهج ان يوصف ما هو كائن من الظواهر الاجتماعية من أجل التغيير نحو الافضل . (داود وعبد الرحمن ،١٩٩٢، ١٥٣)

ثانيا: مجتمع البحث : ان تحديد مجتمع البحث يعد من اهم الخطوات التي يقوم بها الباحث ،كذلك تعني مجموعة العناصر الشاملة والكاملة والتي يمكن اعمام النتائج عليها والتي ذات علاقة بالمشكلة .

(عودة ،٢٠٠٢، ١٦٠) فقد تكون مجتمع البحث الحالي من جميع المديرين والمديرات للمدارس الثانوية في مديريات التربية بجانب الكرخ والرصافة في مدينة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩) ، اذ تكون المجتمع من

(١٢٦) مديرا وبنسبة (٤٨%) و (١٣٨) مديرة وبنسبة (٥٢%) ليكون مجموع المجتمع (٢٦٤) فردا" ،تم تحديدهم وحسب الشهادة الحاصل عليها كلا" منهم حيث كان (١٦٦) فردا" من التخصص العلمي وبنسبة (٦٣%) ومن التخصص الانساني (٩٨) وبنسبة (٣٧%) وكما موضح بالجدول (١).

جدول (١) مجتمع البحث حسب الجنس والتخصص للشهادة للعام الدراسي ٢٠١٨/ ٢٠١٩

الجنس	العدد	النسبة المئوية	تخصص الشهادة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٢٦	٤٨%	علمي	١٦٦	٦٣%
انثى	١٣٨	٥٢%	انساني	٩٨	٣٧%
المجموع	٢٦٤	١٠٠%	المجموع	٢٦٤	١٠٠%

ثالثا: عينة البحث: تعد الخطوة التالية هي تحديد عينة البحث ، إذ تم اختيار الباحثة للعينة بشكل دقيق ،اذ لابد ان تكون ممثلة لمجتمعها اكثر مما يمكن لأعمام النتائج . (الجوري ،٢٠٠٥: ١١٥)

فلقد تم اختيار عينة للبحث وبالطريقة العشوائية متكونة من (٩٧) مديرا ومديرة اذ كان منهم (٣٨)

مديرا و(٥٩) مديرة حيث كان (٦٠) فردا منهم لدية تخصص العلمي في الشهادة وكان (٣٧) فردا منهم لدية

تخصص أنساني ، وبذلك تكون العينة قد شكلت نسبة (٣٨%) الى مجتمع البحث الأصلي ، والجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول(٢) يوضح عينة البحث حسب الجنس وتخصص الشهادة

العدد	تخصص الشهادة	العدد	الجنس
٦٠	علمي	٣٨	ذكور
٣٧	انساني	٥٩	اناث
٩٧	المجموع	٩٧	المجموع

رابعاً : اداة البحث :

لغرض تحقيق أهداف البحث ولعدم توافر استبانة (أداة) خاصة بمتغيرات البحث ،فقد أستلزم ان تقوم الباحثة بعدد من الخطوات والإجراءات يمكن بواسطتها جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالاستبانة وبنائها لتكون خاصة بالبحث وكالاتي :

- ١ .مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وما يمكن الإفادة منه وخاصة فيما يتعلق بنظام الاشراف التربوي بصورة عامة والاختصاصي بصورة خاصة .
- ٢ . الاطلاع على بعض الدراسات والبحوث العراقية والعربية التي تناولت تقويم الأداء والممارسات الاشرافية المناسبة للعمل الإشرافي .
- ٣ . إجراء المقابلات واللقاءات الشخصية مع مدرء المديریات العامة للتربية في بغداد، وعدد من المشرفين التربويين والاختصاصيين والتي أفادت الباحثة من أفكارهم وآرائهم خدمة لأهداف البحث.
- ٤ . الاطلاع على نظام وتعليمات الاشراف التربوي والاختصاصي فضلا عن نظام التعليم الثانوي بالعراق ومجريات العمل فيه والنظم واللوائح المعمول بها .
- ٥ . اللقاء مع عدد من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي والسياسة التربوية والمعنيين في وزارة التربية .

ومما تقدم خرجت الباحثة بعدد من الأفكار والآراء، إذ تمكنت من تحديد عدد من الفقرات للاستبانة وعددها (٦٣) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (القيادة التربوية ، التخطيط والسياسات، المنهج والمادة العلمية ، العلاقات والمجتمع الخارجي ، التقويم) وبصورتها الأولية وكما بالجدول (٣).

جدول (٣) يمثل توزيع الفقرات للاستبانة وحسب مجالاتها وبصيغتها الأولية

عدد الفقرات	اسم المجال	تسلسل المجال
١٤	القيادة التربوية	الاول
١٣	التخطيط والسياسات	الثاني
١١	المنهج والمادة العلمية	الثالث
١٤	العلاقات والمجتمع الخارجي	الرابع
١١	التقويم	الخامس
٦٣		المجموع

خامسا: صدق الأداة : يعد الصدق واحدا من الشروط الرئيسة الواجب توافرها في الاختبارات والمقاييس ،اي يعني ان الاداة تقيس الاهداف والاعراض الموضوعية من اجلها (Best, 1981, 172) ولغرض التأكد من صدق الأداة ظاهريا" ومدى صلاحيتها من الناحية العلمية واللغوية ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات وكذلك ملائمة المجال للاستبانة بصورة عامة فقد تطلب ان تعرض على مجموعة من المتخصصين ومن ذوي الخبرة من المحكمين والخبراء ،فقد قامت الباحثة بعرضها على (٨) خبراء من المتخصصين في الادارة التربوية والادارة العامة والتخطيط التربوي والقياس والتقويم ،وفي ضوء الملاحظات والآراء التي ابدأها الخبراء عدلت بعض الفقرات وتم حذف عدد منها لعدم ملائمتها وتعديل تسمية لاثنتين من المجالات وبنسبة اتفاق على ذلك لأكثر من (٨٠%) للقبول ،وبذلك استقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (٤٣) فقرة وحسب كل مجال لها وكما موضح بالجدول (٤).

جدول (٤) يمثل فقرات الاستبانة وعددها حسب مجالاتها وبصورتها النهائية

عدد الفقرات	اسم المجال	المجال
٨	القيادة التربوية	الاول
٨	التخطيط والسياسات	الثاني
٨	المنهج والمادة العلمية	الثالث
٩	العلاقات والمجتمع الخارجي	الرابع
١٠	التقويم	الخامس
٤٣		المجموع

سادسا : ثبات الاداة : يشير الثبات الى ان هنالك اتساقا في إجابات او استجابات المفحوصين على الاختبار اذا ما تم إعادة تطبيقه على نفس العينة بحيث يعطي نتائج متطابقة او متقاربة. -wells&wollack,2003,2 (4)

ولحساب معامل الثبات للاستبانة المعدة لهذا الغرض قامت الباحثة باحتسابها بطريقتين هما كالآتي:

أ- طريقة اعادة الاختبار: وهي اكثر الطرائق استعمالا وبها يتم تطبيق المقياس نفسة على الافراد انفسهم مرتين وان تكون المدة ما بين التطبيقين ما بين أسبوع الى أسبوعين تحت ظروف متشابهة تقريبا (عطوي ، ٢٠١١ ، ١٣٥) فقد قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة واعادة تطبيقها على نفس العينة بعد مرور اسبوعين ،اذ تم اختيار عينة مؤلفة من (٣٠) مدير ومديرة ومن خارج عينة البحث وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين تبين ان معامل الثبات كان (٠,٨٣) للاستبانة وحسب مجالاتها وهو مؤشر جيد لكونها قيمة ثبات مقبولة.

ب- طريقة الفاكرونباخ :تمتاز هذه المعادلة بتناسقها وامكانية الوثوق بنتائجها وتعتمد هذه الطريقة على حساب الاتساق الداخلي بين الدرجات لفقرات المقياس جميعها وعلى اساس ان الفقرة عبارة مقياس قائم بحد ذاته ،ويؤشر معامل الثبات في ضوء معادلة الفاكرونباخ للاتساق الداخلي الى ان أداء للأفراد متجانس بين الفقرات.

(عودة ،١٩٩٨، ٣٥٤) ،اذ بلغت درجة معامل ثبات الفاكرونباخ (٠,٨٥) درجة ،اذ يشير (باركر واخرون ،١٩٩٩) الى ان معامل الثبات الجيد ينبغي ان يتجاوز درجة (٠,٧٠) وكلما ارتفعت قيمة الثبات يكون افضل . والجدول (٥) يوضح درجات احتساب معامل الثبات للاستبانة وحسب المجالات .

جدول (٥) يمثل درجات ثبات الاستبانة وبطريقتي اعادة الاختباروالفاكرونباخ

اسم المجال	اعادة الاختبار	معادلة الفاكرونباخ
القيادة التربوية	٠,٧٦	٠,٨١
التخطيط والسياسات	٠,٨١	٠,٨١
المنهج والمادة العلمية	٠,٨٦	٠,٨٥
العلاقات والمجتمع الخارجي	٠,٩٠	٠,٩٠
التقويم	٠,٨٤	٠,٩٠
الثبات الكلي للاداة	٠,٨٣	٠,٨٥

سابعاً: الوسائل الإحصائية : استعانت الباحثة في تحليل وتفرغ البيانات الحقبية الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) حيث استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية :

١- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

٢- معامل ارتباط بيرسون

٣- معادلة الفاكرونباخ

٤- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

٥- الاختبار التائي لعينة واحدة

تحليل النتائج ومناقشتها : سيتم مناقشة نتائج البحث في ضوء الاهداف الموضوعية لكل هدف وكالاتي :
الهدف الاول ((التعرف على مستوى الاداء الاشرافي للمشرفين التربويين الاختصاصيين من وجهة نظر مديري المدارس))

لتحقيق هذا الهدف فقد تم حساب متوسط درجات عينة البحث في الاجابة على اداة التعرف على الاداء الاشرافي للمشرفين الاختصاصيين ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (١٥٦,٨٩٦) درجة وانحراف معياري مقداره (٣١,٥٩٩) درجة وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للأداة والبالغ (١٤٠) درجة ، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ظهر ان القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (٤,٦٢٥) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) وهي بذلك تكون دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية بلغت (٩٦) وان هذا يعني ان مستوى الاداء الاشرافي للمشرفين التربويين الاختصاصيين بصورة عامة جيد ومن خلال وجهات نظر المدراء في المدارس الثانوية ، وهو ما يفسر لنا مدى العلاقة الارتباطية بين الادارة المدرسية المتمثلة بالمدير والمشرف التربوي بسبب ان احدهما يكمل الاخر في تحقيق اهداف العملية التعليمية . والجدول (٦) يوضح ذلك

جدول (٦) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة الاداء الاشرافي للمشرفين الاختصاصيين

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٤,٦٢٥	٩٦	١٤٠	٣١,٥٩٩	١٥٦,٨٩٦	٩٧

يمكن توضيح نتيجة مستوى الاداء الاشرافي وحسب المجالات للاستبانة والمعدل العام لها حيث جاء درجة المعدل العام لجميع المجالات بمتوسط حسابي مقداره (31,379) وانحراف معياري (7,319) ، اما من حيث ترتيب المجالات وحسب المراكز فقد حصل المجال الرابع (العلاقات والمجتمع الخارجي) على المركز الاول من حيث مستوى المجالات بمتوسط حسابي مقداره (35,590) وانحراف معياري مقداره (7,431) وهو ما يؤكد أهمية توافر العلاقات الانسانية الجيدة من قبل المشرفين وكيفية تعاملهم مع المدرسين والطلبة وكذلك المجتمع المحيط كأولياء الأمور وغيرهم ، وجاء بالمركز الثاني المجال الثالث (المنهج والمادة العلمية) حيث جاء بمتوسط حسابي مقداره (32,688) وانحراف معياري (364,7) وتلاه بالمركز الثالث المجال الاول (القيادة التربوية) بمتوسط حسابي (31,192) وانحراف معياري (7,358) اما المركز الرابع فكان للمجال الخامس (التقويم) بمتوسط حسابي (29,744) وانحراف معياري مقداره (7,335) ، اما المجال الثاني (التخطيط والسياسات) فقد جاء بالمركز الأخير بمتوسط حسابي مقداره (27,682) وانحراف معياري مقداره (7,111) ويعزى ذلك ان هذا المجال جاء بالترتيب الاخير الى الضعف وعدم الاهتمام بالتخطيط والاهداف المستقبلية لهذا النوع من الاشراف ، الامر الذي يفسر لنا ان الاشراف التربوي عامة والاختصاصي خاصة بحاجة الى الاهداف والرؤية والرسالة والتخطيط المستقبلي واعادة النظر في الامور اعلاه ، والجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧) يوضح ترتيب المجالات للأداء الإشرافي للمشرفين الاختصاصيين والمعدل العام لها

الرتبة	المجال في الاداة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الرابع	العلاقات والمجتمع الخارجي	35,590	7,431
٢	الثالث	المنهج والمادة العلمية	32,688	364,7
٣	الاول	القيادة التربوية	31,192	7,358
٤	الخامس	التقويم	29,744	7,335
٥	الثاني	التخطيط والسياسات	27,682	7,111
		المعدل العام	31,379	7,319

وفيما يأتي توضيح لنتائج الأداء الاشرافي وحسب كل مجال وفقا لتسلسلها الرتبي التي حصلت عليه وكالاتي:

- مجال العلاقات والمجتمع الخارجي: تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث للمجال الرابع (العلاقات والمجتمع الخارجي) حيث بلغ (٣٥,٥٩٠) درجة وانحراف معياري بلغ (٧,٤٣١) درجة وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للأداة البالغ (٢٨) درجة وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٣,٧٤٦) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) فهي بذلك تكون ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٩٦) اي انها دالة لصالح المتوسط الحسابي لأفراد العينة ، ويلاحظ من الجدول ادناه ان مستوى الاداء الاشرافي للمشرفين التربويين الاختصاصيين جيد وهو ما يعزى الى ان العملية الاشرافية وأداء المشرفين في ضوء هذا المجال يعبر عن تواصل وتماس مباشر داخل المدرسة وخارجها باعتبار ان العملية الاشرافية هي إنسانية أولا وأخيرا "كونها تتعامل مع الأفراد على حد سواء والجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمجال العلاقات والمجتمع الخارجي

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٣,٧٤٦	٩٦	٢٨	٧,٤٣١	٣٥,٥٩٠	العلاقات والمجتمع الخارجي

- مجال المنهج والمادة العلمية : تم استخراج درجات المتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث للمجال الثالث (المنهج والمادة العلمية) حيث بلغت (٣٢,٦٨٨) درجة وانحراف معياري بلغ (٧,٣٦٤) درجة وبدرجة حرية (٩٦)، وعند مقارنة المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط الفرضي البالغ (٢٨) درجة وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة البالغة (٣,٣١٦) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهي ذات دلالة احصائية لصالح المتوسط الحسابي، ويتبين من النتيجة اعلاه ان الاداء الاشرافي للمشرفين الاختصاصيين من حيث المنهج والمادة العلمية كان بمستوى جيد وهو ما يدل على ان المشرف الاختصاصي من اولى اهتماماته ومسؤولياته الاشرافية هو ما يتعلق بالتدريس والمادة العلمية بالاختصاص الذي فيه والجدول (٩) يوضح ذلك .

جدول (٩) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمجال المنهج والمادة العلمية

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٣,١٣٦	٩٦	٢٨	٧,٣٦٤	٣٢,٦٨٨	المنهج والمادة العلمية

- مجال القيادة التربوية: تم حساب المتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث للمجال الاول (القيادة التربوية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣١,١٩٢) درجة و بانحراف معياري بلغ (٧,٣٥٨) درجة ، وعند مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي البالغ (٢٨) درجة وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة اتضح ان القيمة التائية المحسوبة وبالبالغة (٢,٩٩٤) اعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٩٦) فهي بذلك تكون ذات دلالة احصائية دالة لصالح افراد عينة البحث، ويمكن تفسير ذلك الى ان المشرفين الاختصاصيين لديهم مواصفات وقدرات تربوية تجعلهم ان يكونوا قادة تربويين قبل ان يكونوا مشرفين وهي بذلك تجسد وتعبّر عن ان الاشراف التربوي هو عملية انسانية وتربوية وقيادية على حد سواء، والجدول (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمجال القيادة التربوية

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٢,٩٩٤	٩٦	٢٨	٧,٣٥٨	٣١,١٩٢	القيادة التربوية

- مجال التقويم : تم استخراج درجات المتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث كل للمجال الخامس (التقويم) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٩,٧٧٤) و بانحراف معيار مقداره (٧,٣٣٥) درجة وعند مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي لأفراد العينة البالغ (٢٨) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة البالغة (٢,٦٩٤) درجة اعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) وبدرجة حرية (٩٦)

وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) فهي بذلك دالة إحصائية ولصالح المتوسط الحسابي لإفراد عينة البحث ، ويمكن تفسير ذلك الى ان وظيفة التقويم تأخذ حيزا مهما لدى المشرف باعتبارها من صميم عملة الاشرافي لان المشرف يوجه ويحاول تعديل وتقويم اي انحراف يحصل بالعملية الاشرافية والتربوية والجدول (١١) يوضح ذلك .

جدول (١١) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمجال التقويم

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٢,٦٩٤	٩٦	٢٨	٧,٣٣٥	٢٩,٧٧٤	التقويم

- مجال التخطيط والسياسات : تم حساب درجات المتوسط الحسابي لافراد عينة البحث للمجال الثاني

(التخطيط والسياسات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٧,٦٨٢) درجة وبأشراف معياري

(٧,١١١) درجة وعند مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي البالغ (٢٨) وباستعمال الاختبار الثاني لعينه واحده تبين ان القيمة الثالثة المحسوبة وباللغة (١,٠٩٨) أقل من القيمة الثانية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند درجة حرية (٩٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥) وهي بذلك تكون غير دالة إحصائيا وليست لصالح أفراد عينه البحث ، وتفسر الباحثة ذلك الى وجود ضعف ونوع من عدم الاهتمام بموضوع التخطيط والسياسات التربوية للأشراف بصورة عامة والاشرف الاختصاصي خاصة ، الامر الذي يشكل نقطة لابد من الوقوف عندها واعادة النظر بها مستقبلا ، والجدول (١٢) يوضح ذلك .

جدول (١٢) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمجال التخطيط والسياسات

الدالة الاحصائية	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
غير دالة	١,٩٦	١,٠٩٨	٩٦	٢٨	٧,١١١	٢٧,٦٨٢	التخطيط والسياسات

الهدف الثاني : ((التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى الاداء الاشرافي للمشرفين التربويين الاختصاصيين من وجهة نظر مديري المدارس)) بحسب :
- الجنس (ذكور /اناث) - التخصص (علمي / انساني).
لتحقيق الهدف الثاني في التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بحسب متغيري (الجنس -تخصص الشهادة) فسيتم عرضها كالآتي :

اولاً: بحسب الجنس (ذكور -اناث): يتضح ان عدد الذكور كان (٣٨) من المديرين و (٥٩) من المديرات من الاناث لمجموع عينة البحث البالغة (٩٧) فردا اذ ان المتوسط الحسابي للذكور قد بلغ (١٢٢,٥٧٢) درجة وبانحراف معياري بلغ (٣٢,٩٣٢) درجة فيما بلغ المتوسط الحسابي عند الاناث (١١٢,٨٠١) درجة وانحراف معياري مقداره (٢٦,٦٩٣) وبدرجة حرية (٩٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) و باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة المحسوبة والبالغة (٢,٣٣٦) هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٠) فبذلك هي دالة احصائيا ولصالح الذكور ، وتعتقد الباحثة الى ان ذلك يعود الى ان المديرين من الذكور هم الاكثر شعورا وتماسا مع اقرانهم من المشرفين وينظرون الى ادائهم الاشرافي بعين الجدية والالتزام على العكس منهم عند الاناث من المديرات اللاتي اقل من زملائهم من الذكور ،والجدول (١٣) يوضح ذلك .

جدول (١٣) يبين الفروق ذات الدلالة الاحصائية لمتغير الجنس (ذكور -اناث)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاختبار التائي	
					الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة
ذكور	٣٨	١٢٢,٥٧٢	٣٢,٩٣٢	٩٥	٢,٣٣٦	١,٩٨٠
اناث	٥٩	١١٢,٨٠١	٢٦,٦٩٣			

ثانياً: على مستوى تخصص الشهادة (علمي - انساني): يتضح من الجدول (١٤) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات النتائج تعزى الى التخصص في الشهادة (علمي - انساني) اذ ان المتوسط الحسابي لحملة شهادة التخصص (العلمي) قد بلغ (١١٥,٥١٢) وبانحراف معياري بلغ (١٣,١١٩) فيما بلغ عند حملة شهادة التخصص (الانساني) وسط حسابي مقداره (١١٤,٣٦٤) وانحراف معياري مقداره (١٣,٥٢٤) وبدرجة حرية (٩٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (١,٠٢٩) هي اقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٠) وهي بذلك غير دالة

احصائيا ، وتفسر الباحثة ذلك الى ان الشهادة وتخصصها ليس له تأثير او اختلاف كبير في اراء مديري في الأداء الاشرافي للمشرف الاختصاصي ، بل ان نوع الشهادة او التخصص لا يغير بأسلوب او طريقة الاداء الاشرافي .

جدول (١٤) يبين الفروق ذات الدلالة الاحصائية لمتغير الشهادة (علمي- انساني)

الدلالة الاحصائية	الاختبار التائي		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الشهادة
	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	المحسوبة					
غير دالة	١,٩٨٠	١,٠٢٩	٩٥	١٣,١١٩	١١٥,٥١٢	٦٠	علمي
				١٣,٥٢٤	١١٤,٣٦٤	٣٧	انسائي

الاستنتاجات : بناء على نتائج البحث توصلت الباحثة الى الاستنتاجات الآتية :

١. من خلال نتائج البحث تبين ان هنالك مستوى جيد من الاداء الاشرافي للمشرفين الاختصاصيين .
٢. ان نظام الأشراف التربوي الاختصاصي لا يعد إشرافا مستقلا من حيث الفكرة والمضمون وانما مشتق من الاشراف التربوي العام .
٣. من خلال النتائج اتضح ان الاشراف الاختصاصي هو عملية انسانية ذات طابع انساني بالمدرسة والمجتمع.
٤. وجود ضعف وعدم اهتمام من ناحية الاهداف العامة والتخطيط المستقبلي لهذا الاشراف
٥. لم تظهر النتائج اي فروقات تذكر للمدراء تجاه الاداء الاشرافي للمشرف الاختصاصي من ناحية الشهادة (علمي-انسائي).

Conclusions: Based on the results of the research, the researcher reached the following conclusions:

1. Through the results of the research, it has been concluded that there is a good level of supervisory performance related to specialist supervisors.
2. The specialized supervision system is not an independent in terms of concept and content, but it derives from the general educational supervision.
3. It became clear that specialist supervision is a humanitarian process which represents a humanitarian nature in the school and the society.
4. There is a noticeable weakness and lack of attention regarding the overall objectives and future planning for this supervision.
5. The outcomes did not show any significant differences for principals towards the supervisory performance of the specialist supervisors related to certificate variable (scientific – humanity).

التوصيات: وضعت الباحثة عدد من التوصيات:

١. العمل على تعزيز الدعم المادي والمعنوي لنظام الاشراف الاختصاصي من قبل الادارات العليا والمدرسين وادارات المدارس .
٢. اعادة النظر بالأهداف العامة والرؤية والرسالة للأشراف التربوي عامة والاختصاصي خاصة .
٣. اقامة ندوات وورش عمل لمديريات الاشراف التربوي والاختصاصي لمعرفة المشكلات والمعوقات للعمل الاشرافي .
٤. زج المشرفيين الاختصاصيين في دورات تدريبية لتأهيلهم وتطوير قدراتهم وامكاناتهم.
٥. الحث على ضرورة العمل الجماعي المشترك ما بين المشرف الاختصاصي والاطراف المختلفة الاخرى كالمدرء والمدرسين والمجتمع.

Recommendations: The researcher made a number of recommendations:

1. The researcher recommends working on enhancing the supervision system (providing logistics and material support) which given by the higher authorities, teachers and school principals.
2. Reconsidering the general objectives, vision and mission of the educational supervision in general and the specialist supervision in particular.
3. Holding seminars and workshops for the directorates of educational supervision and specialist supervision to tackle the problems and obstacles of supervisory work.
4. Enroll specialist supervisors in training courses to qualify and develop their abilities and potentials.
5. Encouraging the importance of teamwork between specialist supervisors and other parties such as principals, teachers and the society.

المقترحات : تقترح الباحثة الاتي :

١. اجراء دراسة للتقييم الذاتي للعمل الاشرافي الاختصاصي من قبل المشرفيين انفسهم .
٢. اجراء دراسة لتقويم الاداء الاشرافي الاختصاصي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدارسات.
٣. اجراء دراسة مقارنة للأشراف الاختصاصي التربوي في بغداد ومقارنته مع محافظات اخرى على

Suggestions: The researcher proposes the following:

1. Conducting a self –evaluation study for the specialist supervisory work by the supervisors themselves.
2. Conducting a study to evaluate the specialist supervisory performance in the secondary schools from teachers' point of view.
3. Conducting a comparative study between the performance of specialist supervision in Baghdad and other provinces.

المصــادر العربية

١. أبـن منظور ،ابو الفضل (١٩٦٨) لسان العرب تحقيق عبد الله الكبير ،دار المعارف للنشر .القاهرة -مصر .
٢. باركر كريس وآخرون (١٩٩٩) مناهج البحث في علم النفس الاكلينيكي والارشاد ترجمة صبورة ومرفد - مكتبة الانجلو مصرية - القاهرة -مصر .
٣. باهي، مصطفى (٢٠٠٦) ادوات التقويم في البحث العلمي (التصميم والبناء) مكتبة الانجلو مصرية - القاهرة - مصر
٤. البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١) تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان -الاردن
٥. الجبوري ، وداد مهدي (٢٠٠٥) بناء نموذج لتطوير عملية الاتصال الاداري والتربوي في الاقسام العلمية في كليات جامعة القادسية - اطروحة دكتوراة غير منشورة - كلية التربية ابن الهيثم -جامعة بغداد .
٦. جواد، سراب عبد الكريم (٢٠١٧) تقويم اداء المشرف التربوي في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية المجلد ٢٥ العدد ٦ .
٧. حسان،حسن محمد (٢٠٠٧) الادارة التربوية - دار المسيرة للطباعة والنشر -عمان -الاردن .
٨. حمدان ،محمد زياد (١٩٩٢) الاشرف في التربية المعاصرة - دار التربية الحديثة - عمان، الاردن.
٩. الحيلة ،محمد محمود (١٩٩٩) التصميم التعليمي - نظرية وممارسة دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان -الاردن .
١٠. داود ،عزيز حنا واخرون (١٩٩٢) مناهج البحث العلمي - دار الحكمة للطباعة والنشر - بغداد -العراق
١١. الركابي، كاظم جرارة (١٩٨٩) الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح ادارة الاعلام الخارجي -رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد
١٢. السديري ، محمد (٢٠٠٥)اداء الاشراف التربوي في ادارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض -اطروحة دكتوراة غير منشورة -كلية التربية -جامعة الملك سعود
١٣. ستراك، رياض بدري (٢٠٠٤) دراسات في الادارة التربوية - دار وائل للنشر والتوزيع -عمان -الاردن.
١٤. السعود ، راتب (٢٠٠٢) الاشرف التربوي - اتجاهات حديثة - دار الجيل للطباعة والنشر -عمان - الاردن
١٥. الشوهاني ، حيدر جليل (٢٠١٤) واقع الاشراف التربوي الاختصاصي للتعليم الثانوي ومتطلبات تطويره -رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية ابن الهيثم -جامعة بغداد .
١٦. صبحي ،خليل ومحمد مصطفى (١٩٧٠) التفتيش التربوي (نظريا وعلميا) المطبعة العربية - بغداد - العراق .

١٧. صليو، سهى نونا (٢٠٠٥) الإشراف والتنظيم الإداري دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
١٨. عابدين ، محمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .
١٩. عبد الهادي ، جودت (٢٠٠٢) الإشراف التربوي ، مفاهيم وإساليب الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان الأردن .
٢٠. العبيدي، محمد (٢٠٠٧) الإشراف التربوي الحديث ودوره بمعالجة المشكلات التربوية - دار الفكر - عمان -الأردن.
٢١. عدس،محمد وآخرون (١٩٨٩) الإدارة والإشراف التربوي مطبعة الزهراء للنشر - عمان -الأردن .
٢٢. عطاري ،عارف وآخرون (٢٠٠٥) الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته - مكتبة الفلاح للنشر - الكويت .
٢٣. عطوي ، جودت عزت (٢٠١١) إساليب البحث العلمي (مفاهيمه وأدواته ، طرقه الإحصائية) ط٤ دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان -الأردن .
٢٤. العمراني ،عبد الكريم جاسم (١٩٨٩) تقويم الإشراف الاختصاصي في المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسيها - رسالة ماجستير غير منشورة -كلية التربية ابن رشد -جامعة بغداد.
٢٥. عودة ،احمد سليمان (١٩٩٨) القياس والتقويم في العملية التعليمية دار الامل للنشر والتوزيع -عمان - الأردن .
٢٦. العميري ،سراب فاضل (٢٠٠٤) واقع الدور الإشرافي لمديري المدارس الثانوية والدور الإشرافي للمشرف التربوي الاختصاصي - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية ابن الهيثم -جامعة بغداد
٢٧. القاسم ،بديع والزبيدي محمود (١٩٩٩) الإشراف التربوي الاختصاصي في العراق - الواقع والافاق مجلة دراسات تربوية -العدد الخامس - وزارة التربية .
٢٨. عقيلي ،عمر وصفي (١٩٨٦) تقييم اداء العاملين في الجهاز الحكومي المنظمة العربية للعلوم الادارية - القاهرة .
٢٩. الفلاح ، فاطمة مفتاح (١٩٩٩) تقويم الاداء الإشرافي بالمرحلة المتوسطة بمدينة بنغازي في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة نظر المشرفين والمعلمين والمدراء رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة قاريونس - ليبيا .
٣٠. ماهر، احمد (١٩٩٨) إدارة الموارد البشرية - مركز التنمية الادارية ط ٥ القاهرة -مصر

٣١. كريم، احمد عباس وعليوي ، احمد جبار (٢٠١٨) تقويم اداء المشرف التربوي في المرحلة الثانوية من وجهة نظر مدرسي الفيزياء والاحياء - مجلة كلية التربية الاساسية -جامعة بابل العدد/٤١ لسنة ٢٠١٨ .
٣٢. مرعي ، توفيق وآخرون (٢٠٠٨) الكفايات التعليمية في ضوء النظم - دار الفرقان للنشر والتوزيع -عمان -الاردن
٣٣. المقرن ، فهد بن حسن (٢٠١٤) برنامج تدريبي لاعداد المشرفين التربويين - ورقة عمل مقدمة لقسم وادارة مراكز الاشراف التربوي -وزارة التربية والتعليم -المملكة العربية السعودية.
٣٤. المنصور، احمد (١٩٩٩) المبادئ العامة في ادارة القوى - ط٢ -وكالة المطبوعات -الكويت .
٣٥. نشوان ،يعقوب (٢٠٠١) الادارة والاشرف التربوي - دار الفرقان -عمان -الاردن
٣٦. نشوان ، يعقوب (٢٠٠٤) تقويم الممارسات الاشرافية في الاردن من وجهة نظر المعلمين - بحث منشور - عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود .
٣٧. وزارة التربية (١٩٧٩) دليل المشرف التربوي - المديرية العامة للأشراف التربوي -الشعبة الفنية . اعداد جاسم الحسون واخرون -بغداد العراق .
٣٨. وزارة التربية (١٩٨٦) دليل المشرف التربوي -مديرية الاشراف التربوي -مطبعة وزارة التربية -بغداد - العراق .
٣٩. وزارة التربية (١٩٩٨) قانون وزارة التربية -رقم (٣٤) لسنة ١٩٩٨ بغداد. العراق .
٤٠. وزارة التربية (٢٠٠٤) تطوير التربية -التقرير الوطني لجمهورية العراق -مركز البحوث التربوية بغداد - العراق .
٤١. الوكيل، حلمي وحسين ،عبد الله(١٩٩٨) تطوير المناهج .أساليبه وأسسها وخطواته.مكتبة الانجلو مصرية .مصر القاهرة .

References:**Arabic Sources**

1. Ibn Manzoor, Abu AlFadl (1968), The tongue of the Arabs. Investigation of Abd Allah Alkabeer, Dar Almaarif for distribution , Cairo,Egypt.
2. Parker Chris et al. (1999) Research Methods in Clinical Psychology and Counseling. Translated by Saboura & Marfid, Englo–Egypt Library, Cairo, Egypt.
3. Bahi, Mustafa (2006) Evaluation tools in scientific research (design and construction) Anglo–Egyptian Library – Cairo – Egypt
4. Al–Badri, Tariq Abdul Hamid (2001) Applications and concepts in educational supervision Dar Al–Fikr for printing, publishing and distribution – Amman – Jordan
5. Al–Jubouri, Widad Mahdi (2005) building a model to develop the process of administrative and educational communication in the scientific departments in the colleges of the University of Qadisiyah – unpublished doctoral Thesis – College of Education Ibn al–Haytham – University of Baghdad.
6. Jawad, Sarab Abdul Karim (2017) Evaluation educational supervisor’s performance in the primary stage from teachers’point of view, Journal of the University of Babylon for Humanities Vol. 25 No.
7. Hassan, Hasan Mohammed (2007) Educational Administration – Al–Masirah House for Printing and Publishing – Amman – Jordan.
8. Hamdan, Mohammed Ziad (1992) Supervision in Contemporary Education – Modern Education House – Amman, Jordan.
9. Al–Heelah, Mohammad Mahmoud (1999) Educational Design – Theory and Practice, Dar Al–Masirah for Publishing and Distribution House – Amman – Jordan.
10. Daoud, Aziz Hanna, etal, (1992) methods of scientific research – House of wisdom for printing and publishing – Baghdad – Iraq.

11. Al-Rikabi, Kazem Jarara (1989) Strategic Management and its Effect on the Success of External Media Management – Unpublished Master Dissertation – College of Business and Economics – University of Baghdad
12. Al-Sadiri, Mohammed (2005): Performance of Educational Supervision in the Departments of Education in Riyadh Region – Unpublished Doctoral Thesis – College of Education – King Saud University
13. Strak, Riyad Badri (2004) Studies in Educational Management – Dar Wael for Publishing and Distribution – Amman – Jordan.
14. Al-Saud, Rateb (2002) Educational Supervision – Modern Trends – Dar Al-Jeel for Printing and Publishing – Amman – Jordan
15. Al-Shohani, Haider Jalil (2014) The reality of specialist educational supervision for secondary education and the requirements for development – Unpublished Master Thesis – College of Education Ibn Al-Haytham – University of Baghdad.
16. Subhi, Khalil & Mohammed Mustafa (1970) Educational inspection (theoretically and scientifically) Arab Press – Baghdad – Iraq.
17. Sliw, Suha Nouna (2005) Supervision and administrative organization Dar Safaa Publishing and Distribution – Amman – Jordan.
18. Abdeen, Mohammed (2001) modern school management, Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution – Amman – Jordan.
19. Abdul Hadi, Jawdat (2002) Educational Supervision, Concepts and Methods, Dar of the International Scientific and the Culture for Publishing and Distribution – Amman, Jordan.
20. Obeidi, Mohammed (2007) modern educational supervision and its role in addressing educational problems – Dar al-Fikr – Amman – Jordan.
21. Adass, Mohammad et al. (1989) Educational Management and Supervision, Al-Zahraa Press, Amman, Jordan.
22. Attari, Arif et al. (2005) Educational Supervision, Its theoretical Models and Applications – Al-Falah Library for Publishing – Kuwait.

23. Atwi, Jawdat Ezzit, (2011) methods of scientific research (concepts and tools, statistical method), 4th edition, House of Culture for Publishing and Distribution – Amman – Jordan.
24. Al–Omran, Abdul Karim Jassim (1989) Evaluation of Specialist Supervision in Secondary Schools from Teachers’ perspectives– Unpublished Master Dissertation – College of Education Ibn Rushd – University of Baghdad.
25. Odeh, Ahmad Suleiman (1998) Evaluation & Measurement in the Educational Process Dar Al Amal for Publishing and Distribution – Amman – Jordan.
26. Al–Omairi, Sarab Fadel (2004): The Reality of the Supervisory Role of Secondary School Principals and the Supervisory Role of the Educational Supervisor – Unpublished Master Thesis – College of Education Ibn Al–Haytham – University of Baghdad
27. Al–Qasim, Badia’ and Al–Zubaidi Mahmoud (1999) Educational and Specialist Supervision in Iraq – Reality and Horizons, Educational Studies Journal, Vol–5, MOE.
28. Aqili, Omar Wasfi (1986): Evaluation of the performance of employees in the governmental system. Arab Organization for Administrative Sciences – Cairo.
29. Al–Fallah, Fatima Miftah (1999) Evaluation of the supervisory performance of the intermediate stage in Benghazi City in the light of modern trends from supervisors, teachers and principals’ point of view, Unpublished Master Thesis – Garyounis University – Libya.
30. Maher, Ahmed (1998), Human Resources Management, Administrative Development Center, 5th floor, Cairo, Egypt
31. Karim, Ahmed Abbas and Alaiwi, Ahmed Jabbar (2018) evaluation of the performance of the educational supervisor in the secondary stage from Physics and biology teachers’ point of view. – Journal of the Faculty of Basic Education – University of Babylon Issue / 41 , 2018.
32. Mar’ai, Tawfiq and others (2008) Educational competencies in the light of systems – Dar Al–Furqan for Publishing and Distribution – Amman – Jordan

33. Al-Muqrin, Fahd Bin Hassan (2014) Training program for preparing the educational supervisors – a proposal paper presented to the Department of Educational Supervision Centers – Ministry of Education – Saudi Arabia.
34. Al-Mansour, Ahmad (1999) General Principles in manpower Management, 2nd Floor, Publications Agency, Kuwait.
35. Nashwan, Yacoub (2001) Management and Educational Supervision – Dar Al-Furqan – Amman – Jordan
36. Nashwan, Yacoub (2004) Evaluation of Supervisory Practices in Jordan from Teachers' Perspective – Published Research – Deanship of Library Affairs – King Saud University.
37. Ministry of Education (1979) Guide of Educational Supervisor – General Directorate of Educational Supervision – Technical department. Prepared by Jasim al-Hassoun and others – Baghdad, Iraq.
38. Ministry of Education (1986) Guide of Educational Supervisor – Directorate of Educational Supervision – Ministry of Education Press – Baghdad – Iraq.
39. Ministry of Education (1998) Law of the Ministry of Education No. 34 of 1998 Baghdad, Iraq.
40. Ministry of Education (2004) Education Development – National Report of the Republic of Iraq – Center for Educational Research Baghdad – Iraq.
41. Al-Wakeel, Helmy and Hussein, Abdullah (1998) Curriculum Development: Methods, Foundations and Steps. Anglo-Egypt library, Cairo, Egypt.

المصادر الاجنبية

1. Best J.W (1981) research in education 4th Englewood cliff's N. printing hall
2. Glickman (1990) supervision of instruction development . Printing hall . USA.
3. Good.C V (1973) Dictionary Of education third edition. New York
4. Goodlad, john.I (1994)what's schools are for . Bloominhgton .IN:phi detta kappa education fuondeation .
5. WellK, craig .S & Wollack jamase (2003) an Instructors guide to understanding test reality ,testing and evolution service . University of Wisconsin Madison.