



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

الدراسات العليا | كلية التربية الأساسية

قسم مُعلّم الصفوف الأولى

مناهج وطرائق التدريس العامة

## تقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الابتدائية

### من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مقترحة

رسالة تقدّمت بها

الى مجلس كلية التربية الأساسية - جامعة ميسان

الطالبة اسراء صلاح كريبز الركابي

وهي جزء من مُتطلّبات نيل شهادة الماجستير في (مناهج وطرائق التدريس العامة)

إشراف

الإستاذ الدكتور

نجم عبد الله الموسوي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( وَقُلْ إِعْمَلُوا فِى سَبِيلِ اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ ))

سُورَةُ التَّوْبَةِ: " الْآيَةُ ١٠٥ "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

## الإهداء

الى .....

مَنْ كَلَّلَ الْعَرَقَ جَبِينَهُمَا ، وَشَقَّقَتِ الْأَيَّامُ أَيْدِيَهُمَا ...

مَنْ عَلَّمَانِي أَنَّ الْأَعْمَالَ الْكَبِيرَةَ لَا تَتِمُّ إِلَّا بِالصَّبْرِ وَالْعَزِيمَةِ وَالْإِصْرَارِ ...

وَالَّذِي الْغَالِبِينَ أَمَدَّ اللَّهُ فِي عُمْرِهِمَا وَأَلْبَسَهُمَا ثَوْبَ الصِّحَةِ وَالْعَافِيَةِ ...

وَرَزَقَنِي بِرَّهِمَا وَرِضَاهُمَا ، أَهْدِي ثَمَرَةَ مِنْ ثِمَارِ غَرْسِهِمَا ...

مَنْ قَضَيْتَ مَعَهُمْ أَجْمَلَ الْأَوْقَاتِ وَأَرْوَعَ اللَّحْظَاتِ إِخْوَتِي وَأُخْتِي

الِي رَفِيقِ دَرْبِي وَشَرِيكِ نَجَاحِي ....

قُرَّةَ عَيْنِي وَقَلْدَاتِ كَبْدِي وَثِمَارَ فُؤَادِي وَزُهُورَ حَيَاتِي... ابْنَتِي فَاطِمَةُ وَأَرِيَامُ وَوَلَدِي رِضَا

كُلُّ مَنْ وَقَفَ دَاعِمًا لِي مُخْلِصًا النِّيَّةَ لِلَّهِ عَزَّ وَجَلَّ فِي سَبِيلِ الْوُصُولِ إِلَى مَا أَصْبُو إِلَيْهِ....

وَطَنِي الْعَزِيزِ الْعِرَاقِ ...

شُهَدَاءِ وَطَنِي.....

كُلُّ مَنْ احْتَضَنَتْهُ جَنَابَاتُ الْوَطَنِ مِنْ طُلَّابِ عِلْمٍ وَأَسَاتِذَةٍ وَتَرْبُويين

أَهْدِي هَذِهِ الثَّمَرَةَ الْعِلْمِيَّةَ

الباحثة

## إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (( تقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مقترحة )) التي قدمتها الطالبة ( اسراء صلاح كريس الركابي ) جرى بإشرافي في كلية التربية الأساسية / جامعة ميسان ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المناهج وطرق التدريس العامة.

المشرف

أ . د . نجم عبد الله عالي الموسوي

٢٠١٩ / /

بناءً على التوصيات المتوافرة ، أُرشِح هذه الرسالة للمناقشة .

أ . د . سلام ناجي باقر الغضبان

رئيس قسم معلم الصفوف الاولى

٢٠١٩ | |

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الدراسة الموسومة بـ ( تقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مُقترحة ) قد جرى تقويمها لغوياً تحت إشرافي .

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : / / ٢٠١٩

## إقرار الخبير العلمي

أشهد بأن الدراسة الموسومة بـ ( تقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مقترحة ) قد جرى مراجعتها وتقويمها علمياً تحت إشرافي .

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : / / ٢٠١٩

## إقرار الخبير الإحصائي

أشهد بأن الدراسة الموسومة بـ ( تقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مقترحة ) قد جرى مراجعتها وتقويمها إحصائياً تحت إشرافي .

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : / / ٢٠١٩



## إقرار لجنة المناقشة

نحن اعضاء لجنة المناقشة الموقعين ادناه :

نشهد إتنا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (( تقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مقترحة )) ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية ( مناهج وطرائق التدريس العامة ) ، وبعد اجراء المناقشة العلمية وجدنا انها مستوفية لمتطلبات نيل درجة الماجستير وعليه نوصي بقبول الرسالة بتقدير ( )

التوقيع :

أ. د ثامر نجم عبود

التاريخ : / / ٢٠٢٠

رئيساً

التوقيع :

أ.م سعدون صالح مطر

التاريخ : / / ٢٠٢٠

عضواً

التوقيع :

أ.د فاطمة رحيم عبد الحسين

التاريخ : / / ٢٠٢٠

عضواً

التوقيع :

أ.د نجم عبد الله غالي

التاريخ : / / ٢٠٢٠

عضواً ومشرفاً

صادق مجلس كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان على اقرار لجنة المناقشة .

التوقيع

العميد : احمد عبد المحسن كاظم

التاريخ : / / ٢٠٢٠

## شكر وإمتنان

الشكر والإمتنان لله أولاً لما مَنَّ عَلَيْنَا مِنْ صِحَّةٍ وَتَوْفِيقٍ لِإِنجَازِ هَذَا الْعَمَلِ الْمُتَوَاضِعِ وَبِفَضْلِ مِنْهُ وَحَدَهُ ، وَعَلَيَّ أَنْ أُوجِهَ شُكْرِي وَإِمْتِنَانِي لِلأُسْتَاذِ الْمُشْرِفِ عَلَى رِيسَالَتِي الأُسْتَاذِ الدُّكْتُورِ (( نَجْمِ عَبْدِ اللَّهِ المَوْسَوِيِّ )) ، الَّذِي طَالَ صَبْرُهُ عَلَيَّ بِمَوَاكِبَتِي مِنْ قَبْلِ أَنْ أَكْتُبَ الأَحْرُفَ الأُولَى لِهَذِهِ الدِّرَاسَةِ مِنْ تَوَجِيهَاتِ أَوْلِيَةِ وَجَمْعِ المَصَادِرِ وَالإِنْتِقَاءِ مِنْهَا مَا هُوَ أَصْلَحُ ، مُروراً بِالدِّرَاسَةِ النِّظَرِيَّةِ وَتَوَجِيهَاتِهِ السَّدِيدَةِ وَالصَّحِيحَةِ الَّتِي اسْتَفَدْتُ مِنْهَا وَسِرْتُ عَلَى خُطَايَا ، ثُمَّ الدِّرَاسَةِ المِيدَانِيَّةِ وَمَا وَاجَهْتُنَا مِنْ مَصَاعِبِ جَمَّةٍ حَيْثُ وَجَدْتَهُ الأُسْتَاذَ المَوْجَّهَ الَّذِي يَزِيدُنِي إِصْرَاراً عَلَى مُوَاصَلَةِ الدَّرَبِ وَحَتَّى كِتَابَةِ الصِّيغَةِ النِّهَائِيَّةِ لِلخُرُوجِ بِنِتَاجٍ جَيِّدٍ وَمُثْمَرٍ .

وَأَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ إِلَى عَمِيدِ كُليَّةِ التَّرْبِيَّةِ الأَسَاسِيَّةِ ( أ . د . أَحْمَدِ عَبْدِ المَحْسَنِ ) ، وَأَخْصُ بِالشُّكْرِ وَالإِمْتِنَانَ إِلَى الأُسْتَاذِ الدُّكْتُورِ (( أ . د . سَلَامِ نَاجِي بَاقِر )) الَّذِي كَانَ يَعمُ النَّاصِحَ وَالمُرْشِدَ ، وَاتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ إِلَى كُلِّ مَنْ وَقَفَ مَعِي وَسَاعَدَنِي فِي تَنْسِيقِ الرِّيسَالَةِ ، وَلِكُلِّ مَنْ أَسْهَمَ فِي إِجْزَائِ هَذَا الجُهدِ المُتَوَاضِعِ مِنْ تَدْرِيسِيِّينَ وَموظِّفِينَ وَزَمَلَاءَ الدِّرَاسَةِ .

**ومن الله التوفيق**

**الباحثة**

## مُستخلص البَحث

يَهْدِفُ هذا البَحثُ الى ((تَقْوِيمُ أداءِ مُشرفي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ في المَدارسِ الإبتدائيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المُعَلِّمينِ في ضَوْءِ مَعاييرِ مُقْتَرَحَةٍ)) في ضَوْءِ الإجابةِ عَن السَّؤالاتِ الأتِيَّةِ :

- ١- تَحديدِ مَعاييرِ لِتَقْوِيمِ أداءِ مُشرفي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ مُعَلِّمي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ.
- ٢- التَّعَرُّفُ على أداءِ مُشرفي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ في ضَوْءِ مَعاييرِ مُقْتَرَحَةٍ .
- ٣- الكَشْفُ عَن دَرَجَةِ تَقْدِيرِ أَفرادِ العَيِّنةِ لأوْجِهَةِ القُوَّةِ والضعْفِ لأداءِ مُشرفي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ في ضَوْءِ مَعاييرِ مُقْتَرَحَةٍ .

وَيَشْمَلُ مُجْتَمَعُ البَحثِ مُعَلِّمي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ للمَدارسِ الإبتدائيَّةِ الحُكوميَّةِ في مُديريَّةِ التَّربِيَّةِ التَّابِعَةِ لِمُحافظةِ ميسان / جُمهوريَّةِ العِراقِ لِلعامِ الدِّراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩م) ، وأَمَّا عَيِّنتُهُ فَشَمَلتِ مُعَلِّمي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ مُوزَّعينَ على مَدارسِ المَرَكزِ والأقْضيَّةِ الصَّباحِيَّةِ .

اسْتَعْمَلتِ البَاحِثَةُ إِسْلُوبَ تَحليلِ العَمَلِ الَّذي يُعَدُّ أَحَدَ أنواعِ الدِّراساتِ المَسْحيَّةِ التي يَتَضَمَّنُها المَنْهَجُ الوَصْفِي ، كَمَا وَصَمَّمتِ اسْتِبانَةَ اسْتِطلاعِيَّةٍ لِلأخذِ بِأراءِ مُعَلِّمينَ اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ حَوْلَ المَعاييرِ التي يَجِبُ تَوْفُّرُها في مُشرفِ اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ الحَيِّدِ ، وَلِتَحقيقِ هَدَفِ البَحثِ بَنَتِ البَاحِثَةُ أَداءً مُعْتَمَدَةً على اراءِ مُعَلِّمي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ وَبَعْضِ الأَدبياتِ وَالدِّراساتِ السَّابِقَةِ ، فَصاغَتِ البَاحِثَةُ مُؤشِراتِ ( فَقَرَاتِ ) مُكوَّنَةٌ مِنْ (٩٠) فَقْرَةً مُوزَّعَةً على سِنَةِ مَعاييرِ .وَلِلتَأكُّدِ مِنْ صِدْقِ أَداءِ التَّحليلِ ، عَرَضتِ الأَداءَ بِصورتِها الأوْليَّةِ على مَجْمُوعَةٍ مِنْ الخُبْراءِ مِنْ دَوِي الخِبْرَةِ وَالدِّرايَةِ في مَجالِ الإِدارةِ التَّربويَّةِ ، القِياسِ وَالتَّقْوِيمِ ، طُرُقِ تَدريسِ اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ ، المَناهِجِ وَطُرُقِ التَّدريسِ العَامَةِ ، لِبيانِ مَدَى صَلاحيَّةِ الأَداءِ في قِياسِ ما وَضِعتِ لِأجلِهِ ، وَبَعَدَ الأخذِ بِأراءِ الخُبْراءِ وَالمُحَكِّمينِ أَصَبَحَتِ الأَداءُ بِصورتِها النِّهائيَّةِ مُكوَّنَةٌ مِنْ (٦٤) فَقْرَةً صالِحَةً لِتَحليلِ عَمَلِ مُشرفي اللُغةِ الإنجليزِيَّةِ.

وَلِلتَأكُّدِ مِنْ نَباتِ الأَداءِ أعادَتِ البَاحِثَةُ تَحليلَ عَيِّنةٍ عَشوائيَّةٍ قَدْرُها ( ١٠٠ ) مُعَلِّمٍ وَمُعَلِّمَةٍ لُغَةٍ إنجليزِيَّةِ ( عَيِّنةِ البَحثِ ) بِفارقِ زَمَني مُقدارُهُ ( ٣ اسابِيعِ ) ، وَاسْتَعْمَلتِ البَرنامِجَ الإحصائيِّ لِبيانِ نِسبَةِ النُّباتِ بِاسْتِعمالِ مَعامِلِ إرتِباطِ بيرسونِ وَكانَ مَعامِلِ النُّباتِ عَاليِ وَبَقِيَ بِأغراضِ الدِّراسَةِ . وَاعْتَمَدتِ البَاحِثَةُ على الوَسَطِ المُرجَّحِ ، الوَسَطِ الفَرَضِيِّ لِبيانِ الوَزنِ المِئويِّ وَلِمَعْرِفَةِ تَرْتِيبِ الفَقَرَاتِ ، كَمَا وَاعْتَمَدتِ على الإِنْحِرافِ المِعياريِّ وَالقِيَمَةِ التَّائيَّةِ ، وَقد أَظْهَرتِ نَتائِجَ التَّحليلِ ، أَنَّ المَعاييرِ وَبالتَّرتِيبِ : ( المَعاييرِ الإنسانيَّةِ ، المَعاييرِ الثَّقافيَّةِ ) التي جِاءتِ بِنِسبَةِ

كبيرة ، أمّا ( المعايير الإنتاجية ، المعايير الشخصية ) فجاءت بنسبة متوسطة ، أمّا (المعايير التشاركية ) فجاءت بنسبة مقبولة ، أمّا (المعايير المهنية ) فجاءت بنسبة قليلة .

### وقد استنتجت الباحثة ما يأتي :

١- تركيز المشرفين على المعايير الإنسانية والثقافية ،وقلة تركيزهم على المعايير التشاركية والمهنية والشخصية والانتاجية.

٢- عدم تركيز وزارة التربية على وضع معايير لمشرفي اللغة الإنجليزية ثوابك المستحدثات التربوية الحديثة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة .. أوصت الباحثة بما يأتي :-

١- ضرورة اعتماد وزارة التربية في عملية تقويم الأداء على معايير علمية دقيقة ذات جودة عالية ، ويتم تقويمهم كل سنة .

٢- ضرورة اعتماد الوزارة والجهات المختصة بالتربية والتعليم كليات مختصة بالإدارة والإشراف التربوي.

٣- ضرورة اعتماد الشهادات العليا للإشراف التربوي.

### واقترحت الباحثة ما يأتي :

١- فتح كليات خاصة يقسم الإشراف التربوي تكون حصيئتها شهادة البكالوريوس فما فوق في الإدارة والإشراف التربوي .

٢- إجراء دراسة مماثلة لمشرفي اللغة الإنجليزية ولمشرفي كُـل الإختصاصات في المحافظات الأخرى .

## ثَبَتَ الْمُحْتَوِيَات

الصفحة	المحتويات	ت
ب	الآية الكريمة	١
ج	الإهداء	٢
د	إقرار المشرف	٣
هـ	إقرار الخبير اللغوي	٤
و	إقرار الخبير العلمي	٥
ز	إقرار الخبير الإحصائي	٦
ح	إقرار أعضاء لجنة المناقشة	٧
ط	الشكر وإمتنان	٨
ي-ك	مُستخلص البحث باللغة العربية	٩
ل-س	ثَبَتَ الْمُحْتَوِيَات	١٠
ع-ف	ثَبَتَ الْجَدَاوِل	١١
ص	ثَبَتَ الْمَلَاْحِق	١٢
	التعريف بالبحث	١٣
٨-٢	مُشْكَلَةُ الْبَحْث	١٤
١٠-٨	أَهْمِيَةُ الْبَحْث	١٥
١٠	هَدَفُ الْبَحْث	١٦
١١-١٠	حُدُودُ الْبَحْث	١٧
١٤-١١	تَحْدِيدُ الْمُصْطَلَحَات	١٨
	الخلفية النظرية والدراسات السابقة	١٩
١٦	التقويم التربوي	٢٠
١٧-١٦	مفهوم الأداء	٢١

١٨-١٧	تقويم الأداء	٢٢
١٨	مُحدّدات الأداء	٢٣
١٩-١٨	اهداف تقويم الأداء	٢٤
١٩	خصائص تقويم الأداء	٢٥
٢٠	فوائد تقويم الأداء	٢٦
٢١-٢٠	فلسفة الإشراف التربوي	٢٧
٢٣-٢١	مفهوم الإشراف التربوي بين القديم والحديث	٢٨
٢٦-٢٣	تطور الإشراف التربوي في العراق ( لَمحة تاريخية )	٢٩
٢٧-٢٦	مبادئ الإشراف التربوي	٣٠
٢٨-٢٧	أسس الإشراف التربوي	٣١
٢٩-٢٨	اهداف الإشراف التربوي	٣٢
٢٩	مهام الإشراف التربوي	٣٣
٣٠	خصائص الإشراف التربوي	٣٤
٣١-٣٠	مكونات الإشراف التربوي	٣٥
٣٣-٣٢	مراحل الإشراف التربوي	٣٦
٣٥-٣٣	اساليب الاشراف التربوي	٣٧
٣٧-٣٥	انواع الإشراف التربوي	٣٨
٣٩-٣٨	تصنيفات الاشراف التربوي	٣٩
٣٩	مَجالات الإشراف التربوي	٤٠
٤٠-٣٩	المُشكلات التي تُعيق تطبيق أساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم	٤١
٤٠	مَعوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المُعلّمين	٤٢
٤٠	أسس اختيار المُشرف التربوي	٤٣
٤٢-٤١	معايير المُشرف التربوي	٤٤
٤٣-٤٢	المُشرف التربوي المُبدع	٤٥
٤٣	مهام المُشرفين الإختصاصيين في العراق	٤٦

٤٥-٤٣	كفايات المشرف الإختصاصي التربوي في العراق	٤٧
٤٥	مُشرف اللغة الانجليزية كمُشرف مُختص تربوي	٤٨
٤٦	الخصائص التي يتحلى بها مُشرف اللغة الإنجليزية أثناء قيامه بدوره الإشرافي	٤٩
٤٧-٤٦	كفايات مُشرف اللغة الإنجليزية .	٥٠
٤٧	مهارات مُشرف اللغة الانجليزية	٥١
٤٩-٤٧	الطرائق التي يستخدمها مُشرف اللغة الانجليزية في تطوير أداءه المهني	٥٢
٤٩	معايير اختيار المُشرفين التربويين	٥٣
٤٩	معايير اختيار المُشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية	٥٤
٥٠	معايير اختيار المُشرفين التربويين في بريطانيا	٥٥
٥٠	معايير اختيار المُشرفين التربويين في الأردن	٥٦
	الدراسات السابقة	٥٧
٥٣-٥١	دراسات عراقية	٥٨
٥٧-٥٣	دراسات اجنبية	٥٩
٦٠-٥٨	موازنة الدراسات السابقة	٦٠
٦١	جوانب الإفادة من الدراسات السابقة	٦١
	الفصل الثالث منهجية البحث واجراءاته	٦٢
٦٣	منهج البحث	٦٣
٦٣	مجتمع البحث	٦٤
٦٤	عينة البحث	٦٥
٦٧-٦٤	ادوات البحث	٦٦
٨٠-٦٨	صدق الأداة	٦٧
٨٢-٨١	ثبات الأداة	٦٨
٨٣	المحك المعتمد في الدراسة	٦٩
٨٤	تطبيق الأداة	٧٠

٨٥-٨٤	الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة	٧١
	نتائج البحث ومناقشتها	٧٢
٨٩-٨٧	الهدف الأول	٧٣
٩٢-٨٩	الهدف الثاني	٧٤
١١٦-٩٣	تحليل فقرات البحث	٧٥
	الإستنتاجات و التوصيات والمقترحات	٧٦
١١٨	الاستنتاجات	٧٧
١١٩	التوصيات	٧٨
١٢٠	المقترحات	٧٩
	المراجع	٨٠
١٣٠-١٢٢	المراجع العربية	٨١
١٥٤-١٣٢	الملاحق	٨٢



## ثبت الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١	يُوضَح المعايير وعدد مؤشراتها بصيغتها الأولية	٦٧
٢	يُبيِّن نتائج الصِدق الظاهري لأداة البَحْث حسب رأي الخُبراء	٦٩
٣	يُوضَح الاستبانة بِشكْلِها الأولي وعدد الفَقرات المَقبولة وغير المَقبولة	٧٠
٤	مَعاملات الإرتباط بَيْنَ كُلِّ فقرةٍ مِنْ فَقرات المِحور الأول (مِيعار القيادة التشاركية) والمُعَدِّل الكُلِّي للفَقرات	٧٢
٥	مَعاملات الإرتباط بَيْنَ كُلِّ فقرةٍ مِنْ فَقرات المِحور الأول (المعايير المهتية) والمُعَدِّل الكُلِّي للفَقرات	٧٤-٧٣
٦	مَعاملات الإرتباط بَيْنَ كُلِّ فقرةٍ مِنْ فَقرات المِحور الأول (المعايير الثقافية) والمُعَدِّل الكُلِّي للفَقرات	٧٥
٧	مَعاملات الإرتباط بَيْنَ كُلِّ فقرةٍ مِنْ فَقرات المِحور الأول (المعايير الإنسانية) والمُعَدِّل الكُلِّي للفَقرات	٧٦
٨	مَعاملات الإرتباط بَيْنَ كُلِّ فقرةٍ مِنْ فَقرات المِحور الأول (المعايير الشخصية) والمُعَدِّل الكُلِّي للفَقرات	٧٨-٧٧
٩	مَعاملات الإرتباط بَيْنَ كُلِّ فقرةٍ مِنْ فَقرات المِحور الأول (المعايير الإنتاجية) والمُعَدِّل الكُلِّي للفَقرات	٧٩-٧٨
١٠	يُبيِّن إرتباطات دَرجات كُلِّ مِيعار مَعَ الدَرَجَة الكُلِّيَة للاستبانة	٨٠
١١	يُبيِّن مَعامل ثَباتِ الاستبانة	٨٢
١٢	يُبيِّن المَحكَّ المُعتمَد في الدِراسة	٨٣
١٣	يُوضَح الوَسَط الحِسابي المُرجَّح والوَسَط الفَرَضِيّ والإحراف المِيعاري والقيمة التائِيَة المَحسوبة لِكُلِّ مِيعار مِنْ المِيعايير لَدَى عَيْنَة البَحْث	٨٧
١٤	يُبيِّن التكرارات والمتوسّطات الحِسابية والانحرافات المِيعارية والوِزن النِسبي والترتيب لِمعايير الاستبانة	٩٠
١٥	يُبيِّن التكرارات والمتوسّطات الحِسابية والانحرافات المِيعارية والوِزن النِسبي	٩٣

	والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول : معيار القيادة التشاركية	
٩٧-٩٦	يُبيّن التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني : المعايير المهنية	١٦
١٠٣	يُبيّن التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الثالث : المعايير الثقافية	١٧
١٠٧	يُبيّن التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الرابع : المعايير الإنسانية	١٨
١١٠	يُبيّن التكرارات والمتوسطات الحسابية المُرجّحة والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الرابع : المعايير الشخصية .	١٩
١١٤	يُبيّن التكرارات والوسط الحسابي المُرجّح والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المعيار السادس : المعايير الإنتاجية	٢٠

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
١٣٢	كتاب تسهيل مهمة الى / المديرية العامة لتربية ميسان /	١
١٣٣	كتاب تسهيل مهمة الى / المديرية العامة للإشراف التربوي	٢
١٣٤	كتاب تسهيل مهمة الى المكتبة المركزية جامعة ميسان / جامعة المستنصرية / جامعة كربلاء / جامعة بابل / جامعة ذي قار	٣
١٣٦-١٣٥	الاستبانة الاستطلاعية .	٥
١٤٤-١٣٧	الاستبانة الاولى .	٦
١٤٥	قائمة الخبراء والمحكمين .	٧
١٥٤-١٤٦	الاستبانة النهائية .	٨

# الفصل الأول

## التعريف بالدراسة

ويتضمن هذا الفصل :

- ❖ مشكلة البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ هدف البحث
- ❖ حدود البحث
- ❖ تحديد المصطلحات



### مشكلة البحث:-

لكي نواجه التقدّم العلميّ الكبير في هذا القرن والذي يمتاز بالتطور وانتشار المعرفة أصبح من الضروري العناية بعلميّي التربية والتعليم ، ومن هنا تقع المسؤولية على القائمين على التربية ، ولمواجهة هذا التقدّم يجب علينا العمل والسعي لمواكبة ركب الحضارة العالمية المعاصرة ، ولكي نصل الى ما وصلت اليه الدول المتقدمة من نهضة ورقي ، علينا أن نحشد الطاقات لنستفيد من خبرات الأمم المتحضرة وتجاربها ، ولا شكّ في أنّ العملية التربوية تُشكّل المنطلق الصحيح لهذه النهضة.

أنّ التطور السريع لحركة العلم ، حقّق ما لم تُحقّقه البشرية في القرون السابقة ، وبات واضحاً أنّ العلم يستعدّ لحضارة جديدة مختلفة جذرياً عن الحضارات السابقة . ( صوب الله ، ٢٠٠٧ ، ص ٣ )

فقدّ ظاهرة التطوير القضية الأولى في عالم اليوم ، وظهرت في صور متعدّدة ، وأصبح التطوير حتمياً ، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة الى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة لتحقيق مُتطلبات التطور في مختلف المجالات والمؤسسات ، ومنها مؤسسات التعليم ، والهياكل الإدارية مُستهدفة بالتطوير ، وذلك لتطوير النمط التقليدي الى نمط قادر على مواجهة التحديات. ( الشريف ، ٢٠١٣ ، ص ١ )

فالتطور سنّة ماضية ، تتعكس آثارها على الإنسان ونشاطه لاستيعاب المتغيرات ومواكبتها والتكيف معها بشكل ايجابي ، ممّا يعني الحاجة الى مهارات وقدرات ومعارف جديدة ، كما أنّ التطور في المعارف ونظم الإدارة الحديثة أبرزت بيئة جديدة في حياة الإنسان ، اتّسمت بقدر كبير من التعقيدات وعمق التجارب والخبرات ، فدعت الى الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير إمكاناته ، وما وهبه الله من قدرة فاعلة في توجيه مسارات الحياة والنهوض بها ، فضلاً عن أنّه المعني بنتائج تلك التطورات. ( مؤسسة المري ، ٢٠١٠ ، ص ١٦ )

ويعدّ تطوير المنظّمات والأفراد من مُتطلبات النهضة الشاملة ، وذلك لان النهضة تعتمد في نجاحها على منظّمات إدارية ذات كفاءة عالية ، ولذلك فإن السعي الى تحسين قدرات المنظّمات والأفراد هو هدف التطوير الأساسي ، ولا يتمّ ذلك إلا وفق عملية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب البشرية والمؤسسية والبيئية والاجتماعية ، التي تتكامل مع بعضها لتُشكّل التوجّه المقصود ، وعند النظر الى تطوير الأنظمة ، فلاشكّ أنّ النظام التعليمي هو جزء من نظام المُجتمع ككل ، وتطويره يجب أن لا يكون بمعزل عن محيط المُجتمع وبيئته ، فهو يُؤثر ويتأثر به ، وإنّ من أهم فروع النظام التعليمي هو نظام الإشراف التربوي. ( الطالب ، ٢٠٠٨ ، ص ١-٢ )

فمن التطورات الحاصلة ، جعل التّقييم من عناصر المنهج الأربع ، على اعتبار المنهج نظام والتّقييم هو " التصحيح والتّصويب " ، وعملية التّقييم "عملية دقيقة وحساسة ولا يُمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة تعليمية" ، كالمدارس والمعاهد والجامعات ، ويتطلب من الذي " يُقوم " أن يمتلك مهارة تُمكنه من اعتماد معايير دقيقة في الحُكم على الأداء ، اذا ما أردنا للمديريات أن تُحقّق الأهداف التربوية. ( مرعي وآخرون ، ٢٠٠٨ ، ص٩٨ )

فمن المؤكّد أنّ أي مجتَمع لا يُمكنه العيش مُنغلقاً على ذاته ، مُعرضاً عن كل ما يدور حوله من احداث وتغيّرات على المُستوى العالمي ، فلا بُدّ للنظام التربوي أن يكون في المكان الجدير به في التّعامل مع مُختلف التأثيرات العالمية ، فقدّ تكون التأثيرات سلبية او ايجابية ، لذلك لا بُدّ من الإطّلاع على مُختلف النتائج لحلّ المُشكلات التربوية فتتطور النظام التربوي لإي بلد في العالم يعود الى تطوّر هذا النظام بجمیع عناصره من ( طلبة وهيئات تدريسية ، وإداريين، وابنية ووسائل تعليمية ومناهج) شأنه شأن النظم الإجتماعية الأخرى بكونه من أهمّها. ( الطعاني ، ٢٠٠٥ ، ص١٧ )

إنّ النظام التربوي له دور فعّال في تحقيق اهداف المجتمعات وتطلّعاتها المستقبلية ، ولا يكون ذلك إلا بعدة عوامل يأتي في مُقدّمها الاهتمام بالمُعَلّم ، حيث يُمثّل احد الاركان الرئيسية التي تقوم عليها العملية التّعليمية - التّعلّمية ، كما جاء الاهتمام بالإشراف التّربوي ، باعتباره الأنسب في تطویر المُعَلّم . ( حسين و عوض الله ، ٢٠٠٦ ، ص٤٥ )

وإذا أردنا أن نعرف مفهوم التربية الحقيقية ، فأنها تشمل كلّ النواحي الانفعالية والروحية والجسمية ، وليست كما يظنّ مُعظمهم بأنها عقلية فقط ، فبالنسبة اليها كإشراف تربوي قيادي تُساعد المُعَلّمين على تفهّم اهداف المدرسة وتطبيق النظريات والمبادئ التّربوية العامّة ، والنمو المهني ، وتأخذ بيد المُعَلّمين الجدد نحو مهنة التّعليم ، وتوجّه الى طرق التّدريس ، وتُشخّص حاجات الطلبة والمُعَلّمين ، كما وتحمي المُعَلّمين من النّقد. ( الابراهيم ، ٢٠١١ ، ص٢٩-٣٣ )

فالتربية لها دور ريادي ولجميع العمليات وخاصةً في العالم المُعاصر ، سواء أكانت من أجل الإصلاح ام مُواكبة التطور ، لأنها بذلك تُشير الطريق أمام المرّيين لتحقيق التنمية في ظلّ المعرفة والثورة المعلوماتية ، ولهذا لأبّد من النهوض في التربية الى أرقى المُستويات وفي جميع النواحي وخاصة العملية الإشرافية ، بوصفها عموداً من الاعمدة ، التي ترتكز عليها العملية التربوية ، فذلك لا يُمكن للتربية ان تكون بعيدة عن هذا التطور وتبقى قاصرة على الأنظمة التقليدية ، والتي بانّت تُشعر الجميع بالملل ، فلا بُدّ من مُواكبة التّقدم لِجميع المؤسسات التّربوية، وإجراء نقلة نوعيّة تطويريّة للعملية الإشرافية. ( سمعان ، ٢٠١٢ ، ص٢-٤ )

وإذا رجعنا الى الإشراف فهو "عمل مُنظَّم على أسس علمية ومهنية لها أهدافها وتطلعاتها" و يُنظر اليه على أنه "عملية فنية تهدف الى تحسين التعليم" ، وذلك بتوجيه وتنشيط النمو المُستمر لكل من الطالب والمُعلِّم والمُشرف ، وكل شخص له علاقة بالعملية التربوية -التعليمية ، كما يهدف الى الإحترام المتبادل بين جميع الجهات والتي تؤثر وتتأثر بالعملية التربوية - التعليمية ، ويُعرف أيضاً بأنه "عمل إنساني يهدف الى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً" حتى يتِمَّكن من إقامة علاقات مبنية على الثقة والإحترام المتبادل بين المُشرف والمُعلِّم والمُدير . ( امبيض ، ٢٠١٤، ص١٢ )

حيث أن الإشراف التربوي جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ويُعتبر كحجر الزاوية في تطوير العملية التعليمية ، فهو يُساعد المُعلِّمين على تحسين نُموهم المهني والشخصي بأساليب إشرافية مُتنوعة وفي ضوء مُتطلباتهم ، وأن المُشرف التربوي يهتم بنمو المُعلِّم وذلك ببذل الجهود لتدريبهم . ( الكومي ، ٢٠١٦، ص٢- ص٤ ) وأن الإشراف التربوي جزء مُهم وفاعل في المنظومة التعليمية ، وذلك من الدور الذي يؤديه في تحسين وتقويم وتطوير ومُتابعة العملية التربوية - التعليمية فهو نظام له اهدافه واساليبه وادواته ولوائحه الخاصة به . ( الياور ، ٢٠٠٨، ص١٦٣ )

ولو أخذنا العهد الجديد في العراق نراه يُجسد تجسيد حقيقي لقيادة التغيير وعلى أرض الواقع، التي أخذت ملامحه تتبلور برؤية شاملة وشفافة لعراق المُستقبل ، والتي تُؤكِّد على التنمية المُجتمعية بمضمونها التكاملي ، والإستثمار العلمي الأفضل للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المُتاحة ، حيث أن العراق الذي كان مهداً للحضارات الاولى التي عرفت البشرية لا يستحق ما آل اليه النظام التربوي من بُؤس وتخلف ، والتي أثرت على كل القطاعات وخصوصاً قطاع التربية ، لأنه القطاع الذي يُعنى ببناء الإنسان ، ولكن الظروف والمتغيرات فتحت أبواب الأمل ، ليتمكّن التربويون من انتشار النظام التربوي من الهوة العميقة فقد طالت سوء الإدارة وبنياتها التحتية ، فأهملت الأبنية المدرسية وكادت تنعدم المُستلزمات التعليمية والوسائل المُعينة ، فإندممت الدافعية للعمل وتسبب الطلاب من مقاعد الدراسة كما تسربت أكفاً العناصر التربوية وحلت مُعظم البنائيات المدرسية من المُتطلبات الصحية وظهر الفساد في مهنة التعليم وأصبح التدريس الخصوصي ظاهرة مُنتشرة . ( مركز البحوث التربوية ، ٢٠٠٤، ص١ )

لقد واجه العراق ظروف استثنائية كالحروب والحصار الإقتصادي ، وتغييراً في الواقع التربوي ، مما أدى الى ضعف الإشراف التربوي الإداري ، ومن ثم إلى تراكم الأخطاء والسلبيات في العملية التربوية والتعليمية ، لذلك واجه الإشراف صعوبات جمة ، إذ أثر عليه الوضع الأمني وقلّة المُشرفين، بل وغيابهم عن العديد من المدارس والمناطق . ( حسين ، ٢٠٠٨ ، ص ٣ )



كما بينت ندوة التطوير التربوي للمرحلة الثانية التي عُقدت في عمان بتاريخ (١٩٩٤/١٠/١٩) تبين أن الإشراف التربوي يواجه مشكلات منها : (إنخفاض في عدد المشرفين بالموازنة مع عدد المعلمين الأمر الذي يصعب على المشرف التربوي متابعته ومعرفة ما عنده من إيجابيات وسلبيات ، وكذلك نجد أن المشرف لا يتمكن من زيارة بعض المعلمين لكثرة المدارس الواقعة ضمن خطته ، واقتصار الممارسات الإشرافية على الزيارات الصيفية وإعداد التقارير الخاصة بها ، وغالباً ما تكون الوحيدة في العام ، وعدم وجود نموذج للتقويم والمتابعة لمختلف فعاليات الدور الإشرافي واختصار الأمر على أنموذج الزيارة الصيفية كما ذكرنا ، وضعف في الكفاية المهنية لبعض المشرفين والعلاقات القائمة بين المشرفين وبعض المعلمين وبعض مديري المدارس ، ومن ثم يؤثر على درجة عطائه مع غياب دوره بإجراء البحوث والدراسات وإعداد النشرات التربوية. (الخصاونة ، ٢٠٠٤، ص ٣٣٠-٣٣١)

وأكد المؤتمر التربوي المنعقد في المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى بتاريخ ٢٠٠٨/١١/٣ تحت شعار المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي الإداري ( على جملة من المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في العراق والتي منها قلة عدد المشرفين التربويين قياساً بأعداد المدارس ولكافة المراحل التعليمية ، وضعفاً في أدائهم ، وعدم وصول الإشراف بكل اختصاصاته للمدارس البعيدة عن المركز. ( جريدة الصباح ، ٢٠٠٨) ، والإتفاقية التي عُقدت مع المجلس الثقافي البريطاني ٢٠١٨ ، بشأن وضع آليات إدارة الجودة والتطوير المؤسسي لعمل منظومة الإشراف وبناء قدرات المشرفين الإختصاص وتدريبهم كمقيمين خارج المدارس لتحسين نوعية التعلم والمساواة ، دليل على نقطة تحول مهمة في مسيرة الإشراف ، وذلك لإن دوره الحقيقي هو دعم المدرسة ، وتطوير مهارات الكادر التدريسي كما أن أعداد المشرفين والذي بلغ عددهم الثمانين وهم من مشرفي نينوى وبغداد (الرصافة الأولى والثانية والكرخ الأولى والثانية ) عُقد في مدينة أربيل كان من ضمنهم المشرفين (الإختصاصيين والإداريين) حيث شاركوا في إعداد المدربين القادة للتقييم الخارجي ، والذي كان من ضمن برنامج بناء القدرات في التعليم الإبتدائي والثانوي ، حيث كان يموله الإتحاد الأوربي ويُنفذه المجلس البريطاني إضافةً لإطلاق عملية التقييم الخارجي للمدارس كافةً بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ ( جريدة الصباح الجديد ، ٢٠١٨ )

إنّ المشرف التربوي بحاجة ماسة الى مراجعة في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ، لتحديد أبعاد المسيرة الحالية والمستقبلية ، وإقتراح سبل لتطويره وإحداث نقلات نوعية في طبيعة عمل جهاز الإشراف التربوي الإختصاصي ضمناً لحسن التوجيه والتقويم كما ويُنظر الى النظام بإعتباره أحد الأنظمة الفرعية بالمجتمع. (القاسم ، الزبيدي ، ٢٠٠٩، ص ٢)

وهناك دراسات عديدة ومؤتمرات تؤكد على وجوب تقويم أداء المشرفين التربويين الإختصاصيين ومن ضمن هذه الدراسات- دراسة الزهيري ( ١٩٩٤ ) التي أكدت أن هنالك ضعفاً في أداء المشرفين الإختصاصيين في بعض المهام الإشرافية ، وأكدت دراسة التميمي سنة ( ٢٠٠٠ ) ، ودراسة عبد الخالق ( ٢٠١٠ ) التي أكدت أن هنالك تفاوتاً في أداء المشرفين التربويين وعدم إلمامهم لمهامهم المحددة ، فنقويم أداء المشرفين التربويين أحد الجوانب المهمة التي تؤدي إلى تحسين وتطوير أدائهم بالشكل الذي يواكب التطور السريع الذي يحدث في المجال التربوي في العالم . (الرفاعي ، ١٩٨٩ ، ص٤٥ )  
فذلك يحتلّ التقويم مكاناً بارزاً ، إذ يمثل مقياساً يعزّز فاعلية العمليات الإدارية ، والإشراف التربوي أحد تلك العمليات وله الدور في إنجاح الإدارة المدرسية لتحقيق أهدافها. (التميمي، ٢٠٠٠، ص٤٤)

فالإشراف التربوي يحتاج الى عملية تقويم أداء مستمرة ، لأنه يتعرّض للكثير من المتغيرات التي تطرأ على عمله ، لذلك يجب أن يخضع لعملية تقويم الأداء بصورة مستمرة . (الحريري، ٢٠٠٦، ص ٥٦ )

وأن عملية تقويم أداء العاملين عملية دورية ومُنظمة ، تقوم من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين في المؤسسة ، ومقارنتها بمعدلات معدة سلفاً ، وبالتالي فإن أداء أي فرد هو عبارة عن وظيفة تتكوّن من (دافعية وجهود وكفاءة) . (العمرات ، ٢٠١١، ص١٤٥٤)

فذلك تقتضي عملية التطوير التربوي عمليات تقويم ومراجعة وتوقف على جوانب القوة لتعزيزها ، وجوانب الضعف لعلاجها فالتقويم "عملية ضرورية ولكنها لا تتم إعتباطاً وإنما لها أسسها وضوابطها" ، ويعدّ التقويم باستخدام المعايير أحد التوجهات التي تلقى رواجاً في هذا العصر ، والذي يمكن أن يُسمّى (عصر المعايير) ، حيث برزت حركة المعايير في التربية كأحد التوجهات الحديثة التي فرضت نفسها (كثقافة وفلسفة) بقوة في الآونة الأخيرة . (زيتون ، ٢٠٠٤، ص١١٣-١٤١)

فالمعايير والتي تُعد كعقد إجتماعي مُتفق عليه حول مُتطلبات التعليم ، أصبحت المدخل الحقيقي لجودة التعليم في أي مؤسسة ، وخصوصاً المؤسسة التربوية ، وأصبح الإعتقاد التربوي هو شهادة بأنّ المؤسسة التعليمية قد حققت معايير الجودة " كما أنّ المعايير لها دور كبير ومرغوب في وضع مستويات مرغوبة للأداء التربوي. (البيلاوي ، ٢٠٠٦، ص٢٣-٢٤)

وبما إن موقع المشرف التربوي في أي نظام تعليمي معاصر ذو أهمية بالغة بالنسبة لمرحلتى التعليم الأساسية والثانوية ، كونه يُشرف على تربية أعداد هائلة من المعلمين ، تُشرف بدورها على تربية أعداد كبيرة من الطلبة ، كما ويُشرف على نظام التعليم بكلمه في تحركه نحو تحقيق الأهداف ، فيتطلب من هذا الموقع الإستمرار والتّحسين والتّجديد والارتقاء ( رمزي ، ٢٠٠٥، ص٤٣ ) إذ أنّ المشرف التربوي يُمثل

مركز مهم في الأنظمة التعليمية ، كونه أحد الخبراء والمتخصصين في المناهج وطرق التدريس الحديثة ، وكما يُحسنوا ويُطوّروا من العملية التربوية بتوجيه المعلمين نحو السبل التي تزيد فاعليتهم وتُثمي كفاءاتهم ليعطوا إنجازاً أفضل في عملهم . ( الاسدي وابراهيم ، ٢٠٠٧ ، ص ١١ )

ولو أخذنا المشرف الإختصاصي بالتحديد والذي يُعتبر كخبير ، يُساعد على النمو المهني وحل المشكلات، وتوجيه العملية التربوية ، وأن الإشراف الإختصاصي يُعتبر " كعملية قيادية" يُعنى بالموقف التعليمي وبجميع عناصره من (مناهج ووسائل تعليمية وبيئة ومدرسة وطالب ) ، كما ويمدّ الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس ، ويُعدّ سقف العملية الإدارية والتي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة كل ما يتعلّق بها لتحقيق الأهداف. ( الجنابي ، ٢٠١٨ ، ص ٥٧ )

وفي هذا الصدد يُؤكّد (الربيعي، ٢٠١٨) على ان اهم مُعوقات الإشراف التربوي والذي يُؤثر على عطائه ونشاطه ، ويُوصل الى الضعف في الأعمال الإدارية المؤكّلة إليه هي غياب المعايير وعدم التعاون بين المشرف والإدارة المدرسية، وعدم توفر البيئة المدرسية الملائمة (الربيعي ، ٢٠١٨، ص ٦٠) وغياب الديمقراطية في المؤسسة التعليمية وظهور التسلّط والاستبداد في كل من يُدير العملية التعليمية ، وهذا لا ينصرف الا بظهور تقويم وفق أساليب حديثة وتفعيل نظام تربوي يُؤمن بالجودة الكمية والنوعية . ( عبد المهدي ، ب. ت ، ص ٢-٥ )

### بناءً على ما سبق تولّدت عند الباحثة ما يأتي :

١- لم يواكب الإشراف التربوي التصور الحاصل في هذا المجال من حيث تطوره ومفهومه واهدافه واعتماده على معايير تتسم بالثقافة ومستندة الى نظريات حديثة تقوم على التفاعل والتعاون بين المشرف والعاملين في المدرسة .

٢- لا زال الإشراف التربوي في مؤسساتنا التربوية يعتمد صفة التفتيش كوسيلة للعقاب والثواب بدلاً من

تحسين قدرات المعلم وتنميته واغفاله للجوانب النفسية والاجتماعية للمعلمين وحاجاتهم الشخصية.

٣- ان ضعف الاجراءات الاشرافية بشكل عام ينعكس بشكل سلبي على مهارات المعلمين والمعلمات

بمختلف اختصاصاتهم وبالأخص معلمي اللغة الانجليزية وه اذا ما اكدته العديد من المؤتمرات

التربوية ذات الصلة بهذا الموضوع.

٤- لعلّ سبب اختيار مشرف اللغة الإنجليزية موضوعاً لهذه الدراسة هو انّ مشرف اللّغة الإنجليزية

يتمتع بدور مهم لتدعيم وتفعيل العملية التعليمية ، فهو يقوم بما يلزم لتحسين أداء المعلم العلمي -

والمهني وعلى أساس أنّه خبير يُقدّم المشورة والعون للمعلم ، فاللغة الإنجليزية هي التي تُحقّق

الإفّتاح للعَالَمِ الخَارِجِي وتُسَهِّل التّعَامُل مع التّقْنِيَات الحَدِيثَة وَخَاصَّة في ثَوْرَة المَعْلُومَات العِلْمِيَة المُتَزَايِدَة في العَصْر الحَالِي".

### أهمية البحث :-

أَنَّ البَحْث الحَالِي يَكْتَسِب أَهْمِيَّتَهُ مِنْ الإِعْتِبَارَات الآتِيَة :-

أولاً - أن أهمية التربية في الوقت الحاضر على أنها عملية تغيّر وتطوّر، لها أثارها الإيجابية في دفع حركة المجتمع والإرتقاء به ، لذلك فهي تحتلّ المقام الأول من بين الوسائل العديدة التي يستخدمها المجتمع في عملية التنمية وتحقيق النّقدّم ، فتتوقف نجاح التربية في أداء مهمّاتها على إدارتها التي تُمثّل القيادة التربوية المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها بما يضمن تحقيق الأهداف المرغوبة.

ثانياً - تأتي أهمية البحث من حاجة النظام التربوي إلى الإشراف التربوي الذي يقوم على تشخيص الواقع التربوي ، وتحديد العقبات والمشكلات والعمل على إيجاد الحلول ( حسن ورسول ، ٢٠١٠ ، ص ١٠ ) ، كما أنّ المعايير ذات أهمية كبيرة في مجال الإشراف التربوي إذ تُمثّل مؤشّرات تُبيّن مدى دقّة القيام بالمسؤوليات المناطة ومدى مواكبة التطورات والمبتكرات الحديثة . ( احمد ، ١٩٨٨ ، ص ١٩ )

ثالثاً- من أهمية المعايير ، فهي تُعدّ مثل حجر الزاوية في تأهيل المؤسسات للإعتماد وتحسين جودة الفاعلية التعليمية بها ، حيث أكّدت (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، ٢٠١٤ ) على وجوب الإعتماد على معايير لضمان جودة مؤسسات التعليم المجتمعي ، فهذا ينعكس على تنمية قدرات ومهارات المتعلّمين لتحقيق مُخرجات النّعلّم وتحسين السلوك الاجتماعي ( الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد ، ٢٠١٤ ، ص ١-٧ )

رابعاً- تأتي أهمية البحث من أهمية القيادة التربوية في علم الإدارة ، فهي المعيار الذي يُحدّد نجاح أيّ مؤسسة وتُعتبر الجَوهْر للعَمَل الإداري ، فتمثّل عاملاً مهمّاً لنجاح وفشل الإدارة التعليمية ، لأنّها تؤثر على العملية التعليمية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها . ( الكردي ، ٢٠٠٤ ، ص ٤١ )

فالمُشرف كقائد تربوي عليه أن يأخذ بِمَبْدَأ المُشَارَكَة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه وتزويد المُعلّمين معه بالمعلومات الأساسية التي تُساعدهم في العملية التعليمية كما أنّه يقوم بتوزيع كلّ جزء من أجزاء العمل مع تحديد المسؤولية .

خامساً - تأكيد البحوث والدراسات الحديثة على الدور الطبيعي الذي يؤديه الإشراف التربوي ، والمركز المُهم الذي يضطلع به المُشرفون بوصفهم خبراء ومتخصّصين في المناهج وطرائق التدريس والإدارة

التربوية ، وتأثيرهم البالغ وعملهم المتواصل لمساعدة المعلمين وتوجيههم نحو السبل التي تزيد من فاعليتهم وتُعزّز ثموهم المهني والعلمي . (الاسدي و ابراهيم ، ٢٠٠٧، ص ١١)

سادساً- تأكيد المؤتمرات والندوات التربوية التي عُقدت في العراق على أهمية الدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به الإشراف التربوي والإختصاصي ، وتأثيره المضاعف على مردود العملية التربوية ومن خلال إسهامه في تطوير الكفاءة المهنية لمعلمي ومديري المدارس . (العجيلي ، ٢٠٠٤، ص ١١-١٢)

سابعاً- تُكمن أهمية البحث من أهمية المعلم في المجتمع إذ يُعد العنصر الاساس في العملية التعليمية وله دور أساسي في العملية التربوية - والتعليمية ، فهو الشخص الذي يُؤتمن عليه وأهم ما تملكه الأمة والمجتمع من ثروة . (فارس ، ٢٠١٤، ص ٦)

ثامناً- تستند أهمية البحث على أهمية التغيير الشامل والمستمر للإرتقاء لمواجهة متطلبات العصر ، فلم يُعد دور الإشراف مقتصرًا على المفهوم الضيق وتقييم أداء المعلم داخل الصف ، أو مُتَابَعَة الخُطط اليومية فحسب وإنما يُحتّم على المشرف وخصوصاً مشرف اللغة الإنجليزية إتخاذ دور جديد يتضمن مشاركة وتفاعل بينه كمشرف إداري ناجح وبين المعلم . (الدعش ، ٢٠١٤، ص ٦)

تاسعاً- تستند أهمية البحث الحالي من أهمية الدور الكبير الذي يقع على عاتق الإشراف الإختصاصي في تطوير العملية التربوية ، كما أنّ اللغة الإنجليزية تُعتبر المصدر الأول من مصادر التقدم التقني ، وأصبح يُنظر إليها على أنها لغة القوة ، والنُفوذ .

عاشراً - تظهر أهمية البحث من أهمية تقييم الأداء ، حيث أنّ عملية تقييم الأداء تأخذ في المؤسسات أشكالاً مختلفة ومُتعدّدة ، ترتبط ببنية التنظيم ومساوئ التطور التقني والإداري ، وغالباً ما تترك أثراً بارزة في أداء العاملين ومستويات إنتاجهم لما تتمتع به من مكانة كبيرة في نفوسهم ، لإرتباطها بتقويم ما يؤديه من أعمال وما يمارسونه من نشاطات وفي ذلك تُكمن أهمية البحث في عملية التقويم ذاتها، وفي الأسس التي تقوم عليها . (صديق ، ٢٠١٢، ص ١٢)

احدى عشر - تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية تقييم الأداء للمُشرفين التربويين وتُحدد "مُشرفي اللغة الإنجليزية" ، للوقوف على جوانب القوة والضعف بغية أخذ التدابير اللازمة ، كما يمكن أن يسهم بزيادة الوعي للقائمين على العملية التربوية والوعي بالأساليب الإدارية الحديثة ، والعمل على إيجاد حلول بتأسيس نظام كامل في ضوء أسس ومعايير مُتفق عليها كما في الدول المُتقدّمة علمياً، كما أنّ تقويم الأداء يسهم للتعرف على مدى فاعلية البرامج الإشرافية ، ومُلاحظة النواحي التي يمكن أن تكون منها تلك البرامج فعالة ، والنواحي التي تتطلّب تعديلاً وتطوراً .

اثني عشر - يُعدّ البَحْثُ الحَالِي كَدِرَاسَة مُتَوَاضِعَة فِي مَجَال تَقْوِيم أَدَاء مُشْرِفِي اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة فِي ضَوْء مَعَايِير مُقْتَرَحَة ، وإِثْرَاء المَكْتَبَة وَالمَكْتَب التي تُعَانِي مِن قِلَّة الدِّرَاسَات التي تَتَنَاول تَقْوِيم المُشْرِفِين الإِخْتِصَاص لِلُّغَة الإِنجِلِيزِيَة فِي ضَوْء مَعَايِير مُقْتَرَحَة .

ثَلَاثَة عَشْر - تَظْهَر أَهْمِيَة البَحْث لِمَحَاوَلَة بِنَاء مِقْيَاس لِتَقْوِيم أَدَاء المُشْرِف التَّرْبَوِي الإِخْتِصَاصِي فِي العِرَاق فِي ضَوْء مَعَايِير مُقْتَرَحَة ، وَمِن المُوَمَّل أَن تُسْتَخْدَم فِي جَمْع البَيَانَات عَن أَدَاء المُشْرِف التَّرْبَوِي الإِخْتِصَاصِي لِلتَّعْرِف عَلَى جَوَانِب القُوَّة وَالمُضْعَف فِي الأَدَاء

### الهدف من البحث :-

يَهْدَف البَحْثُ الحَالِي إِلَى :- تَقْوِيم أَدَاء مُشْرِفِي اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة فِي المَدَارِس الإِبْتَدَائِيَة مِن وَجْهَة نَظَر المُعَلِّمِين فِي ضَوْء مَعَايِير مُقْتَرَحَة مِن خِلَال ...

- ١- تَحْدِيد مَعَايِير الأَدَاء المُقْتَرَحَة لِلمُشْرِفِي اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة.
- ٢- التَّعْرِف عَلَى أَدَاء مُشْرِفِي اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة فِي ضَوْء مَعَايِير مُقْتَرَحَة.
- ٣- الكَشْف عَن دَرَجَة تَقْدِير أَفْرَاد العَيِّنَة لِأَوْجْه القُوَّة وَالمُضْعَف لِأَدَاء مُشْرِفِي اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة فِي ضَوْء مَعَايِير مُقْتَرَحَة مِن وَجْهَة نَظَر مُعَلِّمِي اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة لِدى التَّابِعِين لِوَزَارَة التَّرْبِيَة العِرَاقِيَة.

### حدود البحث :-

يَقْتَصِر حُدُود البَحْث عَلَى :

- أولاً :- الحد الزماني :- أُجْرِيَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَة فِي الفَصْلِ الدِّرَاسِي الأَوَّل لِلْعَام الدِّرَاسِي ٢٠١٨-٢٠١٩ .
- ثانياً :- الحد المكاني :- تَم تَطْبِيقُهَا فِي وَزَارَة التَّرْبِيَة | المَدِيرِيَة العَامَّة لِلتَّرْبِيَة فِي مُحَافِظَة ( مِيسَان ) .
- ثالثاً :- الحد البشري :- عَيِّنَة مِن مُعَلِّمِي وَالمُعَلَّمَات اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة فِي المَدَارِس الحُكُومِيَة بِمُحَافِظَة ( مِيسَان ) .
- رابعاً :- الحد العلمي :- اقْتَصَرَ البَحْثُ عَلَى "تَقْوِيم أَدَاء مُشْرِفِي اللُّغَة الإِنجِلِيزِيَة مِن وَجْهَة نَظَر المُعَلِّمِين فِي المَدَارِس الإِبْتَدَائِيَة فِي ضَوْء مَعَايِير مُقْتَرَحَة"

تحديد المُصطلحات :-

أولاً- التقويم

التقويم لغةً :

-قوّمت الشيء تقويماً ، واصله أن يقيّم هذا مكان ذلك ، وبلغنا أنّ أهل مكة يقولون : استقمت المتاع أيّ قوّمته . ( ابن زكريا ، ١٩٩١ : ص ٤٣ )

-(( التقويم على زنة "التفعيل" مُشتقّ من الفعل الثلاثي "قَامَ " الذي اصله " قَوْمٌ " وجاءَ ايضاً بِمعنى : قَوْمَ المتاع اي جعل له قيمة معلومة )) (ظافر ، ١٩٨٤، ص٣٥٩)

(( قَوْمَ الشيء : قرر قيمته ، قَوْمَهُ تقويماً أي عدّله)). (الزبيدي ، ٢٠٠٣، ص٢٣٤)

التقويم اصطلاحاً :-

-التقويم عملية جمع معلومات عن ظاهرة ما ، وتصنيف هذه المعلومات أو البيانات وتحليلها وتفسيرها سواء كانت كمية أم كيفية . (شحاته ، النجار ، ٢٠٠٣ ، ص ١٣٠-١٣١)

-(( تقدير مدى صلاحية أو ملائمة شيء في ضوء غرض ذات صلة ، أي أنّ التقويم يستهدف اتخاذ قرار حول ملائمة أو صلاحية العمل التربوي لتحقيق اغراض تربوية )) . (شعلة ، ٢٠٠٥، ص ٢٣)

-(( الحكم على الأشياء أو الأفراد لإظهار المحاسن والعيوب ، ومراجعة صدق الفروض الأساسية ، التي يتم على أساسها تنظيم العمل وتطويره )) . (الربيعي ، ٢٠١٣، ص٦)

التعريف النظري :-

( تتفق الباحثة مع الربيعي ، ٢٠١٣ ) وهو ( الحكم على الأشياء أو الأفراد لإظهار المحاسن والعيوب ، ومراجعة صدق الفروض الأساسية ، التي يتم على أساسها تنظيم العمل وتطويره ) . (الربيعي ، ٢٠١٣، ص٦)

التعريف الاجرائي :-

( عملية متابعة لعمل مشرفين اللغة الإنجليزية في ضوء معايير مقترحة لاتخاذ القرار بشأن مدى تأهيلهم ويُقاس التقويم في هذا البحث بالدرجة التي يحصل عليها المُستجيب في استجابته على أداة البحث ) .

### تقويم الأداء اصطلاحاً :

- (( الاجراء الذي يَهْدَفُ إلى تَقْيِيمِ مُنْجَزَاتِ الأَفْرَادِ عَن طَرِيقِ وَسِيلَةٍ لِلْحُكْمِ عَلَى مَدَى مُسَاهِمَةِ كُلِّ فَرْدٍ فِي انْجَازِ الأَعْمَالِ الَّتِي تُوكَلُ إِلَيْهِ بِطَرِيقَةٍ مَوْضُوعِيَّةٍ )) . ( زويلف ، ١٩٨٦ : ص ٣ )

- عَرَفَهُ ( عُيَيْدَات ، ١٩٩٥ ) بِأَنَّهُ : (( العَمَلِيَّةُ الَّتِي يُمَكِّنُ عِبْرَهَا قِيَاسَ أَدَاءِ أَعْضَاءِ المُنْظَمَةِ وَتَقْوِيمَهُمْ وَمَعْرِفَةَ مُعَدَّلَاتِ الانْجَازِ الحَقِيقِيَّةِ لِلعَامِلِينَ فِي مُدَّةِ زَمَنِيَّةٍ مُحَدَّدَةٍ )) . ( عُيَيْدَات ، ١٩٩٥ ، ص ١٧ )

- (( عَمَلِيَّةُ قِيَاسِ مُسْتَوَى أَدَاءِ العَامِلِينَ فِي ضَوْءِ مَحَكَّاتٍ مُعَدَّةٍ عَلَى وَفْقِ أُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ سَلِيمَةٍ )) .

( الحَرْدَانِي ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٧ )

### التعريف النظري :-

تتفق البَاحِثَةُ مَعَ تَعْرِيفِ الحَرْدَانِي (( عَمَلِيَّةُ قِيَاسِ مُسْتَوَى أَدَاءِ العَامِلِينَ فِي ضَوْءِ مَحَكَّاتٍ مُعَدَّةٍ عَلَى وَفْقِ أُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ سَلِيمَةٍ )) . ( الحَرْدَانِي ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٧ )

### التعريف الاجرائي :-

(( أَنْمَاطٌ مِنَ الفَعَالِيَّاتِ وَالانْشِطَةِ الَّتِي يُوَدِّعُهَا مُشْرِفُ اللُّغَةِ الإِنْجِلِيزِيَّةِ أَتْنَاءَ عَمَلِهِ الإِدَارِيِّ مُقَاساً عَلَى وَفْقِ إِسْتِمَارَةِ الإِسْتِيبَانِ المُعَدَّةِ لِهَذَا الغَرَضِ ))

### الإشراف :-

### الإشراف لُغَةً :-

- ( بِمَنْ شَرَفَ : أَي صَارَ ذَا شَرَفٍ وَعُلَا ، دِينٍ وَدُنْيَا ، وَأَشْرَفَ عَلَى الشَّيْءِ : أَي "عَلَا وَارْتَفَعَ " ))

( ابن مَنْظُور ، ١٩٦٨ ، ص ١٣٧ )

- (أَشْرَفَ المَكَانَ : أَي عَلاهُ وَأَشْرَفَ عَلَيْهِ وَأَطَّلَعَ عَلَيْهِ مِنْ فَوْقِ ) . ( الرَّاظِي ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٢٢ )

(( الإِشْرَافُ عَلَى العُلُوِّ وَالإِرْتِفَاعِ وَالتَّنَطُّعِ وَالمَجْدِ فَيُقَالُ : أَشْرَفَ عَلَى الشَّيْءِ ، أَي عَلا وَارْتَفَعَ وَأَطَّلَعَ مِنْ فَوْقِ وَأَشْرَفَ عَلَى الشَّيْءِ : تَوَلَّاهُ وَتَعَهَّدَهُ . ( المَعْجَمُ الوَسِيطُ ، ١٤٠٠ هـ ، ص ٤٧٩ )



### الإشراف إصطلاحاً:-

- (( عملية قيادية ديمقراطية تعاونية تُعنى بالموقف التعليمي - التعلّمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومُعلّم ومُتعلّم بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف ،وتقيّمها والعمل على تحسينها)) (عدس ، ١٩٩٩ ، ص ٦٧)

- ((الشخص المؤهل اكااديمياً وادارياً مع خبرة طويلة في مجال التربية والتعليم ، ثمكّنه من تولي مهمة الإشراف التربوي وتحقيق اهدافه في أي مرحلة من مراحل التعليم )) ( الحارثي ، ٢٠٠١ ، ص ١١)

- (( تلك العملية المُخططة الهادفة الى مساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلّم الطلبة بشكل يؤدي الى تحقيق الاهداف التعليمية التربوية ، وتكون على هيئة نظام له مدخلاته وعملياته ومُخرجاته . ( ابو عابد ، ٢٠٠٥ ، ص ١٤ )

### التعريف النظري :-

((الشخص المؤهل اكااديمياً وادارياً مع خبرة طويلة في مجال التربية والتعليم ثمكّنه من تولي مهمة الإشراف التربوي ، وتحقيق أهدافه في أي مرحلة من مراحل التعليم )) . ( الحارثي ، ٢٠٠١ ، ص ١١)

### التعريف الاجرائي :-

(( مجموعة من الأنشطة يقوم بها المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم في محافظات العراق ، بقصد تحسين العملية التعليمية - التعلّمية ، وذلك بتمكين المُعلّم من المعرفة العلمية والمهارات الأدائية ، والتنسيق بينهم بطريقة انسانية ، وكذلك يقوم بتقويم وتطوير جميع الجوانب الأخرى المرتبطة بالموقف التعليمي ، لتحقيق الاهداف التربوية)).

### مشرف اللغة الإنجليزية :-

(( قائد وخبير تربوي من خلال ما يمتلك من خبرات لغوية وأساليب وطرائق تدريس في اللغة الإنجليزية ، يهدف الى مساعدة مُعلّمي اللغة الإنجليزية للإرتقاء بمستواهم المهني والعلمي ، ممّا يساعد على تحسين مستوى الطلاب العلمي التربوي)).

### المعايير :-

### المعايير لغةً :-

- (نموذج مُتَحَقِّق أو مُتَصَوِّر لِمَا يَنْبَغِي أَنْ يَكُونَ عَلَيْهِ الشَّيْءُ وَالْجَمْعُ مَعَايِيرٌ) (المعجم الوسيط ، ١٩٨٥، ص٦٣٩)

(( ما أُتَّخِذَ اسَاساً لِلْمُقَارَنَةِ وَالنَّقْدِيرِ وَعِيَارِ النُّقُودِ )) : "مقدار ما فيها من المعدن الخالص المعدود اساساً بالنسبة لوزنها ، والجمع عيارات " ( المعجم الوجيز ، ٢٠٠٢، ص٤٤٣ )

### المعايير اصطلاحاً :

- (( مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْخِصَائِصِ وَالْمُوصَفَاتِ الَّتِي يَجِبُ أَنْ تَتَوَفَّرَ فِي عَنَاصِرِ وَمُكَوِّنَاتِ النِّظَامِ التَّعْلِيمِيِّ لِلْحُصُولِ عَلَى مَخْرَجَاتٍ عَالِيَةِ الْجَوْدَةِ ، وَبِمُوصَفَاتٍ مُخَدَّدَةٍ يَتَطَلَّبُهَا سُوقُ الْعَمَلِ ). ( مجاهد ، ٢٠٠٨، ص٧ )

- (( المُعَدَّلَاتُ الَّتِي يُقَاسُ الْأَدَاءُ فِي مُقَابِلِهَا )) . ( ابو الديار ، ٢٠١٢، ص١٩٣ )

- (( مَوْشُرَاتٌ رَمْزِيَّةٌ تُصَاغُ فِي مُوصَفَاتٍ أَوْ شُرُوطٍ ، تُحَدِّدُ الصُّورَةَ الْمُثَلَّى الَّتِي يَنْبَغِي أَنْ تَتَوَفَّرَ لَدَى الْمَدْرَسَةِ ، وَضَبْطُهَا وَتَحْدِيدُهَا لِلْوَصُولِ إِلَى رُؤْيَا وَاضِحَةٍ لِمُدْخَلَاتِ النِّظَامِ التَّعْلِيمِيِّ وَمَخْرَجَاتِهِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِهِ الْمَنْشُودَةِ )) . (مكتب التربية لدول الخليج ، ٢٠١٧ )

### التعريف النظري :-

تتفق الباحثة مع تعريف (أبو الديار ، ٢٠١٢ ) (( هِيَ الْمُعَدَّلَاتُ الَّتِي يُقَاسُ الْأَدَاءُ فِي مُقَابِلِهَا )) .

( أبو الديار ، ٢٠١٢، ص١٩٣ )

### التعريف الإجرائي :-

(( مَجْمُوعَةٌ مِنَ الشُّرُوطِ وَالْمُوصَفَاتِ الَّتِي يَجِبُ تَوَافُرُهَا فِي جِهَازِ الْإِشْرَافِ التَّرْبَوِيِّ لِمُشْرِفِي اللُّغَةِ الْإِنْجِلِيزِيَّةِ وَالْمُنْتَمِلَةِ فِي تَقْوِيمِ أَدَاءِهِمْ لِيَكُونُوا قَادِرِينَ عَلَى تَحْقِيقِ مُتَطَلِّبَاتِ الْمُعَلِّمِينَ ))

### دراسة الزألمي ( ١٩٨٩ ) الموسومة ( (تقويم أداء المشرفين التربويين في ضوء مهاراتهم الإشرافية المطلوبة))

أجريت هذه الدراسة الموسومة في العراق ، وهدفت إلى تحديد المهام الإشرافية التي ينبغي أن يقوم بها المشرفون التربويون والتعرف على مستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمُتغيّرات الجنس والتحصيل العلمي ومُدّة الخدمة ، واختار الباحث العينة بالأسلوب العشوائي ، وسُحبت من مُجتمع البَحث الذي يبلغ (١٠٠) مشرف ومُشرفة تربوية و(٤٠٠) مُعَلِّم ومُعلّمة ، إذ قُومَ كُلُّ مُشرف تربوي من قِبَل أربعة مُعَلِّمين على وفق أداة أُعدت لهذا الغرض وضمت (٨١) فقرة بِشكَلِ كِفايات (٥) لتقويم الأداء في مجالات ( تطوير المنهج ، التقويم ، التطوير العلمي والمهني للمديرين والمُعلِّمين ، المدرسة والمُجتمع المحلي ، التوعية الوطنية القومية ، جمالية المدرسة ، تنظيم الملاكات الإدارية والتعليمية ، العلاقات الإنسانية والدراسات ، النشاطات المدرسية ، تلبية إحتياجات المدارس من الاجهزة والمعدات واللوازم المدرسية ) . (سميسم ، ٢٠١٠ ، ص٥٩)

### دراسة الزهيري(١٩٩٤) الموسومة (تقويم أداء المشرف الاختصاصي الإداري في ضوء مهامه الإشرافية))

أجريت هذه الدراسة الموسومة في العراق ، على المدارس الثانوية التابعة لمُديريّات التربية في بغداد ، وهدفت إلى التعرف على مستوى أداء المشرف الاختصاصي الإداري من وجهة نظر المديرين والمُديرات ، وبلغت عينة البَحث (٢٤٤) مُديراً ومُديرة بنسبة (٤٠%) من مُجتمع البَحث والبالغ عدده (٦١٠) مدرسة التي شملت المدارس الثانوية في بغداد ، واستعملت الباحثة الاستبانة كأداة لِبَحثها تتضمّن مجالات (تقويم الملاكات الإدارية وتطويرها - مُتابعة تنفيذ التعليمات الإمتحانية وتدقيق سِجَلات الدَرَجات - الإشراف على السِجَلات المدرسية - تَقَدُّدُ بِنَاية المَدْرسة ومُسْتَلزَمَاتِهَا - الإشراف على المَجَالس التربوية واللجان العلمية) وإِسْتَعْمَلت النِسب المئوية ومعامل إرتباط بيرسون ومُرعب كاي ومُعادلة فيشر كوسائل إحصائية وكانت النتائج التي توصل إليها البحث كالآتي :

١- تباين الاختصاصيين الإداريين في مستوى أدائهم وقد ظهر ذلك عبر إجابات المديرين والمُديرات.

٢- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أداء الاختصاصي الإداري في إجابات المديرين والمُديرات ولِصالح المُديرات. كما أوصت الدراسة بالآتي :-

- ١- الكشف عن أسباب ضعف أداء الاختصاصي الإداري في بعض المهام الإشرافية.
- ٢- إقامة دورات مكثفة للاختصاصيين الإداريين في ضوء إحتياجاتهم الفعلية لكي يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكلٍ فعّال . ( الزهيري ، ١٩٩٤ ، ١٣ )

### دراسة التميمي (٢٠٠٠) الموسومة (( بناء مقياس لتقويم أداء المشرفين الإختصاصيين والتربويين ))

أُجريت هذه الدراسة الموسومة في العراق ، في مُديريّات التربية، وهدفت إلى بناء مقياس لتقويم أداء المشرفين الإختصاصيين والتربويين ، وتمّ اختيار العيّنة بالطريقة العشوائية حيث تكوّنت من ( ٢٥ ) مشرفاً تربوياً واختصاصياً عُهد إليهم تحديد المهام والواجبات التي ينبغي أن يقوم بها المشرف الاختصاصي والتربوي ، أُسْتُخِدِمَت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحديد المجالات الرئيسية وقائمة الكفايات الأدائية، وأُسْتُخِدِمَ معامل ارتباط بيرسون، مُربع كاي، الاختبار التائي والزائي كوسائل إحصائية. أمّا أبرز نتائج الدراسة هي:-

- ١- بلّغت عدد المجالات الخاصّة بتقويم الأداء (٩) مجالات رئيسة.
- ٢- كانت عدد الكفايات الأدائية (٨٦) كفاية ومهمّة إشرافية ساهمت عند تطبيقها بإعطاء نتائج موضوعية لعملية تقويم الأداء. (التميمي، ٢٠٠٠، ١٧)

### دراسة عثمان (٢٠٠٢) الموسومة ((تقويم أداء المشرفين الإختصاصيين الإداريين من وجهة نظر المديرين والمعاونين))

أُجريت هذه الدراسة الموسومة في العراق ، في مُديريّات التربية على المدارس الثانوية ، وهدفت إلى تقويم أداء المشرفين الإختصاصيين الإداريين من وجهة نظر المديرين والمعاونين ، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ما يراه المديرين في تقويم المشرف الاختصاصي وفقاً لمتغيري الجنس ومُدّة الخدمة. معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ما يراه المديرين والمُديرات من جهة وبين ما يراه المُعاونون والمُعاونات من جهة أخرى ، واختار عيّنة البحث التي شملت (٨٧) مدرسة ثانوية للبنين والبنات

أُختيرت بالأسلوب الطبقي العشوائي ، اعتمد على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف بحثه واستعمل الباحث معامِل إرتباط بيرسون ومُعادلة فيشر والنسب المئوية كوسائل إحصائية ، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- ١- هناك تباين في أداء المشرفين الاختصاصيين الإداريين من وجهة نظر المديرين والمعاونين.
  - ٢- لم يظهر أثر واضح لمتغير مدة الخدمة في أداء المشرفين الإختصاصيين الإداريين لمهامهم الإشرافية.
  - ٣- هناك أثر واضح بالنسبة لمتغير الجنس من وجهة نظر المديرين.
  - ٤- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المُعاونين في تقييمهم لأداء المشرف الاختصاصي الإداري.
- (عثمان، ٢٠٠٢، ٦)

### دراسة عبد الخالق ( ٢٠١٠ ) الموسومة (( تقويم أداء المشرفين التربويين الإداريين في

#### المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين))

أُجريت هذه الدراسة الموسومة في العراق ، في المديرية العامة لتربية بغداد - الرصافة ( الأولى -الثانية - الثالثة ) على المشرفين التربويين الإداريين من وجهة نظر مُدراء المدارس الإبتدائية النهارية للعام الدراسي ( ٢٠٠٩-٢٠١٠ ) ، وهدف إلى تقويم أداء المشرفين التربويين الإداريين من وجهة نظر مُدراء المدارس ، اذ بلغت عينة البحث من ( ٤٩٣ ) مُديراً و مُديرة و بواقع (٢٧٤) مُديراً و(٢١٩) ومُديرة ، تم اختيارها بالطريقة العشوائية وبنسبة (٥٠%) من مجتمع البحث والذي يبلغ ( ٩٨٦ ) مُديراً ومُديرة بواقع (٥٤٩) مُديراً و(٤٣٧) ومُديرة مُستمرين في الخدمة .

ولقد وظفت الاستبانة كأداة رئيسة وقُسمت إلى ستة مجالات وهي (التخطيط الإداري ، التنظيم الإداري ، إتخاذ القرارات ، القيادة الإدارية ، العلاقات الإنسانية ، التقويم التربوي ) ، تم خضعت الاستبانة للصدق والنّبات فضلاً عن استعمال الباحثة المُقابلة الشخصية ، واستعملت الوسائل الإحصائية والرياضية الآتية (النسبة المئوية ، الوزن المئوي ، الوسط المُرجح ، معامِل إرتباط بيرسون ، إختبار مُربع كاي ) ، ولقد توصلت للنتائج الآتية..

- ١- إنّ التقويم العام لأداء المشرفين التربويين الإداريين من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المديرين والمُديرات .
- ٣- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المديرين والمُديرات لصالح ذوي الخدمة الطويلة .

واستنتجت الباحثة بأن

- ١- هنالك تفاوت في أداء المشرفين التربويين الإداريين وحسب مجالات البحث .
- ٢- عدم إلمام بعض المشرفين التربويين لمهامهم والمحددة من قبل وزارة التربية.

ولقد وصت الباحثة بإعتماد جهات متعددة في عملية تقييم أداء المشرفين التربويين الإداريين للحصول على معلومات وبيانات دقيقة وبعيدة عن التحيز ، على مديريات التربية توفير دليل المشرف التربوي وبطبعات حديثة ولكل المشرفين، ولقد اقترحت الباحثة اجراء دراسة عن مشكلات الإشراف التربوي الإداري من وجهة نظر المشرفين أنفسهم ، اجراء دراسة عن تقييم أداء المشرفين التربويين الإداريين من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي . ( عبد الخالق ، ٢٠١٠ )

### الدراسات الأجنبية

دراسة ( فرنسيس ، اس ، حبس ) ( 1975 ) Francis .S. Chase الموسومة

تقويم عمل المديرين والمشرفين من وجهة نظر مُعلّمي المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة ومعرفة درجة رضاهم عن الأعمال المناطة بهم.

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية عام ( ١٩٧٥ ) ، بهدف تقييم عمل المديرين والمشرفين من وجهة نظر مُعلّمي المدارس الابتدائية ومعرفة درجة رضاهم عن الاعمال المناطة بهم . وقد شملت عينة البحث (٤٣) ولاية ، وقد إستعمل الباحث الاستبانة وسيلة لتحقيق هدف البحث ، وقد توصل الباحث بعد تحليل البيانات إلى العديد من النتائج كان أبرزها الإجابات المتعلقة بالسؤالين الآتيين الموجّهين إلى المُعلّمين :

س١: ما العامل المهم الذي يجعل المُعلّمين راضين عن عملهم ويزيدهم شعوراً بالاطمئنان والمواكبة على العمل ؟ .

س٢: هل هو المدير أم المشرف التربوي ؟

وقد كانت إجابات (٨٨%) من المُعلّمين تؤيد أن العامل المهم الذي يجعل المُعلّمين راضين عن عملهم ويزيدهم شعوراً بالاطمئنان والمواكبة على العمل هو مدير المدرسة ، وإنّ القيادة الإدارية والعمل الإشرافي ينبغي أن يُنَاطَ به ، في حين إنّ نسبة قليلة جداً قدرها (١٢%) من المُعلّمين أناطوا المهمة القيادية والإشرافية إلى المشرفين التربويين .

دراسة كويل وتكسون (W ,P.Copel & D.R Atkinson, (1977) الموسومة

" Student teachers Perceptions of directive and non-directive supervisory

behavior السلوك الإشرافي المباشر وغير المباشر من وجهة نظر المعلمين المُطبقين

- أُجريت هذه الدراسة في جامعة كاليفورنيا ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة السلوك الإشرافي المباشر وغير المباشر كما يُدركه المُطبقون المسجلون في جامعة كاليفورنيا ، والذين يجري إعدادهم للتعليم في المرحلة الابتدائية ، تكوّنت عيّنة الدراسة من (٦٦) مُطبقاً ومُطبقة صُنفوا إلى مجموعتين متساويتين متكافئتين من الذين أكملوا مدة التطبيق التي هي (٢٠) شهراً ، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحثان أداتين هما :
- ١- إعداد شريطين سُجّلت عليها عبارات تصف السلوك الإشرافي المباشر والسلوك الإشرافي غير المباشر للمشرفين العاملين مع هؤلاء المُطبقين خلال مدة إعدادهم ، وقد تضمّن كل شريط ( ٩٠٥ ) عبارة تخص السلوك الإشرافي المباشر .
  - ٢- أما الأداة الثانية فهي استبيان تمّ إعداده على وفق استمارة خاصّة تتضمّن ثمان فقرات تصف سلوك المشرفين غير المباشر .

أما الوسائل الإحصائية ، فقد استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي .  
وقد توصل الباحثان إلى النتائج الآتية :

إنّ المُطبقين أظهروا نُفوراً من مشرفيهم التربويين وخاصةً المشرفين غير المباشرين ، واتجه أفراد العيّنة إلى تقويم سلوك المشرف المباشر أكثر من تقويمهم سلوك المشرف غير المباشر على الفقرات كلّها التي أُستُخدمت في الدراسة . (سميسم ،٢٠١٠، ص ٦٢-٦٥)

دراسة Munoz (1988) الموسومة Supervision as perceived by public

School DA (الإشراف كما يُفهم من قبل مدرسة (DAI) العامة )

أُجريت هذه الدراسة في ولاية بنسلفانيا ، وهدفت إلى تحديد الأساليب الإشرافية التي يعتدّ المعلمون إنها تؤدي الى رفع مستوى أدائهم التعليمي ، وشملت عيّنة الدراسة ( ٣٠٥١ ) معلماً ومُعَلِّمة و(٤٣) إدارة تعليمية من مُجتمع البَحْث والذي يبلغ ( ٣٠٩٤ ) فرداً ، واستُعملت الإستبانة كأداة للبحث لجمع البيانات والمعلومات ، وقد حدّد (١٦) بنداً تصف الممارسات الإشرافية ، أما الوسائل الإحصائية فكانت الوسط المُرجّح ومعامِل الإختلاف وتحليل التباين . من أبرز النتائج التي تولّت إليها الدراسة :-

- ١- يؤمن المعلمون بدور الإشراف في تطوير أساليب التدريس لديهم .
- ٢- اختلاف نظرة المعلمين للإشراف يتأثر بمستوى التدريس لا بطبيعة الجنس .
- ٣- حددت الممارسات الإشرافية التي تُعد ضرورية لكي يكون الإشراف فاعلاً . ( عبد الخالق ، ٢٠١٠ ، ص ٣٤ )

### دراسة اوبليد ( Obled ,1992 ) الموسومة Superviory Behaviors Perceived

### by Secondary teachers in Nigeria school Organization) " سلوك المشرفين

### في نيجيريا كما يراه المعلمون في المدارس الثانوية "

أجريت الدراسة في نيجيريا ، وهدفت إلى معرفة سلوك المشرفين في نيجيريا كما يراه المعلمون في المدارس الثانوية ، استخدم الباحث الاستبانة أداة لبحثه ، لجمع المعلومات والبيانات لدراسة واقع هذا السلوك الإشرافي وتوصل إلى النتائج الآتية:

- إن المعلمين ينظرون إلى المشرف التربوي على أنه ديكتاتوري مُتعال ، يبحث عن الأخطاء ، وفي وصفهم العلاقات بين المعلم والمشرف أشاروا إلى إنعدام الثقة بينهما .
- إن الاتصال بين المشرف والمعلم من النمط المغلق.

### دراسة اوفندا وهنجستون ( ovando and hunchesten ) (2003) الموسومة بعنوان

### " Perception of The Central Office Supervision in Exemplary Texas

### School District" تصورات حول دور مشرفي المكتب المركزي في المدارس النموذجية

### لمقاطعات تكساس "

أجريت هذه الدراسة في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس ، وهدفت الدراسة إلى بيان تصورات مشرفي المكتب المركزي بخصوص الممارسات الإشرافية المُلحّة داخل البيئة اللامركزية ، وأدائهم لدورهم في المدارس النموذجية في المقاطعات بالإضافة إلى المساهمات التي يُقدّمونها لتحسين تقدّم الطالب أكاديمياً ، وشملت عينة الدراسة (٥٩) مشرفاً ومُشرفة في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس منهم ( ٣٦ ) إناثاً و(٣٢) ذكوراً ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لبحثه لتحقيق غرض الدراسة ، تضمّنت (١٢) بُعداً



للممارسات الإشرافية تضمن كلُّ بُعدٍ على (٤٨) فقرةً بالإضافة إلى سؤالٍ مفتوحٍ وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك مستوى عالٍ من الإتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية المُلحَة كما تَعكسُها الممارسات الحالية ، وكانت أعلى ثلاثة أبعادٍ هي : الاتصالات ، التخطيط والتغيير ، البرنامج التعليمي ، وكان أقلها : تنمية العاملين والمناهج ، الملاحظات الاجتماعية .
- إضافةً لذلك أظهر المُستجيبون أربعة أدوارٍ للمُشرف وهي : المُسهّل ، ومُطوّر العاملين ، ومُخطّط المنهج ، ومُزوّد بالمصادر ،
- يُساهم مُشرفو المَكتب المركزي في تقديم الطلاب بالعمل في مدى واسعٍ من الأعمال التي تُهدف لمُساعدة المدارس والمُعَلِّمين ، منها إدارة تنمية العاملين ، زيادة المدارس وتخطيط الأنشطة . ( ابو سالم ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٩-٣٠ )

### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:-

أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية :-

- ١- من حيث الأهمية : إن أهمية الدراسات السابقة ووجهات نظر الآخرين ، ساعدت الباحثة على تناول البحث بكل سهولة ويسر.
- ٢- تعزيز للمشكلة : تعزيز مشكلة البحث الحالي .
- ٣- من حيث الهدف : اختلفت أهداف الدراسات السابقة وتقاربت في بعض الجوانب وقد أفادت الباحثة للوصول الى الحقيقة العلمية.
- ٤- تحديد مجتمع البحث وعينته .
- ٥- إن مجتمعات الدراسات السابقة كانت مختلفة حسب الأهداف والإجراءات المتبعة مع اختلاف طبيعة البلد الذي أجريت فيه ونوعية العينة التي أجابت على الاستبانة ، فكونت لدى الباحثة الإسلوب الذي إنتهجه الباحثون السابقون والذي عزز من الدراسة الحالية وذلك بالإطلاع على أدبيات البحث ومناهج وطرق بحثها .
- ٦- الإطلاع على أدبيات البحث ومحاولة تغطية جوانب عديدة لم تغطها تلك الدراسات ، وذلك لتبدأ الدراسة من توصياتهم ومفترحاتهم.
- ٧- الاقتداء بالإجراءات التي اتبعتها الباحثون في دراساتهم.
- ٨- إعداد خطوات بناء أداة البحث.
- ٩- تصميم أداة الاستبانة كأداة للدراسة .
- ١٠- تحليل الاستبانة وكيفية إستخلاص النتائج والإمام بالوسائل الإحصائية اللازمة للتحليل.
- ١١- إختيار الوسائل الإحصائية المناسبة للوصول الى أهداف البحث وفرضياته.
- ١٢- تحليل النتائج التي توصل إليها البحث وتفسيرها.
- ١٣- صياغة الإستنتاجات والتوصيات والمفترحات في ضوء ما توصل إليها البحث الحالي من نتائج.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية

والدراسات السابقة

### التقويم التربوي :-

إن الاهتمام بمسألة التقويم التربوي منذ سنوات عديدة أصبح واضحاً بوصفه أداة مهمة لتحقيق التطوير المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية ، لذلك تركز نظرة الكثيرين الى عملية الإشراف التربوي ومُنَفَّذيها من المشرفين التربويين على أنهم في مقدّمة من يستطيع حمل رسالة التقويم والتطوير المستمرين للعملية التعليمية بمختلف جوانبها ، فالإشراف التربوي عملية تقويمية متفاعلة مع جميع العمليات التربوية ، فوجود المشرف وعمله وطريقة تأديته لمهامه والخطط التي يسير بموجبها في تأدية مهامه تؤكد العضوية المتفاعلة بينه وبين كل عنصر من العناصر التربوية في المدرسة وخارجها ، فهو يخطط ويُنفذ ويُقوّم بالتعاون مع كل من يعمل معه من المديرين والمُعَلِّمين وغيرهم من المهتمين بالعملية التربوية التعليمية ، ونتيجة لتلك العملية التفاعلية نجد بأن المشرف التربوي في جميع الأنظمة التربوية في الدول يقع تحت طائلة التقويم . ( الجرادات ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٠ )

فالتقويم التربوي " هو عملية منهجية مُنظمة ومُخططة تتضمن إصدار الأحكام على السلوك أو الفكر أو الوجدان أو الواقع المقيس ، ( أي الحكم على نتائج القياس التربوي وذلك بعد مقارنة المواصفات والحقائق لذلك السلوك أو الواقع الذي تمّ التوصل اليه عن طريق القياس القائم على معيار أو أساس تم تحديده بدقة ووضوح . ( العتيبي ، ٢٠١١ ، ص ٦-٧ )

فالتقويم التربوي : هو الحكم على مدى تحقّق الأهداف التربوية ، وبصورة أكثر اجرائية فهو يقوم على أسس عملية تستهدف اصدار الأحكام بدقة وموضوعية على مُدخلات وعمليات ومُخرجات أيّ نظام تربوي ، ومن ثمّ تحديد جوانب القوة والضعف في كل منهما تمهيداً لإِتخاذ القرارات المناسبة لا صلاح ما قد يتمّ الكشف عن نقاط القصور .

### مفهوم الاداء

يُمثّل "الأداء" "عنصر مهم في التنظيم المهني" ، كما يُمثّل "المقياس" الذي يعتمد على فاعلية المنظمات ، فالأداء يُمثّل "الفاعلية" و"الكفاءة" وهو مفهوم واسع الاستعمال ، ويُستخدَم في ميدان الاعمال وله أبعاد مُتعدّدة

" الأداء " النتيجة المُحصّل عليها في أي ميدان عمل ، كالتنتائج التي يتمّ تحقيقها لدى ممارسة عمل ما ومُعبر عنها بوحدة قياس مُعيّنة كما ويُعرّف بأنه "مجموعة من المعايير المُلائمة للتمثيل والقياس التي يُحددها الباحثون والتي تُعطي حكم قيمي على الانشطة والنتائج ، فهو يتعدّد بتعدد الجماعات والافراد الذين يستخدمونها " فبالنسبة للموظّف يعني مناخ العمل ، وللزبون يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تُقدّمها المُنشأة " . ( مجاهدي ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٦-١٠٧ )

كما أنّ الأداء هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام"، مما يعني أنّ الأداء في موقف مُعيّن يُمكن النظر إليه على أنّه "نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد والقدرات وإدراك الدور)، كما يُشير الى "الجهد الناتج من حصوله على الحوافز الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أمّا القدرات فهي "الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة" فإدراكه للمهمة تُوجه الجودة للعمل أمّا السلوك والانشطة تقوم بتعريفه لإدراك أهمية الدور الذي يتخذه (المنظمة العربية جامعة الدول العربية، ٢٠١٧)

وأشار (العقدة، ١٩٩٧) إلى أنّ عملية تقويم الأداء لا تعني الحكم في نهاية مدة معينة على ما يستحقّه العاملون من درجات تُبنى على أساسها العقوبات والمكافآت، لكن تقويم الأداء أصبح أبعد من ذلك، فهو يستعرض الإنجازات ونتائج تلك الإنجازات واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء والإرتقاء بنقاط القوة وعلاج نقاط الضعف. (العقدة، ٢٠١٩٧، ٢٠)

### تقويم الأداء :-

إنّ عملية تقويم الأداء تتسم بالإستمرارية، فصاحب العمل يستطيع أنّ يُراقب العمل بإستمرار ويرسم في ذهنه صورة ايجابية أو سلبية، وتُعطيه فكرة عن كيفية تقويم الأداء للموظف. (شاويش، ١٩٩٦، ص ٩٥) وتتبع أهمية تقويم الأداء الوظيفي بمساعدة المنظمة على تحديد الفجوة في الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا يعني أنّه يُقدّم خدمة نظامية في تطوير أداء الموظّفين وتحقيق الأهداف المنشودة. (الياور، ٢٠٠٨، ص ١٦٣-١٦٩)

إن تقويم الأداء يُساهم في "كيفية تحسين الأداء بالمستقبل، والاستماع الى وجهات نظر العاملين، ولا سيما مقترحاتهم لتحسين العمل في المؤسسة"، وهذا كلّهُ يدفع العاملين إلى الإبداع والإبتكار بهدف التقدّم والوصول الى الهدف. (عبد الخالق، ٢٠١٠، ص ٣٧) كما أنّه يعني الحصول على بيانات تُساعد على تقويم وفهم أداء العامل، فهو وسيلة لقياس كفاءته لمعرفة مدى قدرته على تحليل مسؤولياته. (العبادي والطائي، ٢٠١١، ص ٢٤٠) يُعدّ تقويم الأداء من الممارسات الواسعة الانتشار في عالمنا المعاصر وفي كلّ جوانب الحياة وذلك لأهمية التي يُحقّقها من استخدامه وذلك لإسهاماته في....

١- تطوير الاشخاص المراد تقويمهم.

٢- توفير معلومات مهمة عن مستوى أداءهم.

٣- الكشف عن الاشخاص الذين لا تتفق قدراتهم ومهاراتهم مع الاعمال الموكلة إليهم.

٤- الإسهام برسم البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوياتهم وتخطيطها كما يُساهم برفع معنويات الأشخاص العاملين.

(الجنابي، ٢٠١٨، ص ٨٣-٨٠)

### مُحدّدات الأداء :

أشار الدسوقي (٢٠١٧) أنّ هناك مُحدّدات وعوائق بيئية (تُعيق الدور في الأداء ويكون خارج سيطرة الفرد) منها :

١- عَدَم الكِفَايَةِ في سياسات العَمَل التي تُؤثّر على الوظيفة.

٢- قِلّة تَعَاوُن الأَخْرين .

٣- نَمَط الإِشْرَاف .

٤- تَرْتِيب الأَعْمَال والوَرْدِيّات.

فَهذه العَوامِل قد تُعيق الأداء وتُؤثّر على الجُهود والمَقْدرة ، الأمر الذي تَطَلّب اتخاذ خطوات مِنْها :

١- التَّخْطِيط الجَيِّد وتَحْدِيد مَعايير الوظيفة.

٢- التَّدرِيب ومَعْلومات مُرتَدّة عَن الأداء.

٣- قِياس الأداء وَفَقاً لِهذه المَعايير.

٤- إعْطاء مَعْلومات مُرتَدّة للمُساعدَة على تَنْمِية الأداء .

وَبمعنى اِخْر يَشْمِل واجبات الوظيفة والانشطة والمسؤوليات التي يَجِب أن تَتوافق مَعَ أهداف المُنظّمة استراتيجياتها في تَنَاغم مُشْتَرَك وتَكامل، لِياتي ما يَقوم بِهِ الفَرْد طَبَقاً للمَطْلُوب مِنْه بِجَمَل مُحدّدة وواضحة يسهل قياسها والمُحاسبة مِنْ خِلال مُؤشّرات الأداء ، بالتالي أن ضَعْف التَّقْوِيم وَعَدَم وضوحه يُؤثّر على الدور ومُؤشّرات الأداء . (المنظمة العربية للتنمية الادارية | جامعة الدول العربية ، ٢٠١٧ )

### أهداف تقويم الأداء :-

١- مَعْرِفة مُستوى العَمَلِيَةِ الإِنْتاجِيَةِ ، ومَعْرِفة هل أداء العَامِلين في المُستوى المَطْلُوب أو دُونه ؟

٢- مَدَى تَحْقِيق أهداف المُنشأة أو المُنظّمة مِنْ خِلال تَمَثِيل العَامِلين لِتلك الأَهْداف مِنْ خِلال مُستويات أداءهم .

٣- يَسْهَم في وَضْع الإِقْتِرَاحات الخاصّة بِالعَامِلين ، كإِخْضاعِهِم لِدورات تَدْرِيبِيَةِ.

٤- مُكَافأة المُجْدِّين مِنَ العَامِلين وَذَلِكَ بِصَرْف المُكَافآت لَهُم وَتَرْقِيَتِهِم وَزِيادَة رَوَاتِبِهِم وَحوافِزِهِم.

٥- التَّحْقِيق مِنْ إِمْكَانِيّات العَامِلين جَمِيعاً وَقُدْرَتِهِم ومُؤَهَّلَاتِهِم وَوَضْع كُلِّ عَامِلٍ في المَكَان الذي يَنْتَاسِب وَقُدْرَتِهِ.

٦- زِيادَة أواصر التَّعَاوُن والمَحَبَّة بَيْن العَامِلين والمُشْرِفين وَ كَسْر الحَوَاجِز التَّقْلِيدِيَةِ المَوْجُودَة في المُستويات الإِدَارِيَةِ المَخْتَلِفَة .

٧- معرفة مقدار كل إنتاج من كل قسم من اقسام المنشأة وكميته واطراح الاقسام المختلفة بشكل دقيق ومفصل لكل صغيرة وكبيرة.

٨- خلق جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعاً ، لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعاً إزدادت فرصته في التقدم والرقي في درجات السلم الإداري او إنتعاش احواله المادية والمعنوية .

٩- القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية والطرق الملتوية وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تنم على أساسها الترقية أو زيادة الراتب . وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب في المؤسسة أو الدائرة.

١٠- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين : وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف عند العاملين من حيث القدرة والمهارة الفنية والإدارية كما يكشف مدى قدرة الموظف التأقلم مع بيئة عمله. (صالح ، ٢٠٠٤ ، ص١٣٧)

### خصائص تقويم الأداء :-

هناك مجموعة من الخصائص تُحدّد نظام تقويم الأداء وهي :

١- البساطة : ويعني أن تكون بسيطة تكفي بأقل عدد من النماذج والتي تُطلب من المنظمة لغرض الحصول على البيانات لتقويم الأداء ، أو الإكتفاء بأقل عدد من المعايير التي يتم اختبار الأداء الفعلي في ضوءها . (منصور ، ١٩٧٥ ، ص٩)

٢- الاستمرار : ويعني أن يكون تقويم الأداء مُلازم لاستمرار النشاط المُستمر لمعرفة مدى ارتقائه بمرور الزمن .

٣- الشمول : وتعني أن تكون شاملة لكل المجالات الخدمية والإدارية والإنتاجية ، وتعني عدم اهمال أي مجال مهما كانت أهميته . (السلمي ، ١٩٧٠ ، ص١٢ - ١٣)

٤- الوضوح : وتعني الوضوح في المعايير ، وتمثّل مستوى الأداء الذي يهدف الى تحقيقه المُشرف التربوي وذلك لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة .

٥- المرونة : وذلك بادخال تعديلات على النظام التربوي لمواجهة الاحتياجات الجديدة للإشراف التربوي ( موسى ، ١٩٧٣ ، ص٦٥٦-٦٥٧)

### فوائد تقويم الأداء :

لتقويم الأداء فوائد عديدة ممكن نذكرها على النحو التالي :

- ١- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين الذين يكونون تحت إشرافهم .
- ٢- تحسين الاتصال بين المشرف والعامل .
- ٣- تحديد احتياجات التطوير للعاملين لتحسين كفاية العاملين .
- ٤- تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء . ( البرادعي ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٥-٦٧ )

### فلسفة الإشراف التربوي :-

تقوم فلسفة الإشراف على تفهم جميع المعلمين لفلسفة الديمقراطية ومبادئها وقبولهم لها وإيمانهم بها وإدراكهم لضرورة استخدام هذه الفلسفة كطريقة للإشراف، ويُعدّ الإشراف الديمقراطي المشرف قائداً تربوياً تُلقى عليه مسؤوليات القيادة لا التوجيه الاستبدادي، ويهتم الإشراف الديمقراطي بنمو كل فرد الى أقصى حدّ ممكن ، حتى يُتيح للتلاميذ إعداداً جيداً للمشاركة في مجتمع ديمقراطي، حيث يعترف الإشراف التربوي بالقيمة الفكرية التربوية والشخصية لكل فرد ، ويُتيح لكل فرد الفرصة للاشتراك الحرّ في اتخاذ القرارات وبحث القضايا أو المشكلات ، كما ويعترف الإشراف الديمقراطي بالتكامل الفكري ويحترم الفروق بين الرأي في المشكلات ويهتم أيضاً بالتعاون ويستغل جهود جميع الأفراد المتصلين بالأمر في تشكيل السياسات والخطط والأهداف ، ويعترف هذا النمط من الإشراف بالمستوى الذي يكون فيه المعلمين قد وصلوا إليه ، ويستخدّم الأساليب الديمقراطية بالسرعة التي يمكن أن يقبل بها المعلمون الأسلوب الديمقراطي ومن فلسفة الإشراف التربوي :

١- إنّه قيادة تربوية " : بمعنى أنّه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهاً منتجاً، بحيث يخلق القيادة في الآخرين ويستغلها لصالح الجماعة ، والإيمان بأسلوب المناقشة ، والرضا لقرارات الأغلبية ، كما أنّه يُوجه المحتاجين للمساعدة ، ويقوم بتنسيق قدرات الآخرين ، وخلق جو من الاخاء والعلاقات الإنسانية .

٢- يعتمد على التخطيط : فهو يُخطّط للعمل الجماعي ، وهذه من أهم عوامل النجاح لأي مشروع من المشروعات ، وهذا لا يتمّ إلا بتحديد المشكلة التي تهّم الجماعة ودراسة إمكاناتها المتاحة وتحديد الهدف العام منها مع الاستعانة بالخبرات الفنية ووسائل التنفيذ اللازمة ثم تقويم النتائج ، كما أنّ المشرف الناجح هو الذي يلاحظ باستمرار الانسجام الذي يقوم به المعلمون من ناحية والبرامج من ناحية أخرى ، ويقوم بتنسيق الآراء وذلك بعقد الاجتماعات والندوات التي تعتمد على المناقشة الحرّة وهو الذي يزود الجميع بالمعلومات ويقوم بمتابعة ونقل الخبرات ويهيئ جو مناسب للمعلمين .



٣- إن الإشراف التربوي عملية تقيومية ، حيث يعدّ التقويم وظيفة من وظائف القيادة الجماعية ، فهو الوسيلة التي يستطيع فيها المشرف أن يساعد الجماعة على تحسين نفسها بنفسها ، ويجب أن يشترك المعلمين في كل موقف تعليمي لتحسين الوسائل التي يتحقق بها نمو التلاميذ من النواحي الفكرية والعلمية والديمقراطية والبدنية على ان يتفق الجميع على منطلقات التقويم ومقاييسه ويقنعوا بفعاليتها ومدى صدقها في التوصل الى أحكام سليمة. ( الابراهيم ، ٢٠١١، ص٢١-٢٤ )

### مفهوم الإشراف التربوي بين القديم والحديث :-

أن عملية الإشراف التربوي عملية فنية دقيقة وحساسة ، وتعدّ عملية توجيهية ناقدة للعملية التربوية ، فيهدف الى دراسة الظروف بطرق تكفل لكل فرد أن ينمو وفق ما تهدف اليه التربية ، حيث يقوم المشرف بتوجيه المعلم وإرشاده وتدريبه وتهيئة الظروف اللازمة لنموه المهني ( الجبوري والفنلي ، ٢٠٠٩ ، ص٢١٧ )

أن الإشراف التربوي هو أحد المؤسسات المهمة في وزارة التربية ، إذ يتولى مسؤولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم واهدافه ، بل هو مؤسسة مشرفة على تحقيق تطلعات السياسة التعليمية ، ويتضح ذلك من الدور المتعدد الأبعاد الذي يتولاه علمياً وفنياً ومهنياً واجتماعياً ، فالإشراف " عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، وذلك بتوفير المناخ الملائم لجميع أطراف العملية التربوية التعليمية مع توفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية". ( حسن و رسول ، ٢٠١٠ ، ص١٣ ) والإشراف التربوي كما عرفه خضر "الجهد التي يبذلها القائمون على أمر التعليم -بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين عملية التعليم" او "الوسيلة التي تستخدم لمساعدة المعلمين وتحسين حالتهم المهنية والعملية" ويعرف على أنه "بيان لأوجه النشاط التي تهتم مباشرة بتحسين الظروف التي تحيط بالمعلمين وبالتلاميذ . ( خضر ، ٢٠١١ ، ص١٦-١٨ )

أنه " عملية اجتماعية تستوحي أهدافها من حاجات المجتمع وتعمل على بلوغ هذه الاهداف بواسطة طرق سليمة تتفق مع نظم المجتمع ويشترك فيها الأفراد والجماعات في رسم خطواتها وتحديد معالمها".

كما أن الإشراف التربوي هو شكل من أشكال القيادة التربوية ينمو ويتطور مع حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية وإنه يُبرز قوتين هما :

أولهما- : " حصيلة عوامل اجتماعية وثقافية مثل تغيير المجتمع المحيط بالمدرسة والاهتمام بتعليم أجود"

الثانية :- نابع من نظريات وبحوث، فالنظريات والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت افاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارسته ودور المشرف ومركزه . (السعدي و المياحي ، ٢٠١٦، ص١١١)

وأن المُتَّبِعَ لتأريخ الإشراف التربوي يَجِدُ أنه أبتدأ في اول الأمر على مُستوى " التفتيش " وهي عملية يقوم بها شخص واحد وهو " المُفتش " حيث يقوم على زيارة المُعلمين والاطلاع على جوانب القُصور ونقاط الضعف لديهم ومن ثمَّ مُحاسبتهم على الاخطاء فهم يتصيدون الأخطاء والنواقص في زيارات خاطفة لا تستغرق سوى فترة زمنية قصيرة تجري عادة مرتين خلال العام الدراسي ، وفي نهاية زيارته يَعدُّ المُفتش تقريره التقويمي عن المُعلِّم ويُعطيه تقريراً يعكس فيه إنطباعاته الشخصية دون الاعتماد على أسس موضوعية ، فهذا لاشك فيه يؤثر على المُعلِّم من حيث استمراره بالعمل أو بقاءه في المدرسة أو نقله الى مدرسة نائية ، وهي من الاجراءات التي يتبناها المفتشون ازاء المُعلِّمين الذين لا يرضون عنه لإسباب مختلفة فهذا النوع لا يكون فعّالاً في تحقيق الأهداف . ( صخي و عبد مهدي ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٠ )

أن مفهوم الإشراف ظهر مع بداية وجود التربية وارتباطها بالتغيرات السياسية والاجتماعية حيث انه يرتبط بالوسط الاجتماعي الذي يُولد فيه ، ويعكس فلسفة المجتمع والمفهوم السائد في التربية ووظيفتها ، والمستجدات دائمة التطور فمن الضروري أن تكون العملية الإشرافية مُتطورة ، ويعكس تسمية "الإشراف أو التوجيه" بدلاً من "التفتيش" دليل واضح على التطوير . ( فيصل ، ٢٠١٧ ، ص ٣٥٩ - ٣٦٠ ) في الوقت الحالي تطور مفهوم الإشراف التربوي وتطورت أساليبه وفلسفته تطوراً كبيراً وواضحاً ، نتيجة لتطور الفكر التربوي فيما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها ونظريات التعلم ومراحل النمو ومبادئه ، واخذ يُنظر اليه على أنه " عملية تفاعل انسانية تهدف الى تحسين عمل المُعلِّم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله، وهذا يؤكد على التعاون بين المُوجه التربوي وبين المُعلِّم في إطار من الاحترام والعلاقات الإنسانية السليمة". (الأسدي و ابراهيم ، ٢٠٠٧ ، ص ٧)

على صعيد دول العالم بدأ الإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية عام ( ١٦٥٤ ) حين أقر المجلس العام لولاية "ماساشوستس" أن على أعضاء مجالس المُدن مسؤولية اختيار المعلمين ذوي الأخلاق الطيبة والإبقاء عليهم ومن هنا بدأ الأساس لنمو الإشراف الحديث ، وتلتها الخطوة التالية بتعيين لجنة من المواطنين في بوسطن عام ( ١٧٠٩ ) لزيارة المدارس وفحص طرق التدريس بها والتعرّف على كفاية المُعلِّمين ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم وإدارة المدارس ؛ وقد أدى نمو المدارس الذي لازم الزيادة في عدد السكان الى ضرورة تعيين مُعلِّمين إضافيين وتلا ذلك إختيار واحد من أولئك وتعيينه مُديراً وكانت الوظيفة الأولية لهذا المُوظف هي إدارة المدرسة وتدريس الصفوف ولم تلق عليه أي وظيفة حقيقية أو مسؤولية تتصل بالإشراف وأن ازدياد نمو المدارس وتعدد أوجه النشاط المدرسي أصبحت مشكلة إدارتها عبئاً ثقيلاً يستغرق وقتاً أطول حتى وجد المواطنون انها أمر يفوق طاقتهم وأن ظهور وظيفة مدير التعليم ومُدير المدرسة أدى وجوده الى توزيع الاختصاصات بينهم وتفويض مدير المدرسة ببعض المسؤوليات كالمحافظة على النظام وحفظ السجلات وكتابة التقارير ، ولم يحصل مدير المدرسة أو مدير التعليم على سلطة القيام بمهام الإشراف الا بعد مرور وقت طويل وفي منتصف القرن التاسع عشر حصل بعض مديري التعليم على سلطة اعفاء مديري

المدرسة من بعض أعبائهم في التدريس كي يستطيعوا مساعدة المُعلِّم وأستمر التطور بطيئاً حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر ولكن ازدياد المدارس أدى إلى أن يتفرغ مدير المدرسة الكبيرة للإشراف طوال الوقت وفي السنوات التي تلت عامي ١٩١٠ و١٩٢٠ كان الإشراف يُوجّه المُعلِّمين ويملّون عليهم ما يجب أن يفعلوه ثمّ التفتيش عليهم ليرى إذا ما كانوا يتبعون التوجيهات وفي عام ١٩٣٠ أخذ الاهتمام بالإشراف الديمقراطي وأخذ الإشراف صفة التعاوني بحيث يقوم به كل فرد بالمجتمع المدرسي بالإشراف على بعضهم البعض وبذلك يُمكن إحلال كلمة مُعاونة أو استشارة بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلّم ، وبهذا المعنى يكون عمل الشّخص الذي يُنَاط به الإشراف أن يُسهّل على الأفراد إشراف بعضهم البعض . ( الإبراهيم ، ٢٠١١ ، ص ١٦ )

ثمّ انتقلت الممارسات الإشرافية الى تركيا تقريباً في القرن التاسع عشر وكان نظام التفتيش في تركيا قد انتقل من النظام التعليم الفرنسي واستمر حتى مطلع الخمسينات عندما بدأت الولايات المتحدة توثق علاقتها بتركيا ، عندئذ بدأ الإشراف التربوي في تركيا يتأثر بالإشراف التربوي في المدارس الأمريكية ثم انتقل الى أقطار أخرى مثل نيجيريا وتايلاند وماليزيا ، حيث تأثرت بالنظام البريطاني وأخذت تتأثر بالمفاهيم الأمريكية ( الحلاق ، ٢٠٠٨ ، ص ١٨ )

### تطور الإشراف التربوي في العراق ( لمحة تاريخية ) :-

لقد اولت وزارة المعارف سابقاً ومُنذ بداية تشكيلها في ( ١٠ ايلول ١٩٢١ ) اهتماماً بالغاً في الإشراف والذي كان يُسمّى ( بالتفتيش ) إذ تمّ وضع الأسس والقواعد التي يسيّر بموجبها ، وحددت شروط إختيار المشرفين ؛ وشكلت الأجهزة اللازمة لتخطيط الإشراف وتطويره وتنسيق نشاطاته ومتابعتها وتقييمها ، ورسم الطرق الكفيلة بتحقيق أهدافه ومهامّه ، وذلك من خلال رفع المستوى المهني والعلمي للمُعلِّمين والمُدرسين ، وحلّ المشكلات التي يُمكن لها أن تُعيق النظام التربوي وعلى الرُغم من كُله الاهتمام بالإشراف والتطور النوعي إلا أنه اتسم بالتذبذب في مسيرته ، إذ استبدل اسم المُفتشية العامة للتربية الى المديرية العامة للإشراف التربوي عام (١٩٧٢) ، والتي أُلغيت عام (١٩٨١) وفي عام (١٩٨٨) استحدثت مديرية الإشراف التربوي ضمن المديرية العامة للتعليم العام ، والتي كانت تُشرف على شؤون الإشراف التربوي بالمديريات العامة للتربية وشكلت في حينها لجنة دائمة للإشراف التربوي ، ثمّ شكلت في عام (١٩٨٨) المديرية العامة للتفتيش والإشراف التربوي ، وفي عام (٢٠٠٤) استحدثت المديرية العامة لإعداد المُدرسين والإشراف التربوي ( الشافعي والفتلاوي ، ٢٠١٥ ، ص ١٤٣ )

### وهناك قوتان أثرتا في النمو السريع للإشراف التربوي :-

الأولى - تمثل حصيلة عوامل اجتماعية وثقافية كالنمو السكاني وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة والاهتمام بجودة التعليم .

الثانية - تمثل النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال ، إذ أن النظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت افاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارسته ودور المشرف التربوي ومركزه وسلطته . ( الربيعي ، ٢٠١٨ ، ص ٨ ) ولقد ذكر الربيعي أن هدف الإشراف التربوي منذ أن كان تفتيشاً مراقبة المعلمين والبحث عن أخطائهم والأسلوب المميز المناسب لذلك هو الزيارات المفاجئة ، وعندما طرأ التغيير على مفهوم الإشراف التربوي تطورت الأساليب القديمة وأبتكرت أساليب حديثة كأسلوب الإشراف الديمقراطي والقيادي والعلمي ، حيث أصبحت جميعها تعتمد على التعاون الإيجابي بين جميع من يعينهم أمر التربية والتعليم لتحقيق ما يرجون من أهداف ، ووضح الربيعي أنه ليس هناك أسلوب ممكن أن يقال أنه أفضل الأساليب التي يمكن أن تستخدم في جميع المواقف والظروف حيث أن لكل موقف تعليمي أسلوب يناسبه ، كما أنه يستخدم في الموقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب وهذا يتطلب مشرف قادر على استعمال الأساليب والوسائل المتنوعة التي يراها مناسبة في ظروف معينة ، ولديه مهارة التعديل والتطوير في هذه الأساليب الذي يتطلبه الموقف التربوي ، هذا ويتوقف نجاح اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب على المقومات الأساسية الآتية :

- ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من اجله .
- معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات تهم المعلمين وتسد احتياجاتهم .
- ملائمة الأسلوب لنوعية المعلمين من حيث خبراتهم وقدراتهم وإعداداتهم .
- مرونة الأسلوب الإشرافي بحيث يراعي ظروف المعلم والمشرف والمدرسة والبيئة المتاحة .
- اشتغال الأسلوب الإشرافي على خبرات تساهم في نمو المعلمين في شؤون العمل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والمهارات .
- ملائمة المعلم تخطيطاً وتنفيذاً .
- تنوع الأساليب الإشرافية وفق حاجات المعلمين والبيئة المدرسية . ( الربيعي ، ٢٠١٨ ، ص ٢٥ )

كما وتتفق الباحثة مع الربيعي في أساليب الموقف التعليمي ، وتؤكد على أن أي عملية إدارية يجب أن تستند الى نظرية معينة فهي تكون المرجع والأساس التي يستند عليها ، فتجد أن القيادة التربوية لها نظريات متعددة حيث أكدت العديد من الدراسات أن نظريات القيادة التي كانت ترجع الى الرومان تبعثها نظريات معارضة لها مثل نظرية السمات . ( القيسي ، ٢٠١٠ ، ص ١٥٠ ) التي تركز على الصفات الشخصية وأبرزها ..

نظرية الرجل العَظيم : وهم الذين يمتازون بِسِمات عَظيمة وراثية . ( السبيعي ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٠-٤١ ) ولكنها فشلت ، لأنها لا تُؤكِّد على العَوامل البيئية ، فَقط تُركِّز على السِمات الجِسمية والعقلية والاجتماعية والنظرية المُتداولة هي النظرية السلوكية أو المدخل السلوكي التي جاءت نظراً للانتقادات التي وجَّهت لنظرية السِمات وأشهرها (نظرية الشبكة الإدارية ونظرية البُعدين) التي مازالت تُستَخدم كَنظرية إدارية لحد الان أما الشبكة الإدارية تُقوم على أساس العِلاقات التي يَنالها القائد ، فَقد يُبدي بعض الإداريين اهتمام أقل من غيرهم بالإنجاز أو يُبدي البعض الآخر اهتماماً أقل من غيرهم بالأفراد.

أما نظرية البُعدين التي تأخذ بِنظَر الاعتبار أحاسيس ومَشاعر التَّابعين لِقيادته ، ويكون بينه وبينهم ثقة وفهم مُتبادل . ( السبيعي ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٣ )

كما وضحت الدراسات الأمريكية أنَّ القائد الذي يملك درجة عالية من بُعد تحديد العمل يُميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة وتحديد الأدوار ، بينما القائد الذي لديه درجة عالية من الاحساس يُميل لأن يُنمي جَواً من الصداقة بينه وبين المرؤوسين ، ووفق هذه النظرية يتِم النظر لسلوك القائد على أساس شموله لهذين البُعدين ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الشُمول مُتساوياً ( فلقد اثبتت الدراسات أنَّ سلوك القائد يُمكن أن يجمع بين البُعدين بِدرجات مُتفاوتة في وقت واحد ، فالقائد لا يُظهر سلوكاً لبعُد واحد فقط في كُل مرة يُمارس عملية القيادة . ( تيسير ومغاري ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٢ )

أما النظرية الموقفية التي تهتم بِدراسة مدى تأثير المواقف المُختلفة على فاعلية عمل القائد ، ولذلك أكد الداعِمون لهذه النظرية أنَّ القيادة تُعتمد على المُتغيرات المُختلفة التي تُحيط بِكُل موقف أكثر من اعتمادها على السِمات الشخصية ، أو المدخل السلوكي الذي يَتَمتع به الأفراد ، تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي أن أي قائد لا يُمكن أن يُظهر كقائد الا إذا تهيأت في البيئة المُحيطة ظُروف مُواتية لاستخدام مَهاراته وتحقيق نَطَلعاته ، والموقف هو الذي يُحدِّد شخصية القائد ويُتيح له فرصة استخدام مَهاراته القيادية. ( عطوي ، ٢٠١٤ ، ص ٨٠ )

أنَّ القيادة التشاركية تُؤكِّد على فكرة رئيسة قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية ، أي تقدير أمور العمل والأمور التي تهتمهم وتمس مصالحهم ويُحفِّزهم على إجادة العمل والانسجام ومُشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال وتقييم الأداء لِتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وهذا ما يجعل القائد التشاركي أكثر سُهولة وفاعلية في نفس الوقت ، كما أنَّها تُركِّز على الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين ومُراعاة الجوانب الإنشائية والمُشاركة في صنع القرارات الهامة. ( مجلة العلوم التربوية ، ٢٠١٥ ، ص ٤١ )

أن من مواصفات القائد التشاركي أن يثق بمرؤوسيه ثقة تامة ومطلقة ويشجع على إتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى ، ودائماً معني بالحصول على القرارات والآراء من مرؤوسيه ، أي أن الاتصال يسير عمودياً وافقياً وبالاتجاهات كافة ، ويفعل الحوافز الإيجابية والمعنوية كدافع لتحقيق الاهداف ، ويؤمن من أن الدوافع تأتي مشن تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي . ( السعود ، ٢٠٠٩ )

فاستعمل نظرية جديدة للإدارة التربوية التعليمية تُعتبر كنوع من التجديد ، نتيجة للتطورات والتغيرات في الظروف البيئية والتراكم المعرفي ، وبحسب علم الباحثة أنه لا توجد دراسة تناولت هذه النظرية بأبعادها والنمط التشاركي التفاعلي ، وإن الدراسات الحديثة والبحوث في الولايات المتحدة الأمريكية قد تناولت مثل هذه النظرية وخاصة في الآونة الاخيرة التي أُعْتُبرت كنوع جديد للقيادات التربوية التعليمية ، فنلاحظ أن المشرف التربوي عمله كعمل القيادي التربوي ويحرص على تنظيم وسير العملية التربوية التعليمية ، والذي يقوم بمهنة القائد التربوي الناجح وفق الأساليب الحديثة والتي تتوافق مع المواقف المتغيرة (نتيجة التغيرات التي نلمسها في واقع العراق) سيحقق الأهداف المنشودة من العملية التربوية وتحسن من عمليتي التعليم والتعلم.

### مبادئ الإشراف التربوي:

للإشراف التربوي الديمقراطي مبادئ يمكن اجمالها بما يأتي :

١- احترام شخصية الأفراد : ويعني أن يحترم المشرف كل فرد يتعامل معه أو يتصل به ، وذلك بإظهار الاهتمام بمشاكله التعليمية والشخصية ووضع رغباته موضع التقدير في حدود الصالح العام الذي يجب أن يكون فوق كل اهتمام واتاحة له الفرصة بالاجتماعات أن يُعبّر عن آرائه ويشرح وجهة نظره بحرية تامة وتوطيد الروابط الأخوية وأواصر الصداقة لأنه سينعكس على علاقته بالتلاميذ ويؤثر فيها .

٢- التعاون والإسهام بالعمل الجماعي : أن التعاون الديمقراطي أرقى أنواع التعاون ، لأن الفرد يشعر فيه أنه عضو عامل في الجماعة، ولكي يستتب هذا النوع من التعاون يجب أن يتعرف كل فرد على الآخر ويكون على استعداد للمشاركة في العمل مع الآخرين .

٣- اعتماد المناقشة : ويقصد بها اشراك جميع المعلمين في تبادل وجهات النظر عند مناقشة موضوع معين بطريقة تعتمد على الاقناع الذي يستند الى الدليل أو البرهان في إثباته، ويجب أن يتوفر الجو الديمقراطي، وهنا المشرف يقوم بتوفير الجو الملائم ، وعليه أن يصغي لجميع الآراء ويتوصل للقرار عن طريق الموافقة الجماعية ، وأن لا يعترض على ما يطرحه الآخرين من آراء لأنها من أساسيات المناقشة ومراعاة الأسلوب الديمقراطي .

٤- تشجيع الخلق الابداعي : ويكون عن طريق تنمية التفكير الابداعي حيث يتضمن دمج الخبرات السابقة التي يملكها الفرد بشكل لم يحدث له من قبل ، وذلك بتوحيد الأفكار بشكل جديد بالنسبة للفرد ويمكن وضع التفكير الابداعي في أعلى مستوى من مستويات التفكير التي يزرولها الفرد.

٥- استخدام المرونة في السلوك : وهي التكيف وفق مواقف جديدة بكفاءة لأن الديمقراطية تقوم على التطور ، وهي ضرورية لمواجهة ما تتطلبه الفروق الفردية بين المعلمين والطلبة ، والمرونة تعني أن "الخطط يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر والتعديل" حتى تواجه حالات المواقف المختلفة وبذلك تتسجم المرونة مع الفلسفة الديمقراطية الهادفة الى خلق نمو متكامل ومستمر .

٦- التزام الأسلوب العلمي في البحث والتفكير : يجب أن يكون المشرف التربوي مُلمًا بأساليب البحث العلمي ووسائله حتى يقوم بنفسه ببعض البحوث والتجارب العلمية في ميدان التربية يُبصر المعلمين بهذه الأساليب ويُساعدهم على استعمالها لكي يصلوا مُتعاونين الى التحسين المنشود في حقل التعليم والتعلم. (الابراهيم ، ٢٠١١ ، ص ٢٤-٢٨)

### أسس الإشراف التربوي :-

- ١- القيادة : وهُنَاكَ وظائف للإشراف التربوي الفني (كقيادة تربوية).
  - تنمية العلاقات الإنسانية وهي مبنية على الاحترام المتبادل والعمل المشترك.
  - تقديم المعاونة الفنية ويعني ذلك أن يكون المشرف على قدر كبير من المعرفة والاطلاع وله القدرة على تغيير الأشخاص والتغيير في البرامج التعليمية وذلك لمعرفته بالتغيرات الاجتماعية
  - تنمية القيادة بين الآخرين أي عدم الاستبداد والتسلط وإشراك أولياء الامور والمعلمين وغيرهم بعملية التقويم والتخطيط .
  - توجيه العمل الجماعي فالقيادة الجيدة هي التي تُشجع العمل الجماعي وتُنظّمه على انجاحه من خلال الحفّات والاجتماعات .
- ٢- العلمية : يجب على المشرف أن تكون لديه كفايات علمية باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها ، حيث يعتمد هنا الإشراف العلمي على القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات .
- ٣- الشمولية : وتعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها في ضوء الاطار العام والاهداف التي يتم تحديدها من قبل المسؤول عن السياسة التعليمية ، وذلك بتهيئة فرص النمو الذاتي للمعلم وتقديم المشورة لهم للابتكار والابداع .
- مشاركة المعلمين في تحليل المنهج الدراسي إلى عناصره وتحليل كل عنصر الى مركباته المختلفة كي يستطيع الالمام بما يُقدّمه من جهد تدريسي .
- تدريبهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، رسمية أو غير رسمية .



- ٤- الاستمرارية : الإشراف التربوي عملية مستمرة وأليست مُحَدَّدة بوقت زمني مُحَدَّد فهي مُتطوِّرة ومُتجددة باستمرار وتقوم على المُتابعة المُستمرة لأحداث التَّغيير المُطلوب.
- ٥- المرونة: وهي المرونة في التَّعامل مَعَ المُعلِّمين والجهاز الإداري وأن تكون هُنَاكَ مرونة في الخُطط المَوْضوعة وفق المُتغيِّرات الطارئة في العملية التَّربوية التَّعليمية .
- ٦- الابتكارية : من مَقومات المُشرف النَّاجح التَّحلي بِالقُدرة على التَّجديد والابتكار ومُسايرة روح العَصْر ( المقدم ، ٢٠١٦ ، ص ٥-٦ )

### أهداف الإشراف التربوي :

أنَّ التَّطوُّر الكَبير الذي حَدث في علوم التَّربية ودخول التَّجارب المُتنوعة أدى الى تَطوُّر أساليب التَّدريس الحديثة لِتَمَّاشي مَعَ نتائج البُحوث التَّربوية والنفسية وهذا التَّطوُّر يَحْتَاج إلى الاختيار المُناسب والمُفيد للمواقف التَّعليمية المُختلفة مِمَّا يُؤدِّي إلى جُودة الإشراف التربوي . ( خضر ، ٢٠١١ ، ص ٢٢ )

إن أبرز الأهداف للإشراف التربوي نذكر منها:

- ١- رَصْد الواقع التربوي وتَحليله ومَعرفة الظُّروف المُحيطة به والافادة مِنْ ذلك في التَّعلُّم مَعَ مَحاور العملية التَّعليمية والتَّربوية.
- ٢- تَطوُّير الكِفايات العِلْمية والعملية لدى العَامِلين في المِيدان التربوي وتَمَميتها .
- ٣- التَّخْطِيط لِتحسين مَوقف التَّعلِّم لِصالح التَّلْمِيز كَمَحور للعملية التَّعليمية .
- ٤- تَمَمية الانتماء لِمهنة التَّربية والتَّعلِّم والاعتزاز بِها وإبراز دورها في المَدْرسة والمُجْتَمع.
- ٥- التَّعاوُن والتَّنسيق مَعَ الجِهات المُختَصَّة لِلعَمَل في بَرَامِج الأبحاث التَّربوية والتَّخْطِيط وتَنفِيز وتَطوُّير بَرَامِج التَّعلِّم والتَّدريب والكَتَب والمَنَاهِج وطَرائِق التَّدريس ووسائل التَّدريس المَعْنِيَّة .
- ٦- العَمَل على بِناء جُسور اتصَال مُتينة بين العَامِلين في حَقْلِ التَّربية والتَّعلِّم وتُساعد على نَقْلِ الخِبرات والتَّجارب النَّاجِحة في ضِلِّ رابطة مِنْ العِلاقات الانسانية رائِدها الاحترام المُتبادل بين اولئك العَامِلين في مُختلف المَواقف .
- ٧- العَمَل على ترسيخ القيم والاتجاهات التَّربوية لدى القائمين على تَنفِيز العملية التَّعليمية في المِيدان.
- ٨- تَنفِيز الخُطط التي تَضَعُها وزارة التَّربية والتَّعلِّم بِصورة مِيدانية .
- ٩- النهوض بِمستوى التَّعلِّم وتقوية أساليبه لِلحُصول على أفضل مردود للتَّربية .
- ١٠- تَطوُّير عِلاقة المَدْرسة مَعَ البيئَة المحليَّة مِنْ خِلال فَتْح أبواب المَدْرسة للمُجْتَمع لِلإفادة منها وتَشجيع المَدْرسة على الاتصَال بالمُجْتَمع لِتحسين تَعَلُّم التَّلَامِيز. ( العتيبي ، ٢٠١٢ ، ص ١١-١٢ )



وهناك بعض الأهداف منها :

- ١- الارتقاء بمستويات الأداء المهني والفني والإداري للإداريين والمدرسين والتأكيد على أكثر الطرق والوسائل والمناهج العلمية.
- ٢- تقييم أداء المؤسسات التعليمية واقتراح خطط للتعديل والتوجيه والتطوير في ضوء الأهداف العامة للتربية.
- ٣- معالجة أي خطأ في الممارسات التربوية وليس معنى هذا أن ينصرف المشرف التربوي إلى تصيد الأخطاء كما كان يفعل في الماضي.
- ٤- مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع عملهم الجديد بنجاح والقيام بمسؤولياتهم بكفاءة وتبنيهم الى ما ينبغي عليهم عمله وما يتوقع منهم وما لا يتوقع . ( خضر ، ٢٠١١ ، ص ٢٢-٣٠ )

### مهام الإشراف التربوي :-

يُعد تحديد مهام الإشراف التربوي من الأمور الأساسية التي أشار إليها العديد من المختصين والباحثين، لأن تحديد المهام من الخطوات الأساسية للوصول الى غايات التربية فالمهام " نشاطات متنوعة ومتعددة الغرض منها تحقيق الأهداف المرجوة ، ومن المهام التي يمكن معرفتها لدى المشرف التربوي :

- ١- وضع وتطوير معايير خاصة للفاعلية .
  - ٢- تقويم المعلمين .
  - ٣- عقد اللقاء مع العاملين في المجال التربوي.
  - ٤- تنظيم البرامج التدريبية.
  - ٥- ملاحظة التدريس وتقويمه .
  - ٦- مساعدة المدرسين على النمو الذاتي وتقهم طبيعة عملهم وأهدافه ونقل خبراتهم وتجاربهم الى بعضهم البعض.
  - ٧- بناء علاقات إنسانية وإيجاد جو من التفاهم والتعاون بينهم والمساعدة على فهم الوسائل التعليمية والاستفادة منها والمشاركة بابتكار وسائل جديدة.
  - ٨- متابعة كل ما يستجد في أمور التربية والتعليم ونشره للعاملين في المدارس على شكل محاضرات أو توصيات .
  - ٩- تنمية القيادة بين الآخرين. وذلك بإسناد المسؤوليات المختلفة الى المعلمين وتوسيع افاق الخبرة عندهم ومعاونتهم على كسب خبرات جديدة .
- أن هذه المهام تعمل على كسب ثقة المعلمين واحترامهم ، ويكون أكثر فهماً للجانب الانساني عندهم فيتيح لهم حرية التصرف واحترام أنفسهم. ( المركز العربي للبحوث التربوية ، ١٩٨٥ ، ص ٤٨-٥١ )

خصائص الإشراف التربوي:

أن للإشراف التربوي الحديث يَتميز بِخصائص عديدة سنذكر منها :

١- إنه عملية قيادية : تتوفر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية ، وتعمل على تنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

٢- إنه عملية تفاعلية : تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدم العلمي.

٣- إنه عملية تُعنى بتنمية العلاقات الانسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي: بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والاخلاص والمحبة والارشاد في العمل والجدية في العطاء والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الاخطاء .. الخ

٤- إنه عملية علمية : لتشجيع البحث والتجريب والابداع وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس .

٥- إنه عملية مرنة متطورة : تتحرر من القيود الروتينية وتشجع المبادرات الايجابية وتعمل على نشر الخبرات الجيدة والتجارب الناجحة وتنتج الى مرونة العمل وتنوع الأساليب.

٦- إنه عملية تعتمد على الواقعية : المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية.

٧- إنه عملية هادفة : تهدف الى بناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين والمدرسين.

٨- إنه عملية شاملة: تُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطوير ضمن الاطار العام لأهداف التربية والتعليم.

٩- يُعتبر كوسيلة هامة : لتحقيق أهداف السياسة التعليمية خاصة وأهداف التربية عامة .

١٠- إنه عملية وقائية علاجية : هدفها تبصير المعلم بما يُجنبه الخطأ في أثناء ممارسته العملية التربوية، كما تُقدم له العون اللازم لتخطي العقبات التي تُصادفه في أثناء عمله .(الجنابي، ٢٠١٨، ص٢٧-٢٨)

مكونات نظام الإشراف التربوي:-

إن عملية الإشراف التربوي يُنظر اليها من زاوية تحليل النظم ، وهي سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي ، وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية وعملياتها ومخرجاتها ، ويُفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل كما أن المدخلات تؤثر تأثيراً واضحاً على عملية الإشراف ( صبح ، ٢٠٠٥ ، ص١٧ )

### مدخلات النظام التربوي :-

بالنسبة لمدخلات النظام التربوي الإشرافي فإنه يتكون من عدة عناصر تشترك فيما بينها في مجموعة من التفاعلات بين المشرف والمعلم وهذه العناصر أهمها :

- المعلمون : ومن خصائص المعلمين الاعداد قبل الخدمة وأثناء الخدمة وتتضمن المعلومات والمعارف النظرية وطرق التدريس الخاصة بها والمواد التعليمية ، وهذه تُعتبر كفايات تعليمية وتشكل عامل مهم في مدخلات النظام الإشرافي .
- التلاميذ : ويُعتبر التلميذ المحور في العملية الإشرافية ومن الجوانب المهمة التي تدخل في هذه العملية هي حاجاتهم ومستوياتهم ومُتطلبات مُوهِم ، ويجب أن تُحدد لتقوم العملية الإشرافية في تحقيق النمو المُتكامِل لهم.
- المناهج الدراسية : وترتبط بحاجات التلاميذ إرتباطاً وثيقاً وحاجات المُجتمع الذي يعيشون فيه فالمشرف معني بتطوير المناهج باستمرار لتحقيق المعارف والمهارات للتلاميذ . ( صبح، ٢٠٠٥ ص١٧-١٨)

### عمليات نظام الإشراف التربوي :-

وهي عبارة عن تفاعل المعلم مع التلميذ والمنهج الدراسي والامكانات المادية المتوفرة ، والمشرف التربوي يتفاعل مع هذه العناصر جميعها لكن التفاعل بين المشرف والمعلم أهم هذه التفاعلات ، لأنها تمثل الأفعال المباشرة للمشرف التربوي باعتبار أن جلّ اهتمامه ينصب على أداء المعلم ، ويبرز بأهمية الأساليب الحديثة والزيارات المستمرة .

### المخرجات في النظام التربوي :-

وتتمثل في المعلمين الذين تُصبح كفاياتهم التعليمية أفضل من ذي قبل ، والطلاب يُصبح إنجازهم أعلى واستخدام فعال للإمكانات المتوفرة ، وإذا كانت خصائص المخرجات التربوية على هذا النحو يُمكن القول إن العملية الإشرافية قد حققت أهدافها في تحسين العملية التربوية بمعناها الواسع والشامل . ( صبح ، ٢٠٠٥ ، ص١٨-١٩)

### مراحل الإشراف التربوي :-

تبلورت ثلاث مراحل لتطور الإشراف التربوي

١- **مرحلة التفتيش** : وهنا دور المفتش يُكمن في التخطيط ، وما على المُدرّس سوى التّنفيد دون نقاش ، لأن المفتش يُؤمن بأن المُدرّس بحاجة مُستمرّة للتّوجيه ، فهو لا يَسْتَطِيع القيام بعملية البَحْث والتّجريب فهذه تُقدّم نتائج للمُدرّس ليُطبّقها في الصف دون ترداد ويُوصفون في تلك المرحلة بأنهم مُتكبّرون ومستبدون في زيارتهم للصفوف ، ينفثون جواً من الكبرياء والغرور وهمهم البَحْث عن الأخطاء وإملاء ملاحظاتهم للمُدرّسين ولا يقبلون المناقشة.

٢- **مرحلة التّوجيه** : ولقد ركّزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المدارس داخل الصف من دون النظر الى الجوانب الأخرى في العملية التّربوية ، كالمناهج والوسائل التّعليمية وأداء المُتعلّم والتسهيلات المادية ، اذ ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة تُنادي بإيجاد علاقات انسانية حسنة بين المُشرف والمُدرّس ، من أجل زيادة دافعيته للعمل حيث ينزر للمدرّس كانسان له حاجاته وقدراته .

٣- **مرحلة الإشراف التربوي** : والهدف الرئيسي لهذا الإشراف تحسين العملية التّعليمية ، ولقد ظهرت عدّة اتجاهات لتّحقيق هذا الهدف مثل الإشراف الأكلينيكي والإشراف بالأهداف والإشراف التشاركي والإشراف باستخدام المنحى التكاملي والإشراف الوقائي والتّصحيحي والإبداعي (الشافعي والفتلاوي ٢٠١٥، ص١٠٧-١٠٨)

فالإشراف التّربوي مرّ بثلاثة مراحل وهذه المراحل عبّرت عن تطوّر نظرة الأنظمة التّربوية لأهداف الإشراف التّربوي ، فلو أخذنا الإشراف التّفتيشي نراه يتّصف بالجمود والسيطرة واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح حيث إنّه:

- يُركّز على المُعلّم ويُهمل العوامِل والظُرُوف الأخرى المهمّة في الموقِف التّعليمي .
- يهتمّ بمدى تّنفيد المُعلّم للقرارات والتّعليمات .
- يعمّد على عنصر المُفاجأة ومُراقبة المُعلّمين دون مُعاونتهم . ( البستان واخرون ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٤٠ )

أمّا مرحلة التّوجيه التّربوي أصبحت هناك علاقة جديدة بين المُعلّم والمُشرف وتغيّرت تصعيد الأخطاء واستخدام السُلطة من قِبَل المُشرف الى علاقة جيّدة ، فلم يعد المُعلّم الذي يخاف من وجوده ، فلذلك استبدلت كلمة تّوجيه بدلاً من تّفتيش أستمرت هذه المرحلة من عام ( ١٩٦٢ الى ١٩٧٥ ) حيث أصبح يُساعد المُعلّمين على النّمو المهني ويستمد سُلطته من قوة أفكاره ومعلوماته المُتجدّدة وعملية التّوجيه تقوم على نواحي :

- تّوجيه المُعلّم لِتحسين أدائه.

( الحلاق ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠ )

• الزيارات الصفية واللقاءات القصيرة.

### **لكن هذه المرحلة فشلت للأسباب :-**

• عملية التوجيه تقوم على فرضية أن المشرف يعرف والمعلم لا يعرف فيشعر المعلم بالنقص وعدم الثقة .

• تعتمد على النزعة الفوقية وهي مرفوضة في ميدان الإشراف التربوي ، فقد يحد من نشاط المعلمين ويُقلل من الإبداع . ( طافش ، ٢٠٠٤ ، ص ٦٩ )

أما مرحلة الإشراف التربوي أشمل وأوسع من التوجيه ، فالتوجيه جزء من الإشراف التربوي ويقتصر على تحديد الآثار الايجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، أما الإشراف فهو أشمل وأوسع ويعنى بالموقف التعليمي وترتقي المستويات فيه الى مستوى عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة .

( عطوي ، ٢٠٠١ ، ص ٢٣٧ )

إن هذه المرحلة مازالت قصيرة ولم تظهر فيها فروقا جذرية رغم تطور المهتمات الفنية والتي هي أساس عمل المشرف التربوي . ( الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤ )

فترى الباحثة إن الإشراف التربوي يجب أن يحترم الاختلاف في الرأي ويعطي الثقة والطمأنينة لكل العاملين في الحقل التربوي التعليمي والتشجيع على الإبداع والإبتكار باستعمال أساليب وطرق حسب الموقف التعليمي

### **اساليب الاشراف التربوي**

١- الاساليب الفردية : وتقسّم الى نوعين هما الاساليب الفردية المباشرة والاساليب الفردية غير المباشرة وتضم الانواع الاتية تحت الاساليب المباشرة :

• زيارة الصف : تعد زيارة المشرف التربوي للصف اثناء قيام المعلم بالتدريس من اقدم الاساليب الفردية واشهرها وانها ما تزال تستخدم من المشرفين التربويين بصورة واسعة كونها تركز على جمع المعلومات لدراسة الموقف التعليمي بأسلوب تعاوني وتعتمد هذه الزيارة على الاسلوب الذي يتبعه المشرف اثناء الزيارة بل والتمهيد لها لأنها لها دور كبير في تحسين العملية التعليمية ( السعدي والمياحي ، ٢٠١٦ ، ص ١١٩-١٢٢ )

• زيارة المدرسة : وتعني الاشراف المستمر على المدارس وفق اسس منظمة ومخطط لها علما ان لكل مدرسة مشكلاتها ويمكن تذليلها بالزيارات الاشرافية الفعالة لتلك المدارس حيث يحتاج المشرف الى عدد الطالب وطبيعتهم وعدد ملاكها من المعلمين وموقعها وغيرها من الجوانب كما ويحتاج المشرف الى جمع المعلومات عن مدير المدرسة من حيث الاعداد والخدمة وبعض المؤهلات حيث يركز برنامج العمل الدراسي وعملية التقويم يجب ان تنصب على مجالات ادارية منها الاهتمام بنظافة المدرسة والاهتمام بالسجلات وصيانة المدرسة اما المجال الفني يتضمن التوجيه التشجيع المساعدة ،

حل المشكلات الخاصة بالعاملين في المدرسة ومشكلات التلاميذ ، ومتابعته لتنفيذ الخطة اليومية والسنوية

- المقابلة الفردية بعد زيارة الصف : وتعتبر كوسيلة لتقديم المعونة للمعلم وهي من اكثر الوسائل لتحسين التدريس في المدارس وتحسين الروح المعنوية للمعلم ومعاونته لحل مشكلاته ويساعده على التغلب على الصعوبات التي يواجهها وعليه ان يبتعد عن اسلوب القاء النصائح والتعليمات دون مناقشة او تفسير فعلى المشرف ان يطرح اراءه ويناقشها مع المعلم ويبتعد عن فرض رأيه الشخصي بل يبدي رأيه مستندا الى تعليمات صادرة من جهات معنية اخرى

- زيارة المعلم لزميل له في صفه وبأشراف او توجيه المشرف : فهذا الاسلوب يساعد على نمو المعلم اثناء الخدمة ويكسبه مهارة في استخدام طريقة جديدة وتشجعه على تبادل الرأي مع زميله والبحث عن حلول للمشكلات التي يواجهها وحيانا يطلب المعلم نفسه زيارة معلم اخر كقوة فأن مثل هذه الزيارة جديدة بأن تتم والمبدأ الاساسي منها هو تشجيع العمل التعاوني المشترك

- الاشراف بدعوة المعلم: وتتم بناء على دعوة المعلم للمشرف لمشاهدة تجربة او تطبيق اسلوب جديد او خطة جديدة في التدريس وتكون معدة اعدادا خاصا ولا تمثل العمل العادي وتتميز هذه الزيارة بروح الديمقراطية كما تساعد المعلم على تطبيق مشروعات جديدة (الابراهيم ، ٢٠١١، ص١٠٧—١١٤)

٢- الاساليب الجماعية : ان استخدام الاساليب بالجماعية في الاشراف التربوي يحقق فوائد ونتائج ايجابية كثيرة سواء في المجال التربوي العام او في مجال النمو المهني لكل من المشرف والمعلم فهي ترفع من معنوية المعلم وتجعله اكثر حماسا للأهداف التي يشارك في تحديدها كما وتساعد في حل المشكلات التي قد لا تتمكن الاساليب الاشرافية الاخرى من معالجتها وتشمل

- الزيارات المتبادلة بين المعلمين: ويؤدي هذا الاسلوب الى زيادة النمو المهني للمعلم ويعمل على تشجيع الاكفاء منهم ويحفزهم على بذل جهود مميزة ويتيح الفرصة امامهم لملاحظة ما يقوم به معلم اخر فالعلاقات التي تسود بين المعلمين غالبا ما تشجعهم على تبادل الرأي ووجهات النظر بحرية ازاء المشكلات التي يواجهونها

- الدروس التدريبية : وتسمى بالدروس النموذجية وهي فعالية تربوية لعرض اسلوب معين او طريقة تدريبية معينة كما وتثير رغبة المعلم بأساليب مبتكرة سواء في طرائق التدريس ام في وسائل الايضاح المستعملة كما يساعد على الابتكار والابداع والتقدم

- الاجتماع بالهيئة التعليمية : وهو اسلوب منتشر لكونه اكثر فائدة ويوفر الكثير من الوقت والجهد مقارنة بالاجتماع الفردي

- اللجان : اللجنة هي مجموعة صغيرة من الافراد تنتخب لا صدار قرارات وتوجيهات وتوصيات في موضوعات معينة تحال الى البحث وتأتي اللجان في مقدمة الاعمال الجماعية التي يستعملها المشرفون بوصفها تساعد على نمو المعلمين
- المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية : في المؤتمرات التربوية يجتمع المهتمون بالعملية التربوية لبادل الخبرات ومناقشة القضايا التي يطرحها المؤتمر بغية التوصل الى حلول تربوية ناجحة لما يعانيه المعلمون والعاملون من مشكلات تربوية في حياتهم العملية اليومية (العرنوسي واخرون ، ٢٠١٣، ص١٣٧-١٣٨)

### أنواع الإشراف التربوي :-

- نتيجة للتطورات التي حدثت في ميدان الإشراف التربوي ظهرت أنواع عديدة تهدف الى خدمة العملية التربوية وتقدم المساعدة في مجال التعليم كما ذكرت (السعدي ، المياحي ، ٢٠١٦ ) عدة أنواع
- ١- الإشراف الديمقراطي : ظهر المفهوم الديمقراطي كمفهوم جديد نتيجة الانتقادات التي وجهت للتفتيشي ويقوم على أساس التعاون والتفكير المشترك ، كما ويقضي على مشكلات العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المشرف والمعلم والعلاقة تكون علاقة وطيدة واعية وطيبة وتتمس بالإنسانية ويعتمد هذا النوع على القيادة الحكيمة حيث تدعو الى أشراك جميع المعنيين بأمر تحسين التعليم ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة وإتاحة الفرص للنمو والتطور الذاتي .
  - ٢- الإشراف العلمي : ويُعد امتدادا للحركة العلمية في التربية كما ويمتاز باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرائق القياس ووظائف المدرسة ونتائجها ، حيث يتميز بإحلال البيانات الدقيقة بدلاً من الأداء الخاص بالنشاط التربوي ، ويعتمد على القياس الموضوعي للممارسات والفعاليات التي تؤدي في المدرسة بدلاً من الرأي الشخصي في الحكم كما ويؤدي إلى استشارة المعلمين وتحفيزهم إلى القيام ببحوث والدراسات والتجارب في مجال الدراسات المهنية لتحديد مدى فاعلية الطرائق التدريسية والوسائل المستخدمة في التدريس فيؤدي إلى تحسين من أساليب التدريس وطرائقه بحيث يضمن الارتقاء بمستواه وتحسينه.
  - ٣- الإشراف الإبداعي : ويعتمد هذا النوع على الإيمان بإمكانيات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل من خلال تجريب طرائق جديدة وأستنباط وسائل تعليمية مميزة أو تنظيم مواقف التعليم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها فيعمل على تعزيزها بمكافئات تُقدم عنلياً لكل إنجاز متميز .
  - ٤- الإشراف القيادي : وهو من المفاهيم المعاصرة الذي حُضي في السنوات الأخيرة بقبول كبير من جانب المختصين والمهتمين في مجال الإشراف التربوي ، فهو يُشجع على الاستقلالية الفكرية كما

يُحدّد المُشكلات كما ويُشجّع على التّعاون بين المُشرفين والمُعلّمين وبين المُشرفين ومُدرّاء المَدارس وهناك خصائص لهذا النوع :

- يسير جنباً إلى جنب مع الحركة التقدّمية في التّربية ويذهب إلى ما وراء مُشكلات التّربية فيحاول فهم مُشكلات المُجتمع الذي تنشأ فيه التّربية .
- العمل مع المُعلّمين على حل المُشكلات عن طريق خَلق الموقف الذي يحسّ به المُعلّمون بمشكلاتهم ويطلبون المساعدة في حلّها .
- يبحث هذا النوع على القُدرات الكامنة والمواهب ويُطور ويُشجّع الابتكار والمبادرة والاعتماد على النفس والثقة بالنفس .
- يقوم بتشكيل الظروف البيئية الماديّة وتكييفها للتوافق مع الأهداف المطلوب تحقيقها .
- يُحسّن أساليب التدريس والتّقويم ، يهدف إلى الأسلوب الموضوعي في تقويم نتائج التّعلّم ويُشجّع على التّجريب في ضوء رقابة سليمة فهذا النوع يتسم بالديمقراطية والموضوعية . ( صخي وعبد مهدي ، ٢٠٠٣، ص١١٩-١٢١ )
- البرامج وتحديد السياسات وحل المُشكلات بحيث كل له دوره ليخدم المصلحة العامّة كما ويُشجّع التّعاون بين المُعلّمين والمُشرفين وبين المُعلّمين أنفسهم وبين المُشرفين ومُدرّاء المَدارس كما ويبدل الجهود لتطوير الامكانيات والقُدرات للعاملين على مُستوى الدولة .

٥- الإشراف الجماعي : ويتخذ صورة اللجان الفاحصة بمعنى أن المُشرفين يشتركون في عمليات التّقويم كفريق عمل يزور المدرسة أو المُعلّم ، ويُشارك أفراد الفريق جميعهم في دراسة أوضاع المدرسة وأحوال المُعلّم ويقيمون تقريراً مُوحّد يعكس مُحصّلة وجهات نظر الفريق ، أن هذا النوع من الإشراف غالباً ما يتمّ اللجوء إليه حين تظهر مُشكلة في إحدى المَدارس ، فتشكّل لجنة من جهاز الإشراف تذهب للمدارس للتحقيق في أسباب المُشكلة وتوصي الإدارة العليا بخصوص مُعالجة المُشكلة.

٦- الإشراف التصحيحي : حيث يُلاحظ المُشرف التربوي عند زيارته الميدانية للمُعلّمين بعض الأخطاء في إعداد الخُطط اليومية والفصلية وبعض العيوب في الطرائق التي ينتهجها بعض المُعلّمين أو ضعف في إدارة الصّف أو في الوسيلة التّعليمية المُستعملة ، فأحياناً لا ينتبه المُعلّم من أن طريقته تتناسب مع الصّفوف الأولية أو قد يغيب عن باله الأهمية النسبية للأهداف التّعليمية كالتّحليل والتّطبيق والتّقويم أو قد لا ينتبه المُعلّم من أهمية مشاركة الطّلبة أنفسهم في التّعليم بل الاعتماد على المُعلّم كلياً فيقوم المُشرف بالنقاش والجوار مع المُعلّم بهدف التّصحيح.

٧- الإشراف البنائي : هناك ضرورة للارتفاع من مرحلة التّصحيح إلى مرحلة البناء فلا تقتصر أهمية الإشراف على التنبيه على الأخطاء بل يتمّ الانتقال إلى البدائل التي يُمكن إحلالها محل السّلك الخاطئ ، وهذا يعتمد على رؤية المُشرف التربوي للأهداف بوضوح ومعرفته بوسائل تحقيقها وقُدّراته



على التواصل الفعال بالمعلم مما يُثير لدى المعلم الدوافع للسعي نحو تطوير ممارساته وتجديد أساليبه وطرائقه .

٨- الإشراف الاكلينيكي : وهو نمط تم تطويره في السبعينات من القرن العشرين بنشاط من (موريس كوجان) بجامعة هارفرد وكان يُركّز على تحليل عمليات التعليم والتعلم والتفاعل بين المعلم والمتعلم في داخل غرفة الصف ، إذ اعتقد أنّ وظيفة المشرف الأساسية ليست في إعداد المعلم قبل الالتحاق بالمهنة فهذه المهمة تُترك لكليات التربية ومعاهدها ، أما دور المشرف فيحص العملية التعليمية داخل غرفة الصف كما يفحص الطبيب مريضه داخل العيادة بمعنى أن يكون المشرف علمياً تحليلياً يُساعد على اكتشاف العلاقات السببية أو الارتباطات من أي نوع كانت بين أساليب المعلمين واستراتيجياتهم ونتائج عملية التعليم.

٩- الإشراف الوقائي : ويعني أن المشرف التربوي يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تُواجه المعلم ويعمل على تلافيها والتقليل من اثارها ، ويأخذ بيد المعلم ويُساعد على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات ويكون عن طريق الاجتماع مع المديرين في بداية العام الدراسي لمناقشة المناهج والكتاب المدرسي ودليل المعلم وتقديم الدروس التطبيقية وتوزيع النشرات التوضيحية للأفراد المعلمين الذين يحتاجون الى المساعدة.

١٠- الإشراف الاستبدادي : ويُقابل التفتيش الإداري التقليدي والذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية ، ويهتم هذا النوع بالضبط والربط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها، فيكون عبارة عن وسيلة رقابية للإدارات العليا في المدارس دون إنذار سابق بقدمهم ويُفاجئون العاملون فيها ، ويقومون بما يشبه عملية جرد المخازن بكل تسلط وعنجهية واستعلاء فيخضع الكل لعملية الفحص الكامل ، ضالّتهم الأولى والأخيرة هي كشف الأخطاء وضبط المخالفات وإملاء التعليمات ويُغادرون من دون أن يتركوا خلفهم غير الفزع والتوتر والقلق من نتائج هذه الزيارة المفاجئة. ( السعدي و المياحي ، ٢٠١٦، ص١١٣-١١٩ )

كما يتضح للباحثة أن هذه الأنواع لعملية الإشراف التربوي مهمة ، لأنها تُحدّد عوامل ومُتغيرات عديدة ، ولها أهداف ومهام يسعى إليها المشرف التربوي لتحقيق الأهداف للعملية التربوية - التعليمية ، كما وتتفق الباحثة مع النوع الأول الإشراف الديمقراطي والقيادي أو ما يسمى بالإشراف الإيجابي أو التشاركي لأنه أقرب لأن يكون للنظرية الموقفية والتي تدعو للتشارك والتعاون حسب مُتغيرات الموقف.

### تصنيفات الاشراف التربوي:

- وهناك انواع عديدة صنفت بتصنيفات عديدة كما اشار اليها طافش (٢٠٠٤) منها..
- تصنيف حسب المدخل مثل : الاشراف التشاركي ، العيادي ، الاشراف بالأهداف
  - تصنيف حسب الاسلوب الذي يتبعه المشرف التربوي : الاشراف الاستبدادي ، الدبلوماسي ، الترسلي ، الديمقراطي
  - تصنيف حسب النتائج المترتبة عليه : الاشراف التصحيحي ، الوقائي ، البنائي ، الابداعي (طافش ، ٢٠٠٤، ص٨٠)

### تصنيف الاشراف حسب المدخل :

- ١- الاشراف التشاركي : ويعتمد هذا النمط على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ ويتميز بالروح العالية من التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف التربوي ( الطعاني ، ٢٠٠٥، ص٥٠)
- ٢- الاشراف العيادي : ويرى (كوجان) ان هذا النمط موجه نحو سلوك المعلمين وممارستهم العلمية التعليمية من خلال الموقف التعليمي بحيث يحلله بهدف تحسين تعلم التلاميذ ( كوجان ، ١٩٧٣، ص٩)
- ٣- الاشراف بالأهداف : وهو نمط يشارك به المشرفون والمعلمون والتلاميذ والمدراء بتحديد اهداف تربوية مشتركة وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق هذه الاهداف ( عطوي ، ٢٠٠٤، ص٢٨٤)

### تصنيف الاشراف حسب العلاقات الانسانية :

"العلاقات الانسانية في الاشراف التربوي" : يعني هذا المفهوم المعرفة العلمية المنظمة والمتطورة والتي توضح سلوك الافراد داخل المنظمة او المؤسسة وتقوم على اساس النظر الى المنظمة كمجتمع بشري له احاسيسه وطموحاته والامه ومشاكله وتعد العلاقات الانسانية اساسا لنجاح المؤسسة في اداء مهمتها وتحقيقها لاهدافها، فعليه ان يدرك المشرف التربوي ان توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين في المدرسة يتطلب نوعا من الحكمة نتيجة للقيادة الحكيمة والاتفاق الاجماعي بدلا من الاكراه والتسلط او التحكم اما المشرف الذي يتقن المهارات المطلوبة ويغفل الجانب الانساني فإنه يخفق في عمله الاشرافي حيث كلما توطدت العلاقة تمكنت الجماعة من تأدية رسالتها ومهمتها المعهودة اليها بتوافق وانسجام ( صخي وآخرون ، ٢٠٠٣، ص١٢٦-١٢٩ )

- ١- الاشراف التسلطي او الاستبدادي : وسبق ان وضحناه
- ٢- الاشراف الدبلوماسي : حيث يمنح المشرف الفرصة لمرووسيه بطرح افكارهم وآرائهم ليتعرف على شخصياتهم وميولهم ورغباتهم ويتسم بالحساسية المفرطة والانا والهدوء ورباطة الجأش والسيطرة على

الموقف بسهولة ويكون نظام العمل شكليا ومعرضا للفوضى وقد يثير الكره والضغينة بين افراد المجموعة ( رافدة الحريري ، ٢٠٠٦، ص ٢١ )

٣- الاشراف الترسلي : يحرص المشرف على ان لا يثير المشاكل بينه وبين المعلم وذلك بترك لكل واحد منهم الحبل على الغارب ليفعل ما يشاء يكتفي بالملاحظة عن عد ويخلق هذا بيئة صحية يمارس فيها المعلمون اعمالهم ومن سلبياته ان المعلمين يرون ان في شخصيته ضعف وذلك تنعكس على التحصيل للطلاب ( طافش، ٢٠٠٤، ص ٨٤ )

٤- الاشراف الديمقراطي : سبق وان تم توضيحه .

**تصنيف الاشراف حسب الغايات والوسائل ( النتائج المترتبة عليه )** : سبق وان تم توضيحه

### مجالات الاشراف التربوي

- ١- المنهاج : ويعني دور الاشراف التربوي بصياغة محتوى المناهج والتخطيط لتطويره ومساعدة المعلمين على تحليله وفهمه وتنفيذ أنشطته.
- ٢- الكتاب المدرسي : مساعدة المعلمين على دراسة الكتاب المدرسي وتحليله وشرح ما فيه من أنشطة
- ٣- المكتبات المدرسية : وتعني العناية بالمكتبة وتزويدها بالكتب اللازمة.
- ٤- البناء المدرسي تزويد المدرسة بكل ما يلزمها من أجهزة وأدوات .
- ٥- الوسائل التعليمية : تدريب المعلمين على كيفية إنتاج الوسائل التعليمية وإستخدامها والعناية بها
- ٦- طرائق التدريس إطلاع المعلمين على أحدث طرق التدريس ، وتشجيعهم على البحث والإطلاع وإقتراح الحلول للمشكلات التعليمية .
- ٧- النشاط المدرسي : تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة المختلفة ( السميري ، ٢٠٠٨ ، ص ٤١ )

### المشكلات التي تعيق تطبيق أساليب الاشراف التربوي في ميدان التعليم :-

تُشير نتائج البحوث المُستخلصة من الاجهزة المسؤولة في الاشراف التربوي أنّ الاشراف التربوي يُواجه عدد غير قليل من المُشكلات والصُعوبات التي تُحد من فاعليته وتأثيره الإيجابي في العملية التربوية ، ومن هذه الصُعوبات ضُعف الكفاءة المهنية لبعض المُشرفين التربويين وبعض المُعلمين ولقد أكّدت هذه الصُعوبات دول عربية ومن ضمنها العراق ( المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ، ١٩٨٥ ، ص ١١١-١١٤ ) ولقد حدّد (الاسدي و ابراهيم ) بعض المُعيقات نذكر منها :

- ١- كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المُشرفين التربويين .
- ٢- زيادة نصاب المُشرف التربوي من المُعلمين الذين يُشرف عليهم .

- ٣- قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمُشرفين التربويين .
- ٤- ضعف الكفاية المهنية لبعض المُشرفين التربويين .
- ٥- ضعف الثقة المتبادلة بين المُشرف التربوي والعاملين بالمدرسة .
- ٦- المُشرف التربوي ما زال مُفتشاً هدفه تصيّد الأخطاء . ( الاسدي و ابراهيم ، ٢٠٠٧، ص١٩٢ )
- ٧- عدم الوضوح بعملية الإشراف ومجالات وارتباطات أعمال المُشرفين التربويين من حيث صلاحياتهم وعلاقاتهم بمدير التربية والتعليم والمدير الإداري والفني ومُدرّاء المدارس .
- ٨- قلة عدد المُشرفين وعدم تناسبه مع اعداد المُعلمين مما أدى الى انخفاض الخدمة الاشرافية
- ٩- كثرة عدد الطلاب وقلة الأبنية المدرسية وإتباع نظام الفترتين في بعض المدارس مع ضعف فاعلية إدارة الإشراف التربوي وتنظيمه مما أدى الى زيادة الأعباء المُلقاة على المُشرف وصعوبة المُتابعة لمُعلمي الفترة الثانية . ( الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٣، ص٨٤ )

### مَعوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المُعلمين :-

- ١- ضعف الوعي بمسؤولية العمل لدى بعض المُشرفين التربويين وخاصة الذين لم يَمروا بخبرة الادارة المدرسية .
- ٢- عدم مشاركة المُعلمين خاصة في التّخطيط التربوي لعملية التعليم والتعلم
- ٣- ضعف العلاقة الاجتماعية بين المُشرف والمُعلم . ( الحلاق ، ٢٠٠٨، ص٩١-٩٢ )

### أسس اختيار المُشرف التربوي :-

إن اختيار مُشرف تربوي أمر في غاية الأهمية ، لأنها تُعتبر كوظيفة قيادية يعلمها وخبرتها تُدلل الصعوبات التي تُواجهها لتحقيق الأهداف المنشودة ، ومن أجل إختيار مُشرف تربوي جيد لأبد من توفر معايير لاختيار المرشحين لوظيفة مُشرف تربوي ، بهدف الوقوف على الإتجاهات المُعاصرة في سياسة إختيار المُشرفين ليكونوا قادرين على النهوض بالإشراف التربوي ، ولقد ذكر (عيدة ) أسس لإختيار المُشرف التربوي منها :

- ١- الحصول على مؤهل علمي جامعي ويكون من حملة الشهادات العليا في الإدارة والإشراف التربوي .
- ٢- التخصّص في مجال التربية والتعليم .
- ٣- أن يكون ذا خبرة في مجال الإدارة والإشراف التربوي .
- ٤- أن يتمتع بِسمات شخصية وصفات أخلاقية .
- ٥- يجتاز إختبارات تحريرية في مادة التخصّص في المناهج والمقرّرات وفلسفة التربية وطرق التدريس .
- ٦- توفر الكفايات القيادية والإنسانية والإشرافية .

٧- أن يكون مُنتج علمياً وفنياً ومُشاركاً في بحوث وبرامج تدريب ومؤتمرات. ( عيدة ، ٢٠٠٣، ص٤ )

### معايير المشرف التربوي :

الإشراف التربوي من المجالات التربوية التي تتطور نظرياته وتطبيقاته ونماذجه ومهاراته بصورة مُتسارعة ، نتيجة تطور الأبحاث التربوية والإدارة المُرتبطة به ، فهناك تغيير بالإشراف على المستوى النظري والتطبيقي ، ويفرض هذا التغيير تحديات على المسؤولين عن الإشراف التربوي والمشرفين التربويين لمواكبة هذا التغيير المُستمر ، مما يجعل من الضروري مراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية وجميع وسائل تحقيق أهداف الإشراف التربوي للإرتقاء بالعملية التربوية ، ومن أهم الأدوات المهمة لمساعدتهم على تحقيق أهداف الإشراف التربوي هي وجود معايير تُساعد للإرتقاء بقدرات المشرفين وكفاءتهم المهنية ومنها :

#### ١- المتطلبات المعرفية وتشمل :

- أساسيات القيادة ونظرياتها وأنماطها .
- أساسيات التخطيط ووضع الأهداف .
- أساسيات إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
- أسس العلاقات الإنسانية في التعامل مع الفريق وبنائه .

#### ٢- المعايير التربوية ومنها :

- أهمية التعاون والتشاور في العمل مع المُعَلِّم.
- أهمية بناء الثقة بينه وبين المُعَلِّم .
- أهمية تطوير الأداء التدريسي بطرق علمية.

#### ٣- المعايير الأدائية ومنها :

- تحديد أهداف الملاحظة الصفية بالتعاون مع المُعَلِّم.
- تحديد أدوات الملاحظة وجمع المعلومات بالتعاون مع المُعَلِّم.
- الملاحظة العلمية للأداء الصفي للمُعَلِّم.
- تحديد مكونات وعناصر الدرس الأساسية من خلال المعلومات المجموعة أثناء الملاحظة .
- تحليل عملية التدريس بالتشارك مع المُعَلِّم.
- مساعدة المُعَلِّم في تقويم أداء الطلاب .
- مساعدة المُعَلِّم على الإستخدام الفاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلُّم.

#### ٤- المعايير المهنية

- معرفة أساليب الإشراف الحديثة وأنماطه.
- طرق تخطيط برامج النمو المهني للمُعَلِّمين وتطبيقاتها.

- تحديد الإحتياجات التدريبية للمُعَلِّمين .
  - الإسهام في توفير المَصَادِرِ المَعْرِفِيَةِ للنُّمُو المِهْنِي .
  - مُتَابَعَةُ أثر التَّدْرِيب .
  - ٥- مَعَايِير النُّمُو الذَّاتِي:
    - البيئَةُ المَدْرَسِيَّة تُؤثِّر على أداء المُعَلِّمِ .
    - أَنَّ يُؤمِّن التَّأهِيل العِلْمِي والخِبْرَةَ لَهُم ، مِمَّا يُمَكِّنُهُم مِن تَطْوِير أَنفُسِهِم بِالتَّعَاوُن مَعَ رُمَلَائِهِمْ .
    - مَعْرِفَةُ إِنَّ عَوَائِق النُّمُو المِهْنِي لَيْسَتْ رَاجِعَةٌ لِلْمُعَلِّمِ .
    - إِشْرَاك المُعَلِّمِينَ فِي إِتْخَاذ القَرَارَاتِ الَّتِي تَتَعَلَّق بِالنُّمُو المِهْنِي والأداء الصِّقِّي .
    - حَثَّ المُعَلِّمَ على الإِبْدَاعِ والتَّجْرِبِ فِي التَّدْرِيسِ وَالبَحْثِ عَن كُلِّ جَدِيدٍ .
    - مَعْرِفَةُ نَظَرِيَّاتِ التَّعَلُّمِ وَنَظَرِيَّاتِ الدَّافِعِيَّةِ وَاسَالِيْبِ دَفْعِ المُعَلِّمِينَ لِلنُّمُو المِهْنِي .
  - ٦- مَعَايِير التَّقْوِيمِ :
    - مَعْرِفَةُ أُسَاسِيَّاتِ بِنَاءِ المَنْهَجِ وَتَطْوِيرِهِ .
    - أُسَاسِيَّاتِ تَقْوِيمِ المَنْهَجِ وَالبِرنامِجِ الدِّرَاسِي .
    - العَوَامِلُ المُؤثِّرَةُ فِي تَنْفِيذِ المَنْهَجِ .
- ( سلمة واخرون ، ٢٠٠٨ ، ص٧٦-٩٦ )

### المشرف التربوي المُبْدِع :-

أَنَّ المُشْرَفَ المُبْدِعَ هُوَ الَّذِي يَنْتَسِبُ إِلَى الجَمَاعَةِ وَتَنْتَسِبُ إِلَيْهِ ، وَهُوَ الَّذِي يَعمَلُ على إِظْهَارِ الجُهودِ الخَلَاقَةِ وَيُسَاعِدُهُمْ فِي تَوْجِيهِهَا لِتَحْقِيقِ الأَهْدَافِ المَرْسُومَةِ . ( الافندي ، ١٩٩٠ ، ص٦٦ ) ، كَمَا أَكَّدَتْ (سحر بادود ) أَنَّ المُشْرَفَ المُبْدِعَ هُوَ الَّذِي يَقُومُ بِتَرْقِيَةِ أَعْمَالِ المُعَلِّمِينَ وَيَعُدُّ نَفْسَهُ وَاحِدًا مِنْهُمْ لَا مُتَصِيدًا لَهُمْ ، وَيُعْذِي فِي المُعَلِّمِينَ النِّشَاطَ الإِبْدَاعِي وَالقُدْرَةَ على قِيَادَةِ انْفُسِهِمْ بِأَنْفُسِهِمْ ، كَمَا وَيُسَاعِدُهُمْ على النُّمُو الشَّخْصِي المِهْنِي ( سحر بادود ، ٢٠٠٩ ، ص٥٢ ) كَمَا يُضِيفُ حَمْدَانُ هُنَاكَ سِمَاتٍ لِلْمُشْرَفِ المُبْدِعِ وَهِيَ:

- ١- يَسْتَطِيعُ إِنتَاجَ آراءٍ وَأفكارٍ مُتَنَوِّعَةٍ وَفِدَّةٍ فِي جَوْهَرِهَا .
- ٢- يَعتَقِدُ أَنَّ المُعَلِّمِينَ مُخْتَلِفُونَ فِي المِيُولِ وَالقُدْرَاتِ وَالحَاجَاتِ ، وَعَلَيْهِ فَأَنَّ إِنجَازَهُمْ يَكُونُ مُخْتَلِفًا فَلِذَلِكَ يَجِبُ أَنَّ يَنْسَمَ الإِشْرَافَ بِالتَّنَوُّعِ وَالفَرْدِيَّةِ .
- ٣- يَتَسَمَّ المُشْرَفُ المُبْدِعُ بِالصَّبْرِ ، اللِّيَاقَةِ وَالمِرونةِ فِي التَّفْكيرِ ، الثِّقَّةِ بِالقُدْرَةِ المِهْنِيَّةِ ، الرِّغْبَةِ فِي التَّعَلُّمِ مِنَ الأَخْرِينِ وَالإِستِفاذَةِ مِنْ خِبْرَاتِهِمْ . ( الخطيب ، ١٩٨٧ ، ص٢٥٦ )
- ٤- الرُّؤْيَا الشَّامِلَةُ لِلأَهْدَافِ التَّرْبِويَّةِ سِوَا أَن رَسَمَهَا هُوَ أَوْ غَيْرِهِ . ( الافندي ، ١٩٩٠ ، ص٦٦ )
- ٥- الكِفَاةُ العِلْمِيَّةُ العَالِيَّةُ وَالثَّقَافَةُ المُتَنَوِّعَةُ الوَاسِعَةُ وَالذِّكَاؤُ وَبُعدُ النِّظَرِ ، لثِقَّةُ بِالنَّفْسِ وَالقُدْرَاتِ وَالتَّوَاضِعُ وَالمِبالِغَةُ وَحُسْنُ التَّصَرُّفِ ، تَحَسُّسُ المُشْكَلاتِ التَّرْبِويَّةِ ، الرِّغْبَةُ فِي التَّجْدِيدِ وَالتَّطْوِيرِ ، قُوَّةُ العَزِيمَةِ ،

التفاؤل ، نبذ التعصب ( طافش ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٦-١٩٥ ) وترى الباحثة أن هذه الصفات ضرورية ويجب توفرها لدى كل مشرف تربوي يُريد أن ينجح بمهمة الإشراف التربوي ، وذلك للأثار الايجابية التي تتضمنها والتي تعمل على الكفايات التربوية لدى المعلمين .

### مهام المشرفين الاختصاصيين في العراق :-

أصدرت وزارة التربية \ المديرية العامة للإشراف التربوي في العراق مهام المشرفين والاختصاصيين تُدرج منها ..

- الإشراف على سير التدريسات.
- الإشراف على عملية التقويم وتنظيم الامتحانات المدرسية وحسن أجراءاتها .
- الإهتمام بجمالية المدرسة ونظافتها .
- الإسهام في ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
- توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة.
- الإسهام في حل مشكلات المدرسة.
- التطوير المهني والعلمي للمديرين والمدرسين والمعلمين.
- الإسهام في تطوير وتنفيذ المناهج الدراسية .
- الإسهام في التوعية الوطنية .
- التوجيه بالاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية في تطوير العملية التعليمية التربوية ، ومتابعة ذلك.
- الإسهام في تلبية إحتياجات المدارس من الأجهزة والمستلزمات المدرسية.
- الإشراف على تطبيق قانون التعليم الإلزامي في المدارس الإبتدائية \ بالنسبة للإشراف الإبتدائي.
- تنظيم الملاكات الإدارية والتدريسية والتعليمية والخدمية للمدارس التي بعهدته .
- المشاركة في الأنشطة والفعاليات الهادفة التي تُطور العملية التربوية بشكل عام . (الجنابي ، ٢٠١٨، ص٢٢)

### كفايات المشرف الاختصاصي التربوي في العراق :-

#### ١- كفايات شخصية :

- الاتزان النفسي والعاطفي.
- تحمّل المسؤولية .
- القدوة الحسنة.
- القدرة على الإبتكار والتجديد وتقبّل الأفكار.

- سعة الإطلاع بالمعرفة .
- مُزاولة البَحْث العِلْمِي .

### ٢- كفايات فنية :

- القُدرة على التَّخْطِيط والتَّحْلِيل .
- القُدرة على إتخاذ القرارات بإسلوب عِلْمِي .
- تَشْخِص الخَلل ومَوَاقِع الضُّعْف وإيجاد طُرُق العِلاج .
- تَحْدِيد الأهداف بِصورة سليمة.
- القُدرة على إدارة الحِوار والمُنَاقِشة والإقْناع.
- القُدرة على عَرْض المادَّة بتسلسل منطقي .
- القُدرة على استخدام وسائِط التعلُّم.
- إدارة الخَلقات واللِّقاءات الصِّفِيَّة بِبراعة.
- القُدرة على تَوَجِيه التعلُّم نَحو خِدْمَة المُجْتَمَع.
- القُدرة على استخدام الأنترنت للحُصول على الأبحاث والمعلُومات الجَدِيدَة .

### ٣- كفايات أكاديمية

- التَّمكُّن من المادَّة العِلْمِيَّة .
- الاطلاع على مَصادر حَدِيثَة.
- لَدِيه خِبْرَة واسعة.
- إدراك العِلاقات بَيْن المَواد التعلِيمِيَّة المُخْتَلَفَة.
- المُشاركة في برامج عِلْمِيَّة ومُؤتمرات للبحْث العِلْمِي .

### ٤- كفايات ثقافية

- الاطلاع على مَشاكل البيئَة .
- المُشاركة في الندوات الثَّقافِيَّة .
- مُتَابَعَة المنشورات الصُّحْفِيَّة والمَجَلَّات المُخْتَلَفَة.
- الاهتمام بالأحداث العالْمِيَّة والمَحَلِّيَّة.
- مُتَابَعَة البرامج الثَّقافِيَّة المَعْرُوضَة في وسائل الاعلام .
- لَدِيه مَعْرِفَة دينِيَّة .
- لَدِيه اطلاع على ثَقافات وحَضارات مُخْتَلَفَة قَدِيمًا وحَدِيثًا.

### ٥- كفايات إدارية

- القُدرة على مُمارِسة العَمَلِيَّات الإِدَارِيَّة كالتَّخْطِيط والتَّنْظِيم والرِّقَابَة والإشْرَاف .



- استخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج .
- استخدام العصف الذهني .
- كسب ثقة الإدارة العليا والإداريين الزملاء .
- التشجيع على حرية الرأي .

( الجنابي ، ٢٠١٨، ص ٣٩ - ٤١ )

### مُشرف اللغة الإنجليزية كمُشرف مُختص تربوي :-

إنّ المُشرف التربوي المُختص له دور مهم في عملية الإشراف التربوي على مُعلّمين اللغة الإنجليزية لتذليل العقبات التي تُواجههم ، وذلك لتطوير الأداء المهني للمُعلّمين ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية .  
ولقد حدّدت مبادئ عامّة لمُشرفي اللغة الإنجليزية منها :

- أن يعمل مُشرف اللغة الإنجليزية باستمرار وبانتظام على تقوية أواصر العلاقات الأخوية والاجتماعية بين مُعلّمي اللغة الإنجليزية .
- أن يعمل مُشرف اللغة الإنجليزية على تشجيع المُعلّمين في كل ما يُساعد على نُموهم المهني .
- أن يُساعد مُشرف اللغة الإنجليزية كل مُعلّم على تنمية قدراته الخاصة وابدائها .
- أن يعمل على توفير الراحة النفسية والشخصية للمُعلّمين الذي يُشرف عليهم .
- أن يتّسم بالموضوعية في تقويم مُعلّميهِ وفي الحُكم على الأساليب التي اتبعوها والنتائج التي حقّقوها (الاسدي ، ابراهيم ، ٢٠٠٧، ص ٤٤ - ٤٦)

ويُرى بأن مُشرف اللغة الإنجليزية هو رجل العلاقات الذي يُنظّم مُختلف عمليات التفاعل والاتصال وهذه المهمة تتطلّب ما يأتي :

- ١- التنسيق بين مُختلف اطراف العملية التربوية وبناء الثقة والاحترام بينهم وتقديم المشورة الفنيّة اللازمة لهم .
- ٢- الإسهام في تخطيط برامج النُمو المهني لسائر مُعلّمي اللغة الإنجليزية .
- ٣- إثارة حماسة مُعلّمي اللغة الإنجليزية ورفع روحهم المعنوية .
- ٤- الإسهام في تقويم عملية التعلّم وتحليل العوامل المؤثرة فيها . ( الدويك واخرون ، ١٩٩٨، ص ١٣٣ )

الخصائص التي يفضل ان يتحلى بها مشرف اللغة الإنجليزية أثناء قيامه بدوره الإشرافي:-

- 1- أن يتمتع بالقدرة والمهارة على إقامة علاقة إشرافية طيبة مع المعلمين .
- 2- أن يتمتع بالمقدرة على مساعدة المعلمين ونقل ما لديه من علم ومعرفة وخبرة وتجارب الى المعلمين بقصد نموهم وتتميتهم مهنيًا وفنيًا .
- 3- أن يكون في حالة صحية ونفسية سليمة حتى يستطيع أن يحل مشاكله الشخصية بدون أن ينعكس على العملية الإشرافية .
- 4- أن يكون المشرف ماهراً في التخطيط للإشراف وفي تنظيم عمله لتحقيق الأهداف .
- 5- أن يتمتع بالمهارة التي تمكنه من تحليل المواقف المختلفة لكي يساعد المعلمين في تحليل المواقف الجماعية وتفهمها وعلاجها . ( خضر ، ١٩٦٦ ، ص ٣٥٠-٣٥٢ )

كما يضيف (الاسدي وابراهيم ، ٢٠٠٧) ما يأتي :

- ١- أن يكون مزوّداً بثقافة عامّة ، ولا بُدّ له أن يستمر في الاطلاع على المعرفة في كل ما هو جديد ليؤدي دوره في تنمية الإشراف عليهم .
- ٢- أن يتسم بالتسامح والمرونة ليتمكن من أداء وظيفته التعليمية . (الاسدي ،ابراهيم ، ٢٠٠٧، ص١٢٩)

كما ويرى أنه لا بد لمشرف اللغة الإنجليزية أن يتمتع بمجموعة من المهارات والكفايات التي تمكنه من القيام بعمله بكفاءة وفعالية ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها حركة الكفايات :

- ضرورة تحديد الأهداف على شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس والتقييم ومصاغة بشكل كفايات تؤدي إلى تحسين أداء المعلم وبالتالي تحقق للطلبة الأهداف.
- تحديد الأساليب المناسبة للوصول لتلك الأهداف.
- تطوير مقاييس للتحقق من صلاحية الكفايات وهل فعلاً يؤدي إلى تحسين أداء المعلم وتحسين تحصيل الطلاب ومدى ملائمة الأساليب المستعملة . ( الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٣، ص٧٨-٧٩)

كفايات مشرف اللغة الانجليزية ومهاراته التي حددت والتي يجب ان يمتلكها المشرف لكي

يقوم بدوره على اكمل وجه ويحقق هدف الاشراف التربوي :

- ١- الكفاية العلمية :
- وتعني متابعة كل ما يستجد في مادة تخصصه والعمل باستمرار على تعزيز هذه المعرفة وتوسيعها .
- الثقافة الواسعة والمتنوعة .
- المعرفة التربوية الشاملة لكل القضايا المتعلقة بالإشراف التربوي والتي تتضح مهامه ومجالاته وأنماطه وأساليبه وكل ما يحتاج إليه المشرف التربوي في عمله . ( طافش ، ٢٠٠٤، ص٩٩)

٢- كفاية تنمية المعلمين : وتشمل إثارة دافعية المعلمين وتنمية اتجاهات إيجابية لديهم واستخدام المواد التعليمية .  
( الخطيب ، ٢٠٠٣ ، ص ٨٤ )

٣- كفايات عملية وظيفية : يُفضّل أن يتمنّع ببعض الكفايات العملية والوظيفية مثل علم النفس التربوي ، الحوافز الانسانية ، الإدارة التربوية ، المناهج الدراسية ، التدريس الصفي ، التقويم التربوي ، العلاقات الانسانية والاجتماعية ، والعلاقات المدرسية ثم التدريب والتطوير الوظيفي ( حمدان ، ١٩٩٢ ، ص ٣٠-٣١ )

### مهارات مُشرف اللغة الإنجليزية :-

لمُشرف اللغة الإنجليزية مجموعة من المهارات منها :

- مهارة الإتصال : وتتعلّق بمقدرة المُشرف على ترجمة أفكاره وتصوراته بحيث تكون مفهومة من قبل المُعلّم وأن يفهم تصورات ووجهات نظر المُعلّم .
- أن تكون لديه خبرة في مجال التدريس والمناهج : ويُعتبر المحور الأساسي لكفايات مُشرف اللغة الإنجليزية ، فالمُشرف يجب أن يمتلك معرفة علمية ونظرية حول التعليم والطلاب وأساليب التدريس وأن يكون خبيراً في مادّة تخصصه .
- مهارات العلاقات الانسانية : وهذه تتعلّق بكفاية مُشرف اللغة الإنجليزية ومقدرته على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مُعلّمي اللغة الإنجليزية ، وتتصل هذه المهارة بمقدرة المُشرف على ( الخطيب واخرون ، ٢٠٠٠ ، ص ١٣٦ )

### الطرائق التي يستخدمها مُشرف اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمُعلّميه :-

يُنفرد مُشرف اللغة الإنجليزية باعتباره مُشرفاً تربوياً مختصاً ببعض الطرائق لتطوير الأداء المهني لمُعلّمي اللغة الإنجليزية ، حيث على المُشرف أن يسعى جاهداً لمُساعدة المُعلّمين على مواجهة مشكلاتهم ويبدأ بالعمل مُستندا إلى حاجاتهم الفردية والمُشتركة ، فهم مُختلفون بإعدادهم وقدراتهم وميولهم وظروفهم واستعداداتهم ، ومن هنا تختلف حاجاتهم ومشاكلهم وأساليب الإشراف التي تُناسب كلاً منهم ، فيجب أن يُراعي الفروق الفردية

إن عمل المُشرف يتضمّن الرعاية لبرنامج التدريب أثناء الخدمة للمُعلّمين الجُدد والقُدّامي على السواء ، ويكون ذلك بمختلف الأساليب ويجب أن تكون البرامج مُنظمة ومُتصلة باحتياجات المُجتمع والسياسة التربوية (الخطيب ، ١٩٨٤ ، ص ٢١١)

كما يرى أن هنالك بعض الطرق التي يُمكن من خلالها المُشرف التربوي أن يُساعد مُعلّمي اللغة الإنجليزية في تطوير أداءهم المهني :

- ١- تشجيع المعلمين ومساعدتهم على تطوير مناخ إيجابي في الغرفة الصفية ليستطيع التلاميذ إتقان المهارات الأساسية بنجاح ، فيوفر المعلم جواً من الود والطمأنينة والاحترام والديمقراطية في الصف.
- ٢- يجب أن يؤكد على البحوث الجارية في مجال التربية والتعليم ، كما يجب أن يكون قادر على إجراء مثل هذه الابحاث ، ومناقشة نتائجها مع المعلمين كي يستفادوا داخل الغرفة الصفية .
- ٣- مساعدة المعلمين على اختيار نمط التدريس المباشر أو غير المباشر أو الاثنين معاً حسب نوعية الطلبة الذي يتعامل معهم ، فقد وجد أن التدريس المباشر قد لا يكون المنهج المناسب لتطوير التلاميذ أو إغناء معرفتهم أو تنمية إبداعاتهم .
- ٤- نقل خبرات المعلمين الاخرين في المدارس الأخرى للمعلمين الذي يشرف عليهم
- ٥- الطلب من إدارة المدرسة والتربية والتعليم توفير كُُلّ المُستلزمات والتسهيلات التي تعمل على تطوير أداء المعلمين المهني . ( عبد الهادي ، ٢٠٠٢، ص١١٩-١٢٠ )

وهناك طرائق اخرى منها:

- ١- الكشف عن الإحتياجات المهنية والأكاديمية بأساليب متنوعة مثل استبانة أو لقاء أو حوار مباشر مع المعلمين وزيارات صفية بصحبة مدير المدرسة .
  - ٢- تحديد الإحتياجات المهنية والأكاديمية وتصنيفها واختيار أفضل الأساليب لتلبيتها مثل ندوات ، دروس تطبيقية ، زيارات متبادلة بين المعلمين في المدرسة نفسها . ( عطوي ، ٢٠٠٨، ص٢٥١ )
- ويُرى أن مُشرف اللغة الإنجليزية يساهم في تطوير الإداء المهني لمُعلمي اللغة الإنجليزية في المَجالات الآتية :

- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين وإثارة اهتمامهم بها .
- تدريب المعلمين على إداء بعض المهارات التعليمية وعقد الدورات التدريبية، لهم لرفع مستوى أدائهم لهذه المهارات .
- مساعدة المعلمين على ابتكار الوسائل التعليمية التي تحتاجها الموضوعات التي تشملها المقررات الدراسية من خلال البيئة المحيطة بالمدرسة .
- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات وطرق إعدادها وتحليل نتائجها.
- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص النتائج .
- مساعدة المعلمين على تحليل المناهج الدراسية واشتقاق الأهداف السلوكية منها ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها . ( حسين و عوض الله ، ٢٠٠٦، ص٢٢ )

كما وتتفق الباحثة مع حسين وعضو الله في تطوير الأداء المهني لمُعَلِّمِي اللغة الإنجليزية لتطوير مُستوى أدائهم ، وهذا لا يتحقق إلا بوضع معايير لمُشرف اللغة الإنجليزية يلتزم بها ، تستند إليها حاجات المُعَلِّمِين لمعرفة مدى قُدْرَتِهِمْ وإمكانياتهم ومستواهما المعرفي ، ليقوموا بالعمل المطلوب في تقويم نقاط الضعف والمعوقات التي تواجههم كما إنها تتفق مع الطُرق التي أدرجها (عبد الهادي) والطُرق التي أضافها (عطوي) لرفع مستويات مُعَلِّمِي اللغة الإنجليزية .

### معايير اختيار المُشرفين التربويين :-

ترى الباحثة إن المُشرف التربوي هو أقرب للطالب من ولي أمره ، فهو قادر على معرفة حاجاته وحاجات المُعَلِّمِين ، وهو الأقرب إلى وجدانهم من أولياء الأمور أنفسهم ويشعر بكل المشاكل والمعوقات التي تواجههم ، لذلك العملية التربوية عملية دقيقة تحتاج إلى معايير واضحة ومُحددة يُمكن الاعتماد عليها وتحكيمها ، وتختلف هذه المعايير من مُجتمع لآخر حسب السياسات التعليمية المُتبعة ، ستعرض الباحثة معايير لإختيار المُشرفين لكل من الدول . ( الولايات المتحدة الأمريكية ، بريطانيا ، الأردن )

### معايير اختيار المُشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية :

أن النظام المُتبَع في الولايات المتحدة الأمريكية نظام مرّن في استقطاب القيادات التربوية وهناك إهتمام ، وذلك بوضع الأسس لإختيار قادتِها وتوَمِنُ بأنه لا يُمكن الاعتماد على الفرد وحده لكي ينمو ويتطور ، لذلك تتجّه عند الإختيار نحو الإهتمام ، الكفاية المهنية والنمو العلمي ، واللياقة الجسمية ، والخدمات الاجتماعية فمثلاً: عند اختيار المعايير المهنية : يجب أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية أو دراسات عليا في الإشراف والإدارة ، تصل مجموعها إلى نحو ( ٨٠ ) ساعة ٢٤ ساعة في مجال الإدارة التعليمية و ١٨ ساعة في مجال علم النفس الاجتماعي والاقتصاد والإدارة العامة ، وأن يكون لديه خبرة ٦ سنوات في التدريس الجيد ، ثلاث سنوات على الأقل في الإشراف والإدارة .

أما بالنسبة للمعايير الشخصية : أن يكون على درجة عالية من حُب الاستطلاع وأن تكون لديه المهارة في تكوين علاقة انسانية مع الأفراد والجماعة ، أن يتحمل المسؤولية ويُدرك أهمية وظيفته ، وأن يكون ذكياً ومرناً ونشطاً ، متطلعاً على أحدث الآراء ، كما أن الولايات المتحدة مزجت في أساليب اختيار المُشرفين التربويين المعروفة (بالخبرة والجِدارة والمُقابلة الشخصية وسلام التقدير) ، وأخذت خبرة المتقدم لشغل وظيفة مُشرف تربوي بعين الاعتبار ، بحيث يكون قد خدم ستة سنوات بالتدريس الجيد كشرط أساس لقبول ترشيحه ، وايضاً اهتمت بالمؤهلات العلمية ومدى تدريبه وتأهيله وفق قواعد مُحددة ، كشرط للحصول على الدراسات العليا في مجال الإدارة وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد ، لأنها تُمثل ثروة من المعارف والمبادئ والمهارات التي تُعينه على القيام بمهامه المُوكلة إليه . (الطعاني ، ٢٠٠٥، ص٢١٩)

### معايير اختيار المشرفين التربويين في بريطانيا :-

إنّ نظام المملكة المتحدة نظام مُتميز عن غيره من الانظمة التعليمية ، إذ أن الدولة لا تُسيطر على كل شؤون التربية والتعليم بل السلطات المحليّة هي التي تقوم بالإشراف على التعليم وتكيفها وفقاً لظروفها وحاجاتها ، ويُعتبر نظام التفتيش نظام يرأسه مُفتش ملكي بدرجة وزير ، وتتضمّن مهمّته اختيار المشرف وتأهيله وتدريبه وتقويمه وفق معايير تُتخذ أساساً للتغيير في الوظائف الإشرافية (قنديل، ٢٠٠٨، ص١٣٦) منها:

- أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي في تخصص من تخصصات المناهج الدراسية.
  - أن يكون قد عمِل في الحقل التربوي كمدرس أو مدير مدرسة.
  - أن تكون لديه القدرة على العمل التعاوني ، وأن يكون ملماً بالأمور التربوية ، وأن يكون مُتمتعاً بالكفاءة المطلوبة ، وهي من مهمّات التخطيط والإدارة والاتصال وإصدار الاحكام .
- ورغم هذا فإن نظام التعليم البريطاني ، توافق مع الولايات المتحدة في الاعتماد على أساليب مُتنوعة عند اختيار المشرفين التربويين ، فلم تقتصر على المؤهل العلمي والخبرة فقط بل ركزت على سمات الشخصية والتعاون مع الجماعة وضرورة الإلمام بالأمور التربوية ، ويجب أن تكون هناك خبرة في الاتصال والتقويم وليس في التعليم والإدارة فقط . (قنديل ، ٢٠٠٨ ، ص١٣٦)

### معايير اختيار المشرفين التربويين في الأردن :-

- أمّا معايير اختيار المشرف التربوي في الأردن تكون كالآتي :
- أن يكون من حملة الدرجة الجامعية الثانية ( الماجستير فما فوق ) أو الدكتوراه في التربية ، وله مؤهل تربوي لا تقلّ مدّة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة . ( الخطيب ، ٢٠٠٣، ص٦٩)
  - وأن يكون ذا خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية مدّة لا تقلّ عن عشرة سنوات.
- لقد استفادت الأردن من تجارب الدول المتقدمة في معايير اختيار المشرفين مثل حصولهم على الماجستير والدكتوراه شرط لقبول المشرفين ، وهذا الشرط مهم لأنه يجلب ثقة المعلمين وقناعتهم بالمشرف، لكونه يحمل شهادة أعلى منهم ، وذلك لامتلاكه المعرفة والمهارة وفي هذا الشرط تضمن القيادة التربوية المسؤولية أنّ مهمة الاشراف سيتولاها أناس على علم ومعرفة جديدة ، ومن معايير اختيار المشرفين في الاردن ، الاستناد إلى المزج بين الأقدمية والمؤهل العلمي ، ولكن هناك اهمالاً لباقي الأساليب ، مثل الكفاءة الانتاجية والمقابلة الشخصية والامتحانات ، وهي بطبيعتها قد تُغطّي اموراً لا يُغطيها اسلوب الاقدمية او لا يشترط توفّرها عند وجود مؤهل علمي مُرتفع. (مصلح ، ٢٠١١، ص٤٩-٥٣)

### موازنة الدراسات السابقة :-

وفي هذا المحور نتناول (( الموازنة بين الدراسات السابقة وبعضها البعض و الدراسة الحالية )) ، وتتناول هذه الموازنة العناصر الاتية : ( مكان الدراسة ، الهدف من الدراسة ، عينة الدراسة ، منهج الدراسة الأدوات المستخدمة ، الوسائل الإحصائية )

#### ١-مكان الدراسة :-

اختلفت الدراسات السابقة من حيث أماكن إجرائها ، فقد جرت دراسة الزالمي (١٩٨٩) ، ودراسة الزهيري (١٩٩٤) ، ودراسة التميمي (٢٠٠٠) ، ودراسة عثمان (٢٠٠٢) ، ودراسة عبد الخالق (٢٠١٠) في العراق ومن أماكن مختلفة في عموم القطر .

أما الدراسات الأجنبية مثل دراسة ( فرانسيس ، اس ، جيس ) (١٩٧٥) ودراسة كويل وتكسون (١٩٧٧) ودراسة مونز (١٩٨٨) ، ودراسة اوفندا وهنجستون (٢٠٠٣) في الولايات المتحدة الأمريكية ومن مقاطعات مختلفة ، في حين دراسة اوبليد (١٩٩٢) جرت في نيجيريا .

في حين جرت الدراسة الحالية في العراق في محافظة ميسان ا مديرية تربية ميسان .

#### ٢-هدف الدراسة :-

اختلفت أهداف الدراسات السابقة من حيث إنها تباينت وتنوعت تبعاً لإختلاف موضوع الدراسة ، فهناك دراسات اتفقت في أهدافها مثل دراسة الزهيري(١٩٩٤) التي تناولت تحليل وتقويم المهمات والاتجاهات الإشرافية الحديثة للمُشرفين التربويين الاختصاصيين ، في حين إتفقت كل من دراسة عثمان (٢٠٠٢) ودراسة عبد الخالق (٢٠١٠) إلى تقويم أداء المُشرفين التربويين في ضوء الكفايات الإدارية والمهارات الإشرافية المطلوبة ، واتفقت كل من دراسة التميمي (٢٠٠٠) الى بناء مقياس لتقويم أداء المُشرفين الإختصاصيين التربويين

كما اتفقت كل من دراسة فرانسيس ، اس ، جيس (١٩٧٥) مع دراسة الزهيري (١٩٩٤) ودراسة عثمان (٢٠٠٢) ودراسة عبد الخالق من حيث تقويم عمل المديرين والمُشرفين التربويين ومعرفة درجة رضاهم عن الأعمال المناطة بهم ، في حين تناولت دراسة اوفندا وهنجستون (٢٠٠٣) حول دور الإشراف والمُشرف التربوي في المدارس النموذجية واثرها على تحسين الممارسات والمهارات التعليمية ، و جاءت كل من دراسة كويل وتكسون (١٩٧٧) ودراسة اوبليد(١٩٩٢) حول سلوك المُشرفين وأثره على زعزعة ثقة المُعلم وعدم ثقته بنفسه ، وتُعتبر من المعوقات التي تحول دون الإتصال بين المُشرف التربوي والمُعلم ، مع العلم إن السلوك

## الفصل الثاني : موازنة الدراسات السابقة

يَقْتَرِنُ بِشَخْصِيَّةِ الْمُشْرِفِ وَمَدَى تَعَاوُنِهِ مَعَ الْمُعَلِّمِ ، وَاتَّفَقَتْ دَرَاةُ لُونَسْفُورْد (١٩٩٠) مَعَ دَرَاةِ التَّمِيْمِي (٢٠٠٠) مِنْ حَيْثُ تَطْبِيقِ نَمُوذَجِ لِتَقْوِيمِ الْمُعَلِّمِ الْجَدِيدِ ، كَمَا إِنَّ دَرَاةَ مُونَز (١٩٩٠) جَاءَتْ حَوْلَ تَحْدِيدِ الْأَسَالِيْبِ وَالْمُهْمَمَاتِ الْإِشْرَافِيَّةِ وَتَحْلِيلِهَا وَتَطْوِيرِهَا لِتَكُونُ دَقِيقَةً وَوَاضِحَةً لِجَمِيعِ الْعَامِلِينَ لِرَفْعِ مُسْتَوَى الْأَدَاءِ التَّعْلِيمِيِّ .

فِي حَيْثُ هَدَفَتْ الدَّرَاةُ الْحَالِيَّةُ إِلَى ( تَقْوِيمِ أَدَاءِ مُشْرِفِي اللُّغَةِ الْإِنْجِلِيزِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ فِي الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ فِي ضَوْءِ مَعَايِيرِ مُقْتَرَحَةٍ ، وَهَذَا مَا تَمَيَّزَتْ بِهِ هَذِهِ الدَّرَاةُ عَنِ الدَّرَاةِ السَّابِقَةِ .

### ٣- العينة :-

٤- اختلفت عينات الدراسة السابقة من حيث اختيارها للفئة المدروسة تبعاً لإختلاف مواضيع الدراسات وإختلاف الباحثين ، وقد تراوحت عينات الدراسات السابقة بين ( ١٠٠-٥٠٠ ) عينة ، أما عينة البحث الحالي فقد بلغت ( ٤٠٠ ) معلم ومعلمة والتي سحبت من مجتمع البحث البالغ ( ١١٤٩ ) معلّم ومُعَلِّمَةٌ لُغَةً إِنْكِلِيزِيَّةً .

### ٤ - منهج الدراسة :-

اختلفت الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة ، فمنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة مُبررين ذلك "بِمُنَاسَبَةِ اسْتِخْدَامِ هَذَا الْمَنْهَجِ ، كَوْنُهُ اسْلُوبٌ يَعْتمَدُ عَلَى جَمْعِ الْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيَانَاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالمُشْكَلَةِ وَحَصْرِهَا وَمِنْ ثَمَّ دَرَاةِهَا وَتَحْلِيلِهَا وَالتَّوَصُّلُ مِنْ خِلَالِهِ إِلَى نَتَائِجٍ يُمكنُ تَطْبِيقِهَا عَلَى أَرْضِ الْوَاقِعِ" بَيْنَمَا دَرَاةُ لُونَسْفُورْد (١٩٩٠) اسْتِخْدَمَتِ الْمَنْهَجَ التَّجْرِبِيَّ . أَمَّا الْمَنْهَجُ

الدَّرَاةِ الْحَالِيَّةِ هُوَ الْمَنْهَجُ الْوَصْفِيُّ التَّحْلِيلِيُّ ، كَوْنُهُ مَنَهَجًا مُنَاسِبًا لِطَبِيعَةِ هَذِهِ الدَّرَاةِ فِي جَمْعِ الْبَيَانَاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِمَوْضُوعِ الدَّرَاةِ .

### ٥- الأدوات المُستعملة :-

إِنَّ أَغْلِبَ الدَّرَاةِ السَّابِقَةِ كَانَتْ الْاسْتِبَانَةَ أَدَاءً لَهَا ، أَمَا دَرَاةُ كُوَيْلِ وَتِكْسُونِ (١٩٧٧) الَّتِي اسْتَعْمَلَتْ فِيهَا أُدَاتَيْنِ (شَرِيْطٌ فِيهِ عِبَارَاتٌ تَصِفُ السِّلْوَكَ الْإِشْرَافِيَّ الْمُبَاشِرَ وَغَيْرَ الْمُبَاشِرِ ، حَيْثُ تَضَمَّنَ كُلُّ شَرِيْطٍ (٩٥٠) عِبَارَةً تَخُصُّ السِّلْوَكَ الْإِشْرَافِيَّ الْمُبَاشِرَ ، إِضَافَةً إِلَى اسْتِبَانَةِ تَضَمَّنَ ثَمَانِ فِقْرَاتٍ )

أَمَّا أَدَاةُ الْبَحْثِ الْحَالِي ، اسْتِبَانَةٌ نَمَّ اِعْدَادُهَا لِتَقْوِيمِ أَدَاءِ مُشْرِفِي اللُّغَةِ الْإِنْجِلِيزِيَّةِ فِي ضَوْءِ مَعَايِيرِ مُقْتَرَحَةٍ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ بَعْدَ التَّأَكُّدِ مِنْ صِدْقِهَا وَثَبَاتِهَا .



### ٦- الوسائل الإحصائية .

تتوّعت الوسائل الإحصائية المُستعملة في الدراسات السابقة تَبَعاً لأهدافها ، مِنْ أجل تحليل البيانات والوصول إلى النتائج ، وإنّ الوسائل الأكثر استعمالاً هي (الوسَط المُرجَّح ، الوزن المئوي ، معامِل بيرسون الإختبار التائي ، النسب المئوية ، الإنحراف المعياري ، معامِل سبيرمان ) ، في حين إستَخدم كُل من الزُهيري (١٩٩٤) وعثمان (٢٠٠٢) مُعادلة فيشر بالإضافة الى الوسائل الإحصائية السابقة

أما الدراسة الحالية استُخدمت الباحثة ( الوسَط المُرجَّح ، الوزن المئوي ، معامِل ارتباط بيرسون ، الإختبار التائي ، الانحراف المعياري معامِل سبيرمان ) .

### ٧- نتائج الدراسات

لقد توصلت الدراسات السابقة الى نتائج مختلفة ومتباينة الا انها تلتقي في رافد واحد وهو معرفة مستوى اداء المشرفين التربويين الاختصاص او الاداريين و تحديد الاساليب الاشرافية التي ترفع من مستوى اداء المعلمين وتطويرها او بناء مقياس لتقويم اداء المشرفين التربويين ، فضلا عن ادخال المستجدات المعاصرة لتطوير العملية التربوية - التعليمية ومعالجة الضعف والمشكلات التي تواجه العملية التعليمية وتحسين وتنشيط مستوى اداء المعلم ، لذلك جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة في تقويم اداء مشرفي اللغة الانجليزية وفق معايير مقترحة حسب الاحتياجات والمتطلبات التي يراها معلمي اللغة الانجليزية في محافظة ميسان لتطوير اداءهم المهني وحل المشكلات التي تعيق العملية التعليمية وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزامل (١٩٨٩) ودراسة الزهيري (١٩٩٤) ودراسة عثمان (٢٠٠٢) ودراسة عبد الخالق (٢٠١٠) بان هناك حاجة ماسة في تقويم اداء المشرفين حسب المهام المناطة بهم ، والمجالات الادارية والكفايات الادائية ، وان هناك حاجة ملحة لإقامة دورات تدريبية ومكثفة للاختصاصيين في ضوء الاحتياجات الفعلية لترفع من مستوى اداءهم واما ابرز النتائج التي توصلت اليها عبد الخالق (٢٠١٠)

- ١- ان التقويم العام لأداء المشرفين التربويين كان متوسطاً.
- ٢- هناك تفاوت في أداء المشرفين التربويين وحسب مجالات البحث .
- ٣- عدم المام بعض المشرفين التربويين لمهامهم والمحددة من قبل وزارة التربية .

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث

❖ منهج البحث

❖ مجتمع البحث

❖ عينة البحث

❖ أداة البحث

❖ صدق الأداة

❖ ثبات الأداة

❖ التطبيق

❖ الوسائل الإحصائية

أولاً : منهج البحث :-

يُشكل منهج البحث الوصفي أكثر المناهج استعمالاً ، نظراً لمناسبتها للقضايا والمشكلات المتعلقة بهذا الجانب ، كما يُركّز منهج البحث الوصفي على وصف الظواهر الحاضرة ، وذلك بجمع البيانات حولها وتنظيمها وتحليلها ومحاولة تفسيرها وتحديد العلاقات بين عناصرها ، للتوصّل إلى قرارات وتوصيات واستنتاجات حولها ، ويُعد البحث الوصفي أحد الفروع المهمة في مناهج البحث ، كونه يدرس ظواهر الحاضر لغايات فهمها من أجل التنبؤ بالمستقبل وضبط ظواهره ومتغيراته، وذلك بالتعرف على المشكلات التربوية ومحاولة عقد الكثير من المقارنات بين الظواهر المختلفة أو بين عناصر الظاهرة الواحدة . ( المنيزل والعتوم ، ٢٠٠٩ ، ص٢٦٩ )

وأكد ( الجابري ، ٢٠١١ ) إنّ المنهج الوصفي من أقدم المناهج العلمية ، فكان الإنسان يبحث عن أسباب وجوده ووجود الموجودات ، ويصف الظواهر من حوله ، واستخدم الأسلوب الوصفي في مجالات البحوث الاجتماعية والسلوكية والتربوية ، فهو يتعدى وصف الظاهرة إلى التفسير والتنبؤ بما ستؤول إليه الظاهرة ، وأن الدراسة المسحية تهتم بالواقع الحالي وتحليل الوضع الراهن كمشكلة ، للتعرف على جوانب القوة والضعف ومدى ملائمة الوضع مع محكّات عالمية أو معايير يعتمدها الباحث كأن تكون مُعدّة مسبقاً أو من إعداد الباحث . ( الجابري ، ٢٠١١ ، ص٢٧٧-٢٨١ )

ثانياً : مجتمع البحث :-

مُجتمَعُ البَحْثِ هو " وصف لِمَا هو متوافر من المُعْطِيَّاتِ عَن مُفْرَدَاتِ المُجْتَمَعِ المُطْلُوبِ دِرَاسَتَهُ وَالَّذِي سُنْشِبُ مِنْهُ العَيِّنَةُ " ، وعادة ما يُعْتَمَدُ تَوْفِيرُ هَذِهِ المُعْطِيَّاتِ عَلَى نَتَائِجِ المُسَوِّحَاتِ الإِحْصَائِيَّةِ الشَّامِلَةِ أَوْ مَا هُوَ مُتَوَفَّرٌ فِي سِجَلَاتِ الجِهَاتِ الرِّسْمِيَّةِ المُخْتَصَّةِ . ( البلد اوي ، ٢٠٠٧ ، ص١٣ )

وَإِنَّ مُجْتَمَعِ البَحْثِ ( هُوَ جَمِيعُ الأَفْرَادِ أَوْ الأَشْيَاءِ أَوْ الأَشْخَاصِ الَّذِينَ يُشكِّلُونَ مَوْضُوعَ مُشْكَلَةِ البَحْثِ ، وَهُوَ جَمِيعُ العَنَاصِرِ ذَاتِ العِلَاقَةِ بِمُشْكَلَةِ الدِّرَاسَةِ الَّتِي يَسْعَى البَاحِثُ إِلَى أَنْ يُعَمِّمَ عَلَيْهَا نَتَائِجَ الدِّرَاسَةِ ) . ( عباس واخرون ، ٢٠١١ ، ص٢١٧ )

فَمُجْتَمَعُ البَحْثِ الحَالِي مُكوّنٌ مِنْ ( ١١٤٩ ) مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً " مُسْتَمْرِينَ بِالْخِدْمَةِ فِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي المُدِيرِيَّةِ العَامَّةِ لِلتَّرْبِيَّةِ فِي مُحَافَظَةِ ( ميسان ) لِلعَامِ الدِّرَاسِي ( ٢٠١٨-٢٠١٩ ) ، وَقَدْ تَمَّ الحُصُولُ عَلَى المَعْلُومَاتِ وَالبَيِّنَاتِ الخَاصَّةِ بِمُجْتَمَعِ البَحْثِ مِنْ شُعْبَةِ الإِحْصَاءِ فِي المُدِيرِيَّةِ العَامَّةِ للإِشْرَافِ التَّرْبَوِيِّ فِي مُحَافَظَةِ مِيسَانَ .

**ثالثاً : عينة البحث :-**

العينة هي "سحب جزء من مجتمع الدراسة وتمثل المجتمع بجميع خصائصه وتمثله تمثيلاً صادقاً" فاستخدام العينة يُسهّل الوصول الى النتائج بسرعة . ( الجابري ، ٢٠١١، ص٨٩ )

وإنّ عينة البحث هي " مجموعة جزئية من مجتمع البحث " ، ومُمثّلة لعناصر المجتمع الأصلي أفضل تمثيل كما ويحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون مُمثلة لذلك المجتمع بحيث يُمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله . ( عباس وآخرون ، ٢٠١١، ص٢١٨ )

ولكي تكون العينة أكثر تمثيلاً للمجتمع ، اعتمدت الباحثة عينة بحثها بالأسلوب الطبقي العشوائي وبنسبة ( ١٠ % ) من مجتمع البحث ، وبلغت عينة البحث ( ٤٠٠ ) مُعلماً ومُعلّمة في المدارس الحكومية للمديرية العامة لتربية ميسان من أصل ( ١١٤٩ ) مُعلّم ومُعلّمة لغة إنجليزية ، وتُعدّ هذه النسبة مناسبة لتمثيل مجتمع البحث ، وقد تم إهمال كسور العدد عند اختيار أفراد العينة .

والعينة الطبقيّة العشوائية :- تُستعمل عندما يكون المجتمع متبايناً ، أي إن كل فئة تضم أفراداً غير متجانسين ولهذه الفئات مواصفات مختلفة عن مواصفات الفئة الأخرى . ( الجابري ، ٢٠١١، ص٢٥٤ )

وتُعدّ العينة الطبقيّة أكثر كفاءة من العينة البسيطة ، وهي ضرورية عندما يرغب الباحث في دراسة خصائص أجزاء المجتمع مثل الموظفين أمّا من حيث ملائمتها فهي تلائم المجتمع الكبير غير المتجانس . ( الضامن ، ٢٠٠٧، ص١٦٩ )

**رابعاً : أداة البحث :-**

من أجل تحقيق أهداف البحث لا بُد للباحث من اعتماد أدوات للبحث سواء كانت مُعدّة مسبقاً من بحوث سابقة أم قد يبنّي أداة أم أدوات ، أم قد يُطوّر الباحث أداة مُعدّة مسبقاً ويقوم بتطويرها حسب طبيعة البحث وأهدافه فالأداة تُستخدم لجمع البيانات . ( الجابري ، ٢٠١١، ص٩٠ )

وبناء أداة قياس جديدة تُعدّ من أصعب الخطوات ، إذ تتطلّب تدريب خاص و معرفة مُتعمّقة في القياس التربوي النفسي فلا بُد من تعريف مجتمع البحث وخصائصه التي تُؤخذ عند بناء الأداة .

( المنيزل والعتوم ، ٢٠١٠ ، ص١٢٨ - ١٢٩ )

ومن أدوات البَحْث التربوي ووسائله هي (الاختبارات، والاستبانة، واستمارات الاستفتاء ، والمُقابِلة والمُلاحظة ، وغير ذلك ) ، وتُتحدّد أداة البَحْث المُناسبة في ضوء أهداف البَحْث وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الاجابة عليها الباحث ، وقد يحتاج الباحث إلى أكثر من أداة بحسب دراسته. ( عباس واخرون ، ٢٠١١ ، ص ٢٣٧ )

وستعتمد الباحثة هنا على الاستبانة اداة لبحثها الحالي لأنها الأنسب ، وتلائم طبيعة البَحْث للوصول إلى تحقيق الأهداف ، ولكون البَحْث الحالي يرمي الى " تقويم أداء مُشرفي اللغة الانجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المُعلّمين في ضوء معايير مُقترحة " فإن الاستبانة هي أفضل وسيلة لتحقيق أهداف البَحْث .

والاستبانة تُعدّ إحدى أدوات البَحْث التي تُجمع البيانات حول موضوع البَحْث ، وإنها تصلح لأنواع النشاط الانساني المُختلفة ، كالاتجاهات والميول وتوقعات المُستجيب حول قضايا اجتماعية واقتصادية وسياسية (الجابري ، ٢٠١١ ، ص ٩١) ، وإنها عبارة عن صحيفة تتضمن عدد من الأسئلة تتصل بخصائص أي ظاهرة مُتعلّقة بنشاط اقتصادي أو إجتماعي ، فني أو ثقافي ، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المُعطيات الإحصائية التي نحن بصدد حَجْمِها. ( البلداوي ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢ )

وبما إنّ نظام التقييم يكون إما خارجياً يقوم به مُختصون أو داخلياً يقوم به أفراد المجتمعات المؤسسي ، ( مجلة تربوية ، ٢٠١٤ ، ص ٢٥ ) ، فلقد قامت الباحثة بالإطلاع على الأدب التربوي المُتصل بموضوع الإشراف التربوي والإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وذلك لتبني أداة استبانة ، واقترحت معايير لتطوير مهارات أفراد المُجتمع المدرسي وعلى سبّة (معايير) مُنبثقة من حاجات أفرادها ، كما وترتكز هذه المعايير على مؤشرات كفقرات في الوقت ذاته وعلى نظرية قيادية تشاركية عصرية حديثة تُراعي مُتطلبات وحاجات المُعلمين والطلبة.

وقد قامت الباحثة بإعداد استبيان مفتوح وهي ( الاستبانة الاستطلاعية ) ، ملحق ( ٤ ) تحتوي على عدة أسئلة ، وقد طُبقت على ( ٢٥٠ ) مُعلّماً ومُعلّمة في المدارس الابتدائية الحكومية من خارج عينّة البَحْث ، وطُلب منهم الاجابة وبكُل حُرّية على اسئلة الاستبانة ، ثم جُمعت الاستبانة من قِبل الباحثة ، ثم تمت عملية تفرغ البيانات وتحويلها الى فقرات ، ولقد حصلت الباحثة على ( ٩٠ ) فقرة ورّعت وفق (٦) معايير ، وقد صيغت الفقرات بلُغة سهلة وواضحة ورُوعي فيها التتابع السليم .

وإطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث للإفادة في تصميم الإستبانة بصيغتها الأولية ، واطلعت على مهام وأهداف ووظائف المشرف التربوي من عدد من الكتب والبحوث الخاصة بنظام الإشراف التربوي لتستعين بها في صياغة أسئلة الاستبانة الاستطلاعية ، وترتيب فقرات استبانة العينة النهائية .

في ضوء ذلك أعدت الباحثة أداة " للبحث مكونة من ( ٩٠ ) فقرة موزعة على (٦) معايير وبواقع (١٣) فقرات لمعيار القيادة التشاركية و ( ٢٢ ) فقرة للمعايير المهنية ، و( ١٤ ) فقرات للمعايير الثقافية ، ( ١٠ ) فقرات للمعايير الانسانية و( ١٥ ) فقرة للمعايير الشخصية ، و( ١٦ ) فقرات للمعايير الانتاجية. وجدول (١) يبين ذلك.

وقد اعتمدت الباحثة مقياس ( ليكرت ) الخماسي الذي يُطلب فيه من المُستجيب أن يُحدّد الاستجابة لديه ، وهذا المقياس يكون غالباً من خمسة خيارات مُتدرّجة ، والبحث الحالي كانت خياراته ( دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، ابدأً ) وقد كُملت هذه الإختبارات بإعطاء الأرقام ( ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ) على التوالي ليكون المُدْرَج الخماسي ( ١٥ ) درجة وبهذا فإن درجة الحدّ هي ( ٣ ) وهي تُمثّل ( احياناً ) ، كما يمثّل الرقم ( ٣ ) الوسط الفرضي للمُدْرَج .

جدول ( ١ )

يوضح المعايير وعدد مؤشرات بصيغتها الأولية

ت	المعايير	عدد الفقرات
١	مِيار القيادة التشاركية	١٣
٢	المعايير المهنية	٢٢
٣	المعايير الثقافية	١٤
٤	المعايير الإنسانية	١٠
٥	المعايير الشخصية	١٥
٦	المعايير الإنتاجية	١٦
	المجموع	٩٠

خامساً : صدق الأداة :-

يُعرف الصدق بأنه " فُدرة الاختبار على قياس ما وضع لإجله المقياس ، وهو من الخصائص المهمة التي يتصفها المقياس " ( الجابري ، ٢٠١١ ، ص ٩٦ )

وإن صدق الإختبار مُحدّد لموقف مُعيّن ، فالإختبار يُمكن أن يكون صادقاً لغرض مُعين او موقف مُعين وليس صادقاً لموقف آخر . ( المنيز ل والعثوم ، ٢٠١٠ ، ص ١٥٢ )

اتّبعَت الباحثة عدداً من الطرق لحساب صدق الإختبار :

أ- صدق المُحكّمين أو الصدق الظاهري :-

ويَعني المَظهر العام للاختبار من حيث نوع المُفردة وكيفية صياغتها ومدى وضوحها ، ويتناول تعليمات الإختبار ودقّتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها ومدى مناسبة الإختبار للغرض الذي وضعت و وضع من أجله ، وللصدق الظاهري أنواع منها :

• صدق المَظهر :-

ويَعني أيضاً المَظهر العام للاختبار ، ويعني أن يبدو صادقاً في نظر المُستجيبين وفي نظر المُحكّمين للمُستجيب ، أي يبدو إن تعليماته واسئلته واضحة ومناسبة لهم ، أمّا المُحكّمين فلا بد ان يكون مجموعة من المُحكّمين من لهم خبرة ودراية ، ولديهم ابحاث ودراسات في المفهوم الذي يُراد استخراج الصدق الظاهري . ( مجيد وعيال ، ٢٠١٢ ، ص ٩٦ )

وللتحقّق من الصدق استخدمت الباحثة الصدق الظاهري للأداة ، حيث قامت بعرض فقرات الأداة التي تُضم ( ٦ ) معايير على عدد من المُحكّمين والمُختصين للحكم على صلاحيتها وتقديم الملاحظات والمُقرحات حول فقراتها ، ومدى وضوحها وترابطها ، ومدى تحقيقها لهدف البحث ملحق (٦) ، حيث بلغ عددهم ( ١٥ ) مُحكّماً في المناهج وطرق التدريس ، والقياس والتّقييم ، والإدارة والتخطيط التربوي إذ عُدّت الفقرة صالحة إذا حصلت على مُوافقة ( ٩ ) خبراء فأكثر ، وفي ضوء آراء الخبراء تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها وإعادة صياغتها .

وبعد استعادة الاستبانة قامت الباحثة بتفريغ مجموعة الملاحظات التي ابداهها المُحكّمون ، وفي ضوءها قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض الفقرات التي جرى الإجماع على مُلائمتها للبحث ، حيث وصلت أداة البحث الى صورتها النهائية .



وبحسب النتائج التي حصلت عليها الباحثة ، تم استبعاد جميع الفقرات التي لم تحصل عليها موافقة المحكمين، وبعد ذلك أصبحت الأداة تتكون من ( ٦٤ ) فقرة موزعة على ( ٦ ) معايير ، وقد اعادت الباحثة صياغة فقرات أداة بحثها لغوياً بحسب الملاحظات والإرشادات التي أبدتها المحكمون وجدول ( ٣ ) يوضح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية .

### جدول ( ٢ )

#### نتائج الصدق الظاهري لأداة البحث حسب رأي (١٥) خبير

ت	المعيار	الفقرات	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	النسبة المئوية
١	معيار القيادة التشاركية	٨	١٥	صفر	%١٠٠
٢	المعايير المهنية	١٧	١٤	١	%٩٣.٣٣
٣	المعايير الثقافية	٩	١٥	صفر	%١٠٠
٤	المعايير الإنسانية	٧	١٣	٢	%٨٦.٦٧
٥	المعايير الشخصية	١٣	١٥	صفر	%١٠٠
٦	المعايير الإنتاجية	١٠	١٤	١	%٩٣.٣٣

جدول ( ٣ )

الإستبانة بشكلها الأولي و عدد الفقرات المقبولة وغير المقبولة

ت	المعيار	عدد الفقرات بشكلها الأولي	أرقام الفقرات غير المقبولة	عدد الفقرات بعد إجراء الصِدق
١	معيار القيادة التشاركية	١٣	(٦، ١١، ١٢، ١٣، ١٤)	٨
٢	المعايير المهنية	٢٢	(٦، ٨، ٥، ٩، ١١)	١٧
٣	المعايير الثقافية	١٤	(١، ٣، ١٣، ١٤، ١٥)	٩
٤	المعايير الإنسانية	١٠	(٥، ١٠، ١٥)	٧
٥	المعايير الشخصية	١٥	(١٢، ١٣)	١٣
٦	المعايير الإنتاجية	١٦	(٧، ٨، ٩، ١١، ١٣، ١٤)	١٠
	العدد الكلي للاستبانة	٩٠	٢٦	٦٤

ب- صدق الإتساق الداخلي أو الصدق البنائي :-

وهناك تسميات أخرى له ، إذ يُسمى بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي ، إذ يهتم باختبار فرضيات النظرية ، ويتم التحقق منه بالدرجة التي يقيس فيها المقياس بناء نظرياً أو خاصية معينة ، ويُعد أفضل أنواع الصدق بالنسبة للمقاييس الجديدة ، ويقوم بفحص النظرية القائمة خلف الاختبار ، كما ويعتمد صدق الاختبار مباشرةً على صدق فقراته ، وذلك لأن أي زيادة في صدق فقراته تؤدي إلى صدق الاختبار ، ويُقاس صدق المفردات بحساب ارتباطها بمحك وقد يكون المحك داخلياً أو خارجياً ، ويقصد بالمحك الداخلي ارتباط فقراته بالدرجة الكلية أو المجالات ، ويُسمى بالصدق الداخلي أحياناً بالتجانس الداخلي أو الإتساق الداخلي لأنه يقيس مدى تماسك الفقرات بالاختبار. ( مجيد وعيال ، ٢٠١٢ ، ص ٩٨ )

وتُعدّ معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة والدرجة الكلية للمقياس تستند إلى أنّ مفهوم الصدق يقترب من مفهوم التجانس بين الفقرات في قياس الخاصية .

لقد طبقت الباحثة الاستبانة على العينة التي بلغت ( ٤٠٠ ) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي بهدف حساب صدق وثبات الأداة ، ولقد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه باستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول ، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كلّ معيار مع الدرجة الكلية للاستبيان .

فُلقد قامت الباحثة بالتحقق من هذا بمؤشرين :

أ- ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمعيار :- وتُعدّ من أكثر الطرق استعمالاً في تحليل فقرات الاختبار والمقاييس التربوية ، لأنها تحدّد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدريتها في قياس الظاهرة المراد دراستها . إذ تمّ اختيار عينة عشوائية مكوّنة من ( ٤٠٠ ) معلماً ومعلمة للغة الإنجليزية ، وجرى تطبيق الأداة عليهم فاستعمل معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كلّ فقرة من فقرات المقياس ، وعند مقارنة قيم معاملات الارتباط مع القيم الحرجة ، ظهر إنّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بدرجة حرّية ( ٣٩٨ ) .

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : ( معيار القيادة التشاركية )

جدول ( ٤ )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول ( معيار القيادة التشاركية )  
والمعدل الكلي للفقرات

رقم الفقرة	معايير المجال الاول	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
١	يُشارك المشرف التربوي في حل المشكلة المتعلقة بتصميم المنهج	٠.٧٥٢	*٠.٠٠٠
٢	يُساهم المشرف التربوي مع اولياء الامور في حل المشكلات التي تنشأ بالمدرسة بنحو يضمن كرامة المعلمين.	٠.٨٠٢	*٠.٠٠٠
٣	مدى مشاركة المشرف التربوي بعملية تخطيط التدريس مع المعلمين.	٠.٧٧٢	*٠.٠٠٠
٤	يُساعد المشرف التربوي المعلمين بوضع جدول المواصفات الخاصة بالاختبارات المدرسية المختلفة.	٠.٦٩٨	*٠.٠٠٠
٥	يُحلل المشرف التربوي المناهج والكتب المدرسية المتعلقة بتخصصه.	٠.٦٠٥	*٠.٠٠٠
٦	يُسهّم المشرف التربوي بربط المدرسة بالمُجتمع وذلك بعقد إتفاقات بين المدرسة والمؤسسات الأخر.	٠.٨٤٢	*٠.٠٠٠
٧	يُتيح المشرف التربوي للمُعَلِّم فرصة في اللقاء الإشرافي لِطرح هُومومه وإهتماماته بحرية	٠.٧٩٤	*٠.٠٠٠
٨	يُنْفِذ المشرف التربوي حصصاً تطبيقية أمام المعلمين في مجال تخصصهم	٠.٧٦٧	*٠.٠٠٠

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية للمعيار عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) .

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : المعايير ( المهنية )

جدول ( ٥ )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني ( المعايير المهنية )

والمعدل الكلي للفقرات

رقم الفقرة	معايير المجال الثاني	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
١	يكون المشرف التربوي حاصلاً على شهادة البكالوريوس فما فوق في الإدارة التربوية والإشراف	٠.٥٥٠	*٠.٠٠٠
٢	تكون لدى المشرف التربوي خدمة لا تقل عن خمسة عشر سنة.	٠.٧٣٣	٠.٠٠٠ *
٣	يُحلل المشرف التربوي السلوك التعليمي للمُعلمين في العُرْفَةِ الصَفِيَّةِ لوضع توصيات يأخذ بها المعلم في اثناء تدريسه.	٠.٨٤٠	*٠.٠٠٠
٤	يُقيم المشرف التربوي مع المُعلمين علاقة مهنية قائمة على درجة عالية من الثقة.	٠.٥٤٨	*٠.٠٠٠
٥	يَمْتَلِكُ المشرف التربوي القُدرة على تحليل المنهج واثرائه	٠.٧٦٤	*٠.٠٠٠
٦	يَحْرَصُ المشرف التربوي على توفير فُرصِ الدعم والمُساعدة للمُعلمين ويهيئ لهم فُرصِ النِمو المهني	٠.٦٧٣	*٠.٠٠٠
٧	يُحدِّدُ المشرف التربوي للمُعلمين مَصادرَ المَعلُومَاتِ التي تَنصِلُ بالمَوادِ التَعلِيميَّةِ التي يشرف عليها .	٠.٨٤٥	*٠.٠٠٠
٨	يكون المشرف التربوي مُتواصلاً بزياراته للمُعلمين في المدارس التابِعة له إشرافياً لتحسين إداةهم .	٠.٥٨٤	*٠.٠٠٠
٩	يُراقِبُ المشرف التربوي المُعلمين للتأكد من انهم ملتزمون بما يطلب منهم.	٠.٦٩٤	*٠.٠٠٠
١٠	يُقَدِّمُ المشرف التربوي تَقديراتِ ناقِدة وافكاراً بِناءة للتَغييرِ عِنْدَ إصْغائِه الى مَشاكل المُعلمين	٠.٦٢٣	*٠.٠٠٠

		وإهتماماتهم.	
*٠.٠٠٠	٠.٨٠٩	يَحْتِ المُعَلِّمِينَ عَلَى الإِبْدَاعِ وَالتَّجْرِبِ فِي التَّدْرِيسِ وَالبَحْثِ عَنِ كُلِّ جَدِيدٍ بَدَلًا مِنْ العَمَلِ عَلَى قَوْلِيَّةِ سِلْوَكِهِمْ.	١١
*٠.٠٠٠	٠.٧٤٩	يَمْتَلِكُ المَشْرِفُ التَّرْبَوِيَّ مَهَارَاتِ اتِّصَالٍ وَتَوَاصُلٍ فَعَالَةٍ ( اسْتِمَاعٌ ، تَحَدُّثٌ ، لُغَةٌ ، ذِكَاؤٌ عَاطِفِيٌّ )	١٢
*٠.٠٠٠	٠.٧٧٥	يَحْرِصُ المَشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ عَلَى الإِطْلَاقِ عَلَى المَسْتَجِدَّاتِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّخْصِصِيَّةِ الحَدِيثَةِ.	١٣
*٠.٠٠٠	٠.٦٤٩	يَتَّبَعُ المَشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ وَضْعَ الخُطَطِ اليَوْمِيَّةِ وَالسَّنَوِيَّةِ لِسِيرِ العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.	١٤
*٠.٠٠٠	٠.٧٦٠	يُسَهِّمُ المَشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ فِي وَضْعِ حَلِّ لِلْمُعَلِّمِينَ الَّذِينَ زَادَتْ خِدْمَتُهُمُ بِالتَّعْلِيمِ لِلَّذِينَ تَبَعُدُ مَدَارِسُهُمْ عَنِ مَحَلِّ سُكْنَاهُمْ.	١٥
*٠.٠٠٠	٠.٦٤٢	يُسَهِّمُ المَشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ بِحَلِّ المُشْكَلاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِنَقْصِ المُعَلِّمِينَ.	١٦
*٠.٠٠٠	٠.٨٤٥	يُرَكِّزُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ عَلَى المَنْحَى العَمَلِيِّ وَرَبْطِ المَعْرِفَةِ بِالحَيَاةِ فِي المُمَارَسَاتِ الإِشْرَافِيَّةِ.	١٧

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية للمعيار عند مستوى

دلالة (٠.٠٥) ،

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : المعايير ( الثقافية )

جدول ( ٦ )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث ( المعايير الثقافية )

والمعدل الكلي للفقرات

رقم الفقرة	معايير المجال الثالث	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
١	يَهتم المشرف التربوي بنمو المُعلمين علمياً وفنّياً .	٠.٥٨٤	* ٠.٠٠٠٠
٢	يُشجع المشرف التربوي المعلمين ومُدير المدرسة على القيام بِرحلات علمية ترفيحية جماعية.	٠.٦٦٧	* ٠.٠٠٠٠
٣	يُشجع المُشرف التربوي تبادل الخِبرات بين مُعلمي المَدارس وذلك بِعمل حلقة اجتماع إسبوعية للإفادة من خبرات التدريس.	٠.٧٩٤	* ٠.٠٠٠٠
٤	يَتمتع المشرف التربوي بثقافة عالية وسِعة اطلاع.	٠.٦٤٤	* ٠.٠٠٠٠
٥	يكون المُشرف التربوي مُلمًا باللغة الانجليزية قراءةً وكتابةً.	٠.٧٠٥	* ٠.٠٠٠٠
٦	يُوظف المُشرف التربوي المَعارف الحَدِيثَة في تحسِين أداء المُعلمين.	٠.٦٣٢	* ٠.٠٠٠٠
٧	يَسعى المشرف التربوي الى إقامة نَوع من الحوار بين المُعلمين ليعمق في نفوسهم القيم المهنية ويعزز ممارساتهم التعليمية .	٠.٥٢١	* ٠.٠٠٠٠
٨	يَزِيد إعتماد المُشرف التربوي على مَحزون المُعَلِّم الوجداني والتزامه الذاتي نحو واجباته ومسؤولياته بدلاً من إعتماده على الضبط الخارجي للمُعلمين.	٠.٧٥٠	* ٠.٠٠٠٠
٩	يَحرص المشرف التربوي على تحديد القيم والمُعْتَقَدات المُشتركة التي تحكّم سلوك الأفراد وتُعزِّز لديهم قيم الرِّمالة	٠.٧٧٠	* ٠.٠٠٠٠

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : المعايير ( الإنسانية )

جدول ( ٧ )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المعايير الإنسانية )

والمعدل الكلي للفقرات

رقم الفقرة	معايير المجال الرابع	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
١	يُراعي المشرف التربوي حاجات المُعلِّمين الشخصية والمهنية والاجتماعية والنفسية.	٠.٨٤٥	* ٠.٠٠٠
٢	يضمن المشرف التربوي العبارات الإيجابية في بطاقة تقييم المعلمين للتحفيز المستمر.	٠.٦٨٤	* ٠.٠٠٠
٣	يتجنب المشرف التربوي في عملية تقييم المعلمين تصيد الإخطاء ونشرها.	٠.٧٠٩	* ٠.٠٠٠
٤	يُشجّع المشرف التربوي المدير على الاهتمام بأراء اولياء الأمور والمعلمين والطلبة.	٠.٧٣٣	* ٠.٠٠٠
٥	يُثير المشرف التربوي دافعية المعلمين بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم .	٠.٨١٢	* ٠.٠٠٠
٦	يُشجّع المشرف التربوي المعلمين على عمل النشاطات الإيجابية لرفع معنوية الطالب.	٠.٧٥٣	* ٠.٠٠٠
٧	يهتم المشرف التربوي بإقامة علاقات إنسانية مُحببة بينه وبين المُعلِّمين	٠.٧٨٤	* ٠.٠٠٠

نلاحظ من الجدول إنَّ معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية للمعيار عند

مستوى دلالة (٠.٠٥)



الصِدْق الداخلي لِفَقرات المِحور الخامس : المَعايير ( الشَخْصِيَّة )

جدول ( ٨ )

مَعامِلات الإِرتباط بين كُلِّ فِقرة مِن فِقرات المِحور الخامس ( المَعايير الشَخْصِيَّة )

والمُعَدَّل الكُلِّي للفقرات

رقم الفقرة	معايير المجال الخامس	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
١	يكون المشرف التربوي صديقاً لا مُشرفاً مُتسلطاً	٠.٧٠٤	*٠.٠٠٠٠
٢	يتمتع المُشرف التربوي بالأخلاق الحميدة كونه قائداً تربيوا للآخرين	٠.٥٣٢	*٠.٠٠٠٠
٣	يَتَحَلَّى المشرف التربوي بالذكاء وضبطِ النفس والالتزان الانفعالي.	٠.٧٧٨	*٠.٠٠٠٠
٤	يكون المُشرف التربوي قادراً على التأثير واستيعاب الآخرين.	٠.٥٦٣	*٠.٠٠٠٠
٥	يتميز المُشرف التربوي بالقدرة اللغوية .. التي تُمكنه من التعبير السليم.	٠.٧٨٤	*٠.٠٠٠٠
٦	يكون المُشرف التربوي عادلاً وصادقاً في التعامل مع المُعلمين.	٠.٦٨٣	*٠.٠٠٠٠
٧	يكون المشرف التربوي متعاوناً ،مرناً ، ومتواضعاً في تعامله مع المُعلمين.	٠.٧٧٣	*٠.٠٠٠٠
٨	يكون المُشرف التربوي مُخلصاً مُتفاني في عمله يُقدِّم الافضل.	٠.٧٩٤	*٠.٠٠٠٠
٩	يكون المشرف التربوي ذا سُمعة طيبةٍ ومُعتدِّل في السلوك ومتواضعاً .	٠.٦٩٥	*٠.٠٠٠٠
١٠	يَعْرِف المشرف التربوي بنود ميثاق أخلاقيات المهنة وملتزماً بها.	٠.٥٨٨	*٠.٠٠٠٠
١١	يتمتع المُشرف التربوي بالإنفتاح وإنبساط الشَخْصِيَّة.	٠.٧٤٢	*٠.٠٠٠٠
١٢	يَسْتَقْبَل المُشرف التربوي آراء ونظير الآخرين بِرِحابَةٍ	٠.٦٦٨	*٠.٠٠٠٠

		صدر .	
*.....	٠.٥٨٤	يكون المشرف التربوي تسما بالصدق وان لا يُفرّق بين المُعلمين.	١٣

نلاحظ من الجدول ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المعيار والدرجة الكلية للمعيار عند مستوى

دلالة (٠.٠٥) .

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس : المعايير ( الإنتاجية )

جدول ( ٩ )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس ( المعايير الإنتاجية )

والمعدل الكلي للفقرات

رقم الفقرة	معايير المجال السادس	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
١	يُخطط المشرف التربوي لبرامجه التدريبية بشكل شمولي مع توفير بيئة تدريبية إنسانية مادية ملائمة .	٠.٦٣٣	*.....
٢	يعد المشرف التربوي نشرات تربوية توضح المفاهيم واحداث المعلومات في مجال تخصصه.	٠.٧٤٢	*.....
٣	يُهيئ المشرف التربوي المناخ التعليمي المناسب للمُعلمين كي يُدركوا إن التعليم كَمهنة يتبع أساليب مُتنوعة ومُتصلة بِمراحل النمو . المعرفي	٠.٧٢٢	*.....
٤	يُعدّ المشرف التربوي بحوثا إجرائية تُعالج مُشكلات حَقيقية تُواجه المُعلمين الذين يُشرف عليهم في مجال عملهم .	٠.٥٩٨	*.....
٥	يُسهّم المشرف التربوي في توفير بيئة صحية جيدة لتلامذة المدرسة وذلك بالإتفاق مع مؤسسات صحية .	٠.٨١٧	*.....
٦	يُسهّم المشرف التربوي بالإتصال مع مؤسسات تعليمية ومُنظمات أُخرى في المُجتمع لتوفير بيئة تعليمية فاعلة	٠.٥٩٨	*.....
٧	يُدعم المشرف التربوي مشروعات تعليمية إبداعية مع	٠.٦٤٤	*.....

		التشجيع على نشرها.	
*٠.٠٠٠٠	٠.٧٤٤	يُسهم المشرف التربوي بتوفير مُختبراتٍ صوتيةٍ ومكتبةٍ خاصةٍ لتعليم اللغة الإنجليزية.	٨
*٠.٠٠٠٠	٠.٦٩٤	يتأكد المشرف التربوي من صلاحية مبنى المدرسة ونظافتها وإتساع العُرف الموجودة بها.	٩
*٠.٠٠٠٠	٠.٦٣٤	يُعَدّ المشرف التربوي برامج لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدارس التابعة له إشرافياً	١٠

نُلاحظ من الجدول إنَّ معامل الارتباط بين كلِّ فقرةٍ من فقرات المعيار والدرجة الكلية للمعيار عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) وبذلك تُعتبر فقرات المعيار صادقة لما وضعت لقياسه كما يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط لدرجات فقرات كل معيار مع الدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى ( ٠.٠٥ ) ، وبذلك يتضح أن المعايير (السته ) للاستبيان تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي ، ويعني أن الأداة تقيس ما صُممت لقياسه .

ب- ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة : استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة ، إذ يُعد هذا الاجراء مؤشراً على الصدق التلازمي للأداة فمن الضروري أن ترتبط الأداة بمحك خارجي ، وأن لم يتوافر المحك الخارجي فيتم اعتماد المحك الداخلي ، وهي الدرجة الكلية للأداة ، وأكد ( مجيد وعيال ، ٢٠١٢ ، ص ٩٩ ) أنه إذا تدرجت الاستجابة ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ) بشكل مُستمر فإنه يستعمل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية ، وعند مقارنة القيم المحسوبة مع القيم الحرجة لمعامل الارتباط تبين أن جميع القيم دالة إحصائياً ، وبهذا يتم إعداد الاستبانة بالصيغة النهائية والجدول ( ١٠ ) يوضح ذلك.

جدول ( ١٠ )

يبين ارتباطات درجات كل معيار مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	المعايير	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
١	مِيعَار القِيَادَة التَّشَارِكِيَّة	٠.٥٩٠	٠.٠٠٥
٢	المَعَايِير المِهْنِيَّة	٠.٦٧٣	٠.٠٠٥
٣	المَعَايِير التَّقَافِيَّة	٠.٦٤٤	٠.٠٠٥
٤	المَعَايِير الإِنْسَانِيَّة	٠.٧٠٥	٠.٠٠٥
٥	المَعَايِير الشَّخْصِيَّة	٠.٦٨٥	٠.٠٠٥
٦	المَعَايِير الإِنْتَاجِيَّة	٠.٥٨٨	٠.٠٠٥

يَتَضَح مِن الجَدُول إِن مَعَامِلَات الإِرْتِبَاط لِدرجات كُل مِيعَار مِن مَعَايِير الإِسْتِبَانَة مَعَ الدرْجَة الكُلِّيَّة لِالإِسْتِبَانَة تَتْرَاح بَيْن ( ٠.٥٩٠ - ٠.٦٤٤ ) وَجَمِيعهَا دَالَة إِحصَائِيَا عِنْد مُسْتَوَى ( 0.05 ) ، وَبِذَلِكَ يَتَضَح إِن مَعَايِير الإِسْتِبَانَة تَنَسِم بِدرْجَة عَالِيَّة مِن صِدْق الإِتْسَاق الدَاخِلِي ، أَي أَنَّ الأَدَاة تَقْيِس مَا صُمِّمَتْ لِقِيَاسِهِ.

سادساً : ثبات الاداة :

يُعد الثبات من المفاهيم الأساسية في القياس وإنه بالمقارنة مع مفهوم الصدق فإن الصدق أشمل منه ، ويمكن القول إن " كل اختبار صادق هو ثابت بالضرورة ولكن لا يمكن القول بأن كل اختبار ثابت هو صادق " ، لأن الاختبار الصادق يقيس فعلا ما أعد لقياسه ودائما تكون درجته مُعبّرة عن الأداء الحقيقي او القدرة الفعلية للفرد ما دامت الدرجة على المقياس الصادق تُعبّر عن هذه الوظيفة بدقة فإنها تكون ثابتة في الوقت نفسه ومُتسعة داخليا في تعبيرها عن مقدار الوظيفة ومُستقرة عبر الزمن في تعبيرها وتقديرها لهذه الوظيفة . ( الامام وعبد الرحمن ، ب ، ص ١٤٤ )

ويَعني الثبات الشيء الموثوق به ، ويشير إلى الاستقرار ، بمعنى إن الأفراد إذا أُختبروا بمقياس مُعين فإن درجاتهم ستكون بنفس الدرجات إذا أُعيد تطبيق نفس الاختبار وعلى نفس المجموعة وتحت نفس الظروف ، ويُعبّر عن الثبات رقمياً وهو يعني الموضوعية. ( الجابري ، ٢٠١١ ، ص ٩٧ )

كما يُقصد بالثبات : دقة الاختبار في القياس والملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه وإطراده فيما يُزودنا به من معلومات عن سلوك المُستجيب ، ويُعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي الى النتائج نفسها في حالة تكراره أي يُعطي نفس النتائج نفسها إذا ما أُعيد تطبيقه مرةً اخرى. ( مجيد وعيال ، ٢٠١٢ ، ص ٨٥ )

ومن طرائق حساب معامل الثبات

طريقة إعادة تطبيق الاستبانة ( معامل ثبات السكون او الإستقرار )

ويَعني إعادة التطبيق على نفس المجموعة مرتين وهُنَا نحصل على علامتين لكل فرد وبذلك نستطيع إيجاد معامل الارتباط بين الاختبارين وكلما كان معامل الارتباط عاليا كلما كان أفضل.

( الضامن ، ٢٠٠٧ ، ص ١١٩ )

وتتلخص هذه الطريقة بإعطاء المقياس أو الاستبانة مرتين لمجموعة من الأفراد لحساب درجة إتساق الاختبار عبر الزمن ، بحيث يُعطي نفس التقدير و قريباً منه جداً قد تكون درجته أعلى أو أقل أو مُساوية للتطبيق الأول ، وله أهمية في الاختبارات التي تُستعمل في التنبؤ . ( مجيد وعيال ، ٢٠١٢ ، ص ٨٤ )

وطريقة إعادة التطبيق من أكثر الطرق إستعمالاً حيث قامت الباحثة بإختيار عينة عشوائية مُكونة من ( ١٠٠ ) معلماً ومُعلمة من خارج عينة البحث ، وقد روعي فيها التجانس من حيث المُستويات الوظيفية ، إذا تم تطبيق الاداة عليهم ثم أُعيد التطبيق بعد مرور ( ٣٠ ) يوماً من التطبيق الأول وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني إتضح إنه يُساوي ( ٠.٧٠٦ ) عند تطبيق التجزئة

النصفية ، وعند تطبيق معامل التصحيح سبيرمان براون اصبحت تساوي ( ٠.٨٢٨ ) وهذا يكشف لنا معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني .

### جدول ( ١١ )

يُبين معامل ثبات الاستبانة بمعادلة سبيرمان براون و التجزئة النصفية

رقم الفقرة	المعايير	عدد الفقرات	التجزئة النصفية		مستوى الدلالة
			ارتباط الجزئين	سبيرمان	
١	معيار القيادة التشاركية	٨	٠.٧٥٩	٠.٨٦٣	* ٠.٠٠٠٠
٢	المعايير المهنية	١٧	٠.٦٣٣	٠.٧٧٥	* ٠.٠٠٠٠
٣	المعايير الثقافية	١٠	٠.٥٩٤	٠.٧٤٥	* ٠.٠٠٠٠
٤	المعايير الإنسانية	٧	٠.٧٣٨	٠.٨٤٩	* ٠.٠٠٠٠
٥	المعايير الشخصية	١٣	٠.٦٨٠	٠.٨١٠	* ٠.٠٠٠٠
٦	المعايير الإنتاجية	١٠	٠.٥٨٨	٠.٧٤١	* ٠.٠٠٠٠
	الاستبانة ككل	٦٤	٠.٧٠٦	٠.٨٢٨	* ٠.٠٠٠٠

دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ )

يتضح لنا من الجدول إن معاملات الثبات لكل مجال من مجالات استبانة اقتراح معايير لتقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين ( ٠.٥٩٨ - ٠.٨٦٣ ) ، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) ، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة لتقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء معايير مقترحة .

جدول ( ١٢ )

المحكّ المُعتمَد في الدراسة

درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من ٣٦ % فأقل	١.٨٠ الى ١.٠٠
قليلة	اكثر من ٣٦ % - ٥٢ %	١.٨١ الى ٢.٦٠
متوسطة	اكثر من ٥٢ % - ٦٨ %	٢.٦١ الى ٣.٤٠
كبيرة	اكثر من ٦٨ % - ٨٤ %	٣.٤١ الى ٤.٢٠
كبيرة جداً	اكثر من ٨٤ % - ١٠٠ %	٤.٢١ الى ٥.٠٠

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ومستوى الفقرات في كل مجال ، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة بحسب المحكّ المُعتمَد للدراسة .

<sup>١</sup> - وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي *spss* ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .٢٠٠٨ ، ص ٢٦ .

سابعاً- التطبيق النهائي للأداة :-

بعد أن تمّ تحديد مُجتمع البحث وعَيّنته والتأكد من صدق الأداة وثباتها ، أصبحت الأداة جاهزة ويعد أن تمّ الحصول على الموافقة من قِبَل الجهات المعنية في المُديرية العامة لتربية ميسان لإجراء الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتوزيع ( ٤٠٠ ) استمارة استبيان على عيّنة البحث من مُعلّمين ومُعلّمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية ، وبعد ذلك تمّ استرجاع استمارات الاستبانة من افراد العيّنة وقد استجاب ( ٤٠٠ ) معلّماً ومعلّمة ، علماً إنّ مُدّة التوزيع والإسترجاع إستمرت ( ٦٠ ) يوماً لمجموعة أفراد العينة .وبعد استثناء ( ٢٥٠ ) استبانة كعيّنة استطلاعية ليتم من خلالها التّحقق من صدق وثبات الاستبيان ، تمّ التعامل مع عينة البحث ( ٤٠٠ ) ، وبعد جَمع البيانات لجأت الباحثة لاستخدام برنامج SPSS لتفريغ وتحليل البيانات لنتائج الدراسة .

ثامناً- الوسائل الاحصائية :-

لتحقيق أهداف الدراسة ، تحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد استُخدم العديد من الوسائل الاحصائية المناسبة .

لقد تمت معالجة البيانات باستعمال الحاسوب وبواسطة برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، بهدف اختبار صحّة فرضيات البحث ، وذلك بالطرق الاحصائية التالية :

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، حسب مقياس ( ليكرت الخماسي ) لدرجة الاستعمال ( ١- قليلة جداً ، ٢- قليلة ، ٣- متوسطة ، ٤- كبيرة ، ٥- كبيرة جداً ) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا ) المستخدم ، تم حساب المدى ( ٥ - ١ = ٤ ) ، تم تقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة ، أي ( ٤ ÷ ٥ = ٠.٨ ) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس هي الواحد الصحيح ( ١ ) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة لهذه الخلية وهكذا اصبح طول الخلايا ( ١ )

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث ، وتحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها اداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح : وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها ، ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات افراد البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث . ويفيد في ترتيب العبارات حسب اعلى متوسط حسابي



- الانحراف المعياري : وهو عبارة عن انحراف القيم عن متوسطها الحسابي ، اي مدى انحراف استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ، ويوضح التشتت في استجابات الافراد ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر ، كلما تركزت الاجابة وانخفض تشتتها بين المقياس ( واذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح فأعلى " فيعني عدم تركز الاستجابة وتشتتها" )
- الاوزان النسبية : للتحقق من تقويم اداء مشرفي اللغة الانجليزية ، وهو متوسط الدرجة للمفحوص على الاستبيان مقسوما على الدرجة القصوى للاستبيان ، كما استخدم في تفسير النتائج وترتيب فقرات كل مجال من مجالات الاداة تبعا لأهميتها .
- معامل ارتباط بيرسون : استخدم للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة (صدق الفقرات ) ، كما تستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث .
- معادلة سبيرمان - براون ومعادلة جتمان لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية .
- معادلة الوسط المرجح واستخدمت في حساب الحدة للمعايير المدرجة في الاستبانة النهائية.
- الاختبار التائي T-Test لعينة واحدة ، لقياس تقويم اداء مشرفي اللغة الانجليزية لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي . ( مصلح ، ٢٠١١ ، ص ٩٧ )

## الفصل الرابع

نتائج البحث | مناقشتها وتفسيرها

١- وللإجابة عن الهدف الأول حيث كان الهدف الأول هو :-

{التعرف على أداء مُشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء معايير مُقترحة }

ولتحقيق هذا الهدف ، قامت الباحثة بتطبيق مقياس ( ليكرت ) على عينة البحث والبالغ عددها ( ٤٠٠ ) ( مُعلم ومُعَلِّمة لُغة إنجليزية ، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة الوسط الحسابي المُرجح والانحراف المعياري والوسط الفرضي إختبار T لعينة واحدة ( T-Test ) وجدول ( ١٣ ) يُوضح ذلك

جدول ( ١٣ )

الوسط الحسابي المُرجح والوسط الفرضي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة لكل معيار من المعايير لدى عينة البحث

الدالة 0.05	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المُرجح	الوسط الفرضي	عدد فقرات المعيار	المجالات
	الجدولية	المحسوبة					
* ٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٩٨	٥.٦٨٠	٢.٣٦٢	٢١.٠٠٠	٢٤	٨	١- معيار القيادة التشاركية
* ٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٩٨	٤.٢٣٩	١.٠٢٣٥	٤١.٣٠٠	٥١	١٧	٢- المعايير المهنية
* ٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٩٨	٢.٨٩٦	٦.٠١٠	٣٠.٦٤٥	٢٧	٩	٣- المعايير الثقافية
* ٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٩٨	٥.٢٥٥	٢.٦٨١	٢٤.١٥٠	٢١	٧	٤- المعايير الإنسانية
* ٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٩٨	٣.٨٤٧	١.٩٧٦	٤٠.٦٢٥	٣٩	١٣	٥- المعايير الشخصية
* ٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٩٨	٠.٨٨٢	٧.٠٧٢	٣١.٣٠٠	٣٠	١٠	٦- المعايير الإنتاجية
* ٠.٠٠٠٠		٠.٧٨٠	١٤.٩٠٥	١٨٩.٠٢	١٩٢	٦٤	الإستبانة ككل

يَتَّضح من الجدول ( ١٣ ) إنَّ عدد فقرات محور (معيار القيادة التشاركية) (٨) فقرات ، وبوسط فرضي (٢٤) ، على حين كان الوسط الحسابي المُرجح لعينة البحث ( ٢١.٠٠٠ ) وبانحراف معياري (٢.٣٦٢) ، إذ كانت (القيمة التائية) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي المُرجح لعينة البحث (٥.٦٨٠) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، ووجد أنَّ الوسط الفرضي أكبر من الوسط الحسابي المُرجح ، أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الفرضي ، وهذا يدل على أنَّ مُشرفي اللغة الإنجليزية يملكون قدرًا قليلًا في محور (معيار القيادة التشاركية) خلال أداء عملهم.

يَتَّضِح من الجدول ( ١٣ ) إن عدد فقرات محور (المعايير المهنية) (١٧) فقرة ، وبمتوسط فرضي (٥١) على حين كان الوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث ( ٤١.٣٠٠ ) وبانحراف معياري (١٠.٢٣٥) ، إذ كانت (القيمة التائية) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث (٤.٢٣٩) مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، ووجد أن الوسط الفرضي أكبر من الوسط الحسابي المرَّجَح ، أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي ، وهذا يدل على أن مُشرفي اللُّغة الانجليزية يَمَلِكُون قَدراً قليلاً في محور (المعايير المهنية) خلال أداء عملهم .

يَتَّضِح من الجدول ( ١٣ ) إن عدد فقرات محور (المعايير الثقافية) (٩) فقرات ، وبمتوسط فرضي (٢٧) ، على حين كان الوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث ( ٣٠.٦٤٥ ) وبانحراف معياري (٦.٠١٠) ، إذ كانت (القيمة التائية) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث (٢.٨٩٦) مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، وجد أن الوسط الحسابي المرَّجَح أكبر من المتوسط الفرضي ، أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي المرَّجَح ، وهذا يدل على أن مُشرفي اللُّغة الانجليزية يَمَلِكُون قَدراً مقبولاً في محور (المعايير الثقافية) خلال أداء عملهم .

يَتَّضِح من الجدول ( ١٣ ) إن عدد فقرات محور (المعايير الإنسانية) (٧) فقرات ، وبمتوسط فرضي (٢١) ، على حين كان الوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث (٢٤.١٥٠) وبانحراف معياري (٢.٦٨١) إذ كانت (القيمة التائية) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث (٥.٢٥٥) مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، ووجد إن الوسط الحسابي المرَّجَح أكبر من الوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي المرَّجَح ، وهذا يدل على أن مُشرفي اللُّغة الإنكليزية يَمَلِكُون قَدراً مقبولاً في محور (المعايير الإنسانية) خلال أداء عملهم .

يَتَّضِح من الجدول (١٣) إن عدد فقرات محور (المعايير الشخصية) (١٣) فقرة ، وبمتوسط فرضي (٣٩) على حين كان الوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث (٤٠.٦٢٥) ، وبانحراف معياري (١.٩٧٦) ، إذ كانت (القيمة التائية) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث (٣.٨٤٧) مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، ووجد أن الوسط الحسابي المرَّجَح أكبر من الوسط الفرضي ، أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي المرَّجَح ، وهذا يدل على أن مُشرفي اللُّغة الانجليزية يَمَلِكُون قَدراً مقبولاً في محور (المعايير الشخصية) خلال أداء عملهم .

يَتَّضِح من الجدول (١٣) إن عدد فقرات محور (المعايير الإنتاجية) (١٠) فقرات ، وبمتوسط فرضي (٣٠) ، على حين كان الوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث (٣١.٣٠٠) وبانحراف معياري (٧.٠٧٢) إذ كانت (القيمة التائية) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي المرَّجَح لِعَيِّنَة البَحْث ( ٠.٨٨٢ ) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، ووجد أن الوسط الحسابي المرَّجَح أكبر من الوسط الفرضي ، أي

وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي المرّجّح ، وهذا يدلّ على أنّ مُشرفي اللّغة الإنجليزيّة يملّكون قدرًا مقبولاً في محور (المعايير الإنتاجية) خلال أداء عملهم.

يتّضح من الجدول (١٣) إنّ عدد فقرات الإِستبانة ككّل (٦٤) فقرة ، وبِوسط فرضي (١٩٢) ، على حين كان الوسط الحسابي المرّجّح لِعِيْنَة البَحْث (١٨٩.٠٢) وبتنحراف معياري (١٤.٩٠٥) ، إذ كانت (القيمة التائية) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لِعِيْنَة البَحْث (٠.٧٨٠) ، مما يدلّ على معنويتها عند مُستوى دلالة (٠.٠٥) ، ووجد أنّ الوسط الحسابي المرّجّح أكبر من الوسط الفرضي، أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي ، وهذا يدلّ على أنّ مُشرفي اللّغة الإنجليزيّة يملّكون قدرًا مقبولاً في الإِستبانة ككّل خلال أداء عملهم.

### وللإجابة عن الهدف الثاني:- حيث كان الهدف الثاني هو :-

١- {الكشف عن درجة تقدير أفراد العينة لأوجه القوة والضعف لأداء مُشرفي اللّغة الإنجليزيّة في

#### ضوء معايير مقترحة}

ولتحقيق الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس ( ليكرت ) على عينة البَحْث والبالغ عددها ( ٤٠٠ ) مُعلّم ومُعَلّمة ، ولتحقيق ذلك استخدمت المُتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والمُتوسط الفرضي للاختبار التائي لِعِيْنَة واحدة وجدول (١٤) يُبين ذلك .

جدول ( ١٤ )

تحليل معايير البحث

يُبيّن التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لمعايير الاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المُرَجَّح	مجموع الاستجابات	عدد فقرات المجال	المعيار	التسلسل
٥	٥٢.٤٨٨%	٢.٣٦٢	٢١.٠٠٠	٨٤٠٠	٨	مِيعار القيادة التشاركية	الاول
٦	٤٨.٥٩%	١٠.٢٣٥	٤١.٠٠٠	١٦٥٢٠	١٧	المعايير المهنية	الثاني
٢	٦٨.١٠%	٦.٠١٠	٣٠.٦٤٥	١٢٢٥٧	٩	المعايير الثقافية	الثالث
١	٦٩%	٢.٦٨١	٢٤.١٥٠	٩٦٦٠	٧	المعايير الإنسانية	الرابع
٤	٦٢.٥٠٠%	١.٩٧٦	٤٠.٧٠٠	١٦٢٥٠	١٣	المعايير الشخصية	الخامس
٣	٦٢.٦٠٠%	٧.٠٧٢	٣١.٣٠٠	١٢٥٢٠	١٠	المعايير الإنتاجية	السادس
	٦٠.٥١٣%	١٤.٩٠٥	١٩٢.٤٠٢	٧٦٩٦٠.٨٠	٦٤	الدرجة الكلية للاستبانة	

من خلال الجدول رقم ( ١٤ ) يتبين أن الوسط الحسابي المُرَجَّح لجميع المحاور يُساوي ( ١٩٢.٤٠٢ ) والوزن النسبي يُساوي ( ٦٠.٥١٣ % ) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ( ٠.٧٨٠ ) وهي (أكبر ) من قيمة t الجدولية ، التي تساوي " ٠.٠٩٨ " مما يدلّ على إن تقدير افراد العينة لأوجه القوة والضعف في تقويم أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء معايير مُقترحة لدى وزارة التربية (متوسطة).

ويظهر من خلال الجدول أيضاً أن محور ( المعايير الإنسانية ) ، قد حصلَ على ( المرتبة الأولى ) من قبل أفراد عينة البحث ، وهي درجة توافر كبيرة ، إذ بلغ الوزن النسبي له ( ٦٩ % ) ، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ( ٥.٢٥٥ ) ( أكبر ) من IT لجدولية التي تساوي ( ٠.٠٩٨ ) مما يعني أنّ درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور (كبيرة) ، وقد يكون السبب في ذلك كما بينت نتائج البحث هو زيادة الإهتمام ( بإقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلم داخل مجتمع التربية ، كما إنها تدل على النجاح مع الآخرين ، وهذا يرفع من مستوى أداء المشرف التربوي ، وتجعل المعلمين يتعاونون معه

ويُخلصون بِالْعَمَلِ دون قَهْرٍ أو إجبار ، كما انها تُبَيِّن مَدَى كَفَاءَةِ رَجُلِ الإدارة في التَعَرَّفِ على مُتطلباتِ الْعَمَلِ مَعَ الأَفرادِ ) .

بَيْنَمَا حَصَلَت ( المَعاييرِ التَّقافِيَةِ ) على ( المَرْتبَةِ الثَّانِيَةِ ) مِن قِبَلِ أَفرادِ عَيِّنَةِ البَحْثِ ، إِذ بَلَغَ وَزْنُهُ النِّسْبِي ( ٦٨,١٠ % ) ، وَقِيَمَةُ t المَحسُوبَةِ المُطْلَقَةَ تُساوِي ( ٢.٨٩٦ ) ، وَهِيَ ( أَكْبَرُ ) مِن t الجَدُولِيَةِ الَّتِي تُساوِي ( ٠.٠٩٨ ) ، مِمَّا يَعْني أَنَّ دَرَجَةَ مُوافَقَةِ أَفرادِ العَيِّنَةِ على هذا المِحورِ (مُتوسِطَةٌ ) ، وَقَدْ يَكُونُ السَّبَبُ في ذلك كَمَا بَيَّنَّت نَتائِجُ البَحْثِ هُوَ إِذ المُشرفين يَمْلِكُون قَدْرًا كافيًا مِنَ المَعَارِفِ وَالْعِلْمِ الَّتِي تُؤْهِلُهُم لِئَنبِلَ مِهْنَةَ الإشرافِ التربوي لِيَتَسَيَّ لَهُم تَطْبِيقُهَا في المَجَالِ التربوي، كَمَا تَعْتَقِدُ الباحِثَةُ أَنَّ للمَعاييرِ التَّقافِيَةِ أَثْرًا في نَجَاحِ تَخْطِيطِ الْعَمَلِ وَتَوَقُّعِ الأُمُورِ الَّتِي تَحْدُثُ في المُسْتَقْبَلِ ، لِتَقْلِيلِ المَخاطِرِ وَالخَسَارَةِ في تَحْقِيقِ الفَائِدَةِ المُرجُوةِ ، فَيَكُونُ على إِحساسِ وِدْرِيَةِ بِالمُشْكِلاتِ وَالتَّقَنُّنِ بِالْحُلُولِ .

و حَصَلَت ( المَعاييرِ الإِنْتاجِيَةِ ) على ( المَرْتبَةِ الثَّالِثَةِ ) ، إِذ بَلَغَ وَزْنُهُ النِّسْبِي ( ٦٢.٦٠٠ % ) وَقِيَمَةُ t المَحسُوبَةِ المُطْلَقَةَ تُساوِي ( ٠.٨٨٢ ) ، وَهِيَ ( أَكْبَرُ ) مِن t الجَدُولِيَةِ الَّتِي تُساوِي ( ٠.٠٩٨ ) مِمَّا يَعْني أَنَّ دَرَجَةَ مُوافَقَةِ أَفرادِ العَيِّنَةِ على هذا المِحورِ ( مُتوسِطَةٌ ) ، وَقَدْ يَكُونُ السَّبَبُ في ذلك كَمَا بَيَّنَّت نَتائِجُ البَحْثِ هُوَ إِذ إِهْتِمَامُ المُشرفين التربويين بِإِجْرَاءِ البُحُوثِ الإِجْرَائِيَةِ الَّتِي تُعالِجُ المَشاكِلَ الحَقِيقِيَةَ الَّتِي يُواجِهُها المُعَلِّمُونَ في العَمَلِيَةِ التربويةِ جَاءَت بِنِسْبَةٍ مُتوسِطَةٍ ، فَعَلَى الوِزارَةِ الإِهْتِمَامُ بِإِنْتاجِ المُشرفين التربويين مِنَ المَعْرِفَةِ التربويةِ ، وَذلك بِعَمَلِ دوراتِ تَكثِيفِيَةِ تَدْرِيبِيَةِ وإِجْرَاءِ بُحُوثِ تَربِويَةِ.

كَمَا حَصَلَت ( المَعاييرِ الشَّخْصِيَةِ ) على ( المَرْتبَةِ الرَّابِعَةِ ) ، إِذ بَلَغَ وَزْنُهُ النِّسْبِي ( ٦٢.٥٠٠ % ) وَقِيَمَةُ t المَحسُوبَةِ المُطْلَقَةَ تُساوِي ( ٣.٨٤٧ ) ، وَهِيَ ( أَكْبَرُ ) مِن t الجَدُولِيَةِ الَّتِي تُساوِي ( ٠.٠٩٨ ) ، مِمَّا يَعْني أَنَّ دَرَجَةَ مُوافَقَةِ أَفرادِ العَيِّنَةِ على هذا المِحورِ ( مُتوسِطَةٌ ) ، وَقَدْ يَكُونُ السَّبَبُ في ذلك كَمَا بَيَّنَّت نَتائِجُ البَحْثِ هُوَ أَنَّ مِقْدَارَ امْتِلاكِهِ لِلسِّماتِ الشَّخْصِيَةِ الَّتِي تُؤْهِلُهُ لِئَنبِلَ دَرَجَةَ قائِدِ تَربِوي لهُ قُوَّةُ تَأثيرِ على الأَخرين ، كَانَتْ ( مُتوسِطَةٌ ) .

أما ( مِيعارِ القِيادَةِ التَّشارِكِيَةِ ) على ( المَرْتبَةِ الخَامِسَةِ ) ، إِذ بَلَغَ وَزْنُهُ النِّسْبِي ( ٥٢.٤٨٨ % ) ، وَقِيَمَةُ t المَحسُوبَةِ المُطْلَقَةَ تُساوِي ( ٥.٦٨٠ ) ، وَهِيَ ( أَكْبَرُ ) مِن t الجَدُولِيَةِ الَّتِي تُساوِي ( ٠.٠٩٨ ) مِمَّا يَعْني أَنَّ دَرَجَةَ مُوافَقَةِ أَفرادِ العَيِّنَةِ على هذا المِحورِ ( مُتوسِطَةٌ ) ، وَقَدْ يَكُونُ السَّبَبُ في ذلك كَمَا بَيَّنَّت نَتائِجُ البَحْثِ هُوَ : قِلَّةُ مُشارَكَةِ المُشرفِ مَعَ المُعَلِّمِ في اتِحاذِ القَراراتِ وَعَمَلِيَةِ التَخْطِيطِ الَّتِي تَتَعَلَقُ بِالجانبِ

التربوي ، كما تعتقد الباحثة ان المشاركة ترفع من الروح المعنوية للمعلم وتُسبغ حاجة الاحترام وتأكيد الذات ، كما أنها تزيد من الإحساس بالمسؤولية وتعمل على تنفيذ القرارات بحماس ورغبة صادقة .

اما (المعايير المهنية ) فقد حصلت على ( المرتبة السادسة ) ، إذ بلغ وزنه النسبي ( ٤٨.٥٩ % ) ، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (٤.٢٣٩)، وهي ( أكبر ) من الجدولية والتي تساوي ( ٠.٠٩٨ ) ، مما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور ( قليلة ) ، وقد يكون السبب في ذلك كما بينت نتائج البحث هو : قلة تمكنه من مزاولة مهنة الإشراف التي تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم ، وذلك بالتوجيه والتنشيط المستمر لكل من المتعلم والمعلم ، وتعتقد الباحثة أن السبب في ذلك هو قبوله للوظيفة الإشرافية مع مراعاته للخبرات والقدرات القيادية ومهارات الاتصال والتواصل جاءت بنسبة قليلة ، وهذا يتطلب من وزارة التربية أن تحدد في اختيارها لوظيفة الإشراف ممن يمتلكون مهارات فنية وعلمية في الإدارة التعليمية ، مثل الإلمام بالمناهج الدراسية وأساليب التدريس وتنظيم برامج الدروس الأسبوعية ، فعلى وزارة التربية أن تضع برنامج فعال تساعد المشرفين على النمو المهني في مجال عملهم .



تحليل فقرات : (معيار القيادة التشاركية)

جدول ( ١٥ )

يُبيّن التكرارات والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول : معيار القيادة التشاركية

الترتيب الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المُرَجَّح	مجموع الاستجابات	الفقرة	النسب سل
٨	%٤٦.٠٢	٠.٤٣٨	٢.٣٠١	٩٢٣	يُشارك المُشرف التربوي في حلّ المشكلة المتعلقة بتصميم المناهج	١
٣	%٥٤.٢٦	٠.٣٥٢	٢.٧١٣	١٠٨٥	يُساهم المُشرف التربوي مع أولياء الأمور في حلّ المشكلات التي تنشأ بالمدرسة بنحو يضمن كرامة المُعلّمين.	٢
٤	%٥٢.٦٦	٠.٢٥٣	٢.٦٣٣	١٠٥٣	مدى مشاركة المُشرف التربوي بعملية تخطيط التدريس مع المُعلّمين.	٣
٦	٤٩.٧٠	٠.٢٢٩	٢.٤٨٥	٩٩٤	يُساعد المُشرف التربوي المُعلّمين بوضع جدول المواصفات الخاصة بالإختبارات المدرسية المختلفة.	٤
٧	%٤٧.١٠	٠.٣١٢	٢.٣٥٥	٩٤٢	يُحلّل المُشرف التربوي المناهج والكتب المدرسية المتعلقة بتخصصه.	٥
١	%٦١	٠.٥٨٨	٣.٠٥	١٢٢٠	يُسهّم المُشرف التربوي بربط المدرسة بالمجتمع وذلك بعقد إتفاقات بين المدرسة والمؤسسات الأخر.	٦
٢	%٥٦.٦٦	٠.٤٢٨	٢.٨٣٣	١١٣٣	يُتيح المُشرف التربوي للمُعلّم فرصة في اللّقاء الإشرافي لطرح هُموه وإهتماماته بحرية	٧
٥	%٥٢.٥٠	٠.٣٢٩	٢.٦٢٥	١٠٥٠	يُنفذ المُشرف التربوي حصصاً تطبيقية أمام المُعلّمين في مجال تخصصهم	٨
	٥٢.٤٨٨	٢.٣٦٢	٢١.٠٠٠	٨٤٠٠	الدرجة الكلية للمعيار	

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية

يتضح من الجدول ( ١٥ ) ما يأتي :

- إن الفقرة (٦) والتي نصت على أن (يسهم المشرف التربوي بربط المدرسة بالمجتمع وذلك بعقد إتفاقات بين المدرسة والمؤسسات) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦١%) ، وهي درجة توافر متوسطة . وتعتبر أعلى فقرة بهذا المعيار ، فترى الباحثة أن إسهام المشرف بربط المجتمع المدرسي بالمجتمع الخارجي ضروري في الجانب العلمي والثقافي لكل من المعلم والمتعلم ، كما إنه يسهم بتطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية ويحسن من تعلم الطلبة .
- إن الفقرة ( ٧ ) التي نصت على أن ( يتيح المشرف التربوي للمعلم فرصة في اللقاء الإشرافي لطرح هومومه وإهتماماته بحرية ) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي ( ٥٦.٦٦% ) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك قلة في عمل المشرف في مشاركة المعلم أفكاره ، فمن خصائص الإشراف التربوي هي المشاركة الوجدانية في الميدان التربوي ، كما إن وظيفة المشرف التربوي هي حل المشكلات الطارئة التي تخص كل من المعلم والمتعلم ، فعمل اللقاء الإشرافي الذي يسوده الحوار والمناقشة تُعزز من ثقة المعلم ، وتقدم له العون لتخطي العقبات التي قد تواجهه أثناء عمله .
- إن الفقرة ( ٢ ) التي نصت على أن ( يسهم مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي تنشأ بالمدرسة بنحو كرامة المعلمين) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( ٥٤.٢٦% ) ، وهي درجة توافر متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة مشاركته مع أولياء الأمور في حل المشكلات سواء أكان من الجانب العلمي للطالب أو المهني للمعلم .
- إن الفقرة ( ٣ ) التي نصت على (مدى مشاركة المشرف التربوي بعملية تخطيط التدريس مع المعلمين.) احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي ( ٥٢.٦٦% ) ، وهي درجة توافر متوسطة . وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة اهتمامه ومشاركته في تحديد أولويات المدرسة ووضع الخطط والبرامج اليومية بشكل سليم ، فمن واجبات المشرف الجيد أن يتعاون مع المعلم في عملية تخطيطه للتدريس ، فهذا يسهم بحماية مصلحة الطالب ويتفادى المشاكل الطارئة التي تخص المعلم .
- إن الفقرة ( ٨ ) التي نصت على أن (ينفذ المشرف التربوي حصصاً تطبيقية أمام المعلمين في مجال تخصصهم ) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي ( ٥٢,٥٠ % ) وهي درجة توافر متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة اهتمامه بعمل الدروس التطبيقية التي تعتبر أسلوب علمي من أساليب الإشراف التربوي التي تهدف إلى توضيح فكرة أو طريقة للمعلم رغبةً بإقناعه بأهميتها .

- إنَّ الفقرة ( ٤ ) التي نصّت على أن (يساعد المشرف التربوي المعلمين بوضع جدول المواصفات الخاصة بالإختبارات المدرسية المختلفة). ( احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي ( ٤٩.٧٠ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعرزو الباحثة ذلك إلى قلة ممارسته لعملية تقويم الاداء المدرسي ، فترى الباحثة أنّ من مجالات عمل المشرف التربوي التي تحسّن من أدائه هي مشاركة المعلم في بناء اختبارات تحصيلية وفق معايير ثابتة تضعها الوزارة لرفع مستوى مخرجات التعلم وتعتبر عملية من عمليات التقويم التي يقوم بها المشرف التربوي.
- إنَّ الفقرة (٥) التي نصّت على أن (يحلل المشرف التربوي المناهج والكتب المدرسية المتعلقة بتخصّصه). احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي ( ٥٢.٥٠ % ) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتعرزو الباحثة ذلك إلى أنّ هناك قلة في دراسة الكتب المدرسية والتعرّف على محتواها وأهدافها وتقويمها وتطويرها ، فمن مجالات عمل المشرف التربوي هو مساعدة المعلمين على تحديد الصعوبات العلمية والعملية الناجمة عن تطبيق الكتاب المدرسي ومساعدتهم باستخدام الوسائل والتقنيات المتاحة . ( الشافعي والفتلاوي ، ٢٠١٥ ، ص١١٦ )
- إنَّ الفقرة (١) التي نصّت على أن (يشارك المشرف التربوي في حلّ المشكلة المتعلقة بتصميم المناهج) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي ( ٤٦.٢ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعرزو الباحثة ذلك إلى فُصور المشرف بمعرفة النظرة الحديثة لمفهوم الإشراف التربوي فيعتبر عملية تعاونية ديمقراطية يُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج وأساليب وبيئة ومعلم ومُتعلم ، فهذا يُحسّن من عملية التعليم والتعلم. وترى الباحثة أنّ من أهداف الإشراف التربوي التي ترفع من مستوى أدائه هو التنسيق مع الجهات المختصة في تخطيط وتنفيذ وتطوير المناهج والوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجه المعلم في تطبيقه و تحوّل دون فهمه من قبل الطالب .

تحليل فقرات ( المعايير المهنية )

جدول ( ١٦ )

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني : المعايير المهنية

ت	الفقرة	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة
١	يكون المشرف التربوي حاصلاً على شهادة البكالوريوس فما فوق في الإدارة التربوية والإشراف	٩٢٢	٢.٣٠٥	٠.٨٥٣	%٤٦.١٠	١٣
٢	تكون لدى المشرف التربوي خدمة لا تقل عن خمسة عشر سنة.	٩٧٣	٢.٤٣٣	٠.٥٤٩	%٤٨.٦٥	٧
٣	يُحلّل المشرف التربوي السلوك التعليمي للمُعلّمين في الغرفة الصفية لوضع توصيات يأخذ بها المُعلّم في أثناء تدريسه.	٩٤٥	٢.٣٦٣	٠.٤٢٨	%٤٧.٢٥	٩
٤	يُقيم المشرف التربوي مع المُعلّمين علاقة مهنية قائمة على درجة عالية من الثقة.	١٢٢٢	٢.٠٥٥	٠.٦٨٣	%٦١.١٠	١
٥	يملك المشرف التربوي القدرة على تحليل المنهج وإثرائه	٩٩٥	٢.٤٨٨	٠.٩٥٧	%٤٩.٧٦	٥
٦	يحرص المشرف التربوي على توفير فرص الدعم والمُساعدة للمُعلّمين ويهيئ لهم فرص النمو المهني	٩٤٤	٢.٣٦٠	٠.٤٥٢	%٤٧.٢٠	١٠
٧	يُحدد المشرف التربوي للمُعلّمين مصادر المعلومات التي تتصل بالمواد التعليمية التي يُشرف عليها .	١٠٧٣	٢.٦٨٣	٠.٦٧٤	%٥٣.٦٥	٣
٨	يكون المشرف التربوي متواصلاً بزياراته للمُعلّمين في المدارس التابعة له إشرافياً لتحسين أداءهم .	١٠٥٠	٢.٦٢٥	٠.٥٩٤	%٥٢.٥٠	٤
٩	يُراقب المشرف التربوي المُعلّمين للتأكد من إنهم ملتزمون بما يُطلب منهم .	٨٥٣	٢.١٣٣	٠.٦٩٨	%٤٢.٦٥	١٦
١٠	يُقدّم المشرف التربوي تقديرات ناقدة وافكاراً بناءة للتغيير عند إصغائه الى مشاكل المُعلّمين	٩٢٣	٢.٣٠٨	٠.٤٣٨	%٤٦.١٥	١٢

## الفصل الرابع : نتائج البحث ومناقشتها

					واهتماماتهم.	
١٤	%٤٥.٤٥	٠.٥٢١	٢.٢٧٣	٩٠٩	يَحْتِ المُعَلِّمِينَ عَلَى الإِبْدَاعِ وَالتَّجْرِبِ فِي التَّدْرِيسِ وَالبَحْثِ عَنِ كُلِّ جَدِيدٍ بَدَلًا مِنَ العَمَلِ عَلَى قَوْلِيَّةِ سَلُوكِهِمْ.	١١
١٧	%٣٩.٧٠	٠.٧٤٣	١.٩٨٥	٧٩٤	يَمْتَلِكُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيَّ مَهَارَاتِ إِتِّصَالٍ وَتَوَاصُلٍ فَعَالَةٍ ( إِسْتِمَاعٍ ، تَحَدُّثٍ ، لُغَةٍ ، ذِكَاةٍ عَاطِفِيٍّ )	١٢
٦	%٤٩.٦٦	٠.٤٧٢	٢.٤٨٣	٩٩٣	يَحْرَصُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ عَلَى الإِطْلَاعِ عَلَى المُسْتَجِدَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّخْصِصِيَّةِ الحَدِيثَةِ.	١٣
١٥	%٤٤.٩٠	٠.٤٢٢	٢.٢٤٥	٨٩٨	يُتَابِعُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ وَضْعَ الخُطَطِ اليَوْمِيَّةِ وَالسَّنَوِيَّةِ لِسِيرِ العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.	١٤
١١	%٤٧	٠.٤٥٣	٢.٣٥٠	٩٤٠	يُسَهِّمُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ فِي وَضْعِ حَلِّ المُعَلِّمِينَ الَّذِينَ زَادَتْ خِدْمَتُهُمُ بِالتَّعْلِيمِ لِلَّذِينَ تَبَعُدُ مَدَارِسُهُمْ عَنِ مَحَلِّ سِكَانِهِمْ.	١٥
٢	%٥٦.٥٠	٠.٧٤٥	٢.٨٢٥	١١٣٠	يُسَهِّمُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ بِحَلِّ المُشْكَلاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِنَقْصِ المُعَلِّمِينَ	١٦
٨	%٤٧.٨٠	٠.٥٥٣	٢.٣٩٠	٩٥٦	يُرْكَزُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ عَلَى المَنْحَى العَمَلِيِّ وَرَبَطِ المَعْرِفَةِ بِالحَيَاةِ فِي المُمَارَسَاتِ الإِشْرَافِيَّةِ.	١٧
	%٤٨.٥٩	١٠.٢٣٥	٤١.٣٠٠	١٦٥٢٠	الدرجة الكلية للمعيار	

يتضح من الجدول ( ١٧ ) ما يلي :

- إنَّ الفقرة (٤) التي نصت على (يُقيم المُشرف التربوي مع المُعلمين علاقة مهنية قائمة على درجة عالية من الثقة). احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي ( ٦١.١٠%) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتُعتبر أعلى فقرة من بين الفقرات ( ١٧ ) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الكفايات المهنية التي يمتنع بها المُشرف المُختص جاءت بنسبة متوسطة ، وهذا يدل على إلمامه بمهام عمله بنسبة لا بأس بها، فهي تُحسن من عملية التعلّم والتعلّم ، وترفع من مستوى أدائه ، كما تعزز ثقة المُعلّمين بالمُشرفين في تحسين أدائهم ، فالإشراف التربوي يهدف إلى الاعتراف بقيمة الفرد ، بصفته إنسان كما إنها تُعزز الثقة المتبادلة بينه وبين المُعلّم مما يُمكنه من توجيه الطاقات واستثمارها نحو الأفضل .
- إنَّ الفقرة ( ١٦ ) التي نصت على (يسهم المُشرف التربوي بحلّ المُشكلات المُتعلّقة بنقص المُعلّمين ) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي ( ٥٦.٥٠%) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقار مُشرف اللّغة الإنجليزيّة في معرفة مهامه المهنية ، فقد أكد (الإبراهيم ، ٢٠١١) أنّ المُشرف يجب عليه أن يُظهر كفاءته كقائد تربوي في المدرسة لإصلاح شؤون المدرسة في حلّ المُشكلات التي تُواجه المُعلّمين وهي النقص في الكادر التعليمي ، وذلك بعقد إجتماعات فردية وجماعية لمناقشة المُشكلات ووضع الخطط لحلّها ، فنقص المُعلّمين من المُشكلات التي تحول دون سير عملية التخطيط للبرامج العلمية التي تُحسن من عملية التعلّم .
- إنَّ الفقرة ( ٧ ) التي نصت على (يُحدّد المُشرف التربوي للمُعلّمين مصادر المعلومات التي تتصل بالمواد التعليمية التي يُشرف عليها . ) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( ٥٣.٦٥%) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة اهتمامه في مجال مهام التعلّم التي تُنص على إرشاد المُعلّمين إلى مصادر المعلومات المُتعلّقة بالمواد التعليمية ، فهذا يُساعد على النُمو الذاتي والتنشيط المُستمر لكلّ من المُعلّم والمُتعلّم والمُشرف ، ومُتابعة كلّ ما يُستجد من أمور التربية والتعلّم ، كما إنّها تُساعد المُعلّم على تنمية الجانب المهني .
- إنَّ الفقرة ( ٨ ) التي نصت على (يكون المُشرف التربوي مُتواصلًا بزياراته للمُعلّمين في المدارس التابعة له إشرافياً لتحسين أدائهم ) احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي ( ٥٢.٥٠%) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ زيارته للمدرسة قليلة وتُعدّ زيارته للمدرسة إحدى الأساليب الإشرافية في تحسين طرق التعلّم ، كما يرى الإبراهيم إنّ من واجب المُشرفين أن يقوموا بالإشراف المُستمر على المدارس وفق أسس مُنظمة ، فهذا يُدلل من المُشكلات التي تُعترض لها المدرسة ( الإبراهيم ، ٢٠١١، ص ١٠٧ )

- إن الفقرة ( ٥ ) التي نصّت على (يملك المشرف التربوي القدرة على تحليل المنهج وإثراءه ) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي ( ٤٩.٧٦ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم إلمام المشرف التربوي بمهامه ، فمهمة المشرف لا تقتصر على تطوير أساليب المعلم في غرفة الصف وإنما يتعدى ذلك إلى الموقف التعليمي بجميع عناصره ، ومن ضمنها المنهج الذي يُعتبر جميع الخبرات التي يمر بها التلميذ ، فيجب أن يتكيف مع ميول الطالب وحاجاته ، فمن مهام المشرف التربوي تحليل المنهج وذلك بدراسته وتطويره وتحسينه وإثرائه بالوسائل والأساليب وطرق التدريس الحديثة ، وذلك يُساعد الطالب والمعلم على بلوغ الاهداف .
- إن الفقرة ( ١٣ ) التي نصّت على (يحرص المشرف التربوي على الإطلاع على المستجدات التربوية والتخصصية الحديثة). احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي ( ٤٩.٦٦ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ هناك قصوراً في هذا المجال فأكدت ( الفتلاوي والشافعي ، ٢٠١٥ ) من الأسس التي ترفع من أداء المشرف المهني هو الإطلاع على كل التجددات التربوية والمستحدثات كما ونوعاً لنقل المعلمين الى مستويات عالية من الأداء المهني للتهوض بمستويات التعليم ( الشافعي و الفتلاوي ، ٢٠١٥ ، ص١٣٤-١٣٥ )
- إن الفقرة ( ٢ ) التي نصّت على (تكون لدى المشرف التربوي خدمة لا تقل عن خمسة عشر سنة). احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي ( ٤٨.٦٥ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ هناك قصوراً من قبل وزارة التربية في وضع أسس اختيار المشرفين وهي الخبرة ، ولا تكون لدى المشرف التربوي خبرة إلا إذا كانت لديه سنوات في الخدمة قد قضاه في التعليم ، وقد اكتسب خبرة مُتجددة خلال فترة عمله وأدى اعمالاً مُبتكرة ومُميّزة ، و تدلّ التقارير المرفوعة على حسن تدريسه وتفوقه على أقرانه.
- إن الفقرة ( ١٧ ) التي نصّت على (يُركّز المشرف التربوي على المنحى العملي وربط المعرفة بالحياة في الممارسات الإشرافية. ) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي ( ٤٧.٨٠ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، فترى الباحثة أنّ المشرف ليس لديه الإلمام الكافي بالممارسات الإشرافية والأساليب العلمية ، فمن أسس الإشراف التربوي هو الاهتمام بتنمية الإتجاهات العلمية بإسلوب التفكير العلمي وإستخدامها في القضايا والمشاكل ، وهذا لا يتم إلا بتحرير المدارس ووسائل التعليم من الحفظ المُجرّد للمعلومات إلى البحث والتجريب ، فمُعاونة المعلم بربط المعلومات والمعارف وتطبيقها في شؤون الحياة من الممارسات التي ترفع من أداء المشرف التربوي .

- إنَّ الفقرة ( ٣ ) التي نصّت على (يُحلّل المُشرف التربوي السلوك التعليمي للمُعَلِّمين في الغرفة الصفية لوضع توصيات يأخذ بها المُعَلِّم في أثناء تدريسه.) احتلّت المرتبة التاسعة بوزن نسبي ( ٤٧.٢٥% ) ، وهي درجة توافر قليلة ، أكّد الإبراهيم ، (٢٠١١) أنّ من مجالات عمل المُشرف الكفؤ أن لا يقوم بالزيارة الصفية فحسب وإنما يقوم بتحليل السلوك داخل الصف وذلك بتقويم الأداء الوظيفي لتحسين الموقف التعليمي ، ويتم ذلك بوضع بعض الإرشادات أو يُلفت نظر المُعَلِّم إلى بعض الأخطاء وبأسلوب لين وبدون تأنيب فهذا يدفع المُعَلِّم إلى تحسين عمله وأداء واجبه ( الإبراهيم ، ٢٠١١، ص٥٤-٥٥) ، وترى الباحثة أنّ من الاتجاهات الحديثة للمُشرف هو أن يُحلّل سلوك المُعَلِّم والطالب داخل غرفة الصّف ، وذلك بتسجيل كل ما يحدث خلال عمليات التعليم والتعلّم من أقوال وأفعال فهو يهدف إلى تحسين التدريس .
- إنَّ الفقرة ( ٦ ) التي نصّت على (يحرص المُشرف التربوي على توفير فرص الدعم والمُساعدة للمُعَلِّمين ويهيئ لهم فرص النمو المهني .) احتلّت المرتبة العاشرة بوزن نسبي ( ٤٧.٢٠% ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ هناك قُصوراً من قبل المُشرف في تقديم العون للإدارة المدرسية ككل ، فمن مجالات عمل المُشرف التي ترفع من أدائه وتُحسّن من العملية التعليمية لرفع مُستوى مخرجات التعلّم هي تلبية الحاجات المهنية للفئات المُستهدفة . (الشافعي و الفتلاوي ، ٢٠١٥ ، ص١١٧-١٢٠ )
- إنَّ الفقرة ( ١٥ ) التي نصّت على(يسهم المُشرف التربوي في وضع حلّ للمُعَلِّمين الذين زادت خدمتهم بالتعليم للذين تَبعد مدارسهم عن محل سكناهم ) احتلّت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي ( ٤٧% ) ، وهي درجة توافر قليلة ، يُؤكد الإبراهيم أنّ من مهام عمل المُشرف التربوي هو أن يُحقّق رضاهم عن عملهم وإشعارهم أن جهودهم ومساعدتهم مشكورة ومُقدّرة ولا يتم ذلك إلا بإشراكهم بإتخاذ القرارات ، فهذا يزيد من تحمّلهم للمسؤولية ويدفعهم لأداء العمل ( الإبراهيم ، ٢٠١١ ، ص١٠٢) ، فتري الباحثة أنّه يجب أن يُوضع المُشرف في المكان الذي يتناسب مع قُدْرته ، لأن ذلك يُساعدُه على النمو والتقدم في عمله ، وإن عدم وضعه بالمكان المُناسب والعمل المُناسب له يَحرم المدرسة من الإستفادة منه إلى أقصى طاقاته وقد يكون سبباً لحمله على إثارة المتاعب .
- إنَّ الفقرة ( ١٠ ) التي نصّت على (يُقَدِّم المُشرف التربوي تقديرات ناقدة وأفكاراً بناءة للتغيير عند إصغائه الى مشاكل المُعَلِّمين وإهتماماتهم) احتلّت المرتبة الثانية عشرة بوزن نسبي ( ٤٦.١٥% ) ، وهي درجة توافر قليلة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قِلّة إلمامه بأسلوب النقد البناء الذي يُساعدُه على معرفة الجوانب التي يُعاني منها المُعَلِّم والمتعلّم ، فعلى مُشرف اللغة الانجليزية أن يُتابع الموقف التعليمي بشكل إيجابي ويُقدّم أفكاراً وآراءً تُساعدُه على معرفة المُشكلات التي يُعاني



منها المُعَلِّم وذلك بمناقشة القضايا وتقديم البدائل فذلك يُساعد الآخرين على ترتيب أفكارهم واتخاذ القرارات الصائبة.

- إنَّ الفقرة ( ١ ) التي نصت على (يكون المُشرف التربوي حاصلاً على شهادة البكالوريوس فما فوق في الإدارة التربوية والإشراف) احتلت المرتبة الثالثة عشرة بوزن نسبي ( ٤٦.١٠ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، فقد بيّنت نتائج البحث أنّ أغلبية المُعَلِّمين ليس لديهم أدنى فكرة عن الشهادة الحاصل عليها مُشرف اللغة الإنجليزية ، إذ يتطلب من المُشرف التعريف بنفسه أولاً عند زيارته للمدرسة والمُعَلِّمين ، وأنّ أغلبية مُعَلِّمين اللغة الانجليزية يُفضّلون من يقوم عليهم بالإشراف أن يكون حاصلاً على شهادة بكالوريوس أو ماجستير في اللغة الإنجليزية أو الإدارة التربوية أو الإشراف ، فإنّ هذا يزيد من رابط الثقة بينه وبين المُشرف وما يقدّمه من تعليمات تُساعد على تعريفه بطرق تدريس وأساليب حديثة في الاتجاهات التربوية الجديدة ، كما إنها تُزيد من مجال النمو المهني للمُعَلِّم وتحسّن من التعليم والتعلّم .
- إنَّ الفقرة ( ١١ ) التي نصت على (يحث المُعَلِّمين على الإبداع والتجريب في التدريس والبحث عن كل جديد بدلاً من العمل على قولبة سلوكهم.) احتلت المرتبة الرابعة عشرة بوزن نسبي ( ٤٥.٤٥ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ هنالك قلة في إمامه بالخصائص الأساسية للمُشرف الجيد ، فترى الباحثة من خصائص الإشراف التربوي المرونة والتشجيع على البحث والتجريب والإبداع في التدريس وتوظيف النتائج لتحسين التعلّم ، وأكدت الدراسات والبحوث السابقة أنّ التشجيع على المبادرات الإيجابية ونشر خبرات المُعَلِّم وتجاربه الناجحة تُنمّي عندهم الجوانب المهنية والشخصية فتُعدّل من سلوكهم وتُزيد من ثقتهم بعلمهم ، فلقد دلّت النتائج أنّ كثيراً ما يعملون على قولبة سلوك المُعَلِّم نحو الأسوأ .
- إنَّ الفقرة ( ١٤ ) التي نصت على (يتابع المُشرف التربوي وضع الخطط اليومية والسنوية لسير العملية التعليمية) احتلت المرتبة الخامسة عشرة بوزن نسبي ( ٤٤.٩٠ % ) ، وهي نسبة قليلة ، وهي من المجالات الفنية التي يجب على مُشرف اللغة الانجليزية أن يُركّز عليها ، فهذا الأسلوب يُشجّع المُعَلِّم على النمو المهني واستخدام الأساليب والوسائل التعليمية ، فقد أظهرت نتائج البحث أنّ إسهامه بنمو الهيئة التعليمية جاءت بنسبة قليلة .
- إنَّ الفقرة ( ٩ ) التي نصت على (يُراقب المُشرف التربوي المُعَلِّمين للتأكد من إنهم ملتزمون بما يُطلب منهم) احتلت المرتبة السادسة عشرة بوزن نسبي ( ٤٢.٦٥ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة تركيزهم على الزيارات الصفية التي تتضمن ملاحظة وتوجيه وإرشاد والإطلاع على الخطط اليومية والوسائل التعليمية .

- إنَّ الفقرة ( ١٢ ) التي نصّت على (يملك المشرف التربوي مهارات إتصال وتواصل فعالة ) إستماع ، تحدّث ، لغة ، ذكاء عاطفي ) احتلت المرتبة السابعة عشرة بوزن نسبي ( ٣٩.٧٠ % ) ، وهي درجة توافر قليلة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقاره إلى التفاعل الإنساني وطبيعة العلاقات بين الناس ، فعملية الإتصال والتواصل لها أهمية في الحياة الإنسانية ، فهي تُؤدي إلى التفاهم وانتقال المعارف من شخصٍ إلى آخر ، فالمُشرف التربوي كرجُل إداري يجب عليه أن يعرف ما يجري حوله وأن يجد تفسير لما يُواجهه ، فالإستماع إلى آراء وأفكار المُعلّمين والتحدّث بلغة إيجابية ومفهومة واستخدامه للعبارات الإيجابية وقُدْرته على إقناع الآخرين بطريقة تدريس أو وسيلة أو نشاط مُعيّن وبذكاء تُحسّن من العملية التعليمية.

تحليل فقرات ( المعايير الثقافية )

جدول ( ١٧ )

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني : المعايير الثقافية

ت	الفقرة	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة
١	يهتم المشرف التربوي بنمو المعلمين علمياً وفنياً	١٢١١	٣.٠٢٨	٠.٥٣٩	٦٠.٥٦٠%	٩
٢	يُشجّع المشرف التربوي المعلمين ومُدير المدرسة على القيام برحلات علمية ترفيهية جماعية.	١٢٨٧	٣.٢١٨	٠.٧٣٩	٦٤.٣٦٠%	٧
٣	يُشجع المشرف التربوي تبادل الخبرات بين مُعلمي المدارس وذلك بعمل حلقة إجتماع إسبوعية للإفادة من خبرات التدريس	١٣٣١	٣.٣٢٨	٠.٣٨٨	٦٦.٥٦٠%	٤
٤	يتمتع المشرف التربوي بثقافة عالية وسعة إطلاع.	١٥٣٧	٣.٨٤٣	٠.٥٣٣	٧٦.٨٦٠%	٢
٥	يكون المشرف التربوي ملماً باللغة الإنجليزية قراءةً وكتابةً.	١٤٨٤	٣.٧١٠	٠.٥٣٩	٧٤.٢٠٠%	٣
٦	يُوظف المشرف التربوي المعارف الحديثة في تحسين أداء المعلمين.	١٢٩٠	٣.٢٢٥	٠.٥٦٣	٦٤.٥٠٠%	٦
٧	يسعى المشرف التربوي الى إقامة نوع من الحوار بين المعلمين ليعمق في نفوسهم القيم المهنية ويعزز ممارساتهم التعليمية .	١٢٧٤	٣.١٨٥	٠.٩٧٤	٦٣.٧٠٠%	٨
٨	يزيد اعتماد المشرف التربوي على مخزون المعلم الوجداني والتزامه الذاتي نحو واجباته ومسؤولياته بدلاً من إعماده على الضبط الخارجي للمعلمين	١٢٩٥	٣.٢٣٨	٠.٧٨٥	٦٤.٧٦٠%	٥
٩	يحرص المشرف التربوي على تحديد القيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد وتعزز لديهم قيم الزمالة والانتماء .	١٥٤٨	٣.٨٧٠	٠.٥٧٠	٧٧.٤٠٠%	١
١٠	الدرجة الكلية للمعيار	١٢٢٥٧	٣٠.٦٤٥	٦.٠١٠	٦٨.١٠%	

يتضح من الجدول ( ١٧ ) ما يأتي :

- إنَّ الفقرة ( ٩ ) التي نصّت على (يحرص المشرف التربوي على تحديد القيم والمعتقدات المشتركة التي تحكّم سلوك الأفراد وتعزز لديهم قيم الزمالة والانتماء .). احتلّت المرتبة الأولى بوزن نسبي ( ٧٧.٤٠٠%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- إنَّ الفقرة ( ٤ ) التي نصّت على (يتمتع المشرف التربوي بثقافة عالية وسعة إطلاع). احتلّت المرتبة الثانية بوزن نسبي ( ٧٦.٨٦٠%) ، وهي درجة توافر كبيرة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مشرف اللغة الإنجليزية يتمتع بثقافة جيدة ، نتيجة التدريب المستمر بسبب تجدد المنهج المستمر ، وهذا ما جعلهم يملكون قدر وفير من الثقافة والإطلاع ، وترى الباحثة أنّ من صفات المشرف الجيد أن يكون على ثقافة وسعة إطلاع ليس في مجال تخصصه فحسب وإنما كلّ التخصصات الأخرى من العلوم ومُتطلّعا دائما نحو التجديدات التربوية الحديثة فالذي يرفع من المستوى العلمي والمهني والاجتماعي هو الإعداد المهني والعلمي ، والتدريب أثناء الخدمة والمهارة في التدريس ، فهذا من شأنه يرفع من مستوى أداءه ويزيد من ثقة المُعلّم به .
- إنَّ الفقرة ( ٥ ) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي ملماً باللغة الإنجليزية قراءةً وكتابةً .). احتلّت المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( ٧٤.٢٠٠%) ، وهي درجة توافر كبيرة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى إهتمام المشرف بالنمو الذاتي جاء بنسبة وفيرة ، فهو يتمتع بمستوى علمي جيد ومؤهل تربوياً لمهنة التدريس ، فعملية إلمامه بتخصصه قراءةً وكتابةً دليل على مستوى علمي ومهني وثقافي جيد ، فهذا المؤشر يُساعده على النجاح في مهنته ويدلّ على كفاءته كرجل إداري تربوي ، كما يؤلّد الرضا النفسي للمُعلّم ويزيد من الثقة والإحترام .
- إنَّ الفقرة ( ٣ ) والتي نصّت على (يشجّع المشرف التربوي تبادل الخبرات بين معلّمي المدارس وذلك بعمل حلقة إجتماع إسبوعية للإفادة من خبرات التدريس). احتلّت المرتبة الرابعة بوزن نسبي ( ٦٦.٥٦٠%) ، وهي درجة توافر متوسطة ، فمن الأعمال التي يجب أن يعمل بها المشرف عمل حلقة نقاش يجمع فيها المُعلّمين لتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية إزاء المُشكلات التي يواجهونها ، فهذا الأسلوب يؤدي الى النمو المهني وثبت إنَّ المُعلّمين يتعلّمون مع بعضهم البعض الكثير من المعارف والخبرات بحكم العلاقات التي تسود بينهم ، حيث يعمل المشرف على

تشجيع الأكفاء منهم ويحثهم على بذل جهود مميزة وهذا يرفع من معنوية المعلم ويزيد حماساً .  
( السعدي والمياحي ، ٢٠١٦ ، ص ١٢٣ )

- إنَّ الفقرة ( ٨ ) التي نصّت على (يسعى المشرف التربوي الى إقامة نوع من الحوار بين المعلمين ليعمق في نفوسهم القيم المهنية ويعزز ممارساتهم التعليمية ). احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي ( ٦٤.٧٦٠ % ) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وترى الباحثة على مشرف اللغة الإنجليزية أن يشجع المعلمين على التحلي بالصفات والمثل والقيم في سلوك الفرد ، وذلك بعمل اجتماعات تضم فئات المعلمين للاستفادة من خبرات الآخرين وتوعيتهم بالصفات المهنية الجيدة مثل التعاون ، التسامح ، وخدمة الآخرين وأن يظهرها في سلوكهم الشخصي والاجتماعي داخل المدرسة وخارجها لتعكس بالتالي على الطلبة وأولياء الأمور فهي ترفع من مستوى أداء المشرف وعلاقاته وتُعزز من العملية التعليمية .
- إنَّ الفقرة ( ٦ ) التي نصّت على (يوظف المشرف التربوي المعارف الحديثة في تحسين أداء المعلمين). احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي ( ٦٤.٥٠٠ % ) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية يملك كفاية لا بأس بها في إلمامه بوظائفه ، فمن وظائف المشرف التربوي مساعدة المعلم في توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية والتشجيع على الإنتاج العلمي والتربوي في مساعدة المعلمين على تقمّ طبيعة عملهم وأهدافه، فهذا يرفع من أداء المعلم ويساعده على النمو الذاتي ويرفع من أداء المشرف في وظيفته .
- إنَّ الفقرة ( ٢ ) التي نصّت على (يشجع المشرف التربوي المعلمين ومدير المدرسة على القيام برحلات علمية ترفيحية جماعية). احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي ( ٦٤.٣٦٠ % ) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وهذا يدل على أن مشرف اللغة الإنجليزية مدركاً لمسؤوليته في إشباع ميول التلاميذ وتوفير الوسائل التي تُعينهم ، فهو يعمل على تنميتهم فكرياً وثقافياً واجتماعياً وخلقياً وروحياً وجمالياً للوصول إلى الغاية التعليمية ، فإمكانيات المعلم محدودة غالباً ما تُعاني منها المدارس والصفوف مزدحمة بصورة لا تُحسن من علمية التعليم ، فالتربية ليست مجرد حفظ للمعلومات وحرص على النظام وإنما لها أبعاد واسعة وأثار عميقة فيجب على المشرف والمعلم أن يتعاونوا في بناء شخصية التلميذ فالتعلم ليس فقط في الصف وإنما يتعدى ذلك المجتمع الخارجي .
- إنَّ الفقرة ( ٧ ) التي نصّت على (يسعى المشرف التربوي الى اقامة نوع من الحوار بين المعلمين ليعمق في نفوسهم القيم المهنية ويعزز ممارساتهم التعليمية ). احتلت المرتبة الثامنة

بوزن نسبي ( ٦٣.٧٠٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، ترى الباحثة أن تعزيز القيم المهنية والمثل العليا مثل الصدق والاخلاص وحُب العمل والتفاني وخدمة الآخرين والتسامح بين المعلمين لا تتم إلا بعمل اجتماعات يضم فيه أفراد المدرسة ، حيث تعمل على بناء أواصر وجسور متينة بينه وبين المعلمين وبين المعلمين أنفسهم ، فهذا النوع من العمل يُدلل الصعوبات ويُعالجها ، كما أنه يزيد معرفتهم بالطرق التعليمية التي مارسها زملائهم القدامى والخبرات التي مروا بها ليعزز من الممارسات التعليمية ويبلّغهم الأهداف المنشودة .

- إنَّ الفقرة ( ١ ) التي نصّت على (يهتم المشرف التربوي بنمو المعلمين علمياً وفنياً .) . احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٦٠.٥٦٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وإنَّ الاهتمام بالنمو العلمي والفني من الأساليب الإشرافية الجماعية وتعرّو الباحثة ذلك إلى اهتمامهم بنمو المعلمين وتنمية الاتجاه العلمي واستخدامهم للطريقة العلمية وإلمامهم بالأساليب التدريبية ومواكبة المنهج الجديد ومتابعة تطبيق الأساليب جاءَ بنسبة لا بأس بها ، وهذا يعني أنّهم يملكون قدراً كافياً من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلّبها نجاح العمل .

تحليل فقرات ( المعايير الانسانية )

جدول ( ١٨ )

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الرابع : المعايير الانسانية

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة
١	يراعي المشرف التربوي حاجات المعلمين الشخصية والمهنية والاجتماعية والنفسية.	١٢٩٧	٣.٢٤٣	٠.٤٥٣	٦٤.٨٥٠ %	٤
٢	يضمن المشرف التربوي العبارات الايجابية في بطاقة تقييم المعلمين للتحفيز المستمر .	١٣٨٨	٣.٤٧٠	٠.٢٨٨	٦٩.٤٠٠ %	٣
٣	يتجنب المشرف التربوي في عملية تقييم المعلمين تصيد الاخطاء ونشرها.	١٢٩٣	٣.٢٣٣	٠.٢٨٤	٦٤.٦٥٠ %	٥
٤	يشجع المشرف التربوي المدير على الاهتمام بأراء اولياء الامور والمعلمين والطلبة.	١٢٧٥	٣.١٨٨	٠.٤٥١	٦٣.٧٥٠ %	٦
٥	يثير المشرف التربوي دافعية المعلمين بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم .	١٢٧٠	٣.١٧٥	٠.٥٥٠	٦٣.٥٠٠ %	٧
٦	يشجع المشرف التربوي المعلمين على عمل النشاطات الايجابية لرفع معنوية الطالب.	١٥٣٨	٣.٨٤٥	٠.٣٥٨	٧٦.٩٠٠ %	٢
٧	يهتم المشرف التربوي بإقامة علاقات انسانية محببة بينه وبين المعلمين	١٥٩٩	٣.٩٩٨	٠.٢٤٢	٧٩.٩٥٠ %	١
	الدرجة الكلية للمعيار	٩٦٦٠	٢٤.١٥٠	٢.٦٨١	٦٩%	

يتضح من الجدول ( ١٨ ) ما يأتي :

- إنَّ الفقرة ( ٧ ) التي نصّت على (يهتم المشرف التربوي بإقامة علاقات انسانية محببة بينه وبين المعلمين). احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي ( ٧٩.٩٥٠ %) ، وهي درجة توافر كبيرة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مُشرف اللغة الإنجليزية يهتم بإقامة العلاقات المُحبّبة والطّيبة مع من يعمل معه في المدرسة للنهوض بالعمل ، وأنّه على قدر جيّد وكافي من عمليات التقويم الشاملة للعلمية التّعليمية ، فإقامة العلاقات الطيبة تجعله على إطلاع بأن هذا العمل يسير وفق مُخطط مرسوم له وأنّ النتائج تُطبّق من حيث الكم والنوع لمعرفة مقدار النّجاح والفشل في العملية التّعليمية .
- إنَّ الفقرة (٦) التي نصّت على (يشجع المشرف التربوي المعلمين على عمل النشاطات الايجابية لرفع معنوية الطالب). احتلت المرتبة الثانية ، بوزن نسبي ( ٧٦.٩٠٠ %) ، وهي درجة توافر كبيرة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ من وظائف الإشراف التربوي هي رفع معنوية الطالب داخل المدرسة ، كما ويحلّ المشكلات التربوية في المدرسة ولدى إدارة التعليم ، ولا يتم ذلك إلاّ بمساعدة المُعلّمين على النمو الذاتي وتفهّم طبيعة عملهم وأهدافه ، وذلك بتوظيف التقنيات التربوية والوسائل التّعليمية والمشاركة بابتكار وسائل جديدة وبديلة ومُعاونة المُعلّمين بتشجيع تلاميذهم بالاهتمام بالأنشطة الصفية وغير الصفية فالأنشطة خير وسيلة للكشف عن قدرات وميول الطلبة وتزودهم بالمعلومات ، كما انها تُشجّع على الإنتاج العلمي والتربوي.
- إنَّ الفقرة ( ٢ ) التي نصّت على (يضمن المشرف التربوي العبارات الايجابية في بطاقة تقييم المعلمين للتحفيز المستمر). احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسبي ( ٦٩.٤٠٠ %) ، وهي نسبة توافر كبيرة، وترى الباحثة أن عملية الإشراف عملية شاملة تُعنى بجميع العوامل التي تؤثر في تحسين العملية التّعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية ، فهي تُهدف إلى التّخطيط والتنسيق والتنفيذ والتّقويم والمتابعة ، فالتقويم عملية ضرورية وهي من الكفايات التي يجب على مُشرف اللغة الإنجليزية أن يُجيدّها فهي تُرفع من المستوى المهني - الشّخصي إلى أعلى درجة مُمكنة ، فعلى المُشرف أن يُوجه الخرين بطريقة أليقة خفيفة وألفاظ لطيفة الوقع على الآخرين وتضمين العبارات الإيجابية في سجلات تقييم المُعلّمين ، ممّا يجعلهم يعملون دون ضجر وممل.
- إنَّ الفقرة ( ١ ) التي نصّت على (يراعي المشرف التربوي حاجات المعلمين الشخصية والمهنية والاجتماعية والنفسية). احتلت المرتبة الرابعة ، بوزن نسبي ( ٦٤.٨٥٠ %) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مُشرف اللغة الإنجليزية مهتم بشؤون المُعلّمين المُختلفة سواء كانت (مهنية ، شخصيّة ، نفسية ، إجتماعية ) فهي من أسس المُشرف التربوي الجيّد ،



- فهذا يُشعرهم بأن المُشرف يُساندهم ويُقدّم لهم يد العون ويُعيد لهم الثقة ويُساعدهم على النُمو والتجديد في المهنة فمُراعاة الحاجات تُحرّهم من الخوف . ( الإبراهيم ، ٢٠١١ ، ص ١٠٠ )
- إنَّ الفقرة ( ٣ ) التي نصّت على (يتجنب المشرف التربوي في عملية تقييم المعلمين تصيد الاخطاء ونشرها) . احتلت المرتبة الخامسة ، بوزن نسبي ( ٦٤.٦٥٠ % ) ، وهي درجة توافر مُتوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الإشراف التربوي عملية إنسانية تُهدف إلى زيادة دافع العمل ، فالمُعَلِّم إنسان له حاجاته وقدراته فمن أدوار مُشرف اللغة الإنجليزية أن لا يتّبع دور المُفتش المُتسلّط ، فهذا الإسلوب لا يرفع من مُستوى التعليم ، ويُثير المتاعب مع المُعلِّم وإدارة المدرسة ، فهنا يرى المُعلِّم المُشرف يتّصف بالاستبداد والكبرياء والغرور ، عند زيارتهم للصف يَبحثون عن الأخطاء ولا يقبلون أي مناقشة ، فالمُعَلِّم مُعرّض للأخطاء خاصة إذا كان منهج اللغة الإنجليزية يتجدد مُستمر فعليه أن يتعامل معه بذكاء وتُعرفه بالملاحظات وإقناعه بالأخذ بها بأسلوب ليّن وديمقراطي .
  - إنَّ الفقرة ( ٤ ) التي نصّت على (يشجع المشرف التربوي المدير على الاهتمام بأراء اولياء الامور والمعلمين والطلبة ) احتلت المرتبة السادسة ، بوزن نسبي ( ٦٣.٧٥٠ % ) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مُشرفي اللغة الإنجليزية يُشركون في الخُطط التعليمية كُل مَنْ يهتمهم في أمور التربية من آباء ومُدرّاء ومُعَلِّمين وطلّبة ، حيث أن من الإتجاهات الحديثة للإشراف التربوي هو التعاون والتشاور في أمور التربية مثل المنهج وغيرها ، وهذا يدل على أنّهم لا يعتمدون على الآراء الشخصية الفردية التسلّطية فهذا يتنافى مع الوظيفة الرئيسية القائمة على تطوير التعليم .
  - إنَّ الفقرة ( ٥ ) التي نصّت على (يثير المشرف التربوي دافعية المعلمين بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم) . احتلت المرتبة السابعة ، بوزن نسبي ( ٦٣.٥٠٠ % ) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مُشرف اللغة الإنجليزية يُشاركهم في مطالبهم في تحسين الأحوال المهنية والمعيشية ، فمن واجبات المُشرف هو مشاركة المُعلِّم بشؤونه المُختلفة ولا يتم ذلك إلا بتوفير مكافآت معنوية ومادية ، فهذا يُساعده على ضبط النظام في صفّه ويُعيد الثقة بنفسه فالاعتراف بالجهود والثقة بمواهبه وقدراته ومُساندته لآرائه وقراراته تُرفع من مُستوى أداء المُشرف التربوي

تحليل فقرات ( المعايير الشخصية )

جدول ( ١٩ )

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الرابع : المعايير الشخصية .

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة
١	يكون المشرف التربوي صديقا لا مشرفا متسلطا	١٢٩٠	٣.٢٢٥	٠.١٥٨	٦٤.٥٠٠ %	٦
٢	يتمتع المشرف التربوي بالأخلاق الحميدة كونه قائدا تربويا للآخرين.	١٢٣٨	٣.٠٩٥	٠.١٤٨	٦١.٩٠٠ %	٨
٣	يتحلى المشرف التربوي بالذكاء.. وضبط النفس والاتزان الانفعالي.	١٢٩٣	٣.٢٣٣	٠.١٧٥	٦٤.٦٥٠ %	٥
٤	يكون المشرف التربوي قادرا على التأثير واستيعاب الاخرين.	١١٥٧	٢.٨٩٣	٠.٢٩٨	٥٧.٨٥٠ %	١١
٥	يتميز المشرف التربوي بالقدرة اللغوية .. التي تمكنه من التعبير السليم.	١٢٠٣	٣.٠٠٨	٠.١٤٨	٦٠.١٥٠ %	١٠
٦	يكون المشرف التربوي عادلا وصادقا في التعامل مع المعلمين.	١٤٨٢	٣.٧٠٥	٠.١٣٢	٧٤.١٠٠ %	١
٧	يكون المشرف التربوي متعاوناً ،مرناً ، ومتواضعا في تعامله مع المعلمين.	١٣١٢	٣.٢٨٠	٠.١٥٨	٦٥.٦٠٠ %	٤
٨	يكون المشرف التربوي مخلصا متفاني في عمله يقدم الافضل.	١٢٨٣	٣.٢٠٨	٠.١١٨	٦٤.١٥٠ %	٧
٩	يكون المشرف التربوي ذا سمعة طيبة ومعتدل في السلوك ومتواضعا.	١٣٣٠	٣.٣٢٥	٠.١٥٢	٦٦.٥٠٠ %	٢
١٠	يعرف المشرف التربوي بنود ميثاق اخلاقيات المهنة وملتزما بها.	١٠٧٣	٢.٦٨٣	٠.١٧٩	٥٣.٦٥٠ %	١٢
١١	يتمتع المشرف التربوي بالانفتاح وانبساط الشخصية.	١٠٣٣	٢.٥٨٣	٠.١٣٣	٥١.٦٥٠ %	١٣
١٢	يستقبل المشرف التربوي اراء ونظر الاخرين برحابة صدر .	١٣٢٨	٣.٣٢٠	٠.١٢٥	٦٦.٤٠٠ %	٣
١٣	يكون المشرف التربوي متسما بالصدق وان لا يفرق بين المعلمين.	١٢٢٨	٣.٠٧٠	٠.٢١٤	٦١.٤٠٠ %	٩
	الدرجة الكلية للمعيار	١٦٢٥٠	٤٠.٦٢٥	١.٩٧٦	٦٢.٥٠٠ %	

يتضح من الجدول ( ١٩ ) ما يأتي :

- إنَّ الفقرة ( ٦ ) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي عادلا وصادقا في التعامل مع المعلمين). احتلت المرتبة الاولى ، بوزن نسبي ( ٧٤.١٠٠ %) ، وهي درجة توافر كبيرة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مُشرف اللغة الإنجليزية يُعامل المُعلّمين مُعاملة عادلة ويُساوي بينهم في المسؤوليات والاعباء ولا يُميّز بين واحد وآخر فهذا العَمَل يُشعره بالرضا ويُزيد من الروح والقُوّة الجماعية .
- إنَّ الفقرة ( ٩ ) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي ذا سمعة طيبة ومعتدل في السلوك ومتواضعا). احتلت المرتبة الثانية ، بوزن نسبي ( ٦٦.٥٠٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مُشرف اللغة الإنجليزية يَمْتَلِك قَدراً كافياً من السِمات الشخصية ، من السُمعة الطيّبة ، فهذا يدل على أنّه يُحب مِهنته ويَحترمها ويعمل على النُمو فيها ، وهي ترفع من مُستوى أدائه الشّخصي .
- إنَّ الفقرة ( ١١ ) التي نصّت على (يتمتع المشرف التربوي بالانفتاح وانبساط الشخصية). احتلت المرتبة الثالثة ، بوزن نسبي ( ٦٦.٤٠٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة لا بأس بها.
- إنَّ الفقرة ( ٧ ) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي متعاوناً ، مرناً ، ومتواضعا في تعامله مع المعلمين). احتلت المرتبة الرابعة ، بوزن نسبي ( ٦٥.٦٠٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، حيث أنّ عَمَلية الإشراف عَمَلية مرنة مُتحرّرة من القيود الروتينية ، كما تُشجّع على المُبادرات الإيجابية للعَمَل على نشر الخِبرات والتجارب ، كما أكّدت (الفتلاوي والشافعي) على المُشرف أن يبتعد عن التعامل بسلطوية ، ويكون مُتواضِعاً ويحرص على احترام المُعلّمين ، فهذا يخدم الإدارة المدرسية ويُزيد من العِلاقة المَتيّنة مع الزُملاء . ( الفتلاوي والشافعي ، ٢٠١٥ ، ص ١١٢ )
- إنَّ الفقرة ( ٣ ) التي نصّت على (يتحلّى المشرف التربوي بالذكاء وضبط النفس والالتزان الانفعالي). احتلت المرتبة الخامسة ، بوزن نسبي ( ٦٤.٦٥٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، فسيمّة الذكاء ، الإلتزان الانفعالي ، الحكمة والموضوعية ، تجعله موزوناً في أحكامه حاسماً بمشاعر الآخرين مُعترفاً بقدراتهم وعطائهم حتى يَتِمكّن من حل المُشكلات التربوية التي تُواجه الإدارة والطلّبة والمُعلّمين وتُحسّن من مُستوى العَمَلية التعلّيمية .

- إنَّ الفقرة (١) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي صديقاً لا مشرفاً متسلطاً). احتلت المرتبة السادسة ، بوزن نسبي ( ٦٤.٥٠٠ %) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ إيمانه بالمبادئ الديمقراطية وعمله بها جاء بنسبة مُتوسطة ، ويَجِب على مُشرف اللغة الإنجليزية أن يكون قائداً تربوياً وأن ينظر إلى المُدرس كزميل ( صديق ) له في المهنة ، ويتعاون معه في حل مشاكله التعليمية والمهنية والشخصية ) ، ويبني علاقته معه على أساس من الإحترام والتفاهم فهذا يُشجعه على الإبتكار والتجديد .
- إنَّ الفقرة ( ٨ ) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي مخلصاً متفاني في عمله يقدم الأفضل). احتلت المرتبة السابعة ، بوزن نسبي ( ٦٤.١٥٠ %) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى إنّ درجة إمتلاكه للصفات الشخصية والسلوكية التي يجب أن يتمتع بها جاءت بنسبة لا بأس بها ، فان المُشرف المُتفاني المُخلص في عمله ، يُحسّن من العملية التعليمية وترفع من مُستوى أدائه كما تُزيد من ثقة المُعلّم به .
- إنَّ الفقرة ( ٢ ) التي نصّت على (يتمتع المشرف التربوي بالأخلاق الحميدة كونه قائداً تربوياً للأخرين). احتلت المرتبة الثامنة ، بوزن نسبي ( ٦١.٩٠٠ %) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ درجة تَمّته بالأخلاق والسُمة الحسنة بين المُعلّمين وأفراد المُجتمع الذي يعمل معه جاءت بنسبة مُتوسطة لا بأس بها .
- إنَّ الفقرة ( ١٣ ) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي متسماً بالصدق وان لا يفرق بين المعلمين). احتلت المرتبة التاسعة ، بوزن نسبي ( ٦١.٤٠٠ %) ، وهي درجة توافر مُتوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مقدار إمتلاكه لهذه السِمة جاءت بنسبة لا بأس بها ، وتُعتبر من الكفايات الشخصية المُهمّة لدى مُشرف اللغة الإنجليزية فاحترامه للفروق الفردية من خصائص المُشرف التربوي الجيّد ، فهو يتقبل المُعلّم الضعيف كما المُبدع ويتقبّل النَشيط كما المُتدَمّر .
- إنَّ الفقرة ( ٥ ) التي نصّت على (يتميز المشرف التربوي بالقدرة اللغوية .. التي تمكنه من التعبير السليم). احتلت المرتبة العاشرة ، بوزن نسبي ( ٦٠.١٥٠ %) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى مقدار كفايته في مجال الإتصال التربوي جاءت بنسبة لا بأس بها فتؤكّد ( السعدي والمياحي،٢٠١٦) على أنّ نجاح المُشرف يُكمن في مدى اتصاله مع المُعلّم ونقله للمعلومات والخبرات والمهارات ، ويتضمّن قُدرته اللغوية والمنطق والبلاغة ، حتى يتِمكّن من التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المُراد إرسالها إلى المُستقبِل وهو المُعلّم ، فعملية الإتصال التربوي له أهمية كبيرة في الحياة الإنسانية ( السعدي والمياحي، ٢٠١٦ص٩٦-١٠٠)

- إنَّ الفقرة ( ٤ ) التي نصّت على (يكون المشرف التربوي قادرا على التأثير واستيعاب الآخرين). احتلت المرتبة الحادية عشر ، بوزن نسبي ( ٥٧,٨٥٠ %) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، فَمِن الصِّفات الشَّخصية التي يَجِب أن تتوفّر في المُشرف لِإنجاح مُهمّته في الإشراف ، هي القُدرة على الإقناع والتأثير ، وأنّ كفاءة المُشرف المُختص تُكَمِّن في مَهاراته التي تجذب الآخرين إليه ، ليتعاونوا معه ويُخلِصون في العمل ويَزيد مِن إنتاجهم وعَطائهم .
- إنَّ الفقرة ( ١٢ ) التي نصّت على (يستقبل المشرف التربوي اراء ونظر الآخرين برحابة صدر). احتلت المرتبة الثانية عشر ، بوزن نسبي ( ٥٣.٦٥٠ %) ، وهي درجة توافر مُتوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مُشرف اللغة الإنجليزية يَستخدم أسلوب الدبلوماسية والديمقراطية بَعِيد عَن التسلطية والاستبدادية ، والدكتاتورية ، وأسلوب الديمقراطية مِن الأساليب الحديثة في إدارة المُؤسَّسات مِنها الإدارة المدرسية ، فَمِن الصِّفات الشَّخصية التي يَتَمَتَّع بِها ، هي الاستماع الى آراء الآخرين والأخذ بأفكارهم الصائبة والتشاور معهم وإشراكهم بِعملية تَخْطِيط التدريس ، ويكون صَوْت مِن أصواتهم فهذا يُساعد على حُب العمل والتعاون والإبداع .( السعدي والمياحي ، ٢٠١٦، ص٤٩)

تحليل فقرات ( المعايير الانتاجية)

جدول ( ٢٠ )

يُبيّن التكرارات والوسط الحسابي المرجح والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المعيار السادس : المعايير الإنتاجية

ت	الفقرات	مجموع الاستجابات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة
١	يخطط المشرف التربوي لبرامجه التدريبية بشكل شمولي مع توفير بيئة تدريبية انسانية مادية ملائمة.	١٢٤١	٣.١٠٣	٠.١٥٨	٦٢.٠٥٠ %	٦
٢	يعد المشرف التربوي نشرات تربوية توضح المفاهيم وحدث المعلومات في مجال تخصصه.	١٣٢٢	٣.٣٠٥	٠.١٤٨	٦٦.١٠٠ %	٤
٣	يهيئ المشرف التربوي المناخ التعليمي المناسب للمعلمين كي يدركوا ان التعليم كمهنة يتبع اساليب متنوعة ومتصلة بمراحل النمو. المعرفي.	١٤٥٣	٣.٦٣٣	٠.١٧٥	٧٢.٦٥٠ %	١
٤	يعد المشرف التربوي بحوثا اجرائية تعالج مشكلات حقيقية تواجه المعلمين الذين يشرف عليهم في مجال عملهم .	١٣٥٥	٣.٣٨٨	٠.٢٩٨	٦٧.٧٥٠ %	٣
٥	يسهم المشرف التربوي في توفير بيئة صحية جيدة لتلامذة المدرسة وذلك بالاتفاق مع مؤسسات صحية .	١٣٨٥	٣.٤٦٣	٠.١٤٨	٦٩.٢٥٠ %	٢
٦	يسهم المشرف التربوي بالاتصال مع مؤسسات تعليمية ومنظمات اخرى في المجتمع لتوفير بيئة تعليمية فاعلة .	١١٣٧	٢.٨٤٣	٠.١٣٢	٥٦.٨٥٠ %	٨
٧	يدعم المشرف التربوي مشروعات تعليمية ابداعية مع التشجيع على نشرها.	١٢٦٤	٣.١٦٠	٠.١٥٨	٦٣.٢٠٠ %	٥
٨	يسهم المشرف التربوي بتوفير مختبرات صوتية ومكتبة خاصة لتعليم اللغة الانجليزية.	١١٩٣	٢.٩٨٣	٠.١١٨	٥٩.٦٥٠ %	٧
٩	يتأكد المشرف التربوي من صلاحية مبنى المدرسة ونظافتها واتساع الغرف الموجودة بها.	١٠٩٧	٢.٧٤٣	٠.١٥٢	٥٤.٨٥٠ %	٩
١٠	يعد المشرف التربوي برامج لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدارس التابعة له اشرافيا	١٠٧٣	٢.٦٨٣	٠.١٧٩	٥٣.٦٥٠ %	١٠
	الدرجة الكلية للمعيار	١٢٥٢٠	٣١.٣٠	٧.٠٧٢	٦٢.٦٠٠ %	

يتضح من الجدول ( ٢٠ ) ما يأتي :

- إنَّ الفقرة ( ٣ ) التي نصّت على ( يهيئ المشرف التربوي المناخ التعليمي المناسب للمعلمين كي يدركوا ان التعليم كمهنة يتبع اساليب متنوعة وملتصدة بمراحل النمو المعرفي ) . احتلت المرتبة الاولى ، بوزن نسبي ( ٧٢,٦٥٠ %) ، وهي درجة توافر كبيرة ، حيث ترى الباحثة أن مُشرف اللغة الإنجليزية يُحاول بِقدر استطاعته تهيئة المناخ التعليمي الإداري ليحثهم على النمو الذاتي ونمو الطلبة ويحقق أهداف العملية التربوية ، كأن يُطلعهم على المواد الدراسية والوسائل التعليمية وغيرها من الأنشطة .
- إنَّ الفقرة ( ٥ ) التي نصّت على ( يسهم المشرف التربوي في توفير بيئة صحية جيدة لتلامذة المدرسة وذلك بالاتفاق مع مؤسسات صحية ) . احتلت المرتبة الثانية ، بوزن نسبي ( ٦٩,٢٥٠ %) ، وهي درجة توافر كبيرة ، وترى الباحثة أن مُشرف اللغة الإنجليزية يهتم بدوره ويبدل جُهوده على إيجاد تعاون مُستمر واتصال وثيق بين المدرسة والمُجتمع المحلي ، لحلّ مشكلات التلميذ وتحقيق الأهداف التربوية .
- إنَّ الفقرة ( ٤ ) التي نصّت على ( يعد المشرف التربوي بحوثا اجرائية تعالج مشكلات حقيقية تواجه المعلمين الذين يشرف عليهم في مجال عملهم ) . احتلت المرتبة الثالثة ، بوزن نسبي ( ٦٧,٧٥٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، ترى الباحثة أن مُشرف اللغة الإنجليزية قليل الاهتمام باعداد البحوث التي تُعالج وتحلّ مشكلات المُعلّم في المدرسة ، وتُعتبر من الوظائف الإنتاجية التنشيطية التي تُرفع من مُستوى أدائه . ومن الوظائف ( إحساسه بالمُشكلة والسعي إلى حلّها بالبحث والدراسة التي تُحقق نمو المُتعلّمين المُستمر ) .
- إنَّ الفقرة ( ٢ ) التي نصّت على ( يعد المشرف التربوي نشرات تربوية توضح المفاهيم واحداث المعلومات في مجال تخصصه ) . احتلت المرتبة الرابعة ، بوزن نسبي ( ٦٦,١٠٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة إهتمام مُشرفي اللغة الإنجليزية بكتابة النشرات التربوية التي تعمل على تجديد المعرفة عند المُعلّمين والنشرات تشمل مجالات دورية تخصصية تُساعد المُعلّم على تحسّن معلوماته .
- إنَّ الفقرة ( ٧ ) التي نصّت على ( يدعم المشرف التربوي مشروعات تعليمية ابداعية مع التشجيع على نشره) . احتلت المرتبة الخامسة ، بوزن نسبي ( ٦٣,٢٠٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، فعلى مُشرف اللغة الإنجليزية أن يعمل بكل الوسائل المُختلفة التي تعمل على تنمية المُعلّم ومواهبه وإمكانياته وهواياته و وذلك بتوجيههم وإرشادهم والحاقهم بدورات تدريبية والإفادة من المواهب في النشاطات المدرسية المُختلفة.

- إنَّ الفقرة ( ١ ) التي نصّت على (يخطط المشرف التربوي لبرامجه التدريبية بشكل شمولي مع توفير بيئة تدريبية انسانية مادية ملائمة) . احتلت المرتبة السادسة ، بوزن نسبي ( ٦٢,٠٥٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، تؤكّد الفتلاوي (٢٠١٦) أن من وظائف المشرفين التربويين هي وضع خطط سليمة قائمة على أسس علمية لتدريب المعلمين من أجل نموهم وتحسين مستويات أدائهم ، وبالتالي تحسين الموقف التعليمي، ولا يتوفر إلا بتوفير بيئة تعاونية ، مادية تتصل بالمواد والطرائق والوسائل والنشاطات . ( الفتلاوي والشافعي ، ٢٠١٦ ، ص١١٢-١١٦ ) .
- إنَّ الفقرة ( ٨ ) التي نصّت على (يسهم المشرف التربوي بتوفير مختبرات صوتية ومكتبة خاصة لتعليم اللغة الانجليزية) . احتلت المرتبة السابعة ، بوزن نسبي ( ٥٩,٦٥٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مشرف اللغة الإنجليزية قليل الإلمام بمهامه والبحث عن كل من شأنه تطوير المعلمين واستمرار نموهم ، ليتمكنوا من مواجهة متطلبات التفجير المعرفي ، ويكون ذلك بالتطبيق العملي الهادف والامثل لتوفير الأجهزة والوسائل والتقنيات.( الإبراهيم ، ٢٠١٦، ص٤٦)
- إنَّ الفقرة ( ٦ ) التي نصّت على (يسهم المشرف التربوي بالاتصال مع مؤسسات تعليمية ومنظمات اخرى في المجتمع لتوفير بيئة تعليمية فاعلة) . احتلت المرتبة الثامنة ، بوزن نسبي ( ٥٦,٨٥٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، فعلى مشرف اللغة الإنجليزية أن يبذل جهده بأن تتعاون كل من المدرسة والبيئة بكل ما فيها من إمكانيات ووسائل يُمكن أن تقيد بها المدرسة وتساعد في تحقيق أغراضها التربوية.
- أن الفقرة ( ٩ ) التي نصّت على (يتأكد المشرف التربوي من صلاحية مبنى المدرسة ونظافتها واتساع الغرف الموجودة بها) . احتلت المرتبة التاسعة ، بوزن نسبي ( ٥٤,٨٥٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة تركيزه على الوسائل الإشرافية الجديدة ، والتي تؤكد على ضرورة توفير كل ما يُمكن من الوسائل لخلق جو مُريح في المدرسة وذلك بملاحظة حجم الصّف وصلاحيته للدراسة ، وتوفير قاعات دراسية مُريحة ومحلّات استراحة للمعلمين ومجهزة بكل ما تحتاج إليه من أثاث وأجهزة حديثة ( الإبراهيم ، ٢٠١٦، ص٩٩).
- إنَّ الفقرة ( ١٠ ) التي نصّت على (يعد المشرف التربوي برامج لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدارس التابعة له اشرافيا) . احتلت المرتبة العاشرة ، بوزن نسبي ( ٥٣,٦٥٠ %) ، وهي درجة توافر متوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الوضوح بمفهوم الإشراف التربوي وعدم انسجامهم مع الممارسات التطبيقية ، فالمشرف يجب أن يُخطط لزيارة المعلمين حسب برنامج الزيارات وليس زيارة المدرسة والتخطيط إلى أسلوب الزيارات بين المعلمين ، فهذا يُعزّز عندهم النمو المهني ويتعلّمون من بعضهم البعض المعلومات والخبرات .



## **الفصل الخامس**

**الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات**

الاستنتاجات :-

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصلت الباحثة الى الاستنتاجات الآتية :-

- ١- تقيّد مشرفي اللغة الانجليزية بالتعليمات والروتين وابتعادهم عن التجديد والحدّثة.
- ٢- عدم اعتماد وزارة التربية على معايير لتقويم اداء مشرفي اللغة الانجليزية حسب حاجات ومتطلبات معلمي اللغة الانجليزية لتحسين العملية التعليمية.
- ٣- اهتمام المشرفين بالزيارات الصافية وقلّة اهتمامهم بربط المجتمع بالمدرسة كالقيام بالحلقات النقاشية او الزيارات التطويرية .
- ٤- هناك مُحدّدات تُؤثّر على عمل مُشرف اللغة الإنجليزية مثل قلة مشاركته للمعلم في التخطيط والتحليل للدرس ووضع الاهداف ، وقلّة قيامهم بعمل بحوث ونشرات توضيحية تساعد المعلم في تحسين اداءه المهني فيبتعد نوعاً ما عن الكفاءة في الاداء .
- ٥- عدم اعتماد وزارة التربية على مقاييس لقياس أداء مشرفي اللغة الإنجليزية ووضع معايير تُواكب التّجديد والتّطور والحدّثة لقياس اداء مشرفي اللغة الانجليزية.
- ٦- اعتماد العملية الاشرافية على النظرية السلوكية وعدم اعتمادهم على نظريات حديثة كالنظرية الموقفية والتي تعتمد على الاسلوب التشاركي التعاوني .

التوصيات :-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُوصي الباحثة بالآتي :-

١- ضرورة اعتماد المعايير المقترحة التي تم تحديدها في البحث الحالي والافادة منها في تقويم

مشرفي اللغة الانجليزية في المدارس الابتدائية .

٢- ضرورة اعتماد الوزارة والجهات المختصة بالتربية والتعليم كليات مُختصة بالإدارة التربوية

والإشراف ، لها أقسامها وفروعها لإختيار قادة تربويين مُختصين بالتربية والتّعليم .

٣- ضرورة اعتماد الشهادات العليا للإشراف التربوي ، من أجل تحسين العلمية التّعليمية .

٤- إشراك مشرفي اللغة الإنجليزية بدورات تدريبية أثناء الخدمة ، مستفيدين من المعايير المقترحة

التي توصلت إليها الباحثة .

٥- ضرورة تزويد الجهات التربوية ليس فقط مشرفي اللغة الإنجليزية وإنما كُُل التخصصات

بالوسائل التّعليمية والتقنيات التربوية للنهوض بواقع التّعليم في العراق .

٦- تأكيد الوزارة على زيادة مشرفي اللغة الإنجليزية لكون أعدادهم قليلة في محافظة ميسان مقارنةً

بالمدارس العديدة .

٧- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومثيلاتها في تطوير واقع الإشراف وبكُل تخصصاته.

المقترحات :-

استكمالاً لنتائج البحث الحالي وتطويراً له تُقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية :-

- ١- إجراء دراسة مُماثلة للدراسة الحالية مستفيدين من المعايير التي اعدتها الباحثة لتقويم اداء مشرفي اللغة الانجليزية في الفرات الاوسط.
- ٢- إجراء دراسة مُماثلة للدراسة الحالية لتقويم اداء مشرفي الاختصاصات الاخرى .
- ٣- إجراء دراسة تقويمية لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مُدراء الإشراف .
- ٤- فتح كُليات خاصة بقسم الإشراف التربوي تكون حصيلتها شهادة بكالوريوس فما فوق في الإشراف والإدارة التربوية .
- ٥- ضرورة اعتماد الوزارة والجهات المختصة بالتربية والتعليم كليات مختصة بالإدارة والإشراف التربوي .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان / كلية التربية الاساسية

الدراسات العليا / قسم معلم الصفوف الاولى

ماجستير مناهج وطرائق تدريس عامة

مُلحق ( ٥ )

م/ إستبانة اراء المُحكّمين

تحية طيبة:-

تروم الباحثة بإذن الله إجراء دراسة ترمي الى ( تقويم أداء مُشرفي اللغة الانجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المُعلمين في ضوء معايير مُقترحة ) وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس العامة ، وقد بيّنت الباحثة الإستبانة التي بين أيديكم للتعرف على أهم المعايير المناسبة لتقويم أداء مُشرفي اللغة الإنجليزية ، ورغم تقديري لإنشغالكم ووقتكم الثمين إلا إنني أعتز بأرائكم السديدة لما تملكونه من خبرة وعلم ومعرفة في هذا المجال ، فيشرفني أن أضع الاستبانة بين ايديكم لتحكيمها وإبداء اراءكم وملاحظاتكم بخصوص مدى مناسبة المعايير ودقتها وصلاحيتها وسلامة صياغتها اللغوية من عدمها ، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) على الفقرة المناسبة وأية إقتراحات ترونها مناسبة بالإضافة او التعديل

ولكم مني الشكر الجزيل .....

الباحثة

اسراء صلاح كريز

المشرف

ا. د نجم عبد الله الموسوي

١- معيار القيادة التشاركية وتشمل المؤشرات الآتية :

ت	الفقرة	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى تعديل	التعديل المقترح
-١	أن يُشارك في حلّ المشكلة المتعلقة بتصميم المناهج .				
-٢	ان يساهم مع اولياء الامور في حل المشكلات التي تنشأ بالمدرسة بنحو يضمن كرامة المعلم.				
-٣	ان يشارك بعملية تخطيط التدريس مع المعلمين.				
-٤	ان يتابع وضع الخطط اليومية والسنوية لسير العملية التعليمية من قبل معلمي اللغة الانجليزية.				
-٥	ان يساعد المعلم بوضع جدول الاختبارات ووضع الاهداف العامة والخاصة للمنهج الجديد				
-٦	ان يشارك الادارة المدرسية بتوزيع الحصص الدراسية على المعلمين بنحو عادل				
-٧	ان يسهم بربط المدرسة بالمجتمع وذلك بالتعاون بين المدرسة والمؤسسات الاخر				
-٨	ان يسهم بوضع حل للمعلم الذي زادت خدمته بالتعليم للذين تبعد مدارسهم عن محل سكنهم				
-٩	مدى حرصه لتلبية احتياجات المعلمين وذلك بتزويد الجهات المعنية بالمشاكل التي يعاني منها المعلم				
-١٠	ان يسهم بحل المشكلات المتعلقة بنقص المعلمين				
-١١	المشاركة بوضع حل للحد من الضغوط على المعلمين الناجمة عن العمل				
-١٢	مشاركة المعلمين بالمشكلات التي تواجههم مع الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم				
-١٣	ان يبذل دور التفتيش الى مشاركا للعملية التربوية				

## ٢- المعايير المهنية وتشمل المؤشرات الآتية :

ت	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج الى تعديل	التعديل المقترح
١-	أن يكون حاصلًا على شهادة البكالوريوس فما فوق في الادارة التربوية والاشراف				
٢-	أن تكون لديه خدمة لا تقل عن خمسة عشر سنة				
٣-	القدرة على استعمال أساليب اشرافية وتطبيقها عملياً.				
٤-	يملك الكفايات الفنية والإشرافية المطلوبة.				
٥-	أن تكون لديه خبرة كافية في مجال التدريس				
٦-	قادراً على استعمال أساليب تدريبية متنوعة مثل العصف الذهني ، لعب الادوار ، العمل التعاوني.				
٧-	يملك القدرة على تحليل المنهج واثراءه .				
٨-	أن يسهم بإنشاء ورشة لتدريس اللغة الانجليزية في المدرسة التابعة له.				
٩-	أن ينفذ حصصاً تطبيقية أمام المعلمين مستعملاً اللغة الانجليزية.				
١٠-	أن يكون متواصلاً بزياراته للمعلمين في المدارس التابعة له اشرافياً				
١١-	مدى انجازه للمهام التي يُكَلَّف بها وعلى احسن وجه.				
١٢-	أن يكون صوتاً ناطقاً عن المعلم ونقل آراءه ومقترحاته لأي جهة مسؤولة.				
١٣-	أن يحث المعلمين على الابداع والتجريب في التدريس والبحث عن كل جديد.				
١٤-	أن يقوم بجمع المعلمين اسبوعياً وبنفس الاختصاص لطرح الافكار والافادة من خبرات الاخرين في التدريس.				
١٥-	حرصه على وضع تعليمات في كل بداية عام دراسي يوضح بما سيلتزم به المعلمون.				
١٦-	أن يبذل دور التفتيش الى مشاركاً للعملية التربوية.				
١٧-	أن يكون قائداً تربوياً مؤهلاً علمياً ويترك اثر ايجابي				

				في الميدان التربوي	
				أن يجمع المعلمين اسبوعياً لطرح الافكار والافادة من خبرات الاخرين في التدريس.	١٨-
				أن يحرص على وضع تعليمات في كل بداية عام دراسي يوضّح بما سيلتزم به المُعلّمون	١٩-
				التواصل مع المعلم شخصياً والكترونياً ورفدهم بما يستجد من تطوير في طرق التدريس الحديثة	٢٠-
				يقيم علاقات انسانية جيدة بين المُعلّمين ومُدير المدرسة	٢١-
				رفع مكانة المعلم في المجتمع	٢٢-

### ٣- المعايير الثقافية : وتشمل المؤشرات الآتية :

ت	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج الى تعديل	التعديل المقترح
١-	يراعي التطورات الحديثة في مجال التقنيات التربوية				
٢-	يسهم في بناء ورشة لتدريس اللغة الانجليزية في المدرسة التابعة له ويواكب التطورات الحديثة.				
٣-	يساعد المعلمين الجدد على التكيف مع البيئة المدرسية				
٤-	ان يشجع المعلمين ومدير المدرسة على القيام برحلات علمية ترفيهية جماعية				
٥-	يشجع على الابداع في تطوير خطط مستقبلية لرؤية المدرسة .				
٦-	ان يهتم بنمو المعلمين علمياً وفنياً				
٧-	ان يشجع تبادل الخبرات بين معلمي المدارس				
٨-	ان يتمتع بثقافة عالية وسعة اطلاع				
٩-	ان يكون ذا ثروة معرفية وعلمية جيدة				
١٠-	ان يكون ملماً باللغة الانجليزية قراءة وكتابة.				



				١١- ان يؤمن بالإسلوب الديمقراطي في التعليم
				١٢- تبادل وجهات النظر بينه وبين المعلمين لتنمية الروح المعنوية.
				١٣- ان يلم بأهداف التربية وفلسفتها
				١٤- ان يشجع المعلم على الابداع في مجال طرق التدريس

#### ٤- المعايير الانسانية : وتشمل المؤشرات الآتية :

ت	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج الى تعديل	التعديل المقترح
١-	يزود المعلمين بالمستجدات الحديثة .				
٢-	أن يراعي حاجات المعلمين الشخصية والمهنية والاجتماعية والنفسية.				
٣-	أن يضمن العبارات الايجابية في بطاقة تقييم المعلم للتعزيز المستمر .				
٤-	أن يتجنب في عملية تقييم المعلمين تصيد الاخطاء ونشرها.				
٥-	لا تقل عملية تقييم المعلم عن جيد جدا.				
٦-	أن يشجع المدير على الاهتمام بأراء اولياء الامور والمُعَلِّمين والطلبة.				
٧-	أن يثير دافعية المُعَلِّمين بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم .				
٨-	أن يشجع المعلمين على عمل النشاطات الايجابية لرفع معنوية الطالب.				
٩-	يهتم بإقامة علاقات انسانية مُحِبِّية بينه وبين المعلمين .				
١٠-	يُشجِّع على الابداع في تطوير خطط مستقبلية لرؤية المدرسة .				

## ٥- المعايير الشخصية : وتشمل المؤشرات الآتية :

ت	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج الى تعديل	التعديل المقترح
١-	ان يكون صديقا لا مشرفاً متسلطاً.				
٢-	أن يكون ذا ثروة علمية ومعرفة جيدة .				
٣-	أن يتمتع بالأخلاق الحميدة كونه قائدا تربوياً للأخرين.				
٤-	أن يتحلّى بالذكاء.. وضبط النفس والالتزان الانفعالي.				
٥-	ان يكون قادراً على التأثير واستيعاب الاخرين.				
٦-	يتميز بالقدرة اللغوية .. التي تمكنه من التعبير السليم.				
٧-	أن يكون عادلاً وصادقاً في التعامل مع المعلمين.				
٨-	أن يكون متعاوناً، مرناً ، ومتواضعاً في تعامله مع المعلم.				
٩-	أن يكون مخلصاً متفاني في عمله يقدم الافضل.				
١٠-	ان يكون ذا سمعة طيبة ومعتدل في السلوك ومتواضعا				
١١-	ان يعرف بنود ميثاق اخلاقيات المهنة وملتزما بها.				
١٢-	التمتع بالانفتاح وانبساط الشخصية.				
١٣-	أن يستقبل آراء ونظر الاخرين برحابة صدر .				
١٤-	أن يكون متساماً بالصدق وأن لا يفرق بين المعلمين.				
١٥-	أن يتبع اسلوب الحوار والمناقشة في حلّ المشاكل التي تواجه المعلمين .				

## ٦- المعايير الانتاجية : وتشمل المؤشرات الآتية :

ت	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج الى تعديل	التعديل المقترح
-١	أن ينجز عدداً من البحوث التربوية والعلمية التي تفيد المُعلِّمين.				
-٢	أن يكون قادراً على التخطيط والعمل على دورات تدريبية لاحتياجات المُعلِّمين				
-٣	أن يكون مُستعد لنشر وتوعية البيئة المدرسية بالنظافة وحُسن السلوك وذلك بنشر منشورات وتقارير تؤكد على هذا الجانب.				
-٤	أن يسهم في توفير بيئة صحية جيدة لتلاميذ المدرسة وذلك بالاتفاق مع مؤسسات صحية .				
-٥	أن يسهم بتوفير اكبر قدر ممكن من المختبرات الصوتية ومكتبة خاصة لتعليم اللغة الانجليزية .				
-٦	أن يدعم مشروعات تعليمية ابداعية مع التشجيع على نشرها				
-٧	أن يسهم بتوفير المُستلزمات من كتب تعليمية واجهزة ومعدات تخص مادة اللغة الانجليزية .				
-٨	أن يسهم بتوفير مكثبات ورقية داخل كل غرفة صف تساعد التلامذة على التعلم الذاتي.				
-٩	أن يسهم بتوفير التسهيلات المادية والتي تعمل على تطوير العملية التعليمية.				
-١٠	ان يسهم بالاتصال مع مؤسسات تعليمية ومنظمات اخرى في المجتمع لتوفير بيئة تعليمية فاعلة.				
-١١	اضافة طرق تدريس حديثة ومتقدمة تناسب فكر المتعلم				
-١٢	أن يسهم بتوفير اثاث مدرسي جيد ومستلزمات الكترونية.				
-١٣	التأكد من صلاحية مبنى المدرسة ونظافتها واتساع الغرف الموجودة بها .				
-١٤	أن يُسهم بتوفير وسائل تعليمية بسبب ارتفاع اسعارها في السوق المحلية .				

				مُساعدته لتوفير بيئة جيدة للمعلمين بصورة عامة والمتعلمين	-١٥
				يساعد المُعلّم على التكيف مع البيئة المُحيطة .	-١٦

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان / كلية التربية الاساسية  
الدراسات العليا / قسم معلم الصفوف الاولى  
مناهج وطرائق تدريس عامة

مُلحق ( ٦ )

إستبانة العينة النهائية

أخي المعلم . . . . . المحترم  
أختي المعلمة . . . . . المحترمة

تحية طيبة :

تَهْدَف الدِّراسة الحالية إلى ( تقويم أداء مُشرفي اللُّغة الإنجليزية في المَدارس الإبتدائية من وجهة نظر المُعلِّمين في ضوء معايير مُقترحة ) .

وقد حصلت الباحثة على فترات أداتها من خلال دراسة مُستفيضة للأدبيات السابقة ، وإستطلاع آراء مُعلِّمي اللُّغة الإنجليزية وما تراه الباحثة مُناسباً في هذا المَجال . وجرى عرضُها على لجنة الخُبراء ، وقياس صِدقها وثباتها . ولما تتمتعون به من خِبرة وعَمَل ميداني مع مُشرفي اللُّغة الانجليزية ، راجين أن ينال الموضوع إهتمامكم بالإستبانة المُرفقة طياً والتأشير عليها بالعلامة ( / ) في الحقل الذي ترونه مناسباً للخيارات المَوْضوعة إزاء كُلِّ فقرة . علماً إن البدائل التي تُستعمل في الإجابة هي ( دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، ابدأً )  
شاكراً لكم تفضُّلكم مع خالص الإحترام .

ملاحظة :

- ١- إن هذه الإستبانة أُعدت لأغراض البحث العلمي .
- ٢- يُرجى التأشير على الحقل المُناسب أمام العبارات أدناه :

الباحثة

اسراء صلاح كريس

المشرف

ا . د نجم عبد الله الموسوي

أولاً: معيار القيادة التشاركية :-

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١-	يُشارك المُشرف التربوي في حَل المُشكلة المُتعلقة بتصميم المناهج					
٢-	يُساهم المشرف التربوي مع اولياء الامور في حل المُشكلات التي تنشأ بالمدرسة بنحو يضمن كرامة المُعلمين.					
٣-	ان يشارك المُشرف التربوي بعملية تخطيط التدريس مع المُعلمين.					
٤-	يُساعد المشرف التربوي المُعلمين بوضع جدول المواصفات الخاصة بالاختبارات المدرسية المُختلفة.					
٥-	يحلل المشرف التربوي المناهج والكتب المدرسية المتعلقة بتخصصه.					
٦-	يُسهِم المُشرف التربوي بربط المدرسة بالمُجتمع وذلك بالتعاون بين المدرسة والمؤسسات الاخر.					
٧-	يُتيح المشرف التربوي للمُعَلِّم فرصة في اللّقاء الاشرافي لطرح همومه واهتماماته بحرية.					
٨-	يُنَفِّذ المُشرف التربوي حصصاً تطبيقية أمام المُعلمين في مجال تخصصهم					

\*تعريف القيادة التشاركية : هي مُشاركة المشرف التربوي المُعلمين في صنع القرارات ومدى مساهمته بالعملية الإدارية و التعليمية.

ثانياً: المعايير المهنية :-

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١-	يكون المشرف التربوي حاصلاً على شهادة البكالوريوس كحد أدنى في الإدارة التربوية والإشراف					
٢-	تكون لدى المشرف التربوي خدمةً تعليمية لا تقل عن خمسة عشر سنة.					
٣-	يُحلّل المشرف التربوي السلوك التعليمي للمُعَلِّمين في الغرفة الصفية لوضع توصيات يأخذ بها المعلم في أثناء تدريسه.					
٤-	يُقيم المشرف التربوي مع المعلمين علاقة مهنية قائمة على درجة عالية من الثقة.					
٥-	يملك المشرف التربوي القدرة على تحليل المنهج واثراءه .					
٦-	يحرص المشرف التربوي على توفير فرص الدعم والمساعدة للمُعَلِّمين ويهيئ لهم فرص النمو المهني .					
٧-	يحدد المشرف التربوي للمُعَلِّمين مصادر المعلومات التي تتصل بالمواد التعليمية التي يُشرف عليها .					
٨-	يكون المشرف التربوي متواصلاً بزياراته للمُعَلِّمين في المدارس التابعة له إشرافياً لتحسين أداءهم .					
٩-	يُراقب المشرف التربوي المعلمين للتأكد من إنهم ملتزمون بما يُطلب منهم .					
١٠-	يُقدّم المشرف التربوي تقديرات ناقدة وافكاراً ببناء للتغيير عند إصغائه الى مشاكل المعلمين واهتماماتهم.					

					١١- يَحْتِ المُعَلِّمِينَ عَلَى الإِبْدَاعِ وَالتَّجْرِبِ فِي التَّدْرِيسِ وَالبَحْثِ عَنِ كُلِّ جَدِيدٍ بَدَلًا مِنْ العَمَلِ عَلَى قَوْلِهِمْ سُلُوكِهِمْ.
					١٢- يَمْتَلِكُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيَّ مَهَارَاتِ إِتْصَالٍ وَتَوَاصُلٍ فَعَّالَةٍ (إِسْتِمَاعٍ ، تَحَدُّثٍ ، لُغَةٍ ، ذِكَاةٍ عَاطِفِيٍّ )
					١٣- يَحْرُسُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ عَلَى الإِطْلَاعِ عَلَى المُسْتَجِدَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّخْصِصِيَّةِ الحَدِيثَةِ
					١٤- يُتَابَعُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ وَضْعَ الخُطَطِ اليَوْمِيَّةِ وَالسَّنَوِيَّةِ لِسِيرِ العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ
					١٥- يُسَهِّمُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ فِي وَضْعِ حُلِّ المُعَلِّمِينَ الَّذِينَ زَادَتْ خِدْمَتُهُمُ بِالتَّعْلِيمِ لِلَّذِينَ تَبَعُدُ مَدَارِسُهُمْ عَنِ مَحَلِّ سَكْنَاهُمْ
					١٦- يُسَهِّمُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ بِحَلِّ المُشْكَلَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِنَقْصِ المُعَلِّمِينَ
					١٧- يُرَكِّزُ المُشْرِفُ التَّرْبَوِيُّ عَلَى المُنْحَى العَمَلِيِّ وَرِيطِ المَعْرِفَةِ بِالحَيَاةِ فِي المُمَارَسَاتِ الإِشْرَافِيَّةِ.

\* تعريف المعيار المهني : هو مقياس مدى تمكنه من مزاولة مهنة الإشراف.



ثالثاً: المعايير الثقافية :-

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١-	يَهْتَم المُشرف التربوي بِنمو المُعَلِّمين عِلْمياً وفنِياً .					
٢-	يُشجِّع المُشرف التربوي المُعَلِّمين ومدير المدرسة على القيام بِرحلات عِلْمية ترفيحية جَماعية مثل زيارة مختبرات اللغة والاستفادة منها في التدريس					
٣-	يُشجع المُشرف التربوي تَبادل الخِبرات بين مُعَلِّمي المَدارس ضمن نطاق اشرافه وذلك بِعمل حلقة إجتماع إسبوعية للإفادة من خِبرات التدريس .					
٤-	يَتَمَتَّع المُشرف التربوي بِثقافة عالية وسِعة إطلاع في مجال تخصصه .					
٥-	يكون المُشرف التربوي مُلمّاً باللُّغة الإنجليزية قراءةً وكتابةً.					
٦-	يُوظف المُشرف التربوي المَعارف الحديثة في تحسين إداء المُعَلِّمين.					
٧-	يَسعى المُشرف التربوي الى إقامة نوع من الجوار بين المُعَلِّمين لِيُعَمِّق في نُفوسِهِم القيم المهنية ويُعزز مُمارساتهم التعليمية .					
٨-	يَزِيد إعتِقاد المُشرف التربوي على مَخزون المُعَلِّم الوجداني والتزامه الذاتي نحو واجباته ومسؤولياته بدلاً من إعتِماده على الضبط الخارجي للمُعَلِّمين.					
٩-	يَحِرص المُشرف التربوي على تَحديد القِيم والمُعتَقَدات المُشتركة التي تَحكم سِلوك الأفراد وتُعزِّز لديهم قِيم الزمالة والإنتِماء .					

\*تعريف المِيار الثقافي : وَيَعني مدى إمتلاكِهِ للمَعارف والعلوم وتطبيقها في المَجال التربوي.

رابعاً: المعايير الإنسانية :-

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١-	يُراعي المُشرف التربوي حاجات المُعلّمين الشخصية والمهنية والإجتماعية والنفسية.					
٢-	يُضمّن المُشرف التربوي العبارات الإيجابية في بطاقة تقييم المُعلّمين للتحفيز المُستمر.					
٣-	يَتجنّب المُشرف التربوي في عملية تقييم المُعلّمين تصيّد الأخطاء ونشرها.					
٤-	يُشجّع المُشرف التربوي المدير على الإهتمام بأراء أولياء الأمور والمُعلّمين والطلبة.					
٥-	يُثير المُشرف التربوي دافعية المُعلّمين بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم .					
٦-	يُشجع المُشرف التربوي المُعلّمين على عمل النشاطات الإيجابية لرفع معنوية الطالب.					
٧-	يَهتم المُشرف التربوي بإقامة علاقات إنسانية مُحبة بينه وبين المُعلّمين					

\*تعريف المعايير الإنسانية : ويقاس هذا المعيار مدى إنسجامه مع المُجتمع المدرسي والإداري ومدى تعاونه بالعملية التعليمية.

خامساً: المعايير الشخصية :-

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١-	يكون المشرف التربوي صديقا لا مشرفاً متسلطاً.					
٢-	يتمتع المشرف التربوي بالأخلاق الحميدة كونه قائداً تربوياً للآخرين.					
٣-	يتحلى المشرف التربوي بالذكاء.. و ضبط النفس والإتزان الإنفعالي.					
٤-	يكون المشرف التربوي قادراً على التأثير وإستيعاب الآخرين.					
٥-	يتميز المشرف التربوي بالقدرة اللغوية التي تمكنه من التعبير السليم.					
٦-	يكون المشرف التربوي عادلاً وصادقاً في التعامل مع المعلمين.					
٧-	يكون المشرف التربوي متعاوناً ،مرناً ، ومتواضعاً في تعامله مع المعلمين.					
٨-	يكون المشرف التربوي مخلصاً متفاني في عمله يقدم الأفضل.					
٩-	يكون المشرف التربوي ذا سمعة طيبة ومعتدل في السلوك ومتواضعاً .					
١٠-	يعرف المشرف التربوي بنود ميثاق أخلاقيات المهنة وملتزماً بها.					
١١-	يتمتع المشرف التربوي بالإنفتاح وإنبساط الشخصية.					
١٢-	يسقبل المشرف التربوي آراء الآخرين وانتقاداتهم برحابة صدر .					

١٣-	يكون المشرف التربوي مُتَسَمّاً بالصدق وأن لا يُفَرِّق بين المُعلِّمين.				
-----	------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

\*تعريف المعايير الشخصية : ويعني مدى إمتلاكه للصفات الشخصية ومدى قُوة تأثيره على الآخرين.  
سادساً: المعايير الانتاجية :-

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١-	يخطط المشرف التربوي لبرامجه التدريبية بشكل شمولي مع توفير بيئة تدريبية انسانية مادية ملائمة .					
٢-	يعد المشرف التربوي نشرات تربوية توضح المفاهيم واحداث المعلومات في مجال تخصصه					
٣-	يهيئ المشرف التربوي المناخ التعليمي المناسب للمعلمين كي يدركوا ان التعليم كمهنة يتبع اساليب متنوعة ومتصلة بمراحل النمو . المعرفي .					
٤-	يعد المشرف التربوي بحوثا اجرائية تعالج مشكلات حقيقية تواجه المعلمين الذين يشرف عليهم في مجال عملهم .					
٥-	يسهم المشرف التربوي في توفير بيئة صحية جيدة لتلامذة المدرسة وذلك بالاتفاق مع مؤسسات صحية .					
٦-	يسهم المشرف التربوي بالاتصال مع مؤسسات تعليمية ومنظمات اخرى في المجتمع لتوفير بيئة تعليمية فاعلة .					
٧-	يدعم المشرف التربوي مشروعات تعليمية					

					ابداعية مع التشجيع على نشرها.
					يسهم المشرف التربوي بتوفير مختبرات صوتية ومكتبة خاصة لتعليم اللغة الانجليزية.
					يتأكد المشرف التربوي من صلاحية مبنى المدرسة ونظافتها واتساع الغرف الموجودة بها.
					يعد المشرف التربوي برامج لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدارس التابعة له اشرافيا

\*تعريف المعايير الانتاجية : يقيس مقدار ما اسهم من تقديمه خدمة للعملية التربوية التعليمية.

مُلْحَق ( ٦ )

قائمة الخبراء والمُحكِّمين

ت	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
١-	أ.د احمد عبد المحسن الموسوي	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان
٢-	أ. د سلام ناجي باقر	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان
٣-	أ. د عبد الكريم لازم بهير	فلسفة اللغة الانجليزية	كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان
٤-	أ. د محمد رحيم كريم	طرائق تدريس اللغة العربية	كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان
٥-	أ. د اسمهان لازم عنبر	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان
٦-	أ. د فاطمة عبد الحسن رحيم	طرائق تدريس اللغة الانجليزية	كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان
٧-	أ. د عبد السلام جودت	قياس وتقويم	كلية التربية الاساسية / جامعة بابل
٨-	أ. د كريم فخري هلال الرازي	الادارة التربوية	قسم العلوم النفسية والتربوية / جامعة بابل
٩-	أ. د داود عبد السلام جودت	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية / ابن رشد / جامعة بغداد
١٠-	أ. م يسرى كريم هاشم	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية الاساسية / جامعة ميسان
١١-	أ. د عياد اسماعيل صالح السامرائي	علم النفس التربوي	كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة البصرة
١٢-	أ. م. د. عبد الزهرة لفته البدران	علم النفس التربوي	كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة البصرة
١٣-	أ. م. د. ميساء عبد حمزة	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية / جامعة البصرة
١٤-	أ. م. د. امجد عبد الرزاق حبيب	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة البصرة
١٥-	أ. م. د. نبيل بهير كاظم	مناهج وطرائق تدريس عامة	كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة البصرة

## ملحق (١)

The Republic of Iraq  
Office of Maysan province  
Department of

بِسْمِهِ تَعَالَى



جمهورية العراق  
ديوان محافظة ميسان  
المديرية العامة للتربية في محافظة ميسان  
قسم الاعداد / شعبة البحوث والدراسات

العدد: ٤٨/٣/٤  
التاريخ: ٢٠١٨/١٢/٩

الى / قسم الاشراف التربوي  
ادارات المدارس الابتدائية كافة  
م/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ...

يرجى تسهيل مهمة الطالبة ( اسراء صلاح كريس ) احدى طالبات الدراسات العليا ،  
جامعة ميسان / كلية التربية الاساسية ، من اجل اكمال متطلبات بحثها الموسوم  
( تقويم أداء مشرفي اللغة الإنكليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير  
مقترحة ) وحسب الامكانيات المتوفرة لديكم مع التقدير...

حسن كاظم جاسم

محافظة ميسان  
معاون المدير العام للشؤون الفنية

٢٠١٨/١٢/٩

صورة عنه السي :

- مكتب السيد المدير العام ... للتفضل بالعلم مع التقدير
- مكتب السيد معاون الفني ... للتفضل بالعلم مع التقدير
- قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات ... مع الاوليات
- الارشيف .

رقم الهاتف. Phone No. : ٣١٤٤٧٠

البريد الالكتروني : E-mail : [compd\\_maysan@yahoo.com](mailto:compd_maysan@yahoo.com)  
[tarbiamvassin@yahoo.co.uk](mailto:tarbiamvassin@yahoo.co.uk)



## ملحق (٢)

The Republic of Iraq  
Office of Maysan province  
Department of

بسمه تعالى



مهورية العراق  
ان محافظة ميسان  
برية العامة للتربية في محافظة ميسان  
م الاعداد / شعبة البحوث والدراسات

العدد: ٤٨/٣/٤  
التاريخ: ٢٠١٨/١٤/٩

الى / قسم الاشراف التربوي  
ادارات المدارس الابتدائية كافة  
م/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ...

يرجى تسهيل مهمة الطالبة ( اسراء صلاح كرز ) احدى طالبات الدراسات العليا ،  
جامعة ميسان / كلية التربية الاساسية ، من اجل اكمال متطلبات بحثها الموسوم  
( تقويم أداء مشرفي اللغة الإنكليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير  
مفترحة ) وحسب الامكانيات المتوفرة لديكم مع التقدير .

مدير الأشراف التربوي  
مدير الأشراف التربوي  
١١٤٩

حسن كاظم جاسم  
مدير الأشراف التربوي  
٢٠١٨/١٢/٩

صورة عنه السي :

- مكتب السيد المدير العام ... للتفضل بالعلم مع التقدير  
- مكتب السيد معاون الفني ... للتفضل بالعلم مع التقدير  
- قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات ... مع الاوليات  
- الارشيف .

رقم الهاتف : ٣١٤٤٧٠

البريد الالكتروني : E-mail : [compd\\_maysan@yahoo.com](mailto:compd_maysan@yahoo.com)  
[tarbiamvassin@yahoo.co.uk](mailto:tarbiamvassin@yahoo.co.uk)



## ملحق (٣)

<b>Higher Education And Scientific Research</b> <b>Misan University</b> <b>The Basic Education College</b> <b>Graduate Studies</b>	<b>بِسْمِهِ تَعَالَى</b> 	<b>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي</b> <b>جامعة ميسان</b> <b>كلية التربية الأساسية</b> <b>الدراسات العليا</b>
<b>No :</b>		<b>العدد :</b> ١٨٥
<b>Date :</b>		<b>التاريخ :</b> ٢٠١٨ / ٩ / ١٨
<b>إلى / جامعة ميسان / الجامعة المستنصرية / جامعة البصرة</b> <b>جامعة بابل / جامعة كربلاء / جامعة ذي قار</b> <b>م / تسهيل مهمة</b>		
		
<b>نهديكم أطيب التحيات ...</b>		
<p>يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / الماجستير (اسراء صلاح كريبز) إحدى طالبات كليتنا في أسننه الثانية (البحثية) للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩) لغرض إكمال اجراءات بحثها عن رسالتها الموسومة (تقويم اداء مشرفي اللغة الانكليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مقترحة) ..علما انها ما زالت مستمر في الدراسة ...</p> <p>... مع فائق الشكر والتقدير ...</p>		
 <b>أ.د محمد كريم خلف</b>		
<b>معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا</b>		
٢٠١٨ / ٩ /		
<b>نسخه منه إلى //</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• كلية التربية الأساسية .. الشؤون العلمية .. للتفضل بالإطلاع مع التقدير</li><li>• ملفه الطالب</li><li>• الصلابة</li></ul>		
<b>Iraq - Misan - Al Kahla Road</b>		<b>العراق - ميسان - طريق الكلاء</b>
<b>E-mail : drasat.misuni.bec@gmail.com</b>		

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعلیم العالی والبحث العلی  
جامعة میسان / كلية التریبة الأساسية  
الدراسات العلیا / قسم معلّم الصفوف الاولی  
ماجستير مناهج وطرائق تدريس عامة

ملحق ( ٤ )

م ا إستبانة إستطلاعية

المُعَلِّم الفاضل ..... المحترم  
المُعَلِّمة الفاضلة ..... المحترمة

تحية طيبة .....

تروم الباحثة إجراء دراسة إستطلاعية تَهْدِف إلى (( تقويم أداء مُشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير مقترحة ))، ونظراً لما تتمتعون به من مؤهلات علمية في هذا المجال ، تضع الباحثة بين أيديكم هذه الإستبانة للإجابة عن أسئلتها بدقة وموضوعية ، لبيان المعايير التي ترونها مناسبة لتقويم أداء مشرفي مادة اللغة الانجليزية في المرحلة الابتدائية ، راجين أن تتال إهتمامكم لتُسهم الإجابة في التوصل إلى التقويم المطلوب بوصفه جزءاً من مُتطلبات الحُصول على درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس العامة.

ملاحظة :

المعايير ( صفات ، مؤهلات او سمات يُمكن ملاحظتها ويجب توفرها في المشرف التربوي الذي يؤدي دوره في المدرسة الابتدائية وتكون اما : شخصية ، أخلاقية ، علمية ، مهنية ، ثقافية ، انسانية ، انتاجية )

مع شكر الباحثة وتقديرها لجُهودكم العلمية

\*الصِّفَاتِ وَالْمَوْهَلَاتِ الْمُتَوَفَّرَةِ لَدَى مُشْرِفِ اللُّغَةِ الْإِنْجَلِيزِيَّةِ وَذَلِكَ مِنْ زِيَارَتِهِ الْمُنْتَابِعَةَ لِمَدْرَسَتِكُمْ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

الباحثة  
اسراء صلاح كريز

المُشْرِف  
أ. د نجم عبد الله الموسوي

## المصادر والمراجع

- ١- الابراهيم، عدنان بدري، (٢٠١١)، الاشراف التربوي انماط واساليب، ط١، عمان، الاردن
- ٢- ابن زكريا، أبو الحسن أحمد فارس، (١٩٩١)، معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام هارون، المجلد (٥)، دار الجيل، بيروت .
- ٣- ابن منظور، ابو الفضل، (١٩٦٨)، لسان العرب، تحقيق عبد الله الكبير، دار المعارف، مصر
- ٤- ابو الديار، مسعد و آخرون، (٢٠١٢)، قاموس المصطلحات صعوبات التعليم ومفرداتها، ط٢، مركز تقويم وتعليم الطفل، الكويت .
- ٥- ابو جاسر، محمد حسين عبد الهادي، (٢٠١٢)، دور المشرف التربوي في تنمية كفايات تكنولوجيا المعلومات لمعلمي المرحلة الثانوية بـفلسطين وفق المعايير الدولية، جامعة الازهر، غزة .
- ٦- ابو سالم، فدوى كامل، (٢٠٠٨)، واقع التعاون بين الادارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الاداء المهني لمعلميهم \رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة
- ٧- ابو عابد، محمود محمد، (٢٠٠٥)، المرجع في الاشراف التربوي والعملية الاشرافية، الاردن، اربد، دار الكتب الثقافي
- ٨- احمد، ابراهيم احمد، (١٩٨٨)، الاشراف المدرسي، دراسة ميدانية في كتب تحديث الادارة التعليمية والاشراف الفني، القاهرة، دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٨
- ٩- احمد، منار منصور، (٢٠١٥)، درجة ممارسة رؤساء الاقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع ج١، اكتوبر ٢٠١٥
- ١٠- الاسدي، سعيد جاسم، وابراهيم، مروان عبد المجيد، (٢٠٠٧)، الاشراف التربوي، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- ١١- الافندي، محمد (١٩٩٠)، الاشراف التربوي، ط٣، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة
- ١٢- الامام، مصطفى محمود وآخرون، ب.ت، التقويم والقياس، كلية التربية ابن رشد،
- ١٣- امبيض، يسرى زياد صالح، (٢٠١٤)، دور المشرف التربوي في تحسين اداء المعلمين في دارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين
- ١٤- بادود، سحر (٢٠٠٩) واقع ممارسة المشرفات التربويات للأشراف الابداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى
- ١٥- البرادعي، بسيوني، (٢٠٠٨) تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين، دار ابتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- ١٦- البستان، احمد وعبد الجواد، عبد الله (٢٠٠٣) الادارة والاشراف التربوي \ النظرية، البحث، التطبيق، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت

- ١٧- البلداوي ، عبد الحميد عبد المجيد ، ( ٢٠٠٧ ) ، اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي \ التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS ، ط ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
- ١٨- بن سلمة ، منصور عبد العزيز واخرون ، ( ٢٠٠٨ ) ، اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية سلسلة التثقيف التربوي
- ١٩- البياتي ، عبد الجبار ، وزكريا اثناسيوس ، الاحصاء الوصفي والاستدلالي ، بغداد، مؤسسة الثقافة العمالية ، ١٩٧٦م.
- ٢٠- البيلاوي ، حسن واخرون ، ( ٢٠٠٦ ) ، الجودة الشاملة في التعليم ومؤشرات تميز ومعايير الاعتماد ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، سوق البتراء
- ٢١- التميمي، عواد جاسم،(٢٠٠٠) ، "بناء مقياس لتقويم أداء المشرفين الاختصاصيين التربويين"، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٣٥٠، بغداد.
- ٢٢- التوجهات الحديثة ، ط ١ ، مؤسسة رسالة البيان للنشر والتوزيع ، الرياض
- ٢٣- الجابري ، كاظم كريم رضا ، ( ٢٠١١ ) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس \ الاسس والادوات ، ط ١ ، دار الكتب والوثائق ، بغداد
- ٢٤- الجرادات ، محمود ، ( ٢٠٠٩ ) ، مستوى ممارسة المشرفين التربويين للمهام الاشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين في مدينة حائل ، مجلة الثقافة والتربية ، العدد ٢٩ \ ابريل ، ٢٠٠٩
- ٢٥- جريدة الصباح الجديد ، الثقافي البريطاني يوقع اتفاقية لبناء قدرات التعليم في العراق ، بغداد ، ٢٠١٨ \ ٩ \ ٣ ، يوم الاثنين .
- ٢٦- الجنابي ، فرمان قحط رحيمة ، ( ٢٠١٨ ) ، ط ١ ، الاشراف التربوي الاختصاصي الاداري بين الواقع والمأمول ، مؤسسة الامام الصادق للنشر والتوزيع ، بابل ، الحلة
- ٢٧- الحارثي، علي محمد (٢٠٠١) دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، العدد ٢٥، الجزء (٢) ص ١٠٩، دوريات ومؤتمرات
- ٢٨- الحرداني ، محمد رحيم كريم ، ( ٢٠٠٥ ) ، تقويم أداء معلمات اللغة العربية في ضوء الكفايات التعليمية ، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية الأساسية ، العراق ، بغداد ، ( رسالة ماجستير غير منشورة).
- ٢٩- الحريري ، رافدة ، ( ٢٠٠٦ ) ، الاشراف التربوي واقعه وافاقه المستقبلية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
- ٣٠- حسن ، هناء عبد الكريم ، ورسول عبد الرسول ، مزهر ، ( ٢٠٠١ ) ، تقويم اهداف الموضوعات التدريبية لدورات اعداد المشرفين التربويين والاختصاصيين الجدد، دراسات تربوية ، العدد التاسع ، كانون الثاني
- ٣١- حسين ، غالب عبد الأمير، ( ٢٠٠٨ ) ، مدير عام الاشراف التربوي في وزارة التربية، جريدة الصباح، مقالة في صفحة آفاق استراتيجية

- ٣٢- حسين سلامة و عوض الله عوض الله (٢٠٠٦) ، اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان
- ٣٣- الحلاق ، دينا يوسف عبد الرحمن ، متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ورسالة ماجستير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة
- ٣٤- حمدان ، محمد زياد ، (١٩٩٢) ، الاشراف في التربية المعاصرة ، مفاهيم واساليب وتطبيقات ، دار التربية الحديثة ، عمان ، الاردن
- ٣٥- حمودة ، رامي حسين ، (٢٠١١) ، مفاهيم حديثة في وظائف الادارة التربوية والتعليمية ، ط١ ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان
- ٣٦- الخصاونة، فؤاد شبيب حسين، (٢٠٠٢) ، "تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة"، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة، ) كلية التربية- ابن رشد- جامعة بغداد.
- ٣٧- خضر ، رائد يوسف ، (٢٠١١) ، الاشراف التربوي - اساسيات ومفاهيم - دار المنهل للنشر والتوزيع ،
- ٣٨- خضر ، محمد علي ، (١٩٦٦) ، الاشراف والتقويم في طريق العمل مع الجماعات \ مناهج الخدمة الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية والتدريب ، الاشراف\التقويم ، منشورات ELGA
- ٣٩- الخطيب ، ابراهيم ياسين ، الخطيب ، امل ابراهيم ، (٢٠٠٣) الاشراف التربوي فلسفته اساليبه تطبيقاته ، ط١ ، دار قنديل للنشر والتوزيع عمان ، الاردن
- ٤٠- الخطيب ، (١٩٨٤) ، أحمد رداح، الإدارة والاشرف التربوي، اتجاهات حديثة ، الأردن.
- ٤١- الخطيب ، أحمد ، (١٩٨٧) ، محاولة لتحديد بعض الكفايات المطلوبة للمعلم العربي ، مجلة رسالة المعلم ، العدد الثالث ، وزارة التربية والتعليم ، الأردن.
- ٤٢- الخطيب رداح واخرون ، (٢٠٠٠) ، ط٢ ، الإدارة والاشرف التربوي ، دار الامل ، الاردن
- ٤٣- الدسوقي ، مهند حنفي ، (٢٠١٧) ، تقييم وادارة الاداء في المؤسسات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية \جامعة الدول العربية ،القاعدة العربية للمعلومات الادارية
- ٤٤- الدعشب ، فهد ظاهر (٢٠١٤) ، تقويم الاداء الاشرافي لتنمية معلمي الصفوف الاولية مهنيًا في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير، في كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة
- ٤٥- الدويك ، تيسير واخرون (١٩٩٨) ، اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشرف التربوي ، ط٢ ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان
- ٤٦- الرازي ، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر (٢٠٠٣) ، مختار الصحاح ، صيدا، بيروت ، المكتبة العصرية
- ٤٧- الربيعي ، محمود داوود ، (٢٠١٨) ، الاشراف والتقويم في التربية والتعليم ، ط١ ، مؤسسة دار الصادق للنشر والتوزيع ، بابل ، الحلة
- ٤٨- الربيعي، محمود داود(٢٠١٣) : التقويم والارشاد والتوجيه في الميدان التربوي والرياضي، بيروت، دار الكتب العلمية ،

- ٤٩- رزق الله ، دلال سمير ، ( ٢٠١٤ )، تطوير تقييم الاداء التربوي للمدرسة اللبنانية مقارنة لبناء معايير التقييم الذاتي واجراءاته وتجذيرها في واقع السياق المحلي ، اطروحة دكتوراه \_ مجلة تربوية ، شتاءً ، العدد، ٢٥
- ٥٠- الرفاعي، (١٩٨٧) ، علي محمد، الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب، العدد (١)، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ٥١- الرفاعي، ماجد حمزة، صالح حسن الدايري، ١٩٨٩. خصائص شخصية المرشد التربوي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، عدد(١٣)، بغداد.
- ٥٢- رمزي ،عبد القادر (٢٠٠٥) في التفاعل الصفي والاشراف التربوي والادارة المدرسية ، دار حنين ، مكتبة الفلاح ، الكويت
- ٥٣- الزامل ، رحيم عبد جاسم ، (١٩٨٩) ، "تقويم اداء المشرفين التربويين في ضوء مهامهم الاشرافية المطلوبة" ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية - ابن رشد - جامعة بغداد .
- ٥٤- الزبيدي ، هيثم كامل ، (٢٠٠٣) ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة .
- ٥٥- الزهري ،رياض (١٩٨٥) ، اسس الادارة المدرسية والاشراف التربوي ، رام الله ، منشورات دار القلم
- ٥٦- الزهيري ، عبد الكريم محسن غالي ، (١٩٩٤) ، " تقويم اداء المشرف الاختصاصي الاداري في ضوء مهامهم الاشرافية" ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية - ابن رشد - جامعة بغداد .
- ٥٧- زويلف ، مهدي حسن ، (١٩٨٦) ، تقييم أداء العاملين ، وزارة التخطيط ، المعهد القومي للتخطيط .
- ٥٨- زيتون ، كمال عبد الحميد ، (٢٠٠٣) ، التدريس | نماذجه ومهاراته ، ط١، مكتبة التربية بدمهور ، جامعة الاسكندرية .
- ٥٩- زيتون ، كمال عبد الحميد ، (٢٠٠٤) ، تحليل نقدي لمعايير اعداد المعلم المنظمة في المعايير القومية للتعليم بمصر ، المؤتمر العلمي السادس عشر ، تكوين المعلم ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، جامعة عين شمس
- ٦٠- سامي، مسعود واحمد شكري الريماوي، ١٩٩٧. مقدمة في علم الإحصاء الوصفي والتحليلي، دار حنين ، عمان.
- ٦١- السبيعي ، عبید عبد الله ( ٢٠٠٩ ) ، الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير ، رسالة دكتوراه بالادارة والتخطيط جامعة ام القرى ، كلية التربية ، مكة المملكة العربية السعودية
- ٦٢- السعدي ، فاطمة ذياب ما لود و المياحي ، ايثار عبد المحسن قاسم ( ٢٠١٦ ) ، الادارة والاشراف التربوي ، ط١، مؤسسة دار الصادق للنشر والتوزيع ، الحلة
- ٦٣- السعود ، راتب ، (٢٠٠٩) ، انماط السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن ، وفقا لنظرية فرنسيس ليكرت (نظام ١- نظام ٤ ) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم ، المجلة الاردنية للعلوم التربوية ٥(٣)

- ٦٤- السلمي ، علي ، (١٩٧٠)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة.
- ٦٥- سمعان، محمد راتب محمد (٢٠١٢) ، دور الشبكة العنكبوتية في تفعيل الاساليب الاشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدارس وكالة غوث في محافظات غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) ،كلية التربية جامعة الازهر ، غزة
- ٦٦- السميري ، احمد عبد ربه احمد ، (٢٠٠٨) ، مدى ممارسة مشرفي اللغة الانجليزية للأشراف العلاجي من جهة نظر معلمى اللغة الانجليزية فى المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويره ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة
- ٦٧- سميسم ، اسراء حسين محمد ، (٢٠١٠) ، تقويم اداء مديري الاشراف التربوي فى ضوء كفاياتهم الادارية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، كلية التربية الاساسية \ جامعة المستنصرية
- ٦٨- الشافعي ، صادق عيسى و الفتلاوي ، علي تركي ، (٢٠١٥) ، الادارة والاشراف فى التعليم الثانوي ، ط١ ، مؤسسة دار الصادق للنشر والتوزيع ، بابل ، الحلة
- ٦٩- شاويش ، مصطفى ، (٢٠٠٠) ، ادارة الموارد البشرية ، ط٣ ، رام الله دار الشروق للنشر والتوزيع
- ٧٠- شحاته ،حسن والنجار زينب ،(٢٠٠٣) معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، ط١،الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .
- ٧١- الشريف ، ريم بنت عمر بن منصور ، (٢٠١٣) ، دور ادارة التطوير الاداري فى تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات فى جامعة الملك عبد العزيز بجدة
- ٧٢- شعلة ، الجميل محمد عبد السميع ، (٢٠٠٥) ، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية ، اتجاهات وتطلعات ، دار الفكر العربي
- ٧٣- صالح ، محمد ، (٢٠٠٤) ، ادارة الموارد البشرية ، الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع
- ٧٤- صبح ، باسم ممدوح درويش ، (٢٠٠٥) ، تقويم التخطيط للاشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية فى محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس
- ٧٥- صخي ، حسن حطاب واخرون ، (٢٠٠٣) ، الادارة والاشراف التربوي \ معاهد اعداد المعلمين والمعلمات للصف الخامس ، مطبعة العزة للنشر والتوزيع ، بغداد
- ٧٦- صديق ، حسين ، (٢٠١٢) ، تقويم الاداء فى المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٨ ، العدد الاول
- ٧٧- صوب الله ، كاظم عبد الله ، (٢٠٠٧) ، الكفايات اللازمة للمشرف الاختصاصي التربوي لمادة التربية الفنية فى المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير ( غير منشورة) .
- ٧٨- الضامن ، منذر عبد الحميد ، (٢٠٠٧) ، اساسيات البحث العلمي ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن
- ٧٩- طافش ، محمود، (٢٠٠٤) ، الابداع فى الاشراف التربوي والادارة الحديثة ، ط١، دار الفرقان ، عمان



- ٨٠- الطالب ، علي بن ابراهيم بن محمد ،(٢٠٠٨) ، الكفاءة الداخلية لنظام الاشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه منشوره ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، الرياض
- ٨١- الطعاني ، حسن (٢٠٠٥) ، الاشراف التربوي مفاهيمه اهدافه اسسه اساليبه ، ط١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، رام الله ، فلسطين
- ٨٢- ظافر محمد (١٩٨٤) ،،التدريس في اللغة العربية ،الرياض ،دار المريخ للنشر والتوزيع
- ٨٣- العبادي ، هاشم فوزي و الطائي ، يوسف حجيم، ( ٢٠١١ ) ، التعليم الجامعي من منظور اداري \ قراءات وبحوث ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن
- ٨٤- عباس ، محمد خليل واخرون ،( ٢٠١١ ) ، مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط٣ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان
- ٨٥- عبد الخالق ،وقار يوسف ،(٢٠١٠) ،تقويم اداء المشرفين التربويين الاداريين في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين ، (رسالة ماجستير غير منشورة )، كلية ابن رشد ، جامعة بغداد
- ٨٦- عبد الله ، نجاتي حمدي ، ( ٢٠١٢ ) دور الاشراف التربوي في تحسين المهارات التعليمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في التعليم الابتدائي (دراسة نظرية ) ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية الاساسية ، جامعة ديالى
- ٨٧- عبد الهادي ، جودت عزت ،(٢٠٠٢) ، الاشراف التربوي مفاهيمه واساليبه دليل لتحسين التدريس ، الدار لعلمية للنشر والتوزيع ودار و دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان
- ٨٨- عبد الوهاب ، محمد علي ، (١٩٧٤) ، تقييم الأداء ، دراسة تحليلية ، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ع ١٦٤ .
- ٨٩- عبيدات، محمد صالح،(١٩٩٥) تقييم الأداء، مجلة رسالة المعلم، المجلد(٣٦)، العدد(٢)، عمان.
- ٩٠- العتيبي ،عمار بن مرزوق ،( ١٤٣١هـ ، ٢٠١١م ) ، بحث عن التقويم المستمر ، تقويم منهج العلوم الشرعية في التعليم العام ،و رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الملك سعود
- ٩١- عثمان ، معمر عبد القادر ، ( ٢٠٠٢ ) ، " تقويم اداء مديري المدارس الاعدادية في ضوء كفاياتهم الادارية " ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة المستنصرية - كلية التربية الاساسية
- ٩٢- العجيلي ، حامد و شغوت ، ياسين ، ( ٢٠٠٥ ) ، المشكلات التي تواجه المشرف التربوي والاداري للمرحلة الابتدائية في محافظة بغداد ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) مقدمة الى كلية التربية في جامعة المستنصرية
- ٩٣- عدس ، عبد الرحمن ،( ١٩٩٩ ) ، مبادئ الاحصاء في التربية وعلم النفس ط٤ ، مطبعة الزهراء للنشر والتوزيع ، عمان
- ٩٤- العرنوسي ، ضياء عويد حربي واخرون ،( ٢٠١٣ ) ، الادارة والاشرف التربوي ، ط ١ ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
- ٩٥- عطوي ، جودت (٢٠٠٨) ، الادارة التعليمية والاشرف التربوي اصولها وتطبيقها ، دار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع

٩٦- عطوي، جودت عزت ، (٢٠١٤) ، الادارة المدرسية الحديثة ، ط١، دار والثقافة للنشر والتوزيع، عمان

٩٧- عطوي، جودت عزت،(٢٠٠١) ، الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة (١)، دار العلمية الدولية، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،

٩٨- العقدة ،احمد عبد المجيد، (١٩٩٧ ) ، تقويم الأداء آفاق اقتصادية ، مجلد(٢٠)، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، مركز البحوث والتوثيق.

٩٩- العمرات ، محمد سالم ،(٢٠١١) ، بناء اداة لتقويم فاعلية اداء المشرف التربوي في المملكة الاردنية الهاشمية ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد ، ٣٨ ، ملحق ٤

١٠٠- عيدة ، محمد (١٩٩٥)، تقويم نظام الاشراف التربوي في المرحلة الاساسية الدنيا في المدارس الاردنية ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاردنية

١٠١- فارس ، طه ، (٢٠١٤) ، قيم تربوية\_المعلم نموذجا ، ط١ ، شبكة الالوكة

[WWW.ALUKAH.NET](http://WWW.ALUKAH.NET)

١٠٢- فيصل ، ميثم محمد ، (٢٠١٧) ، واقع توظيف اساليب الاشراف في تقييم اداء المعلمين على وفق معايير الجودة في المدارس الابتدائية في محافظة ذي قار ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة ذي قار \ كلية التربية للعلوم الانسانية

١٠٣- القاسم ، بديع محمود مبارك ، الزبيدي ، محمود عبد الكريم جاسم ، (٢٠٠٩) ، الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق / الواقع والافاق / دراسات تربوية ، العدد ٥ ، كانون الثاني .

١٠٤- قنديل ، انيسة (٢٠٠٢) ، تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في فلسطين في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة للأشراف التربوي ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر

١٠٥- القيسي ، احمد بهجت ، (٢٠٠٦) ، " بناء برنامج تدريبي للمشرفين الاختصاصيين الاداريين في ضوء كفاياتهم الادارية " ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية -ابن رشد - جامعة بغداد

١٠٦- القيسي ، هناء محمود ، (٢٠١٠) ، ط١ ، الادارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن

١٠٧- كاظم ، عبد الرحمن إسماعيل ، (١٩٧٥) ، دراسة تحليلية لمهام المشرفين التربويين الاختصاصيين، رسالة ماجستير ، كلية التربية - ابن رشد - جامعة بغداد .

١٠٨- الكحل ، خضر و فرحاوي ، كمال (٢٠٠٩) اساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، الجزائر الحراش

١٠٩- الكردي ، احمد ، (٢٠٠٤) ، الادارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتاب ، ط١، القاهرة

١١٠- الكومي ، ايمان علي تحمد ، (٢٠١٦) ، درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الاشراف الابداعي وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الاساسية الدنيا بوكالة غوث في محافظات غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة

١١١- مجاهد ، محمد عطوة ، (٢٠٠٨) ، ثقافة المعايير والجودة في التعليم ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية

- ١١٢- مجاهدي ، الطاهر ، ( ٢٠٠٩ ) ، **فعالية التدريب المهني واثره على الاداء \ اطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم\ مؤسسة النسيج ، الجزائر**
- ١١٣- مجمع اللغة العربية (٥١٤٢٩) ، **المعجم الوسيط** ، ط٤ ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة
- ١١٤- مجمع اللغة العربية ، **المعجم الوجيز** ، ( ٢٠٠٢ ) ، المركز العربي للثقافة والعلوم ، بيروت
- ١١٥- مجمع اللغة العربية ، (١٩٨٥) ، **المعجم الوسيط** ، دار عمران للنشر والتوزيع ، القاهرة
- ١١٦- مجيد ، عبد الحسين رزوقي و ياسين، مجيد عيال ، ( ٢٠١٢ ) ، **القياس والتقويم للطالب الجامعي** ، مكتبة اليمامة للطباعة والنشر ، جامعة بغداد ، كلية التربية ابن رشد
- ١١٧- مرعي ، توفيق أحمد وآخرون ، (٢٠٠٨) ، **المناهج التربوية الحديثة : مفاهيمها - عناصرها وأسسها وعملياتها** ، الطبعة السابعة ، عمان .
- ١١٨- مركز البحوث التربوية ، (٢٠٠٤) ، **تطور التربية** ، تقرير الوطن لجمهورية العراق \ وزارة التربية \ العراق
- ١١٩- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي ، ( ١٩٨٥ ) ، **الاشراف التربوي في دول الخليج \ واقعها وتطويرها** ، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي.
- ١٢٠- **مصالح ، ايمان علي (٢٠١١) تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجار ببعض الدول** ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة
- ١٢١- مغاري ، تيسير عبد القادر ، (٢٠٠٩) ، **نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين لها** ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، قسم اصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الازهر .
- ١٢٢- المقحم ، بشرى بنت عبد الله ، ( ٢٠١٦ ) ، **الاشراف التربوي التطبيقي** ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة سلطان عبد العزيز .
- ١٢٣- منصور ، أحمد ، (١٩٧٥) ، **القوى العاملة ، تخطيط وظائفها ، تقويم أدائها** ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
- ١٢٤- المنيزل ، عبد الله فلاح والعتوم ، عدنان يوسف ، ٢٠١٠ ، **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية** ، ط١ ، اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن
- ١٢٥- مؤسسة المربي ، ( ١٤٣٢ هـ ) ، **وثيقة تأهيل المعلمين والمشرفين في المدارس القرآنية والمحاضن التربوية \ مخطط علمي لبرامج التدريب وفق افضل**
- ١٢٦- موسى ، فؤاد محمد ، ( ٢٠٠٢ ) ، **المناهج** ، اسسها ، عناصرها ، تنظيماتها ، جامعة المنصورة
- ١٢٧- الهيئة القومية لضمان الجودة في التعليم والاعتماد ، (٢٠١٤) ، **وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي** ، منظمة الامم المتحدة ، UNICEF الاصدار الاول ، القاهرة ، مصر .
- ١٢٨- وزارة التربية والتعليم العراقية ، ( ٢٠٠٨ ) ، **المؤتمر التربوي المنعقد في المديرية العامة لتربية بغداد** .
- ١٢٩- وليد عبد الرحمن خالد ( ٢٠٠٨ ) ، **تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss** ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .

١٣٠- الياور ، عفاف صلاح ، ( ٢٠٠٨ ) ، تقويم الاداء الوظيفى للمشرفة التربوية فى ضوء كفايات  
الاشراف التربوي المعاصر ، -نموذج مقترح- مجلة تربوية - للعلوم التربوية والنفسية ، جامعة ام القرى  
، جدة ،

# قائمة المصادر والمراجع