

## تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

م.م. حنان فلاح حسن [hanan.f@law.nahrainuniv.edu.iq](mailto:hanan.f@law.nahrainuniv.edu.iq)

جامعة النهرين – كلية الحقوق

الكلمات المفتاحية : التقويم – الدور الاشرافي

**Keywords: Evaluation - Supervisory role**

تاريخ استلام البحث : 2021/10/13

DOI:10.23813/FA/90/20

FA/202206/90D/432

### مستخلص البحث

هدف البحث الحالي الى تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في دور مديري المدارس الاشرافي ، واستعملت الباحثة استبانة كأداة للبحث الحالي وتكونت من (64) فقرة ضمن (9) مجالات رئيسية وتم استخراج النتائج بالوسائل الإحصائية المناسبة، وبلغت عينة البحث (588) معلم ومعلمة ، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- 1- بينت النتائج ان جميع مجالات الدور الاشرافي حازت على معدل اعلى من المعيار المتبنى البالغ (3) وسط مرجح مع الاختلاف بين المجالات في النسب.
- 2- بلغ قيمة المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.55) وبوزن مئوي (71) .
- 3- حاز مجال التنظيم المدرسي على المرتبة الأولى بوسط مرجح (3.92) ووزن مئوي (78.4) .
- 4- حاز مجال العلاقة مع المجتمع المحلي على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (3.36) ووزن مئوي (67.2) .

## **Evaluating the Supervisory Role of Primary School Principals from the Teachers' Point of View**

**Submitted by**

**Assist. Lecturer. Hanan Falah Hassan  
Al-Nahrain University - College of Law**

### **Abstract:**

The aim of the current research is to evaluate the supervisory role of school principals from the teachers' point of view and to identify the strengths and weaknesses in the supervisory role of school principals. The researcher used a questionnaire as a tool for the current research. It consisted of (64) items within (9) main domains, and the results were figured out by appropriate statistical means. The research sample composed of (588) male and female teachers, and the study reached the following results:

- 1The results showed that all domains of the supervisory role had a higher rate than the adopted standard of (3) a weighted mean with the difference among the fields in percentages.
- 2The arithmetic mean value of the domains as a whole was (3.55), and the weight percentile was (71.4).
- 3The domain of school organization ranked first with a weighted mean of (3.92) and a weight percentile of (78.4).
- 4The domain of relationship with the local community ranked last with a weighted mean of (3.36) and weight percentile (67.2)

### **الفصل الأول: التعريف بالبحث**

#### **أولاً: مشكلة البحث**

إن تطور النظام التربوي لأي بلد في العالم راجع إلى تطور هذا النظام بجميع عناصره من إدارة مدرسية وطلبة وهيئات تدريسية وأبنية ووسائل تعليمية ومناهج، شأنه شأن النظم الاجتماعية الأخرى ، إذ أن النظام التربوي يهتم ببناء إنسان صالح قادر على مساهمة الفاعلة في بناء وتقدم مجتمعه، ويقوم الإشراف التربوي بصورة عامة والإداري بصورة خاصة بالارتقاء بهذه المهام لكونه أحد الركائز الذي يعتمد عليه في تطوير العملية التربوية، لذا فإن مهمة تطويره يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع تطورات العصر الحالي مع الأخذ بعين الاعتبار ما تشير إليه نظريات الإدارة (الطعاني، 2005 ؛ 17).

ويُعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته، فلا يقتصر عمله على الجوانب الإدارية فقط، ولكنه مشرف تربوي يمارس الإشراف التربوي على المدرسين والطلبة، وأن أحد المهام الموكلة إليه القيام بالدور الإشرافي في مدرسته ويعرف مشكلاتها وحاجاتها، فضلاً عن معرفته بالكفايات والمهارات اللازمة للمعلمين، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية لذا فإن هذا كله يتطلب مهارات وكفايات خاصة من مدير المدرسة (عزت، 2002:ص283).

وعلى مدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً أن يسعى جاهداً لتحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطوير مهاراتهم وتنميتهم مهنيًا وذلك بتحديد حاجاتهم الأساسية كما ويستطيع المدير رفع كفاية المعلمين مهنيًا بعدة أساليب وذلك بقصد تزويدهم بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية المتصلة لتطوير فعاليتهم لمعلمهم التربوي والتعليمي (ربيع، 2006).

وهنا من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الأدوار المتعددة التي يمارسها مدير المدرسة الدور الإداري والتعليمي والإشرافي والتي تضع على مدير المدرسة مسؤولية مضاعفة فمن ناحية عليه أن يواكب التغيرات والتطورات في المجال التعليمي والإشرافي ومن ناحية أخرى عليه أن يواجه التحديات والمعوقات التي تعوق العملية التعليمية التعلمية من تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة أن إجراء دراسة لتقويم الدور الإشرافي لمدير المدرسة لتحديد جوانب القوة وتدعيمها وتحديد جوانب الضعف لمعالجتها من الممكن أن ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المعلم من جهة وتحصيل الطلبة من جهة أخرى، وبناءً على ما تقدم ارتأت الباحثة إجراء دراسة لتقويم الدور الإشرافي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

#### أهمية البحث:

إن النظام التربوي في المجتمعات الحديثة يسهم بدور فعال وبناء في تحقيق أهداف تلك المجتمعات وتطلعاتها المستقبلية، ويتطلب ذلك توافر عدة عوامل في مقدمتها الاهتمام بالمعلم إذ يمثل أحد الأركان الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية التعلمية، كما جاء الاهتمام بالإشراف التربوي بعده الأنسب في تحسين أداء المعلم وتنمية قدراته. (حسين و عوض الله، 2006: 45)

ويُعد الإشراف التربوي صمام الأمان في العملية التعليمية، وبقدر كفاءة الإشراف التربوي وفعالية أجهزته والقائمين عليه تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، فهو الآلية المسؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي، خاصة الحلقات الأربع الكبرى التي تمثل حلقات الجودة وهي: المناهج، وأداء المعلمين، والمواد التعليمية، وأساليب التقويم، ولكي يؤدي الإشراف التربوي دوره كأسلوب تطوير العملية التربوية والرقمي بها لا بد له أن يطور مفاهيمه وأساليبه وانماطه بما يتفق والاتجاهات العالمية المعاصرة وأن يصبح له دور أساسي وفاعل

في تطوير قدرات المعلم وامكاناته من خلال تزويده بالمعارف والخبرات والاتجاهات الايجابية التي تمكنه من اداء عمله بكفاءة عالية . (البابطين, 1995: 4) ومن هنا ادركت الدول المتقدمة والنامية أن أي جهد يبذل في ميدان التربية يكون قاصراً عن تحقيق أهدافه، من دون أعداد العنصر البشري القادر على أحداث عملية التنمية ودفعها إلى الامام بكفاءة واخلاص وخصوصاً بعد أن أصبحت قوة هذه الدول لا تعتمد على الامكانات المادية والثروات الطبيعية حسب، بل على ما تملكه من موارد حقيقية تتمثل في ثرواتها البشرية ومدى كفاءة هذه الثروة ونوعيتها (رزق، 1984، ص16)

لذا فقد تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً رتيباً على وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الابنية وتجهيزاتها، بل اصبح محور العمل في هذه الادارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي واعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، فضلاً عن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعه من اجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الاهداف المطلوبة(عطوي،2010، ص19).

وهنا لا بد الإشارة الى التغييرات والتطورات التي حصلت في ميدان الإشراف التربوي التي فرضت ظروفاً جديدة فتحت له أفقاً رحباً فأدخلت عليه وسائل ومستحدثات تتلاءم وتحقيق أهدافه التي يسعى لتحقيقها، ونظراً لسعة وشمولية هذه الأهداف اقتضى اعتماد بعض مبادئ النظام اللامركزي في الإشراف بحيث تعطي المسؤوليات الإشرافية إلى بعض مديري المدارس والذين يملكون قدرة وكفاءة تؤهلهم للقيام بمتطلبات هذا العمل الإشرافي (Richard, 1976, p364).

إذ يقوم مدير المدرسة بدوراً كبيراً لكونه المسؤول الأول عن العملية التعليمية في المدرسة فهو المشرف الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها، ويعرف قدرات وحاجات المدرسين، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية لذا فإن هذا كله يتطلب مهارات وكفايات خاصة من مدير المدرسة (عطوي، 2000، ص 283) ، فضلاً عن مسؤوليته في تسيير كافة الأمور الإدارية وتوفير الأجواء الملائمة للمعلمين والطلبة من خلال متابعته لمختلف نشاطات المدرسة والمشاكل التي تعوق تحقيق اهداف المدرسة ، ومحاولات وضع حلول لتلك المشكلات ، وبلا شك فان هذا الموقع يمنح سلطة للمدير تمكنه من التأثير في الطالب والمدرس ومن ثم في تحصيل الطلبة أو مخرجات عملية التعليم بالكامل ، وهناك من يعتقد بان المدير هو الشخص القادر على قيادة مدرسته وتوجيهها وتفعيلها والانتقال بها نحو المجد والصدارة (Hallinger , 1996 : 5) .

فالإداري الذي يحسن الأداء يساعد من يتعامل معه في تأدية عمله بشكل

فعال مما يمكن هؤلاء من التأثير في من يتعاملون معهم (كلارنس ، 1988 : 42).

وترى الباحثة ان مختلف العناصر المرتبطة بالعملية التعليمية المتمثلة بالمعلمين والتلامذة والقيادات العليا واولياء أمور الطلبة فضلاً عن باقي شرائح المجتمع المحلي تنظر الى المدير على انه قائد تربوي يرتبط نجاح العملية التعليمية او فشلها في مدرسته بالدور الاشرافي الذي يؤديه . وهذا يتطلب بطبيعة الحال من مدير المدرسة أن يمتلك مهارات الاشراف التربوي وان تكون خبراتهم الاشرافية ذات نوعية وجودة عالية من خلال الاشتراك في الدورات التدريبية التي تقام في مجال الاشراف التربوي وخاصة تلك التي تقدم دروساً خاصة لنقل المفاهيم والتطورات الحديثة للإشراف التربوي (Freeman,1980,p6) ، مما يساعد على تحقيق اهداف المدرسة إذ أن مدير المدرسة يكون الأكثر قرباً بالمدرسين والطلبة ومن ثم فهو أكثر قدرة على تحديد حاجات كليهما وتلبية هذه الحاجات (الحبيب، 1996، ص2) ، وترى الباحثة ان المعلمين أقدر من غيرهم على تقويم الدور الاشرافي لمدير المدرسة لما يتمتعون به من تواصل يومي معه فضلاً عن اثر الدور الاشرافي لمدير المدرسة عليهم ، كما يُعد المعلم احد الجوانب الرئيسية في العملية التعليمية لذلك تعد آراؤهم بمديرهم وما يمارسه من سلوك قيادي وإشرافي من أكثر الوسائل فاعلية دراسة وتطوير الاشراف التربوي.

وتتضح اهمية البحث الحالي من خلال الاتي :-

- 1- انها توفر اداة لقياس الدور الاشرافي لمدير المدرسة للمرحلة الابتدائية.
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف في الدور الاشرافي لمدير المدرسة ووضع السبل الكفيلة بالمعالجة بما يخدم واقع الاشراف التربوي لتحقيق الاهداف التربوية .
- 3- أهمية عملية الاشراف التربوي في تحسين واقع العملية التعليمية التعلمية.
- 4- أهمية المرحلة الابتدائية باعتبارها مرحلة تعليم أساس .

### ثالثاً. أهداف البحث

يهدف البحث التعرف على تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية من خلال الاتي:

أولاً: تحديد جوانب القوة للدور الاشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين؟

أولاً: تحديد جوانب الضعف للدور الاشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين؟

### رابعاً. حدود البحث

- الحدود العلمية: مقياس تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس

## الابتدائية

- الحدود الزمانية العام الدراسي 2020-2021.
- الحدود المكانية : محافظة ديالى - قضاء بعقوبة المركز.
- الحدود البشرية : معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة ديالى قضاء بعقوبة المركز.

## خامساً. تحديد المصطلحات

### اولاً: التقويم:

- 1- يعرفه روجر كوفرت (Roger Covert)، 1979، بأنه (سلسلة من المقاييس المتعلقة ببرنامج ما لأغراض الوصف والمقارنة والتحليل والفهم والتوضيح) (الهوري، 2002، ص118).
  - 2- يعرفه عودة، 1998، بأنه (عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف التربوية واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتوفير النمو السليم المتكامل من خلال إعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها) (عودة، 1998، ص25).
- التعريف الإجرائي:** (هو عملية الوصول إلى حكم على الدور الإشرافي لمدير المدرسة وفق أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض).

### ثانياً : الدور:

- 1- يعرفه صالح، 1985، بأنه (نشاط الفرد في النظام الاجتماعي الذي يعمل فيه والذي لا يتم باعتباره فرداً مجرداً، ولكن كونه فرداً يشغل دوراً معيناً في هذا النظام. وأن ممارسة الفرد لدوره الرسمي تتأثر بذلك النسيج المعقد للمشاركة الإنسانية، وما يرافقها من سلوك يظهر في حياة النظام) (صالح، 1985، ص294).
  - 2- يعرفه الوقفي، 1998، بأنه (كل وضع تنغمس فيه طوعاً أو كرهاً ويقتضينا بضروب معينة من السلوك تفرضها طبيعة المركز، أو هو الجانب الديناميكي أو السلوك للمركز) (الوقفي، 1998، ص708).
- التعريف الإجرائي:** (مجموعة من المهام والمسؤوليات الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة وفق تعليمات وزارة التربية، وكذلك من خلال أداة الدراسة الحالية).

### \* الإشراف:

- 1- يعرفه وايلز بوندي (Wiles & Bondi)، 1980، بأنه (مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعلم) (Wiles & Bondi, 1980, p11).
  - 2- عرفه ربيع (2006) : هو وسيلة لتطوير العملية التعليمية من خلال متابعة المعلمين وتوجيههم ومساعدتهم على النمو المهني لتحسن مستوى ادائهم وطرق واساليب تدريسهم بما يسهم في تحقيق الاهداف التربوية المطلوبة. (ربيع، 2006، ص216)
- التعريف الاجرائي :** جميع العمليات والتفاعلات والاتصالات التي تحدث

بين الإدارة المدرسية (مدير المدرسة) من جهة والمدرسة بجميع مكوناتها من جهة أخرى وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها .

### الفصل الثاني

#### الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرض عددًا من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد قامت الباحثة بمراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف تعرف أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك الدراسات والأفادة منها في الإجراءات والأساليب الإحصائية، جدول (1) يبين الدراسات السابقة ونتائجها:

ت	اسم الباحث وسنة الدراسة	عنوان الدراسة	حجم العينة	منهج البحث	ادوات الدراسة	ابرز نتائج الدراسة
1	أنور علي صالح (1990)	المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم	255	وصفي	استبانة	1- توافر المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية عند مديري ومديرات المدارس الإعدادية حيث تراوحت الأوساط المرجحة لفرقتها بين 3.3725 و 3.9607. 2- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في أدائهم للمهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية.
2	الزهراني والقرني (2002)	دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلمين معرفيا ومهنيا	412	وصفي	استبانة	1- كانت ممارسات المشرف التربوي لدوره في تطوير أداء المعلم متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (2,70). 2- كان تسلسل المجالات حسب اعلى المتوسطات بالشكل التالي: التخطيط (2,89), العلاقات الانسانية (2,70), عرض الدرس (2,67), الادارة الصفية (2,66), استخدام التقنيات والوسائل التعليمية (2,64), اساليب التقويم (2,62).
3	سهام عبد الله حسين الدابني (2004)	تقويم الدور الإشرافي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	400	وصفي	استبانة	1- بما ان نتائج تقويم مدير المدرسة الثانوية في الدور الإشرافي كانت عالية جداً. إذن يقوم المدير بدوره بشكل جيد جداً. 2- إن الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية كمشرفات مقيمت كان مهم جداً في ارتفاع مستواهن لدى المدرسات.
4	نجاة حمدي عبدالله حمد (2012)	فاعلية الاشراف التربوي في تحسين معلمي المواد العلمية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية	400	وصفي	استبانة	1- ان عينة البحث ذات مستوى متدنٍ في فاعلية الاشراف، اي ان مستوى الاشراف التربوي لدى المعلمين غير مرضٍ 2- اظهرت نتائج البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس عند درجة حرية 499 ومستوى دلالة 0.05 .



### موازنة الدراسات السابقة:-

- 1- اماكن اجراء الدراسات السابقة : اجريت دراسة (انور،1990) و(دراسة الدايني , 2004 ) و(وحمدة, 2012) في العراق ودراسة (الزهراني والقرني,2002) في الاردن ، والدراسة الحالية اجريت في العراق .
- 2- منهجية الدراسة : اعتمدت أغلبية الدراسات في منهجيتها المنهج الوصفي, وهو منهج يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق, ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة, واتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي .
- 3- اداة البحث : اعتمدت الدراسات الاستبانة كأداة للبحث, واقتصرت اغلب الدراسات على أداة واحدة للبحث.
- 4- الوسائل الإحصائية : تنوعت الدراسات من حيث استخدامها الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات, لتعدد أهداف هذه الدراسات واختلاف إجراءاتها, واستخدمت بعض الدراسات الوسائل الإحصائية المناسبة كالمتوسط الحسابي, والانحراف المعياري, والوسط المرجح, والوزن المئوي, ومعامل ارتباط بيرسون, ومعادلة ألفا كورنباخ, ومربع كاي.

### جوانب الإفادة من الدراسات السابقة

- 1- التعرف على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في منهجية الدراسة الحالية.
- 2- تحديد مجتمع البحث والعينة .
- 3- تحديد وبناء أداة الدراسة الحالية.
- 4- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة وأسلوب تحليل النتائج.
- 5- صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات وفق ما توصل اليه من نتائج .

### الفصل الثالث منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهج البحث والإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث ، واختيار العينة ، وكيفية بناء الأداة ، ووسائل التأكد من صدقها وثباتها ، والوسائل الإحصائية المعتمدة في التعامل مع البيانات ، وعلى النحو الآتي :

#### أولاً : منهج البحث

اختارت الباحثة المنهج الوصفي ، لأنه يتلاءم وطبيعة بحثها . إذ أن وصف المشكلة القائمة مثلما هي عليه يساعد على اتخاذ الخطوات اللازمة لعلاجها .

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها ، بل يتضمن قدراً من تفسير والموازنة بين هذه البيانات ، وهذا يتطلب تصنيف البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً وصولاً إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث ( عبد الحفيظ وناهي ، 2000 ، ص 83) .

### ثانياً : مجتمع البحث وعينته

بهدف تحديد مجتمع البحث فقد قامت الباحثة بجمع المعلومات والبيانات من مديرية تربية ديالى ، وتكون مجتمع البحث من (5876) معلم ومعلمة بواقع (1689) معلم و(4187) معلمة وتم تحديد نسبة (10%) لتكون عينة للدراسة الحالية بواقع (169) معلماً و(419) معلمة والمجموع الكلي للعينة بلغ (588) .

### ثالثاً: أداة البحث:

بما أن البحث الحالي يهدف إلى تقويم الدور الاشرافي لمدير المدرسة ، وهذا يتطلب استبانة تكون أداة لتقويم أداء مديري المدارس، لذا تبنت الباحثة أداة (الدايني ، 2004) لما تتصف به هذه الأداة من خصائص سايكومترية عالية فضلاً عن ملائمتها للبيئة العراقية ، وتكونت الأداة من (64) فقرة موزعة على (9) مجالات رئيسية. ولكي تطمأن الباحثة استخرجت معامل صدق وثبات الأداة كما مبين في ادناه :

### خامساً : صدق الأداة

يعد الصدق من الشروط الأساسية الواجب توافرها في أداة البحث ، وتكون الأداة صادقة إذا حققت الغرض الذي أعدت من اجله . والأداة الصادقة هي التي تستطيع قياس ما وضعت لقياسه ( عيسوي , 1974 ، ص 27 ) .

وقد عرضت الباحثة فقرات الاستبانة على عدد من المحكمين لمعرفة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة أو عدم صلاحيتها ملحق (1) ، وبعد ان حصلت الباحثة على ملاحظات الخبراء وآرائهم تبين ان جميع الفقرات تتصف بالصدق حسب نسبة موافقة آراء الخبراء البالغة (80%) ، ووضعت الباحثة بعد كل فقرة ثلاثة بدائل هي (تصلح، لا تصلح، بحاجة الى تعديل).

### سادساً: ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة البحث الحالي، اعتمدت الباحثة اسلوب الاتساق يعني الثبات الداخلي للفقرات والذي يعتمد على إيجاد العلاقة بين كل فقرة والفقرات الأخرى ولجميع فقرات الأداة، ونستعمل لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ . وبناء على ما تقدم فإن معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ والتي بلغت (0.87) تعد نسبة مقبولة، إذ إن النسبة المقبولة في مثل هذه البحوث هي (0,70) فما فوق (عودة, 1988, ص166).

وجدول (2) يوضح قيم الثبات المحصلة بطريقة الفاكرونباخ للأداة ككل ولكل مجال من مجالات الاستبانة.

**جدول (2)**  
**قيم معامل الثبات المحصلة بطريقة الفاكرونباخ**

معامل الثبات	المعايير	ت
0,82	التخطيط	1
0,81	التنظيم المدرسي	2
0,78	المناهج الدراسية	3
0,84	النمو المهني للمدرسين	4
0.86	الطلبة	5
0.85	الزيارات الصفية	6
0.88	العلاقة مع المجتمع المحلي	7
0.79	الشؤون الإدارية والمالية	8
0.84	التقويم	9

وبذلك أصبحت الفقرات التي ستعتمد في الدراسة الحالية (64) فقرة ضمن (9) مجالات، وجدول (3) يبين النسب المئوية لكل مجال وعدد الفقرات.

**جدول (3)**  
**عدد فقرات الاستبانة ونسبتها المئوية موزعة بحسب كل مجال**

نسبتها المئوية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المجالات	ت
%9.4	6-1	6	التخطيط	1
%7.8	11-7	5	التنظيم المدرسي	2
%10.9	18-12	7	المناهج الدراسية	3
%12.5	26-19	8	النمو المهني للمدرسين	4
%15.6	36-27	10	الطلبة	5
%6.3	40-37	4	الزيارات الصفية	6
%12.5	48-41	8	العلاقة مع المجتمع المحلي	7
%15.6	58-49	10	الشؤون الإدارية والمالية	8
%9.4	64-59	6	التقويم	9
%100		64		المجموع

### سابغاً: تطبيق الأداة

بعد أن تحققت الباحثة من صدق المقياس و ثباته طبق المقياس على عينة البحث البالغة ( ) معلم ومعلمة, وقد قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة واستغرقت مدة التطبيق أكثر من (60) يوماً .

### ثامناً : الوسائل الإحصائية

1- مربع كاي ( Chi – square ) لاختبار صلاحية الفقرات من استجابات المحكمين عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (1) .  
(التكرارات المشاهدة – التكرارات المتوقعة) 2

ك2 = مج

التكرارات المتوقعة

2- معادلة ألفا كرونباخ استخدمت لحساب الثبات بمعنى الاستقرار الداخلي للاداة.

$$\text{معامل الثبات} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( \frac{\text{مجموع تباينات الفقرات - 1}}{\text{تباين الدرجات الكلية}} \right)$$

3- معادلة الوسط المرجح لترتيب الفقرات بحسب إجابات عينة البحث .

$$\frac{1 \times 5 + 2 \times 4 + 3 \times 3 + 4 \times 2 + 5 \times 1}{\text{مج ت}} = \text{الوسط المرجح}$$

مج ت

ك1 × 5 = تكرار البديل الاول (موجودة بدرجة كبيرة جداً) مضروباً في وزنه (5).

ك2 × 4 = تكرار البديل الثاني (موجودة بدرجة كبيرة ) مضروباً في وزنه (4).

ك3 × 3 = تكرار البديل الثالث (موجودة بدرجة متوسطة) مضروباً في وزنه (3).

ك4 × 2 = تكرار البديل الرابع (موجودة بدرجة قليلة) مضروباً في وزنه (2).

ك5 × 1 = تكرار البديل الخامس (موجودة بدرجة قليلة جداً) مضروباً في وزنه (1).

مج ت = مجموع التكرارات .

الوسط المرجح

$$4- \text{الوزن المنوي} = \frac{100 \times \text{الدرجة القصوى}}{\text{الدرجة القصوى}}$$

الدرجة القصوى هي أعلى درجة في المقياس ومقدارها ( 5 ) .

### الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها

هدف البحث : لتحقيق هدف البحث تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين استخرج الوسط المرجح والوزن المنوي للفقرات ككل ولكل معيار من معايير الدور الاشرافي وكانت درجة الحدة للفصل بين الفقرات المتحققة وغير المتحققة (3) فعدت الفقرات التي حصل على (3) درجات فاكثر فقرات متحققة

(نقاط قوة) وُعِدت الفقرات التي حصل على اقل من (3) فقرات غير متحققة نقاط ضعف وحسب ما مبين في ادناه:  
 يبين جدول (4) ان قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي العام بلغت (3.55) وسط مرجح و (71) وزنا" مئويا".

#### جدول (4)

يبين معدل الوسط المرجح والوزن المئوي لكل مجال من مجالات الدور الاشرافي مرتبة ترتيبيا" تنازليا" وحسب التسلسل الجديد لكل مجال

الوزن المئوي	الوسط المرجح	المجالات	التسلسل الجديد	التسلسل السابق
78.4	3.92	التنظيم المدرسي	1	2
73.4	3.67	التقويم	2	9
72.2	3.61	المناهج الدراسية	3	3
72.2	3.61	الشؤون الإدارية والمالية	4	8
71	3.55	التخطيط	5	1
68.6	3.43	النمو المهني للمدرسين	6	4
68.4	3.42	الزيارات الصفية	7	6
68.2	3.41	الطلبة	8	5
67.2	3.36	العلاقة مع المجتمع المحلي	9	7
71	3.55	المعدل العام		

ويلاحظ من جدول (4) الدور الاشرافي لمديري المدارس لمجال (التنظيم المدرسي) حصل على المرتبة الأولى ، وجاء بالمرتبة الثانية مجال (التقويم)، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال (المناهج الدراسية)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال (الشؤون الإدارية والمالية)، وجاء بالمرتبة الخامسة مجال (التخطيط)، وجاء بالمرتبة السادسة مجال (النمو المهني للمدرسين)، وجاء بالمرتبة السابعة مجال (الزيارات الصفية)، وجاء بالمرتبة الثامنة مجال (الطلبة)، وجاء بالمرتبة التاسعة مجال (العلاقة مع المجتمع المحلي).

اما فيما يتعلق بأداء مديري المدارس لكل فقرة من فقرات مجالات الدور الاشرافي كانت كالآتي:

أولاً: مجال (التخطيط): يتضمن (6) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مديري المدارس المعيار المتبنى<sup>1</sup> (5)، وهي تشكل نسبة (83.33%) من فقرات هذا المجال، أما الفقرة تسلسل (6) لم تتجاوز المستوى المقبول بموجب المعيار المحدد، والتي تمثل نسبة (16.77%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (5):

#### جدول (5)

يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

ت	الخصائص الشخصية	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1.	يعقد اجتماع عام للهيئة التدريسية في بداية السنة الدراسية	4	80
2.	يساعد المدرسين على إعداد خططهم اليومية والسنوية للمواد التي يدرسونها	3.95	79
3.	يساعد في تخطيط برامج التقوية للطلبة الذين يظهرون ضعفاً في بعض المواد الدراسية	3.61	72.2
4.	يساعد بوضع خطة لقياس مستوى التعلم عند الطلبة بالتعاون مع المدرسين	3.44	68.8
5.	يعد خطة للأنشطة الخاصة التي تقابل متطلبات المنهج الدراسي بالتعاون مع المدرسين	3.4	68
6.	يعمل على توفير المستلزمات التعليمية التي تحتاجها العملية التعليمية في المدرسة	2.90	58
	المعدل العام	3.55	71

ثانياً: مجال (التنظيم المدرسي): يتضمن (5) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مديري المدارس المعيار المتبنى (5)، وهي تشكل نسبة (100%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (6):

1 المعيار المتبنى (60) .

### جدول (6)

يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال التنظيم المدرسي مرتبة تنازلياً

الوزن المنوي	الوسط المرجح	التنظيم المدرسي	ت
86	4.3	يحافظ على استمرار المدرسة في تأدية وظيفتها	.7
80	4	إعداد التقارير الإشرافية التي يمارسها خلال زيارته الصفية لإطلاع الجهات ذات العلاقة	.8
78	3.9	يشرف على انتظام دوام المدرسين	.9
75.4	3.77	يحدد الاحتياجات التربوية في ضوء الإمكانيات المتاحة	.10
73	3.65	يفوض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمعاونين أثناء غيابه	.11
78.4	3.92	المعدل العام	

ثالثاً: مجال (المناهج الدراسية): يتضمن (7) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مدير المدارس المعيار المتبني (5)، وهي تشكل نسبة (71.42%) من فقرات هذا المجال، أما الفقرة (17-18) لم تتجاوز المستوى المقبول بموجب المعيار المحدد، والتي تمثل نسبة (28.57%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (7):

### جدول (7)

يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال المناهج الدراسية مرتبة تنازلياً

الوزن المنوي	الوسط المرجح	المناهج الدراسية	ت
82	4.1	يوجه المدرسين إلى كيفية تطبيق مفردات المنهج الدراسي	.1
80.3	4.015	يساعد على توافر قوائم للمفردات الصعبة الموجودة في المنهج الدراسي لتوضيحها	.2
79.2	3.96	يساعد المدرسين على تحليل الوحدات الدراسية للمنهج الدراسي	.3
78	3.9	يهيئ مفردات المناهج الدراسية قبل بدء العام الدراسي	.4
75.4	3.77	يقوم بمتابعة تنفيذ المدرسين لمفردات وفقاً لخططهم اليومية والسنوية	.5
56	2.8	يساعد المدرسين على تقديم المقترحات المتعلقة بتطوير المناهج الدراسية	.6
55	2.75	يقوم بتوظيف الوحدات الدراسية وفقاً لحاجات الطلبة	.7
72.2	3.61	المعدل العام	

رابعاً: مجال (النمو المهني للمعلمين): يتضمن (8) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مديري المدارس المعيار المتبني (7)، وهي تشكل نسبة (87.5%) من فقرات هذا المجال، أما الفقرة (26) لم تتجاوز المستوى المقبول بموجب المعيار المحدد، والتي تمثل نسبة (12.5%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (8):

#### جدول (8)

يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال النمو المهني للمعلمين مرتبة تنازلياً

ت	النمو المهني للمعلمين	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1-	يطلع المدرسين على أحدث ما استجد في مجال تطوير العملية التعليمية	4	80
2-	يطلع المدرسين على أحدث المعلومات والأساليب التربوية والنفسية	3.9	78
3-	يشجع المدرسين على إقامة النشاطات اللاصفية التي تقام في داخل المدرسة	3.7	74
4-	يقدم المقترحات لتطوير برامج التدريب للمدرسين في أثناء الخدمة	3.65	73
5-	ينمي الاتجاهات الإيجابية لدى المدرسين نحو مهنة التدريس	3.4	68
6-	يساعد المدرسين على استعمال الطرائق الحديثة في التدريس	3.2	64
7-	يشجع المدرسين على إجراء البحوث التربوية الإجرائية.	3.012	60.24
8-	يعقد لقاءات وندوات بين المدرسين لتبادل الخبرات فيما بينهم في داخل الصف	2.6	52
المعدل العام		3.43	68.6

خامساً: مجال (الطلبة): يتضمن (10) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مديري المدارس المعيار المتبني (8)، وهي تشكل نسبة (80%) من فقرات هذا المجال، أما الفقرة (35-36) لم تتجاوز المستوى المقبول بموجب المعيار المحدد، والتي تمثل نسبة (20%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (9):



**جدول (9)**  
**يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً**

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الطلبة	ت
84	4.2	يقوم بجمع البيانات عن الطلبة وتسجيلها في قيودهم	1-
80	4	يحلل نتائج الاختبارات المدرسية للطلبة	2-
78	3.9	يحث الطلبة على الالتزام بالدوام الرسمي	3-
72	3.6	يتابع أمور الطلبة الدراسية ويقف على مستوياتهم	4-
68	3.4	يهيئ المناخ الدراسي للطلبة في داخل الصف	5-
64	3.2	يعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	6-
63	3.15	يسهم برفع المستوى العلمي للطلبة من خلال إقامة دورات التقوية لهم	7-
60	3	يسهم بتطوير قابليات الطلبة العلمية والأدبية والثقافية والفنية والرياضية من خلال النشاطات التي ينظمها في المدرسة	8-
57	2.85	يقدم المشورة التربوية والنفسية لأولياء أمور الطلبة	9-
56	2.8	يحث المدرسين على إقامة علاقات جيدة مع أولياء أمور الطلبة	10-
68.2	3.41	<b>المعدل العام</b>	

سادساً: مجال (الزيارات الصفية): يتضمن (4) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مدير المدارس المعيار المتبنى (4)، وهي تشكل نسبة (100%) من فقرات هذا المجال، حسب جدول رقم (10):

### جدول (10)

يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال الزيارات الصفية مرتبة تنازلياً

ت	الزيارات الصفية	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1-	يقدم الملاحظات للمدرسين عن إدارة صفوفهم	3.7	74
2-	يحث المدرسين على تحقيق النظام في داخل الصف	3.5	70
3-	يحث المدرسين بالإبلاغ عن حالات التسرب في داخل صفوفهم	3.33	66.6
4-	يقدم التسهيلات اللازمة لتوفير الجو الملائم للدرس في داخل الصف	3.15	63
	<b>المعدل العام</b>	3.42	68.4

سابعاً: مجال (العلاقة مع المجتمع المحلي): يتضمن (8) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مديري المدارس المعيار المتبني (5)، وهي تشكل نسبة (62.5%) من فقرات هذا المجال، أما الفقرة (46-47-48) لم تتجاوز المستوى المقبول بموجب المعيار المحدد، والتي تمثل نسبة (37.5%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (11):

### جدول (11)

يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

ت	العلاقة مع المجتمع المحلي	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1-	يوثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال الخدمات التي تقدمها المدرسة لأهالي المجتمع (كالقيام بتعليم الأميين، حل المشكلات الاجتماعية)	4	80
2-	يشجع المدرسين على زيارة الطلبة المرضى	3.9	79
3-	يتابع نشاطات مجالس الآباء والمدرسين في المدرسة	3.8	76
4-	يعمل على إسهام المدرسة في حملات العمل الشعبي	3.7	74
5-	يعمل على إقامة معارض علمية وإنتاجية بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.2	64
6-	يحث المدرسين على المشاركة في المناسبات الوطنية والقومية والدينية	2.88	57.6
7-	يعد دليلاً يحدد فيه المرافق المختلفة في البيئة التي تحيط	2.8	56

		بالمدرسة (كالمستشفى، المكتبة، مركز الحاسوب، النادي الثقافي، مركز الرعاية الصحية، مركز الشرطة)	
52	2.6	يعمل على بناء علاقات إيجابية مع المؤسسات المحلية التي تحيط بالمدرسة كأمناء المكتبات والأطباء في العيادات الخاصة	8-
67.2	3.36	<b>المعدل العام</b>	

ثامناً: مجال (الشؤون الإدارية والمالية): يتضمن (10) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مديري المدارس المعيار المتبني (7)، وهي تشكل نسبة (70%) من فقرات هذا المجال، أما الفقرة (56-57-58) لم تتجاوز المستوى المقبول بموجب المعيار المحدد، والتي تمثل نسبة (30%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (12):

#### جدول (12)

يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال الشؤون الإدارية والمالية مرتبة تنازلياً

ت	الشيءون الإدارية والمالية	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1-	يهيئ قوائم بالمشتريات التي تحتاجها المدرسة	4.4	88
2-	يشرف على إعداد ميزانية المدرسة	4.3	86
3-	يتابع تنفيذ الإجراءات الحسابية السليمة في داخل المدرسة	4.22	84.4
4-	يشرف على تنظيم السجلات المدرسية	4	80
5-	يعد قوائم بالقرطاسية والكتب المدرسية التي تحتاجها المدرسة	3.96	79.2
6-	يتابع صرف رواتب المدرسين ومعالجة الخلل الذي قد يحدث	3.8	76
7-	يحافظ على السجلات المدرسية من التلف	3.4	68
8-	يسعى لإيجاد نظام التكافل الاجتماعي في داخل المدرسة	2.9	58
9-	يشرف على صرف التبرعات التي يقدمها أولياء أمور الطلبة من خلال مجالس الآباء والمدرسين	2.7	54
10-	يشرف على تطوير المكتبة المدرسية ويوفر لها كل المستلزمات التي تسهم في الارتقاء بخدماتها للطلبة	2.5	50
	<b>المعدل العام</b>		72.2

تاسعاً: مجال (التقويم): يتضمن (6) فقرات، عدد الفقرات التي تجاوز مديري المدارس المعيار المتبني (5)، وهي تشكل نسبة (83.33%) من فقرات هذا المجال،

أما الفقرة (64) لم تتجاوز المستوى المقبول بموجب المعيار المحدد، والتي تمثل نسبة (16.77%) من فقرات هذا المجال حسب جدول رقم (13):

### جدول (13)

يبين الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً

ت	التقويم	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1-	يقوم طرائق تدريس المدرسين من خلال الزيارات التي يقوم بها في داخل صفوفهم	4.2	84
2-	يقوم سلوك المدرس أثناء التدريس في داخل الصف	4	80
3-	يسهم في تقويم المفردات الدراسية ومدى ملاءمتها لطبيعة المرحلة الدراسية للطلبة	3.9	78
4-	يقوم العمل المدرسي من الأوجه جميعاً (كالمستوى العلمي للمدرسين والمستوى العلمي للطلبة)	3.7	74
5-	يقوم العلاقات بين المدرسين في مدرسته	3.65	73
6-	يقوم المستوى العلمي والدراسي للطلبة من خلال التقارير التي يقدمها المدرسون	2.6	52
	المعدل العام	3.67	73.4

من خلال ما وصلت إليه من نتائج استنتجت الباحثة بما يلي:-

- 1- فاعلية الدورات التطويرية في مجال الاشراف التربوي انعكست بشكل إيجابي على الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية .
- 2- امتلاك مديري المدارس لمهارات التواصل الاجتماعي مما يؤدي الى تكوين روابط قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 3- ضعف الموازنة الحكومية انعكس بشكل سلبي على بعض المؤشرات التي تحتاج الى دعم مادي من اجل تطوير البنى التحتية او توفير المكتبات الالكترونية او بعض الوسائل التعليمية الحديثة.
- 4- كثرة المسؤوليات الإدارية التي تقع على عاتق مدير المدرسة انعكست بشكل سلبي على بعض المؤشرات التي تحتاج الى متابعة مستمرة من قبل مدير المدرسة.

من خلال ما وصلت إليه من نتائج توصي الباحثة بما يلي:-

- 1- ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة حتى يتسنى له التفرغ للعمل الإشرافي داخل المدرسة.
- 2- تزويد المدارس بمكتبات الكترونية ليتسنى لمدير المدرسة الاشراف عليها من خلال الموقع الالكتروني للمدرسة بما يوفر الجهد والقوت.
- 3- حث مديري المدارس على منح بعض الصلاحيات الى معاونين .

- 4- توثيق العلاقة بين الإدارة المدرسية واولياء أمور الطلبة فضلاً عن المجتمع المحلي بشكل عام.
- 5- عقد دورات وورش عمل تساعد في تحسين عملية الإشراف المدرسي.

#### المقترحات :

- 1- اجراء دراسة موازنة لنظام الاشراف التربوي في العراق بأنظمة الاشراف في الدول المتقدمة.
- 2- اجراء دراسة تقويمية لعملية الاشراف التربوي في المراحل الدراسية المختلفة

#### المصادر :

1. الباطين، عبد العزيز ( 1995 ). "مدى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في الميدان من وجهة نظر موجهي المواد الدراسية بمدينة الرياض " مجلة التربية المعاصرة ، العدد ( 38 ).
2. الحبيب، فهد إبراهيم. التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية. مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض، 1996.
3. حسين، سلامة و عوض الله ( 2006 ) . اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي . دار الفكر للتوزيع والنشر ، عمان ، الاردن .
4. ربيع ،هادي مشعان (2006) المدير المدرسي الناجح ،مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الاولى ، عمان.
5. ربيع ،هادي مشعان (2006) المدير المدرسي الناجح ،مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الاولى ، عمان.
6. صالح، هاني عبد الرحمن. الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. دار النشر، 1985.
7. الطعاني ،حسن ( 2005 ) . الاشراف التربوي ،مفاهيمه ،اهدافه ،اسسه ،اساليبه. دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
8. عبد الحفيظ، إخلاص محمد وناهي ، مصطفى حسين ، 2000 ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، القاهرة .
9. عطوي ، جودت عزت ( 2010 ) . الإدارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الدار العلمية الدولية ، عمان.
10. عطوي، جودت عزت. الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. 2002.
11. عودة، أحمد سليمان والخليلي، خليل يوسف (1988)، الاحصاء للباحثين في التربية والعلوم النفسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن.

12. عودة، أحمد. القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل، أربد-الأردن، 1998.
13. عيسوي ، عبد الرحمن محمد ,1974, القياس والتجريب في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
14. كلارنس ، نيول ، 1988م ، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ، ترجمة : طه الحاج الياس ومحود خليل الحاج ، الدار العربية للتوزيع والنشر ، عمان .
15. الهواري، سيد. المدير الفعال للقرن 21. المملكة العربية السعودية- الرياض، 2002، Internet.
16. الوقفي، راضي. مقدمة في علم النفس، دار الشروق، عمان، الأردن، 1998، 3.
17. Goh wiles and joseph Bondi. *Supervision A guide to practice*. Columbus, charles/E, Merrill pub Co, 1980.
18. Frreeman, Gary, Roberta C. Palmer, and Ann S. Ferren “Team Building for Supervisory Support” *Educational Leadership*, puplkher, 1980.
19. Richard, Donald E. *Needed: Resident clinical Supervision Educational Leadership*. 1976.
20. Hallinger , P. & Hech , 1996 , R. Reassessing the principls role in School effectiveness : Are view of empirical .

### ملحق (1)

أسماء الخبراء الذين استعانت بهم الباحثة

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. عبد الرزاق عبد الله زيدان	طرائق تدريس	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية
2.	أ.د. خالد جمال حمدي	طرائق تدريس	جامعة ديالى / كلية التربية للعلوم الانسانية
3.	أ.م.د. اشراق عيسى عبد	فلسفة تربوية	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية
4.	أ.م. محمد عدنان محمد	علوم تربوية	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية
5.	أ.م. منى زهير حسين	طرائق تدريس	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية
6.	أ.م. هناء إبراهيم محمد	طرائق تدريس	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية
7.	أ.م. وسام عماد عبد الغني	أصول التربية	رئاسة جامعة ديالى
8.	أ.م. حسن حميد حسن	طرائق تدريس	جامعة ديالى / كلية التربية للعلوم الانسانية