



قسم التعليم العالي والتعليم المستمر



# تصور مقترح للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
قسم التعليم العالي والتعليم المستمر

**إعداد**

**محمد الطاهر محمد أحمد**

**إشراف**

**د/ فيصل حسين عبد الله**

أستاذ مساعد بقسم اللغة الإنجليزية

بكلية التربية

جامعة عين شمس

**أ.د/ محمد رفعت حسنين**

أستاذ بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

**د/ عائشة عبد الفتاح الدجج**

أستاذ مساعد بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

٢٠١٩/١٤٤٠هـ م





كلية الدراسات العليا للتربية

تشكيل لجنة المناقشة والحكم  
على رسالة الماجستير في التربية  
قسم علم التعليم العالي والتعليم المستمر

الباحث / محمد الطاهر محمد أحمد

عنوان الرسالة:

تصور مقترح للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي  
في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي

لجنة الحكم على الرسالة:

رئيساً	أستاذ بقسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس	أ.د. حافظ فرج أحمد
عضواً	أستاذ ورئيس قسم التعليم العالي والتعليم المستمر	أ.د. أسامة محمود فراج
مشرفاً وعضواً	أستاذ بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر	أ.د. محمد رفعت حسنين
مشرفاً وعضواً	أستاذ مساعد بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر	د. عائشة عبد الفتاح الدجج
مشرفاً وعضواً	أستاذ مساعد بقسم اللغة الإنجليزية بكلية التربية جامعة عين شمس	د. فيصل حسين عبد الله





كلية الدراسات العليا للتربية

الجنسية: مصري

الاسم : محمد الطاهر محمد أحمد

تاريخ وجهة الميلاد: ١٩٨٤/٥/١٢ سوهاج

الدرجة : ماجستير

التخصص : تعليم عالي وتعليم مستمر

المشرفون :

د/ فيصل حسين عبد الله

أ.د. محمد رفعت حسنين

د. عائشة عبد الفتاح الدجج

عنوان الرسالة:

تصور مقترح للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في

ضوء مهارات الإشراف الإبداعي

مستخلص الرسالة:

هدفت الدراسة الحالية تعرف تصور مقترح للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي، وتزويد المهتمين بمجال التدريب بإبراز المجالات الإبداعية ، وتقديم إضافة في مجال الإشراف التربوي من خلال إظهار أثر الإشراف الإبداعي على النمو المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية، وإفادة المسؤولين عن الإشراف التربوي في محافظة الجيزة ووزارة التربية والتعليم من خلال الاستناد على نتائجها في تطوير منظومة الإشراف التربوي.

الكلمات الدالة:

- تصور مقترح.
- الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية.
- مرحلة التعليم الأساسي.
- مهارات الإشراف الإبداعي.

نموذج رقم : AERGOF130113

اصدار رقم (٢)، ٢٠١٨/٢/٢٦



## شكر وتقدير

حقاً، لا يشكر الله مَنْ لا يشكر الناس؛ ومن هنا أتقدّم بجزيل الشكر وكريم العرفان وعظيم الامتنان لأستاذي القدير **سعادة الأستاذ الدكتور/ محمد رفعت حسنين** على ما تفضّل به من قبول الإشراف على هذه الرسالة، وما بذله فيها من جهد كبير في توجيهه والإرشاد لتخرُج إلى النور بهذا الشكل، فله من الله الثواب وأدعو الله أن يمنحه الصحة والعافية.

كما أتقدّم بالشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الكريم **سعادة الأستاذ الدكتور/ فيصل حسين عبد الله** على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولإرشاداته وتوجيهاته القيمة، وأدعو الله أن يمنحه الصحة والعافية، وأن يبارك فيه.

وكذلك أتقدّم بوافر الشكر والتقدير لأستاذتي القديرة **سعادة الأستاذة الدكتورة/ عائشة عبد الفتاح الدجج** التي شملت هذا البحث برعايتها وتوجيهاتها منذ كان فكرة بسيطة في رأس الباحث؛ فقامت فيها بجهد كبير تستوجب عليه الدعاء بأن يجعل كل ذلك في ميزان حسناتها، وأن يجازيها الله خيراً. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان لأستاذي عضويّ لجنة المناقشة اللذين تكرما عليّ بأن قبلا مناقشة هذه الدراسة وتقويمها. فالشكر والتقدير **للأستاذ الدكتور حافظ فرج أحمد** أستاذ أصول التربية بكلية البنات للاداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس والشكر والتقدير **للأستاذة الدكتورة أسامة محمود فرج** أستاذ ورئيس قسم التعليم العالي والتعليم المستمر بكلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، فجزاهما الله عز وجل خير الجزاء .

ولا أنسى بالشكر موظفي كليات الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة ، والتربية بجامعة عين شمس والتربية بجامعة حلوان، هؤلاء الأفاضل الذين يسروا لي الكثير من الدراسات والأبحاث.

والشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، سواء في الإحصاء أو الكتابة على الكمبيوتر أو المراجعة اللغوية والأسلوبية أو الإخراج النهائي.

والشكر موصول **لأبي وأمي وإخوتي** الذين وقفوا بجانبني وقدموا لي يد العون

والمساعدة، فجزاهم الله عز وجل خير الجزاء .

وأدعو الله عز وجل أن يوفقنا إلى ما يحب ويرضى .

**والحمد لله رب العالمين .**

**الباحث**





## فهرس الموضوعات

صفحة	الموضوع
ج - و	فهرس الموضوعات .....
ز - ي	فهرس الجداول الواردة بالدراسة .....
ى	فهرس الأشكال الواردة بالدراسة وملاحق الدراسة وملخص الدراسة .....
	<b>الفصل الأول</b>
٣٠-١	<b>الإطار العام للدراسة</b>
٢	مقدمة .....
٤	الإحساس بالمشكلة .....
٦	مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
٧	أهداف الدراسة .....
٨	أهمية الدراسة .....
٨	حدود الدراسة .....
٨	منهج الدراسة .....
٩	أدوات الدراسة .....
٩	مصطلحات الدراسة .....
١١	الدراسات السابقة .....
٢٨	إجراءات الدراسة .....
	<b>الفصل الثاني</b>
٥٠-٣١	<b>الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي</b>
٣٢	تمهيد .....
٣٣	مفهوم الإشراف التربوي، وتطوره .....
٣٧	أهداف الإشراف التربوي .....
٣٨	أهمية الإشراف التربوي .....
٣٩	أسس الإشراف التربوي .....
٤٠	خصائص الإشراف التربوي .....
٤١	مبادئ الإشراف التربوي .....
٤٢	وظائف الإشراف التربوي .....

صفحة	الموضوع
٤٣	أنواع الإشراف التربوي. . . . .
٤٧	أساليب الإشراف التربوي. . . . .
٤٩	كفايات الإشراف التربوي. . . . .
٥٠	معوّقات الإشراف التربوي. . . . .
٥٠	خاتمة الفصل الثاني. . . . .

### الفصل الثالث

٧٥-٥١

#### الإطار المفاهيمي للإشراف الإبداعي

٥٢	تمهيد. . . . .
٥٢	مفهوم الإبداع، وتعريفاته. . . . .
٥٦	مستويات الإبداع. . . . .
٥٧	مقومات الإبداع. . . . .
٦٠	مكونات الإبداع. . . . .
٦٢	خطوات الإبداع. . . . .
٦٣	ماهية الإشراف الإبداعي. . . . .
٦٤	مفهوم الإشراف الإبداعي. . . . .
٦٥	أهداف الإشراف الإبداعي. . . . .
٦٦	أهمية الإشراف الإبداعي. . . . .
٦٧	سمات الإشراف الإبداعي. . . . .
٦٨	أساليب الإشراف الإبداعي. . . . .
٦٨	تقنيات الإشراف الإبداعي. . . . .
٦٩	مهارات الإشراف الإبداعي. . . . .
٧٣	معوّقات الإشراف الإبداعي. . . . .
٧٥	خاتمة الفصل الثالث. . . . .

### الفصل الرابع

١٠٠-٧٦

#### الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي

٧٧	تمهيد. . . . .
٧٧	أولاً: الأداء المهني (التعريف، مؤشرات الأداء، أهداف التقييم، أساليب تقدير الأداء): . . . . .
٧٧	١ - تعريف الأداء المهني. . . . .

## صفحة

## الموضوع

٧٨	٢- مؤشرات الأداء المهني.....
٧٨	٣- أهداف تقييم الأداء المهني.....
٧٩	٤- أساليب الأداء المهني.....
٨٠	ثانياً: مشرف اللغة الإنجليزية (مهاراته، كفاياته، أساليب اختياره):.....
٨٠	١- مهارات مشرف اللغة الإنجليزية.....
٨٢	٢- كفايات مشرف اللغة الإنجليزية.....
٨٣	٣- أساليب اختيار مشرف اللغة الإنجليزية.....
٨٦	ثالثاً: الأداء المهني لمشرف اللغة الإنجليزية في بعض الدول المتقدمة:.....
٨٦	١- معايير اختيار مشرف اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة.....
٨٧	٢- معايير اختيار مشرف اللغة الإنجليزية في إنجلترا.....
٨٩	رابعاً: الإعداد المهني لمشرف اللغة الإنجليزية (التدريب، الأساليب):.....
٨٩	١- التدريب المهني لمشرف اللغة الإنجليزية.....
٩٠	٢- نماذج إعداد مشرف اللغة الإنجليزية.....
٩٢	٣- أساليب الإشراف لمشرف اللغة الإنجليزية.....
٩٥	خامساً: واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي:.....
٩٥	١- مرحلة التعليم الأساسي.....
٩٧	٢- واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي.....
٩٩	٣- معوقات الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي.....
١٠٠	خاتمة الفصل الرابع.....

## الفصل الخامس

١٦٠-١٠١

### إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وتفسيرها

١٠٢	تمهيد.....
١٠٢	أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية.....
١٠٢	ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية:.....
١١١	ثالثاً: عينة الدراسة:.....
١١٣	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
١١٣	خامساً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها، وتفسيرها).....

صفحة	الموضوع
١٦٠	خاتمة الفصل الخامس.....
<b>الفصل السادس</b>	
١٧٦-١٦١	تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي
١٦٢	نتائج الدراسة.....
١٦٢	منطلقات التصور المقترح.....
١٦٣	فلسفة التصور المقترح.....
١٦٤	أهداف التصور المقترح.....
١٦٤	مجالات التصور المقترح.....
١٦٨	آليات تحقيق التصور المقترح:.....
١٦٨	أ- متطلبات تطبيق التصور المقترح.....
١٧٠	ب- العناصر المستفيدة من تطبيق التصور المقترح.....
١٧٢	معوقات تطبيق التصور المقترح.....
١٧٣	مقترحات لتفادي معوقات تطبيق التصور المقترح.....
١٧٥	توصيات الدراسة.....
١٧٥	الدراسات المقترحة.....
١٩٣-١٧٧	<b>المراجع</b>
١٧٨	أولاً: المراجع العربية.....
١٨٩	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٢١١-١٩٤	<b>الملاحق</b>
٤-١	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
1-6	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية Abstract.....

## فهرس الجداول

رقم جدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها	١٠٥
(٢)	معاملات الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة	١٠٦
(٣)	معاملات الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة	١٠٧
(٤)	ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (الزيارة الصفية) مع الدرجة الكلية للمجال	١٠٧
(٥)	ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (المدولة الإشرافية) مع الدرجة الكلية للمجال	١٠٨
(٦)	ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال الدورات التدريبية مع الدرجة الكلية للمجال	١٠٨
(٧)	ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (البحوث الإجرائية) مع الدرجة الكلية للمجال	١٠٩
(٨)	ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (القراءات الموجّهة) مع الدرجة الكلية للمجال	١٠٩
(٩)	معاملات الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة	١١٠
(١٠)	قيم معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	١١٠
(١١)	قيم معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل	١١١
(١٢)	توزيع أفراد العينة من المعلمين وفق متغيرات الدراسة	١١٢
(١٣)	توزيع أفراد العينة من مشرفي اللغة الإنجليزية وفق متغيرات الدراسة	١١٢
(١٤)	دور مشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمين وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية	١١٣
(١٥)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (الزيارة الصفية)، وترتيبها	١١٤
(١٦)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (المدولة الإشرافية)، وترتيبها	١١٨

رقم جدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١٧)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (الدورات التدريبية)، وترتيبها	١٢١
(١٨)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (البحوث الإجرائية)، وترتيبها	١٢٤
(١٩)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (القراءات الموجّهة)، وترتيبها	١٢٧
(٢٠)	المتوسّطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية وترتيب العبارات لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية، وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية	١٣٠
(٢١)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (البحوث الإجرائية)، وترتيبها	١٣١
(٢٢)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (المدولة الإشرافية)، وترتيبها	١٣٤
(٢٣)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (الدورات التدريبية)، وترتيبها	١٣٧
(٢٤)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (البحوث الإجرائية)، وترتيبها	١٤٠
(٢٥)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (القراءات الموجّهة)، وترتيبها	١٤٣
(٢٦)	دلالة الفروق بين متوسّطات درجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (الجنس)	١٤٦
(٢٧)	دلالة الفروق بين متوسّطات درجات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (الجنس)	١٤٧

رقم جدول	عنوان الجدول	الصفحة
(٢٨)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)	١٤٩
(٢٩)	تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المؤهل العلمي لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية	١٥٠
(٣٠)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)	١٥٢
(٣١)	تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المؤهل العلمي لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية	١٥٣
(٣٢)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)	١٥٥
(٣٣)	تحليل التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية	١٥٦
(٣٤)	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)	١٥٨
(٣٥)	تحليل التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية	١٥٩

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	جدول
٦٧	عملية الإبداع بين المشرف والمعلم والطالب.	(١)

## قائمة الملاحق

صفحة	اسم الملحق
١٩٥	١- أسئلة الدراسة الاستطلاعية.
١٩٧	٢- أسماء السادة المحكمين.
١٩٩	٣- الصورة النهائية لاستبانة مشرف اللغة الإنجليزية.
٢٠٥	٥- الصورة النهائية لاستبانة معلم اللغة الإنجليزية.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- § مقدمة.
- § الإحساس بالمشكلة.
- § مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- § أهداف الدراسة.
- § أهمية الدراسة.
- § حدود الدراسة.
- § منهج الدراسة.
- § أدوات الدراسة.
- § مصطلحات الدراسة.
- § الدراسات السابقة.
- § إجراءات الدراسة.



## الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## § مقدمة:

يعد التعليم القاعدة الأساسية التي من خلالها يتم بناء مختلف المعارف والقيم والمهارات، واعتبار المعلم العنصر المهم في فاعلية العملية التربوية، ونجاحه في أداء رسالته يعد نجاحاً لطلابه في التحصيل، وبالتالي تتحقق أهداف المناهج الدراسية؛ ولذا فإن المعلم في حاجة دائمة لتنمية قدراته المهنية ورفع كفاياته الأدائية والمعرفية والمهارية، ومن ثم يكتسب الثقة المنشودة والخبرة التي يظهر مردودها على أداء طلابه وتتحقق الأهداف التربوية.

وبناءً على ذلك، ظهرت الحاجة إلى التنمية المهنية التي تعد عنصراً مهماً في العملية التعليمية، حيث تعنى بتطوير الأداء المهني للمعلمين، مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية؛ إذ إن التنمية المهنية عملية تنمية مستمرة تبدأ منذ تخرج المعلم من مؤسسات الإعداد والتحاقه بالخدمة، ولا تنتهي إلا عند انتهاء خدمته.

ولكي تؤدي التنمية المهنية دورها في تطوير أداء المعلم فإنها تحتاج إلى إشراف تربوي فعال؛ حيث إن الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين مستوى أداء المعلمين، كما أنه يهدف إلى مد يد العون والمساعدة للمعلمين؛ وذلك لمعرفة أهداف التربية، وكيفية تحقيقها، واختيار طرق التدريس المناسبة، وتنمية التطوير والإبداع عند المعلمين، وتعرف احتياجات المتعلمين وتوضيح طرق إشباعها<sup>(١)</sup>.

إن الإشراف التربوي هو العملية الأكثر اهتماماً بالتنمية المهنية للعاملين التربويين، والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية؛ وذلك بهدف زيادة كفايات الأنظمة التربوية وزيادة مردودها وإنتاجيتها<sup>(٢)</sup>، كما أنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية، وبما يتلاءم

(١) سلامة حسين، وعضو الله سليمان: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٦، ص ٣٦.

(٢) بيومي محمد وآخرون: جودة الإشراف التربوي: اتجاهات عالمية، القاهرة، مؤسسة إبداع، ٢٠١٣، ص ١٣.

والتطورات الحديثة في المجالات التربوية؛ وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف التربوية المخططة<sup>(١)</sup>.

ويعد الإشراف التربوي من الأركان الرئيسية في أي نظام تعليمي لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية، ويعمل على تحسينها وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر<sup>(٢)</sup>.

وبهذا تتأكد أهمية الإشراف التربوي للعملية التعليمية التعلمية؛ فهو ركن أساس فيها، وكان من نتيجة ذلك ظهور الإشراف التربوي الحديث الذي يستخدم أساليب جديدة ومتنوعة تعتمد على التعاون الإيجابي بين جميع من يعينهم الأمر التربوي.

كما نال الإشراف التربوي عناية التربويين في جميع أنحاء العالم، وتبوأ مركزاً مهماً في الدراسات التربوية الحديثة؛ حيث تناولت تطوره وأساليبه والخدمات التي يقدمها وآثاره على أطراف العملية التربوية<sup>(٣)</sup>.

يرجع ذلك لما للإشراف التربوي من دور ملموس في رفع مستوى العملية التربوية وتحقيق أهدافها من ناحية ولتطوير النظريات وخاصة في الإشراف التربوي من ناحية أخرى. والإشراف التربوي خدمة تربوية تعاونية هدفها الأساسي دراسة وتحليل الظروف بأساليب ناجحة<sup>(٤)</sup>، وهو عملية تبادل الخبرات بين العاملين في العملية التعليمية<sup>(٥)</sup>.

إن هذه العملية لا بد أن تتم في إطار علاقات ديمقراطية إنسانية راقية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية، لأن تحسينها يعود بشكل إيجابي بالدرجة الأولى على الطرفين اللذين هما الهدفان الأساسيان من العملية التعليمية وعلي العمل التربوي التعليمي في المدرسة بشكل متكامل.

وإذا كان الإشراف ذا أهمية بالنسبة للعاملين في مختلف مجالات الحياة<sup>(٦)</sup>، فهو يمثل أحد أهم أساليب تطوير العملية التعليمية؛ حيث يسعى المشرفين إلى تهيئة البيئة التعليمية المناسبة

(١) حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه)، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٥، ص ١٧.

(٢) طارق عبد الحميد البدري: تطبيقات ومفاهيم الإشراف التربوي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٦، ص ٦٥.

(3) Hillyer, D.: A Case study of teacher Evaluation and Supervision at a high performing urban school, Dissertation, Abstract, University of Southern Californian, AAT 318355, 2005.

(٤) محمود طافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمّان، دار الفرقان، ٢٠٠٤، ص ٨٥.

(٥) مها محمد الزايد: تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية (دراسة تطبيقية)، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٢، ص ١٢.

(٦) جودت عزت عبدالهادي: الإشراف التربوي (مفاهيمه، وأساليبه)، عمّان، الدار العلمية، ٢٠٠٦، ص ٩٨.

التي تقوم على أساس الثقة المتبادلة، والتعاون الصادق للراقي بالعملية الإشرافية إلى الأفضل، ولكي يعمل كل من المشرف التربوي والمعلم على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة<sup>(١)</sup>.

ومن هذا المنطلق ظهرت أساليب جديدة ومتطورة وحديثة في الإشراف التربوي، وتعددت أنواع الإشراف التربوي.

من هذه الأنواع: الإشراف التفتيشي، الإشراف العلاجي، الإشراف القيادي، الإشراف الوقائي، الإشراف الديمقراطي، الإشراف الإلكتروني، الإشراف الإبداعي<sup>(٢)</sup>.

ويعتمد هذا الأخير (الإشراف الإبداعي) على النشاط الجمعي، وهو نوع نادر من الإشراف التربوي؛ حيث يحرك القدرات لدى المشرف التربوي ليبذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية، ويعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية<sup>(٣)</sup>.

وإذا كانت هذه أهمية مرحلة التعليم الأساسي فلا يكفي أن ينحصر دور المشرف التربوي في الزيارة الصفية الروتينية فقط، وإنما ينبغي أن يكون فاعلاً ومساعدًا رئيساً في تحقيق أهداف تلك المرحلة<sup>(٤)</sup>.

وبناء على ذلك، رأى الباحث أنَّ مشكلة استخدام أساليب الإشراف التربوي الإبداعي تستدعي إعادة النظر في عملية الإشراف في ذاتها، وتشخيص واقع استخدامها، ومدى تأثيرها على العملية التعليمية، وخاصة على النمو المهني للمعلمين والمعلمات؛ وذلك لحاجة المعلمين إلى التنوع في أساليب الإشراف، فانبثقت - من هنا - مشكلة الدراسة.

## § الإحساس بالمشكلة:

جاء الإحساس بمشكلة الدراسة الحالية من خلال واقع عمل الباحث معلماً للغة الإنجليزية منذ أكثر من عشر سنوات، ومن خلال علاقاته مع المشرفين التربويين، وما للإشراف التربوي من أهمية كبرى في العملية التربوية، وما للإشراف الإبداعي تحديداً من أهمية في

(١) عبدالرحمن البابطين: المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٥٠)، ٢٠٠٥، ص ص(٢٢٣-٢٥٨).

(٢) حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، مرجع سابق، ص ٥٤.

(٣) رافدة الحريري: الإشراف التربوي (واقعه، وآفاقه المستقبلية)، عمّان، دار المناهج، ٢٠٠٦.

(٤) جمال محمود الشاعر: واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، العدد (١١٦)، ٢٠٠٦، ص ص(١٤١-١٤٢).

هذا العصر الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة في جميع نواحي الحياة بعامه، والعملية التربوية بخاصة.

وقد أشار عديدٌ من الأبحاث والدراسات السابقة إلى ضعف مستوى المشرفين التربويين في أكثر من جانب من جوانب العملية الإشرافية، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة العملية التعليمية التعلمية، ومن هذه الدراسات:

دراسة **محمد فوزي إسماعيل (٢٠١٧)**: أشارت نتائجها إلى أن إلمام المشرف التربوي بالأساليب الإشرافية الحديثة (الإشراف الإبداعي) في استخدامها واختيار الملائم منها لطبيعة المعلم والمتعلم والمحتوي الدراسي كانت ضعيفة، ومن ثم أوصت بضرورة وضع التصورات والبرامج التي من شأنها رفع كفاءة هؤلاء المشرفين<sup>(١)</sup>.

دراسة **مريم بنت ناصر محمد (٢٠١٦)**: أشارت نتائجها إلى أن مستوى أداء معلمات اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية لمهارات التدريس الإبداعي جاء متوسطًا، وفي بعض الأبعاد جاء أقل من المتوسط، وعزت ذلك إلى مجموعة من الأسباب كان من بينها غياب دور المشرفة التربوية أو ضعف كفاءتها عن اتباع الأساليب الإشرافية الحديثة (الإشراف الإبداعي)<sup>(٢)</sup>.

دراسة **(Muswell, 2010)**: أشارت نتائجها إلى أن فاعلية المشرف قليلة جدًا إن لم تكن غائبة تمامًا نتيجة تأثير زرع الخوف والعدائية في نفوس المعلمين، وأصبحت هذه العدائية تنتشر بين المعلمين في المدارس القريبة من بعضها في وقت قصير؛ لذلك أوصت الدراسة بضرورة إعادة تأهيل هؤلاء المشرفين أو عقد دورات تدريبية لهم على الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي<sup>(٣)</sup>.

دراسة **حمد بن حمود (٢٠٠٩)**: أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للإشراف العيادي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها بمدينة (الطائف) جاءت متوسطًا، وفي بعض أبعادها كانت أقل من المتوسط، وكذلك أظهرت الدراسة وجود بعض المعوقات التي يواجهها مشرفو اللغة الإنجليزية في ممارسة الإشراف

(١) محمد فوزي إسماعيل: دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي بمصر، رسالة دكتوراة، جامعة أسيوط - كلية التربية، ٢٠١٧.

(٢) مريم بنت ناصر محمد العجالي: تقييم الأداء التدريسي لمعلمات اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية بمدينة بريدة في ضوء مهارات التدريس الإبداعي، رسالة ماجستير، جامعة القصيم - كلية التربية، ٢٠١٦.

(3) Muswell, B.: Instructional Supervision Botswana Secondary Schools, Educational Administration & Leadership, Vol.38 (1), PP(71-87), 2010.

العيادي؛ ومن هنا أوصت بالاهتمام أولاً بإزالة كل العوائق أمام المشرف التربوي ليقوم بعمله كاملاً، ثم عقد اللقاءات الإشرافية لنشر أهم ما توصلت إليه الدراسات في مجال الإشراف التربوي وحل مشكلات المعلمين والطلاب<sup>(١)</sup>.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية كانت أدواتها هي المقابلة الشخصية المفتوحة مع معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفي اللغة الإنجليزية (ملحق ١) أظهرت مؤشرات ما يلي:

١- ضعف قدرة مشرفي اللغة الإنجليزية على التنبؤ بالمشكلات، وضعف الرؤية المقدمة لتطوير واقع الإشراف التربوي، وتبني كثير من هؤلاء المشرفين أفكار غيرهم بدعوى أنها ناتجة عن خبرة.

٢- ضعف إدراك كثير من المشرفين التربويين بإمكاناتهم ومهاراتهم الإشرافية الإبداعية، وعدم القدرة على توليد أفكار وحلول ممكنة للمشكلات التي يصادفونها أثناء قيامهم بالإشراف.

٣- ضعف مستوى المشرفين التربويين في الإلمام بالمادة الدراسية التي يشرفون عليها، وهي اللغة الإنجليزية، وضعف القدرة على التكيف السريع مع المواقف والمثيرات المختلفة التي تصادف هذا المشرف كل يوم.

٤- لا يقبل بعض المشرفين الآراء المخالفة له من المعلمين، ولذلك لا يقوم بتقديم تغذية راجعة إلى بعض المعلمين بعد الزيارة الصفية، وبالتالي يحدث نوع من قطع التواصل بين بعض المشرفين التربويين والمعلمين الذين يشرفون عليهم.

٥- هناك العديد من المعوقات الإدارية والمادية والفنية التي تعوق عمل المشرفين التربويين، فضلاً عن تطبيق مهارات الإشراف الإبداعي.

### § مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها، وتأسيساً على ما سبق من خبرة الباحث معلماً للغة الإنجليزية، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية اتضح وجود قصور في مهارات الإشراف الإبداعي لدى المشرفين التربويين لمادة اللغة الإنجليزية؛

(١) حمد بن حمود بن حميد السواط: واقع ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للإشراف العيادي من وجهة نظر معلمي ومشرفي اللغة الإنجليزية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، ٢٠٠٩.

لذلك تأكدت الحاجة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي.

وفي ضوء ما سبق، تتحدّد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

يتفرّع عن ذلك الأسئلة التالية:

- (١) ما الأطر النظرية للإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي؟
- (٢) ما الإطار المفاهيمي للإشراف الإبداعي ومهاراته؟
- (٣) ما واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في مرحلة التعليم الأساسي؟
- (٤) ما تصورات المشرفين والمعلمين لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟
- (٥) ما التصور المقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

### § أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف الإجرائية التالية:

- (١) التعريف بالأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي، وبيان واقعه.
- (٢) بيان واقع الإشراف التربوي لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي، وتحديد المهارات التي يتبعونها.
- (٣) تحديد مهارات الإشراف الإبداعي اللازم اتباعها لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي.
- (٤) تقديم تصور مقترح للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي.



## § أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

- (١) تزويد المهتمين بمجال التدريب التربوي بإبراز المجالات الإبداعية من خلال ممارسة الأساليب الإشرافية التي تساعد على تنمية هذه القدرات لدى المختصين التربويين بشكل يمكنهم من تفجير طاقاتهم الإبداعية وتوظيفها لصالح العملية التربوية.
- (٢) إسهام نتائج الدراسة في تقديم إضافة في مجال الإشراف التربوي من خلال إظهار أثر الإشراف الإبداعي على النمو المهني.
- (٣) إفادة المسؤولين عن الإشراف التربوي في محافظة الجيزة ووزارة التربية والتعليم من خلال الاستناد على نتائجها في تطوير منظومة الإشراف التربوي.
- (٤) إفادة المشرفين التربويين من خلال فهمهم لأدوارهم الحقيقية وتطوير ممارساتهم بما يساعد في تنمية المعلمين مهنيًا.

## § حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

- (١) **الحدود الموضوعية:** مهارات الإشراف الإبداعي لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والإفاضة)، والأساليب الإشرافية (الزيارة الصفية، والقراءات الموجهة، والدورات التدريبية)، والكفايات المهنية لمشرف اللغة الإنجليزية (الكفايات العلمية، وكفايات تنمية المعلمين، والكفايات الشخصية الخاصة، وكفايات علمية وظيفية، والكفايات الثقافية، والكفايات الإدارية).
- (٢) **الحدود المكانية:** تم تطبيق الاستبانة على مشرفي اللغة الإنجليزية، ومعلميها بمدارس التعليم الأساسي ببعض إدارات محافظة الجيزة، وهي: إدارة بولاق الدكرور، وإدارة الهرم، وإدارة العمرانية.
- (٣) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

## § منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة **المنهج الوصفي** الذي يصف المشكلة وصفاً دقيقاً، ويحلل، ويقارن، ويقيم؛ وذلك للتوصل إلى حقائق عن مشكلة الدراسة يزيد بها رصيد العلم والمعرفة من خلال دراسة ماضي هذه المشكلة دون استغراق فيه بأخذ العظة والعبرة، ودراسة حاضرها

لتشخيص جوانب القوة والقصور لتدعيم جوانب القوة ومواجهة وعلاج القصور، ثم التنبؤ بما ستؤول إليه هذه المشكلة في المستقبل<sup>(١)</sup>.

### § أدوات الدراسة:

(١) تم تصميم استبانة وتطبيقها على مشرفي اللغة الإنجليزية للكشف عن مدى توافر مهارات الإشراف الإبداعي لديهم ومدى ممارستهم لها.

(٢) تم تصميم استبانة وتطبيقها على معلّمي اللغة الإنجليزية للكشف عن مدى توافر مهارات الإشراف الإبداعي لدى مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي.

### § مصطلحات الدراسة:

#### (١) الأداء المهني:

يعرّف الأداء المهني بأنه «مجموعة السلوكيات التي يقوم بها المشرف ليعبّر عن قيامه بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة عند الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة (المدرسة)، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص»<sup>(٢)</sup>.

وهو «محصلة النتائج والمخرجات التي حققها المشرف نتيجة الجهد المبذول من خلال القيام بالواجبات والمسؤوليات المكلف بها»<sup>(٣)</sup>.

كما يعرف بأنه «كمية مساهمة المشرف ونوعيتها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بطرق مباشرة وغير مباشرة»<sup>(٤)</sup>، وأيضاً «وصف لأفعال وسلوكيات المشرف التربوي والتي تساهم في إنجاز الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية»<sup>(٥)</sup>.

(١) رجاء أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠٠٤، ص ٥٠.

(٢) عبدالعزيز المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمّان، دار الحامد، ٢٠٠٧، ص ٦٦.

(٣) إبراهيم المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمّان، دار جرير، ٢٠١٣، ص ٧٠.

(4) Decramer, A. & Lange, A.: Setting high expectation is not enough, Linkages between expectation climate strength, trust, and employee performance, Article in International Journal of Manpower, London, 2016, P.7.

(5) Vratskikh, I., Masada, R., Al-Lozi, M & Maqableh, M.: The Impact of Emotional Intelligence on Job performance, International, Journal of Business and Management, 2016, P. 72.

ويعرّف الباحث الأداء المهني إجرائياً بأنه النشاط الذي يقوم به مشرف اللغة الإنجليزية لإنجاز مهامه الإشرافية، والأهداف المحددة لها بنجاح عملية الإشراف وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

### ٢) مشرف اللغة الإنجليزية:

يعرّف مشرف اللغة الإنجليزية على أنه «قائد وخبير تربوي يسعى من خلال ما يمتلك من خبرات لغوية وأساليب وطرق تدريس في اللغة الإنجليزية إلى مساعدة معلمي اللغة الإنجليزية للارتقاء بمستواهم العلمي والمهني مما يساعد على تحسين مستوى الطلاب العلمي»<sup>(١)</sup>.

ويعرف بأنه «الأداء الذي يقوم به المشرف من خلال الزيارات المدرسية المستمرة، وعقد لجنة مبحث اللغة الإنجليزية بشكل دوري، والإشراف والإعداد للدورات التدريبية، وإعداد الخطط السنوية والإشرافية المتعلقة بالمناهج لتطوير مبحث اللغة الإنجليزية، وإعداد الاختبارات للمراحل التعليمية المختلفة، وإلي جانب هذا الدور الأساسي يقوم بالمشاركة في إعداد اختبارات ومقابلات التوظيف لوظيفة معلمي اللغة الإنجليزية»<sup>(٢)</sup>.

كما يعرف بأنه المشرف الذي ينخرط في جميع الفعاليات الخاصة بعملية الإشراف، ومجموعة معلمي اللغة الإنجليزية الذين يشرف عليهم، ومادة اللغة الإنجليزية، ويكون كحلقة وصل بين البرامج الإشرافية وبين معلمي اللغة الإنجليزية<sup>(٣)</sup>.

ويعرّف الباحث مشرف اللغة الإنجليزية إجرائياً بأنه هو المشرف التربوي الذي يقوم بتذليل العقبات التي تعترض طريق معلمي اللغة الإنجليزية، بما يحقق تطوير المهارات الأدائية والشخصية لمعلمي اللغة الإنجليزية وتحسين عملية التعليم والتعلم.

### ٣) الإشراف الإبداعي:

يعرّف الإشراف الإبداعي بأنه «ذلك النوع من الإشراف الذي يعني بتطبيق أساليب جديدة، وابتكارات جديدة للإشراف»<sup>(٤)</sup>.

(١) حسن إحسان ومحمد العجمي: الإدارة التربوية، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠٧، ص ٤٤ .

(٢) أحمد أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٣، ص ٦٥.

(٣) زيد منير سلمان: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، عمّان، دار البداية ناشرون وموزعون، ٢٠١٢، ص ٨٠.

(٤) إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب: الإشراف التربوي (فلسفته، أساليبه، تطبيقاته)، عمّان، دار قنديل، ٢٠٠٣، ص ١٨١.

ويشار للإشراف الإبداعي بأنه ذلك النوع من الإشراف الذي لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن وتقديم أعلى نوع من النشاط الجماعي، وإنما يشحذ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف لتخرج أحسن ما تستطيع في مجال العلاقات الخلاقة<sup>(١)</sup>.

ويعرّف الباحث الإشراف الإبداعي إجرائياً بأنه نمط مميز يعمل على تنمية العقل والقدرات وإطلاق الطاقة لدى المعلمين؛ لذلك فإن المشرف المبدع يستطيع أن يكشف عن قدرات المعلمين ويستفيد من الآخرين، كما أنه يستطيع أن يوظف كافة الطاقات في تطوير العملية التعليمية من خلال الأنشطة التي يعدها.

#### ٤) مهارات الإشراف الإبداعي:

تعرف مهارات الإشراف الإبداعي بأنها «القدرة على الخلق والابتكار أو القدرة على إيجاد حلول جديدة أو القدرة على خلق منتجات مقنعة وذات معنى»<sup>(٢)</sup>.

والقدرة الإبداعية تتشكل من عدة عوامل، وهي: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، إدراك التفاصيل<sup>(٣)</sup>.

### § الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي، ويعرض الباحث أهم الدراسات التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة من الأقدم للأحدث في محورين رئيسيين:

#### المحور الأول: الدراسات السابقة التي تتعلق بمشرف اللغة الإنجليزية:

دراسة (عبدالفتاح عليان، ٢٠٠٢)<sup>(٤)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف دور مشرف اللغة الإنجليزية ومهامه لتجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية ومدى ممارسته لهذا الدور من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية، وأثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على هذا الدور.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأداة الاستبانة لتحقيق الهدف من الدراسة تم صمم استبانة مكونة من (٨٠) فقرة موزعة على ثمانية مجالات (التخطيط، والإدارة الصفية،

(١) عدنان بدري الإبراهيم: الإشراف التربوي (أنماط، وأساليب)، إربد، مؤسسة حمادة، ٢٠٠٣، ص ٥٨.

(٢) عبدالحافظ سلامة وسمير أبو مغلي: الموهبة والتفوق، عمان، دار اليازوري، ٢٠٠٢، ص ٥٦.

(٣) محمد هاشم ريان: مهارات التفكير وسرعة البديهة وحقائب تدريبية، عمان، دار حنين، ٢٠٠٦.

(٤) عبدالفتاح عليان: دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - كلية التربية، غزة، ٢٠٠٢.

والأنشطة، والعلاقات الإنسانية، والمادة العلمية، والنمو المهني، وطرق التدريس، والتقييم)، ثم أخذ آراء عينة الدراسة والبالغ عددهم (٢٨٦) معلماً ومعلمة، و(١٠) مشرفين ومشرفات.

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:** أن هناك بعض مهام يقوم بها المشرف لتجويد أداء المعلمين، منها: زيارة المعلم لتقييم أدائه، وتنظيم دورات دراسية لمعلمي اللغة الإنجليزية، وتوجيه المعلم إلى ضرورة النطق السليم للأصوات الإنجليزية، وحثهم على استخدام أساليب تدريسية متنوعة في تعليم اللغة الإنجليزية، وتوجيه المعلم إلى تبادل الخبرات المهنية مع زملائه، وتوضيح بعض أساليب تدريس اللغة الإنجليزية.

**أوصى الباحثُ بتحديد الأدوار والمسؤوليات** لمشرف اللغة الإنجليزية؛ حيث إن معرفته لها تزيد من درجة فعاليته في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

**دراسة (مصطفى عبده، ٢٠٠٥)<sup>١</sup>:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين الموجهة نحو معلمي اللغة الإنجليزية المستجدين بتعليم (جدة).

**استخدم الباحث المنهج الوصفي** من خلال استبانة أعدت لجمع البيانات، واشتملت على (٦٥) ممارسة إشرافية مقسمة على ثلاث مجالات: الأساليب الإشرافية (الزيارات الصفية، تبادل الزيارات، المنشورات التربوية)، والنمو المهني، والعلاقات الإنسانية، وتكون مجتمع الدراسة من (١٨٨) معلماً مستجداً (أمضوا ثلاث سنوات في المهنة).

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:** جاءت ممارسات المشرفين التربويين في مجال الأساليب الإشرافية في محور الزيارات الصفية (١٠) ممارسات عالية، و(١) ممارسة متوسطة، و(٣) ممارسات ضعيفة، و(١) ممارسة بدرجة لا تمارس، وجاءت ممارسات المشرفين التربويين في مجال الأساليب الإشرافية في محور تبادل الزيارات (٢) ممارستين عالية، و(٤) ممارسات متوسطة، و(١) ممارسة ضعيفة، وجاءت ممارسات المشرفين التربويين في مجال الأساليب الإشرافية في محاور المنشورات التربوية (١) ممارسة عالية، و(٧) ممارسات متوسطة، و(١) ممارسة ضعيفة، وجاءت ممارسات المشرفين التربويين في مجال الممارسات الإشرافية المتصلة بالنمو المهني (٤) ممارسات عالية، و(١٣) ممارسة متوسطة، و(٣) ممارسات ضعيفة، و(١) ممارسة بدرجة لا تمارس، وجاءت ممارسات المشرفين التربويين في مجال الممارسات الإشرافية المتصلة بالعلاقات الإنسانية (٦) ممارسات عالية، و(٤) ممارسات متوسطة، و(٣) ممارسات ضعيفة.

(١) مصطفى بن عبده بن جوليت هرسى: واقع ممارسات المشرفين التربويين الموجهة نحو معلمي اللغة الإنجليزية المستجدين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠٠٥.

أوصى الباحث ببناء رؤية واضحة وخطة عملية للتعامل مع المعلمين المستجدين بحيث يشترك في وضع الخطة أساتذة كليات التربية والمشرفون التربويون وصناع القرار التربوي في الوزارة، وأن تشمل الخطة على دورات تدريبية ولقاءات وتكون استكمالاً لبرامج إعداد المعلم في الجامعات، وتشجيع المشرفين التربويين لرفع كفاياتهم والتوسع في عقد الدورات التنشيطية ودورات المشرفين التربويين في جميع الكليات التربوية في المملكة.

دراسة (يوسف الجعافرة، ٢٠٠٦)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء ممارساتهم الإشرافية، والكشف عن أثر كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية للمشرفين على درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أدواته استبانة طبقتها على معلمي التخصص.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التخصص كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهامهم الإشرافية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية، وأخيراً تم بناء البرنامج التدريبي المقترح لتدريب المشرفين التربويين في إقليم جنوب (الأردن) في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة.

أوصى الباحث بتطبيق البرنامج التدريبي المقترح لتدريب المشرفين التربويين في إقليم جنوب (الأردن).

دراسة (سلوى محمد، ٢٠٠٦)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية الإشراف التربوي في تحقيق أهدافه ومهامه للمساهمة في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة عددها (٩٦) معلماً ومعلمة من مجتمع معلمي المرحلة الثانوية بمحلية (كرري).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم، وضعف الكفايات المهنية لدى بعض المشرفين، وعدم استطاعة بعض الإدارات المدرسية للقيام بالمتابعة الفنية.

(١) يونس محمد الجعافرة: بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم جنوب الأردن في ضوء ممارساتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٦.

(٢) سلوى محمد الحسن نصر: دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية بمحلية كرري من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخرموم - كلية التربية، ٢٠٠٦.

أوصت الباحثة بوضع أسلوب محدد لمتابعة التوجيهات التربوية، وتأهيل معلمي اللغة الإنجليزية بصورة فاعلة، وعقد دورات تدريبية لتطوير الإشراف، وإشراك المشرفين التربويين في تطوير المناهج.

دراسة (فدوى كامل، ٢٠٠٨)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى معرفة سبل التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية لتحسين الأداء المهني للمعلمين.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة الميدانية من (٢٦٢) معلمًا ومعلمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: زيادة الدورات التي تعرّف معلمي اللغة الإنجليزية كيفية توظيف مهارات التعليم بشكل جيد وإطلاعهم على طرق التدريس الحديثة، وبلغ الوزن النسبي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات (غزة) بدرجة كبيرة.

أوصت الباحثة باستحداث وسائل جديدة لقياس مردود أثر تلك اللقاءات والتدريبات على أداء هؤلاء المعلمين.

دراسة (نجيب عبدالواحد، ٢٠١٠)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف دور مشرفي اللغة الإنجليزية في تعزيز الكفاءة اللغوية والممارسات لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية، وقد حاولت الدراسة الكشف على أثر متغيري الجنس والخبرة على استجابة أفراد عينة الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة مكوّنة من (٤٢) فقرة موزعة على (٧) مجالات إشرافية على عينة شملت معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية بأمانة العاصمة صنعاء وعددهم (٣٢٣) معلمًا ومعلمة، وقد استجاب أفراد العينة للاستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين ناتجة عن أثر الجنس لصالح المعلمات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة

(١) فدوى كامل سالم: واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمهم وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - كلية التربية، غزة، ٢٠٠٨.

(٢) نجيب الصوفي: دور مشرفي اللغة الإنجليزية في تعزيز الكفاءة اللغوية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠.

نظر المعلمين ناتجة عن أثر الخبرة لصالح (١٠) سنوات فأكثر، وتوجد درجة عالية من التوافق بين وجهة نظر المعلمين ووجهة نظر الدراسة في كل المجالات ما عدا مجال الدورات التدريبية؛ فقد كانت الدرجة منخفضة.

أوصى الباحث بأنه على صانعي السياسة التربوية والباحثين والمشرفين والمعلمين إعادة النظر في تشكيل الرؤى حول التعليم وبطريقة تخدم تطوير التعليم بكل مستوياته.

دراسة (نجيب سليمان، ٢٠١٠)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي قائم على الإشراف المتنوع في تنمية مهارات الأداء المهني لدى المشرفين.

استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي، ومن أدوات الدراسة بطاقة ملاحظة لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية، والبرنامج التدريبي، وتم تطبيق أدوات الدراسة على مجموعة من المشرفين التربويين في مادة اللغة الإنجليزية في إدارتي (باب الشعرية) و(وسط القاهرة)، وقام الباحث بتطبيق البرنامج لمدة أسبوعين.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: فاعلية البرنامج لدى مشرفي اللغة الإنجليزية في التنمية المهنية، وتحقيق نتائج عالية في أداء المشرفين في الاختبار البعدي.

أوصى الباحث بتطبيق برنامجه المهني المقترح.

دراسة (Hismanoglu, M. & Hismanoglu S., 2010)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى بناء تصورات لمعلمي اللغة الإنجليزية حول الإشراف التعليمي نسبة إلى التنمية المهنية، كما هدفت إلى بحث الأسس النظرية للمصطلحات المزدوجة، والإشراف التعليمي، والتنمية المهنية، وعلاقة ذلك بسياق تدريس اللغة الإنجليزية.

استخدم الباحث دراسة الحالة على عينة صغيرة الحجم في سياق التعليم العالي في (الجمهورية التركية) و(شمال قبرص).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: اتباع المشرفين التربويين بعض الأساليب غير العلمية أو التربوية في ممارساتهم الإشرافية.

(١) نجيب سليمان حسن: أثر برنامج تدريبي قائم علي الإشراف التربوي المتنوع في تنمية مهارات الإداء المهني لدي المشرفين التربويين في اللغة الإنجليزية بمدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة - معهد الدراسات التربوية (كلية الدراسات العليا للتربية الآن)، ٢٠١٠.

(2) Hismanoglu, M. & Hismanoglu, S.: English Language Teachers' perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development, A Case Study of Northern Cyprus, NOVITAS ROYAL research on youth and language, Cyprus, 2010.



أوصى الباحث بوجود تسليط المشرف التربوي الضوء على نقاط القوة في أداء معلمي اللغة الإنجليزية، ويقوم بتشجيعهم على التفكير ملياً في نقاط الضعف وإيجاد بعض الحلول لمشاكلهم.

دراسة (هند عبدالعزيز، ٢٠١١)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وضوح مفهوم وأهداف الإشراف التربوي لدى المشرفات التربويات، ومعلمات اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة (الأحساء)، وتعرف الأنماط الإشرافية التربوية الحديثة التي تم تفعيلها وفقاً للنتائج المترتبة عليها، وللعلاقات الإنسانية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة تكون من جزئين، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية ومن (٥٠) مشرفة من المشرفات التربويات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بالنسبة للمتوسطات الحسابية لمحور النمط الإشرافي وفقاً للنتائج المترتبة عليه، الأنماط الإشرافية من حيث المدخل، الأنماط الإشرافية وفقاً للعلاقات الإنسانية، الأنماط الإشرافية الحديثة، تعود أولاً لمتغير المؤهل العلمي، ثم لمتغير عدد الدورات التدريبية، ثم لمتغير عدد السنوات.

أوصت الباحثة بالنظر ملياً في تعيين المشرفين التربويين وحسن اختيارهم، كما أوصت بمتابعة هؤلاء المعينين الجدد بالدورات التأهيلية لعي أساليب الإشراف الحديثة والإبداعية للارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية.

دراسة (عبدالرحمن حماد، ٢٠١١)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التربوية اللازمة لمعلمي اللغة الإنجليزية في مراحل التعليم العام.

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الاحتياجات التربوية لمعلمي اللغة الإنجليزية في مراحل التعليم العام في

(١) هند عبدالعزيز الفداء: تفعيل الأنماط الإشرافية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات اللغة الإنجليزية، كلية التربية، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، المجلد (١٨)، العدد (١)، الجزء (٢)، يناير ٢٠١١، ص (٢٢٣-٢١١).

(٢) عبدالرحمن بن حماد بن حميد: الاحتياجات التربوية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي ومعلمي اللغة الإنجليزية في مراحل التعليم العام في محافظة ينبع، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - كلية الدعوة وأصول الدين، المدينة المنورة، السعودية، ٢٠١١.

محافظة (ينبع) تعزى لمتغيري نوع العمل وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مشرفي ومعلمي اللغة الإنجليزية في مراحل التعليم العام حول الاحتياجات التربوية اللازمة لمعلمي اللغة الإنجليزية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك في محور الاحتياجات الاقتصادية، وعدم وجود تباين دالٍ بينهم إحصائياً في بقية الاحتياجات (الدينية، المهنية، النفسية، الاجتماعية، الصحية).

دراسة (عيد سمران، ٢٠١٣)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظرهم في ضوء منهج اللغة الإنجليزية المطور بناء على الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين المنفذين لتدريس مناهج اللغة الإنجليزية المطورة في المدارس الثانوية التابعة لإدارة التربية والتعليم بجدة، وعددهم (١٦٨) معلماً و(٣٠) مشرفاً تربوياً، واستخدم الباحث الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود فرق ذو دلالة إحصائية لتقديرات المشرفين وتقديرات المعلمين للاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة في المجال اللغوي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المشرفين وتقديرات المعلمين للاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية في مجال المهارات التدريسية، وكذلك لمتغير مؤهل المعلم، وأيضا لمتغير مؤهل المعلم ومتغير عدد الدورات التدريبية.

أوصى الباحث بتوفير مدربين أكفاء متخصصين في مجال تعليم وتدريب اللغة الإنجليزية مؤهلين للعمل وفقاً لمطالب المناهج الإنجليزية المطورة، ووفق احتياجات المعلمين التدريبية، والعمل على إعداد دليل لتبسيط المفاهيم والحقائق والمعلومات والمهارات الواردة في المنهج المطور، وتوفيره بين أيدي المعلمين في الميدان، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وزيادة البواعث الداخلية والخارجية من أجل تحفيز المعلمين للالتحاق ببرامج الدورات التدريبية.

دراسة (أحمد محمد، ٢٠١٥)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب إخفاق الأساليب الإشرافية المعمول بها في قسم اللغة الإنجليزية بإدارة الإشراف التربوي بتعليم العاصمة المقدسة في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية، وتطوير طرائق تنفيذ أنشطة هذه الأساليب،

(١) عيد بن سمران المرامي: الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية في ضوء مطالب منهج اللغة الإنجليزية المطور بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠١٣.

(٢) أحمد بن محمد أحمد صعيدي: تفعيل دور الإشراف التربوي في تدريب معلمي اللغة الإنجليزية، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٥.

بالإضافة إلى إيجاد بدائل لبعضها، كما هدفت إلى تحديد علاقة طول الفترة الزمنية للأسلوب الإشرافي بالمحتوي المعرفي المقدم خلاله.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم تم اختيارهم عشوائياً بواقع (٢٠) معلماً من كل مركز من مراكز الإشراف الخمسة بتعليم (العاصمة المقدسة).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: ضعف جدية المعلم في الإفادة من أساليب الإشراف التربوي، وعدم مناسبة المدة الزمنية للمحتوى المعرفي المقدم خلال الأساليب، وضعف نوعية مشاركة المعلمين، وضعف درجة تعمق وتركيز المحتوى المعرفي المقدم خلال الأساليب.

أوصى الباحث بالتأكد من جدية المعلم والتأكيد على إفادته من أساليب الإشراف التربوي، وتوفير المدة الزمنية الكافية لتنفيذ الأساليب لكي تحقق الإفادة منها، والتأكيد على أن تكون للمعلمين مشاركة فاعلة؛ حتى تتم الإفادة من الأساليب الإشرافية، وإعادة تصميم بعض أشكال أساليب الإشراف التربوي بشكل يتيح للمعلم الإفادة منها.

دراسة دخيل Dakhiel (2017)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف الخصائص الأساسية المطلوبة للمشرفين العاملين في اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية من وجهة نظرهم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٠) مشرفاً لمادة اللغة الإنجليزية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أنه لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين التربويين لمادة اللغة الإنجليزية بسبب المؤهل العلمي أو نوعه أو عدد سنوات الخبرة.

أوصى الباحث بأن تكون الخصائص الأساسية المطلوبة للمشرفين التربويين شرطاً أساسياً لاختيار مشرف من قسم اللغة الإنجليزية.

دراسة (سليمان حسن محمد، ٢٠١٧)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف دور المشرف التربوي في توجيه معلمي اللغة الإنجليزية لتوفير المناخ الصفي الفعّال في المدارس الأساسية العليا بمحافظات (غزة)، وسبل تحسينه.

(1) Dakhiel, A.: Essential Characteristics of EFL Practicum Supervisors from Their Perspective, Journal of Educational Research, Vol. 5, No.6, pp(1021-1029), 2017.

(٢) سليمان حسن محمد: دور المشرف التربوي في توجيه معلمي اللغة الإنجليزية لتوفير المناخ الصفي الفعّال في المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة وسبل تحسينه، رسالة ماجستير، كلية التربية - الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٧.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكوّنت من (٣٢) فقرة موزعة على (٤) مجالات، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل؛ فاستجاب (٢٣٧) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي البالغ عدده (٢٥٧) معلماً ومعلمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في توجيه معلمي اللغة الإنجليزية في توفير المناخ الصفّي الفعال - من وجهة نظر المعلمين - جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (٨٠%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرف التربوي في توجيههم لتوفير المناخ الصفّي الفعال تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

أوصى الباحث بضرورة إدراج مفهوم المناخ الصفّي وكيفية تعزيزه من خلال استخدام لوحة التفوق كي يتم ممارستها أثناء الدرس، وتفعيل دور المشرفين لمساعدة المعلمين على توفير مناخ صفّي ملائم يتضمن الأنشطة الصفّية واللاصفّية، وضرورة أن يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في وضع خطة للمناخ الصفّي الفعال في إدارة البيئة الصفّية في ضوء نتائج البحوث الإجرائية.

#### تعليق على دراسات المحور الأول:

تناولت في المحور الأول الدراسات التي تتعلق بمشرفي اللغة الإنجليزية للوقوف على أهم تلك الدراسات العربية والأجنبية من خلال نتائجها وتوصياتها بخصوص درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، وأيضاً تعرّف أهم المعوقات التي يواجهها مشرفو اللغة الإنجليزية في ممارسة الإشراف التربوي خاصة الإشراف الإبداعي.

لقد اتفقت تلك الدراسات مع دراستي في الاهتمام بمشرف اللغة الإنجليزية، ووضوح مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه وأنماطه، وبيان خصائصه ودوره ومهامه المنوطة به، وفاعلية ذلك الدور وتلك المهام والخصائص في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية، ومدى ممارسته لدوره المنوط به أو واقع ممارساته الإشرافية، كما اهتمت بعض الدراسات ببيان دور مشرفي اللغة الإنجليزية في تعزيز الكفاءة اللغوية لدى معلمي اللغة الإنجليزية، ومن الدراسات ما قد اهتم بوضع التصورات الخاصة بالارتقاء بالأساليب الإشرافية المتبعة.

أما عن اختلاف هذه الدراسات عن دراستي فإما أن يكون في المرحلة التي تهتم بها الدراسة أو في وضع تصور مقترح أو برنامج تدريبي أو في الكشف عن أثر بعض المتغيرات

على درجة ممارسة المهام الإشرافية أو في بيان سبل التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية أو في اختيار العينة بين المعلمين والمشرفين في استطلاع الرأي أو في تحديد الاحتياجات التربوية اللازمة لمعلمي اللغة الإنجليزية أو غيرها.

### المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تتعلق بالإشراف الإبداعي:

دراسة فلورنس Florence (2005)<sup>(1)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو أساليب الإشراف التربوي الحديثة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٩٩) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بولاية (فرجينيا) الأمريكية، وصمم الباحث استبانة وزّعها على أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى إجراء مقابلات معهم.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف الحديثة كانت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة).

دراسة أولم Holm (2005)<sup>(2)</sup>: هدفت الدراسة إلى فحص خبرات التعاون الأساسية الموجودة عند المعلمين وعلاقتها بعملية الإشراف التربوي في ولاية (فرجينيا) الأمريكية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣١) معلماً، أما أداة الدراسة فقد اشتملت على مقابلات واستبانات وزّعت على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن المعلمين ينظرون إلى الإشراف التربوي على أنه عملية إنمائية مهنية لتطوير خبراتهم، وأن الإشراف التربوي يعطي المعلمين الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية، واكتساب الأفكار والخطط الإستراتيجية من المشرف التربوي، كما أن وجود المشرف التربوي في الصف له تأثير إيجابي على الطلاب أنفسهم.

دراسة (صبرية مسلم، ٢٠٠٧)<sup>(3)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى توافر مقومات عناصر الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التحسس للمشكلات، مواصلة الاتجاه) لدى

(1) Florence, W.: Teacher Supervision methods in Virginia, University of Virginia, Dissertation Abstract International, 66 (3), P 841, 2005.

(2) Holm, S.: Supervision of Student Teachers: A professional development experience for cooperating teachers, University of Virginia, Dissertation Abstract International, 65 (10), PP. (37-61), 2005.

(3) صبرية مسلم اليعوبي: الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمنورة، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ملحق العدد (٨٢)، ٢٠٠٧، ص ٥ و ص ١٠٤.

مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بـ(المدنية المنورة)، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي عن طريق المسح، وطبقت استبانة قامت بإعدادها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (١١١) مديرةً ووكيلةً و(١١٨) معلمةً.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: توافر مقومات الإبداع لدى المديرات بدرجة متوسطة، أكثرها مواصلة الاتجاه وأقلها التحسس للمشكلات، وكذلك وجود معوقات للإبداع بدرجة عالية أكثرها الدافعية وأقلها الخوف والتردد.

دراسة (سحر سعيد باداود، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر القدرات الإبداعية للمشرفة التربوية أثناء ممارستها لبعض الأساليب الإشرافية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بـ(مكة المكرمة).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طبقت استبانة تكونت عينة الدراسة من (١٨٢) معلمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة وبين كل من متغيرات المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة في التدريس، وكذلك وجود بعض الصعوبات التي تعوق إبداع المشرفات التربويات، من أهمها: ارتفاع أنصبة المعلمات من الحصص مما يصعب عليهن استخدام الأنماط الحديثة خاصة المستجدة.

أوصت الباحثة بالاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية للمشرفة التربوية من خلال الدورات التدريبية قبل الخدمة و أثناءها .

دراسة (غادة محمد فتحي، ٢٠١٠)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، ومحاولة التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

(١) سحر سعيد باداود: واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٩.

(٢) غادة محمد فتحي: تطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، القاهرة، المجلد (١)، العدد (١١)، ٢٠١٠، صص (٦٣-٩٧).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكوّنت أداة الدراسة من استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين بمدارس التعليم قبل الجامعي في (القاهرة).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في تحديد واقع الممارسات السلوكية للموجهين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعاً لمتغير النوع والإعداد (تربوي، غير تربوي)، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي مدارس التعليم الجامعي في تحديد واقع الممارسات السلوكية للموجهين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في تحديد واقع الممارسات السلوكية للموجهين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعاً لمتغير نوع المرحلة التعليمية.

أوصت الباحثة بضرورة تطوير مستوى معلمي التعليم قبل الجامعي، وزيادة الدورات التدريبية تبعاً للاتجاهات الإشرافية الحديثة.

دراسة (أحمد عبدالباري، ٢٠١١)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء الزيارة الصفية، القراءات الموجهة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية على محاور الاستبانة والتي تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كذلك الكشف عن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون تطبيقه لممارسته الإشرافية الإبداعية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٤٥٠) معلماً ومعلمة، و(٦٥) مشرفاً تربوياً.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن الممارسات الإبداعية جاءت أثناء الدورات التدريبية في المرتبة الأولى، يليها الممارسات الإبداعية أثناء الزيارات الصفية، وأخيراً تأتي الممارسات الإبداعية أثناء القراءات الموجهة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي تقديرات المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية للممارسات الإبداعية للمشرف التربوي تبعاً للجنس لصالح المعلمات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي تقديرات المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية

(١) أحمد عبدالباري عطا الله: الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١.

للممارسات الإبداعية تبعاً للتخصص والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وقد جاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى، وجاءت العلاقات الإنسانية في المرتبة الأخيرة.

دراسة (عبدالقادر عبيد، ٢٠١٢)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف أهم عناصر تقويم أداء المعلم في ضوء نموذج الإشراف الإبداعي في مجال (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، التخطيط، تنفيذ الموقف الصفّي، التقويم، الأنشطة غير الصفّية) من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

استخدم الباحث المنهج الوصفّي، وشملت عينة الدراسة عينة عشوائية من العاملين بجميع مراكز الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بـ(جدة) بلغ حجمها (١٦٣٩) معلماً ومشرفاً توزعت بواقع (١٣٩٢) معلماً، (٢٤٧) مشرفاً تربوياً.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن المتوسط الحسابي العام من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين عالٍ جداً، وذلك في أبعاد (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، التخطيط، تنفيذ الموقف الصفّي)، أما في بُعد (التقويم) فكان من وجهة نظر المعلمين عالياً، أما من وجهة نظر المشرفين التربويين فكان المستوى عالياً جداً، وفي بُعد (الأنشطة غير الصفّية) كان المستوى متوسطاً حسب رأي المعلمين بينما جاء عالياً جداً حسب رأي المشرفين، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين والمشرفين التربويين، وجاء الفرق لصالح المشرفين التربويين.

أوصى الباحث باعتماد بطاقة الحالة وتطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الميدان التربوي لتقويمها.

دراسة (Kaneko, M. & Sandra, 2015)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى عرض أدوار مختلفة لممارسة المشرفين التربويين وفقاً لنماذج متميزة، وتبسيط الضوء على أهمية الحوارات التعاونية بدعم من تسجيلات الفيديو.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفّي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المشرفين التربويين لمادة اللغة الإنجليزية في (البرازيل).

(١) عبدالقادر بن عبيد الله الحميري: بطاقة مقترحة لتقويم أداء المعلمين في ضوء أنموذج الإشراف الإبداعي، مجلة دراسات في المناهج والإشراف التربوي، السعودية، المجلد (٤)، العدد (٢)، ٢٠١٢، صص (١٧-٦١).

(2) Kaneko, M. & Sandra, M: Reflective Teacher Supervision through Videos of Classroom Teaching, Issues in Teachers' Professional Development, Vol.17, No.2, PP(63-79), 2015.



توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن الإشراف التعاوني أداة فعالة لمعالجة الصعوبات داخل السياقات التعليمية، وأن المعلمين الذين لاحظوا إجراءاتهم التربوية من خلال أسرطة الفيديو أصبحوا أكثر تعبيراً وتقييماً ذاتياً؛ حيث إنهم قدموا تحليلاً أعمق لممارستهم.

دراسة (دعاء عبدالسلام، ٢٠١٥)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة امتلاك المشرفين التربويين وممارستهم لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والتخصص، والخبرة).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦) مشرفين ومشرفات و(٤٩٤) معلماً ومعلمة، وطوّرت الباحثة استبانة اشتملت على ثلاثة أقسام: درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي، ودرجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي، ومعوقات تطبيق مهارات الإشراف الإبداعي، وقد تم التأكد من ثبات هذه الاستبانة وصدقها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي على متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (المعوقات الإدارية) تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور، ووجود فروق في مجالات (المعوقات المالية) و(معوقات التواصل) تعزى للتخصص لصالح التخصص العلمي، ووجود فروق لمجال (المعوقات الفنية) تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) و(من ٥-١٠ سنوات).

أوصت الباحثة بأن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعزيز مهارات الإشراف الإيجابي، من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتنقيفية التي تدفعهم لأداء أفضل، وبالتالي تطوير العملية التعليمية.

دراسة (إيمان علي، ٢٠١٦)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بوكالة الغوث بمحافظة غزة.

(١) دعاء عبدالسلام القرالة: درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي

ومعوقات تطبيقها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠١٥.

(٢) إيمان علي أحمد الكومي: درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي وعلاقتها بالنمو

المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بوكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية

- جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٦.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وقامت بتصميم استبانتيين، الأولى تكوّنت من (٣٠) فقرة موزعة على (٣) مجالات والاستبانة الثانية مكوّنة من (٦٠) فقرة موزعة على (٥) مجالات، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٤٠) معلماً ومعلمة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي تعزى لمتغير (الجنس) لصالح المعلمين الذكور في الدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع نموهم المهني تعزى لسنوات الخدمة في مجال (الإدارة الصفية) والدرجة الكلية لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)، في حين لا توجد فروق تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

أوصت الباحثة بضرورة عقد دورات تدريبية للمختصين التربويين تركز على الأخذ بالاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي في كل مجال من مجالاته لتطويره بما يتلاءم مع التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تركز على استخدام أساليب الإشراف الحديثة ومتابعة أثر التدريب، وإطلاع المعلمين على كل ما يستجد من خلال عقد لقاءات بين المختصين التربويين والمعلمين لإطلاعهم وتطوير أدائهم.

دراسة (وليد محمد، ٢٠١٦)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانتيين لهذا الغرض تحتويان على (٧٨) فقرة، وقد طبّقت على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٣٦٠) معلماً ومعلمة، وتم استرداد (٣٥٠) استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظات (غزة) للتفكير الإبداعي بلغ وزنها النسبي (٦٥%) بدرجة تقدير متوسطة، وتوجد فروق لدرجة ممارسة المشرفين للتفكير الإبداعي تعزى لمتغير (الجنس) لصالح المعلمات، في حين لم توجد فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وبتغير (سنوات الخدمة)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للتفكير الإبداعي وبين مستوى أداء معلمهم.

(١) وليد محمد حسن مسموح: درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦.

أوصى الباحث بضرورة وضع خطوات واضحة لكيفية استخدام نتائج التفكير الإبداعي في الإشراف كمدخلات في رفع مستوى أداء المعلمين.

دراسة (محمد فوزي، ٢٠١٧)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى تعرّف ماهية الإشراف التربوي، ورصد واقعه، والوقوف على خبرات بعض الدول والإفادة منها؛ للوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي العام بـ(مصر). استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت استبانة شملت (١٠٠) مشرف ومشرفة من المدارس الثانوية بمحافظة (أسيوط).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: تضمين المناهج الدراسية في كلية التربية لمادة الإشراف التربوي والأساليب الإشرافية الحديثة وإمام المشرف التربوي بالأساليب الإشرافية الحديثة كانت ضعيفة.

أوصى الباحث بضرورة التنوع في استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة، واختيار الملائم منها لطبيعة المعلم والمتعلم، وأن يتم اختيار المشرف التربوي في ضوء معايير واضحة ومحددة، من أهمها: خبرة تدريسية لا تقل عن (١٠) سنوات، ودافعية للعمل، وانتماء للمهنة، ومؤهل عال (ماجستير أو دكتوراة).

#### تعليق على دراسات المحور الثاني:

تناولت في المحور الثاني الدراسات التي تتعلق بالإشراف الإبداعي لتعرّف درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمى اللغة الإنجليزية، للوقوف على درجة تمكّن المشرف التربوي من أداء المهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى تعرّف أهم الاتجاهات الحديثة للإشراف، وتعرّف أهم نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين والتغلب عليها باختيار أهم الوسائل التعليمية التي تتناسب مع خبرات المشرفين والمعلمين.

لقد اتفقت الدراسات السابقة مع دراستي في محاولة تعرّف مدى توافر مقومات عناصر الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التحسس للمشكلات، مواصلة الاتجاه)، ووصف واقع تطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، ومحاولة وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين، وتحديد مدى توافر الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء الزيارة الصفية والقراءات الموجهة،

(١) محمد فوزي إسماعيل: دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي بمصر، مرجع سابق.

وتعرّف درجة امتلاك المشرفين التربويين وممارستهم لمهارات الإشراف الإبداعي، وتعرف معوقات تطبيق مهارات الإشراف الإبداعي، وتعرّف درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي، وتعرّف درجة ممارسة المشرفين التربويين للتفكير الإبداعي، والتأكيد على علاقة التفكير الإبداعي للمشرفين بمستوى أداء المعلمين، والوقوف على خبرات بعض الدول وطرق الإفادة منها.

أما عن الاختلاف بينها وبين دراستي ففي تعرّف مدى توافر القدرات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء ممارسته لبعض الأساليب الإشرافية أو في الانطلاق من الاتجاهات الإشرافية الحديثة وليس من وجهة نظر أيّ من المشرفين أو المعلمين، أو في محاولتها الكشف عن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون تطبيقه لممارسته الإشرافية الإبداعية، أو في محاولة تعرّف أهم عناصر تقويم أداء المعلم في ضوء نموذج الإشراف الإبداعي في مجالات إشرافية بعينها.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في المحورين السابقين، يتبيّن تنوعها:

منها ما تناول موضوع الإشراف التربوي من حيث علاقته بمشرف اللغة الإنجليزية وأساليبه ودوره في تنمية الأداء المهني للمعلمين؛ فالدراسات التي ركّزت على مشرف اللغة الإنجليزية أكدت على أهمية دور مشرف اللغة الإنجليزية في تحسين أداء معلم اللغة الإنجليزية، كما أنها كشفت عن المشكلات التي تواجه مشرفي اللغة الإنجليزية في مرحلة التعليم الأساسي، ومن ثم الوصول إلى تصور مقترح للارتقاء بالمستوى المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية كدراسة **سليمان حسن محمد** (٢٠١٧) التي هدفت إلى تعرّف دور المشرف التربوي في توجيه معلمي اللغة الإنجليزية لتوفير المناخ الصفّي الفعال في المدارس الأساسية العليا بمحافظات (غزة) وسبل تحسينه، ودراسة **فدوي كامل سالم** (٢٠٠٨) التي هدفت إلى معرفة سبل التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية لتحسين الأداء المهني للمعلمين، ودراسة **سلوى محمد الحسن نصر** (٢٠٠٦) التي هدفت إلى معرفة مدى فاعلية الإشراف التربوي في تحقيق أهدافه ومهامه والوصول إلى نتائج علمية وعملية تكون لها المساهمة في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية.

وهناك دراسات تناولت أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في مشرف اللغة الإنجليزية مثل دراسة (Dakheel, 2017) التي هدفت إلى تعرّف أهم الخصائص الأساسية المطلوبة للمشرفين في اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية من وجهة نظرهم، ودراسة **وليد محمد مسيح** (٢٠١٦) التي هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظات (غزة) للتفكير

الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، ودراسة دعاء عبدالسلام القرالة (٢٠١٥) التي هدفت إلى تعرّف درجة امتلاك المشرفين التربويين وممارستهم لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها.

ومن هذه الدراسات ما حاول وضع التصورات المقترحة والبرامج التدريبية القائمة على أسس علمية للارتقاء بمستوى الإشراف التربوي مثل دراسة يوسف الجعافرة (٢٠٠٦) لبناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء ممارساتهم الإشرافية، والكشف عن أثر كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية للمشرفين على درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية، ودراسة غادة فتحي (٢٠١٠) لوضع تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، وغيرهما.

وقد ذكر الباحث في التعليق على كل محور من المحورين أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كدراسة إيمان على الكومي (٢٠١٦)، ودراسة وليد محمد مسموح (٢٠١٦)، ودراسة دعاء عبدالسلام القرالة (٢٠١٥)، ودراسة أحمد عبدالباري عطا الله (٢٠١١)، ودراسة سحر سعيد باداود (٢٠٠٩) فيما يلي:

١- اختيار أداة الدراسة المناسبة التي يمكنها الوصول إلى الهدف من الدراسة.

٢- اختيار المنهج المناسب للدراسة، والذي ظهر في كل فصل من الدراسة.

٣- الاسترشاد بها في استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

٤- تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

٥- المراجع والدراسات السابقة.

#### § إجراءات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول ونصّه: ما الأطر النظرية للإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي؟

قام الباحث بما يلي:

(١) مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالإشراف التربوي عموماً، والإشراف التربوي في

مرحلة التعليم الأساسي خصوصاً.

(٢) التعريف بالإشراف التربوي، ومقوماته.

(٣) تحديد أهمية الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي.

للإجابة عن السؤال الثاني ونصّه: ما الإطار المفاهيمي للإشراف الإبداعي ومهاراته؟

قام الباحث بما يلي:

(١) مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالإشراف التربوي عمومًا، والإشراف التربوي الإبداعي خصوصًا.

(٢) التعريف بالإشراف التربوي الإبداعي، ومقوماته، وأهدافه.

(٣) تحديد معوقات الإشراف التربوي الإبداعي، وكيفية التغلب عليها.

للإجابة عن السؤال الثالث ونصّه: ما واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في

مرحلة التعليم الأساسي؟

قام الباحث بما يلي:

(١) مراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإشراف التربوي بعامة، والإشراف الإبداعي على وجه الخصوص.

(٢) إجراء مقابلة شخصية مفتوحة مع عدد من مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي ببعض إدارات محافظة الجيزة.

(٣) إجراء مقابلة شخصية مفتوحة مع معلمي اللغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي في بعض إدارات محافظة الجيزة.

للإجابة عن السؤال الرابع ونصّه: ما تصورات المشرفين والمعلمين لأداء مشرفي اللغة

الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

قام الباحث بما يلي:

(١) إعداد قائمة بمهارات الإشراف الإبداعي الواجب توافرها في مشرف اللغة الإنجليزية لمدارس التعليم الأساسي، والتحكيم عليها، وتعديلها في ضوء آراء المحكمين.

(٢) تصميم استبانة لقياس مدى توافر هذه المهارات في مشرفي اللغة الإنجليزية لمدارس التعليم الأساسي، والتحكيم عليها، وتعديلها في ضوء آراء المحكمين.

(٣) تطبيق هذه الاستبانة على عدد من معلمي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي لتعرف المتوافر من تلك المهارات في السادة مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي.

للإجابة عن السؤال الخامس ونصّه: ما التصور المقترح لتطوير أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لمدارس التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

قام الباحث بتحديد ما يلي:

- ١) الأطر النظرية وأسس التصور المقترح.
- ٢) أهداف التصور المقترح.
- ٣) ملامح التصور المقترح: إستراتيجياً، وتربوياً، وإدارياً.
- ٤) متطلبات تطبيق التصور المقترح: علمياً، وبشرياً، وإدارياً.
- ٥) المعوقات المتوقعة لتنفيذ التصور المقترح، وآليات التغلب عليها.





## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي

- § تمهيد .
- § مفهوم الإشراف التربوي، وتطوره .
- § أهداف الإشراف التربوي .
- § أهمية الإشراف التربوي .
- § أسس الإشراف التربوي .
- § خصائص الإشراف التربوي .
- § مبادئ الإشراف التربوي .
- § وظائف الإشراف التربوي .
- § أنواع الإشراف التربوي .
- § أساليب الإشراف التربوي .
- § كفايات الإشراف التربوي .
- § معوقات الإشراف التربوي .
- § خاتمة .



## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي

#### ■ تمهيد:

تعد (الإدارة التقليدية) من أقدم النظريات الإدارية، وتكونت نظريتها نتيجة الجهود التي بذلها علماء الإدارة مثل فردريك تايلور (Taylor)؛ حيث ضمن أفكاره في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية)، وكذلك هنري فايول (Fayol) الذي نادى بالإدارة العلمية من خلال كتابه (الإدارة والصناعة)، وكذلك العالم الألماني ماكس فيبر الذي يمثل نموذج الإدارة البيروقراطية<sup>(١)</sup>.

وتقوم هذه النظرية (التقليدية) على عددٍ من المبادئ، منها: الإنتاج، وضبط إجراءات العمل، والمكافأة المادية بحسب ما يقوم به الفرد من جهد<sup>(٢)</sup>.

ونتيجة للتغيرات والتطورات الحديثة التي شملت جميع جوانب الحياة انعكست أثارها على التعاملات والعلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني بشكل متكامل يستلزم الحاجة إلى ظهور ما يقابلها ويلئمها من وسائل وأدوات تعالج الموقف الصفي بشكل يتناسب مع طبيعة المجتمع الحالي وتغيراته التقنية والسلوكية<sup>(٣)</sup>.

ويعد الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في منظومة التربية، فتطبيق السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة<sup>(٤)</sup>.

ولم يعد مفهوم الإشراف التربوي الحديث قاصراً على مهمة واحدة فقط؛ حيث حلت نتيجة لذلك نظرة أخرى حديثة تستخدم أنماطاً متعددة، ووسائل شتى بهدف مقابلة أنماط المواقف التعليمية المتميزة والمتغيرة، سواء للمعلم أو للطالب<sup>(٥)</sup>.

(١) راتب السعود: الإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، عمّان، دائرة المطبوعات والنشر، ٢٠٠٢، ص ٢٦.

(٢) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها، وتطبيقاتها)، عمّان، دار الثقافة، ٢٠٠٨، ص ٣٢.

(٣) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي، عمّان، دار الراجحة، ٢٠٠٨، ص ١٩.

(٤) عبدالعظيم حسن سلامة وآخرون: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٦، ص ١٤.

(5) Sullivan. Susan & Glanz. Jeffrey: Supervision That Improves Teaching, California, Corwin Press, 2005, p 98.

والمشرف عندما يفكر بطريقة أخلاقية يمارس دوره الإشرافي بمزيد من المسؤولية ويستخدم أساليب الإشراف التي تعتمد على الاتصال المباشر (أسلوب الزيارات الصفية) بمستوى عالٍ من الحرفية<sup>(١)</sup>.

وهذا الفصل الثاني يتناول مفهوم الإشراف التربوي، وتطوره، وأهدافه، وأهميته، وأسس، وأنواعه، وأهم أساليبه، ومبادئه، وكفائاته، ومعوّقاته.

## ١ - مفهوم الإشراف التربوي، وتطوره:

### • الإشراف في اللغة:

الإشراف - في اللغة - «الحرصُ.. ويُقالُ: اشْرَفْتُ الشَّيْءَ: علَوْتُهُ، واشْرَفْتُ عَلَيْهِ، أي: اطلَّعْتُ عَلَيْهِ مِنْ فَوْقٍ»<sup>(٢)</sup>، والإشراف يعني الاطلاع من أعلى، والتعهد، وهو مأخوذ من الشَّرَفَ، أي: العلوّ والمجد، و«شَارَفَ الْمَكَانَ: علاه، وشَرَفَ الشَّيْءَ: اطلَّعَ عَلَيْهِ مِنْ فَوْقٍ، واشْرَفَ الشَّيْءَ: علا وارْتَفَعَ»<sup>(٣)</sup>.

### • الإشراف التربوي في الاصطلاح:

عرّف الإشراف التربوي بأنه «عملية تقويمية لأنه يعد من الوظائف الأساسية للقيادة الجماعية، والتي من خلالها يستطيع المشرف مساعدة الجماعة على تحسين نفسها بنفسها»<sup>(٤)</sup>، كما عرّف الإشراف التربوي بأنه «الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي يبذلها المشرفون الإداريون لتقويم الأساليب ومستوى التفاعل التربوي الإداري بالمدرسة»<sup>(٥)</sup>.

وهو عبارة عن استخدام مجموعة من الإستراتيجيات والمنهجيات والطرق التي تهدف إلى تحسين العملية التدريسية وتعزيز القيادة التعليمية والتغيير، والإشراف التربوي هو «خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التعليمية التي تمكن الأطراف المسهمة في العملية التربوية من القيام بأدوارهم بشكل فعال»<sup>(٦)</sup>.

(1) Strike. Kenneth A., Haller. Emil J., Soltis. Janas: The Ethics of School Administration 3 Ed, New York, Teachers College Press, 2005, p 3.

(٢) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار الكتب العلمية، ٢٠٠٣، مادة (ش.ر.ف).

(٣) لويس معلوف: المنجد في اللغة، ط (٣٩)، بيروت: دار المشرق، ٢٠٠٢، ص ٣٨٣.

(4) Ehren, M. C. M & Leeuw, F. L: On the Impact of the Dutch Educational Supervision Act Analyzing Assumptions Concerning the Inspection of Primary Education Inspection of Primary, Journal Education American of Evaluation, Vol. (26), 1 Numbers. Pp(60-76), 2005, p14.

(٥) حمد بن حميد بن طوير الحاتمي وأمينة بنت سيف بن علي الهادي: التكامل بين الإشراف التربوي والإشراف الإداري في تطوير الأداء المدرسي، مجلة رسالة التربية، العدد (٢٨)، سلطنة عمان، ٢٠١٠، ص ص(٩٩-١٠٧).

(6) Shulamn. Vivian; Sullivan. Susan; Glanz. Jeffrey: The New York City , school reform consequences for supervision of instruction, International Journal of Leadership in Education, 11 ( 4), October 2008, pp(407-425)

وفتحي عبدالرسول: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، عمّان، الدار العالمية، ٢٠٠٨، ص ١٧١.

وهو أيضاً مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدّم بقصد مساعدة المعلمين على تطوير تدريسيهم بهدف تزويد الطلاب في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية<sup>(١)</sup>.

كما عرّف الإشراف التربوي بأنه «عملية ديمقراطية، فنية، قيادية، إنسانية، منظمة، شاملة، ومستمرة»<sup>(٢)</sup>.

وفي (معجم مصطلحات التربية وعلم النفس)، عرّف الإشراف التربوي على أنه «عملية فنية قيادية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها»<sup>(٣)</sup>.

وهو عبارة عن «العمل مع المعلمين بأساليب مختلفة لتطوير التعليم من خلال إيجاد بيئة صافية مثيرة للتعلم الممتع النشط المبني على التعليم المتميز وفق ذكاءات الطلاب المتنوعة»<sup>(٤)</sup>.

وأشار لوسارد (Lessard) إلى الإشراف التربوي على أنه «عملية تسهيل التغيير والنمو في أداء المعلم ليتلاءم مع تطوّر المعارف وتطوّر طرق التدريس»<sup>(٥)</sup>، أما دورثي (Howie Dorthy) فقد عرّف الإشراف التربوي بأنه «مهمّة يقوم بها المشرف التربوي بدور الأخصائي المشجّع لعمل المعلم، والمصاحب لعملية التطور في أدائه»<sup>(٦)</sup>.

كما عرّف الإشراف التربوي بأنه «الجهود الدائمة التي ترمي إلى مساعدة العاملين بالمدرسة وتوجيههم وتشجيعهم على التنمية التي تتحقق بعملهم الدائم والمتواصل على أسس سليمة مع الطلاب لتحقيق الأهداف المطلوبة»<sup>(٧)</sup>، وهو «عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة، يحدث من خلالها التفاعل البناء والمثمر بين المشرف التربوي والمعلم»<sup>(٨)</sup>.

(1) Fitzgibbons, D.: Transforming business and education, The challenge to organizations and educator, Organization Development Journal, 2005, 21 (4), pp (6-15).

(٢) أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠٨، ص ٢٧.

(٣) هبة محمد عبدالحميد: معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، عمّان، دار البداية، ٢٠٠٨، ص ٢٣.

(٤) ذوقان عبيدات وسهيلة أبو السميد: إستراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧، ص ٢٧.

(5) Lessard, Claude et al.: Conflits de saviors en formation des enseignants, Bruxelles de Boeck, 2008, p174.

(6) Howie Dardthy: Teaching students Thinking skills and Strategies During the session, London, Jessica Kingsley Publishers, 2011, p187.

(٧) عبدالعظيم حسن سلامة وآخرون: إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧، ص ٣٢٥.

(٨) تيسير نشوان، جميل نشوان: الزيارات الصفية المدرسية وعلاقتها باتجاهات معلمي العلوم بالمرحلة الأساسية نحو الإشراف التربوي بمحافظة غزة، مجلة الأقصى، المجلد (٢)، العدد (٤)، يناير ٢٠٠٥، ص ص (٤٢٤-٥٤٠).

وهو «قدرة الإدارة المدرسية على تكوين رؤية حول طبيعة العمل المدرسي وقيادة المعلمين بالتزام الرؤية، وتنفيذها، بما يحقق أهداف الإدارة المدرسية»<sup>(1)</sup>.

والإشراف التربوي هو الجهود التي تبذل لتحسين العملية التعليمية وتطويرها<sup>(2)</sup>، ولعل أهم ما يمكن ملاحظته من التعريفات السابقة أنها تتصف بكونها تؤكد - إلى حد بعيد - على جانب واحد من عناصر العملية التربوية كالإدارة أو المناهج أو التدريس أو العلاقات الإنسانية؛ فهي أحادية الاتجاه<sup>(3)</sup>.

ويعرّف الباحث الإشراف التربوي إجرائياً بأنه عبارة عن خدمة مشتركة بين المشرف والمعلم تهدف إلى مساعدة المعلمين على النمو المهني والوظيفي، وذلك لتحسين العملية التعليمية التربوية.

#### • مراحل تطور مفهوم الإشراف التربوي:

تطوّر مفهوم الإشراف التربوي خلال القرن الماضي ومطلع القرن الحالي، وتأثر بمجموعة من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية، حتى تبلور إلى مفهومه القائم في الحاضر<sup>(4)</sup>.

يتلخّص تطوّر الإشراف التربوي في المراحل الأساسية الثلاثة التالية:

#### (أ) مرحلة التفتيش:

هي عملية قيام المفتش بزيارة المعلمين للاطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم؛ حيث كان يرى بأن مهمته تكمن في التخطيط للمعلم، وتقع على المعلم مهمة التنفيذ كما يملئ عليه المفتش دون نقاش، وذلك لاعتقاد المفتش بأن المعلم دائماً بحاجة إلى توجيه مستمر<sup>(5)</sup>.

(1) Eady, Charlotte King, Zepeda. Sally J.: Evaluation, Supervision and Staff Development Under Mandated Reform, The Perception and Practices of Rural Middle School Principals, The Rural Educator, Vol. (28), No (2), 2007, PP(11-18).

(2) ماجد الديب: واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول بعنوان (التربية في فلسطين وتغيرات العصر)، الجامعة الإسلامية بغزة في الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر، الجزء (١)، ٢٠٠٤.

(3) Giannola, D.: An inclusion resource for student teachers, cooperating teachers and supervisors, Teaching & Learning, 19 (2), 2005, pp(77-99).

(4) Glanz, J., Shuman, V., Sullivan, S.: Impact of instructional supervision on supervision and student achievement, A Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, AERA. Chicago, 2007, p302.

(5) Gorden, S.: Supervision of instruction a developmental approach, (3rd ed), Boston, Allyn And Bacon, 2000, p125.

من أهم المآخذ على مفهوم التفتيش ما يلي:

- ١- يهتم - إلى درجة كبيرة - بتقدير الواقع ومدى تنفيذ المعلم للتعليمات والمقررات دون القيام بأعمال إيجابية نحو التحسين (للعلمية التربوية ككل)<sup>(١)</sup>.
  - ٢- يعد هذا النوع من التفتيش أن المفتش هو صاحب السلطة العليا، وهو الذي ينبغي أن يقرّر كل شيء بالنسبة للمعلم وغيره من المشتركين في العملية التربوية<sup>(٢)</sup>.
- (ب) مرحلة التوجيه التربوي:**

ركّزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الفصل دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية كالمنهج، والوسائل التعليمية، وأداء الطالب، والتسهيلات المادية، وتجسيد الصورة بين المعلم والمشرف على أن المعلم منفذ لخطة المشرف، والمشرف هو المسؤول الذي يمارس السلطة على المعلم<sup>(٣)</sup>.

وقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والتوجيه، لكن هذه المرحلة تعكس مفهوماً يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها<sup>(٤)</sup>.

وركز المشرفون التربويون على النواحي التالية<sup>(٥)</sup>:

- ١- الاهتمام بالمعلم وحاجاته وتحسين أساليبه الصفية وممارساته، وذلك بتقديم النصح والإرشاد له.
- ٢- الافتراض بأن المعلم بحاجة إلى التوجيه لتحسين أدائه، والمشرف هو القادر على تقديم هذه الخدمة.

**(ج) مرحلة الإشراف التربوي:**

تنظر إلى عملية التعليم والتعلم نظرة تشاركية لا يتحمل مسؤوليتها طرفٌ دون آخر، فجميع الأطراف مسؤولة، والهدف الأساس منها هو تطوير قدرات المعلمين في مجالات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وقد ظهرت العديد من الاتجاهات والمدارس الفكرية والتربوية المختلفة في مجال الإشراف التربوي<sup>(٦)</sup>.

(1) Pajak. A.: The Changing Context of Supervision, Education Journal, Sullivan of Evaluation, pp(26-33), 2000, p21.

(2) Ehren, M. C. M & Leeuw, F. L.: On the Impact of the Dutch Educational Supervision Act Analyzing Assumptions Concerning the Inspection of Primary Education Inspection of Primary, previous ref., p17.

(٣) كمال دواني: الإشراف التربوي (مفاهيم، وآفاق)، عمّان، دائرة المكتبة الوطنية، ٢٠٠٣، ص٤٣.

(٤) محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية والإشراف الفعال، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٨، ص٨٢.

(٥) إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب: الإشراف التربوي (فلسفته، أساليبه، تطبيقاته)، مرجع سابق، ص١٦.

(٦) إسماعيل غولي: التربية الترويحوية، عمّان، دار الوراق، ٢٠٠١، ص١٢٥.

## ٢ - أهداف الإشراف التربوي:

من أهم ما يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقه ما يلي<sup>(١)</sup>:

١- مساعدة المعلمين على تفهّم أهداف المدرسة بصفة عامة، وأهداف المادة أو المواد التي يقومون بتدريسها بصفة خاصة.

٢- التعرف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية ودراساتها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية والفاعلية.

كما يهدف الإشراف التربوي إلى ما يلي<sup>(٢)</sup>:

١- العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية.

٢- مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والإفادة منها في تدريس المواد الدراسية المختلفة، ومداومة اطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم.

٣- الكشف عن حاجات المعلمين، وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس ليعملوا بحماس في تحقيق أهداف المدرسة.

٤- احترام شخصية المعلم واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادرًا على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.

٥- مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية.

٦- يستطيع المشرف التربوي أن يتفق مع المعلم على الأسس التي يقوم عليها تقييم أعمال الطلاب.

كما أن الإشراف التربوي يهدف إلى تحقيق ما يلي<sup>(٣)</sup>:

١- رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

(١) طارق عبدالحميد البدري: تطبيقات ومفاهيم الإشراف التربوي، مرجع سابق، صص (٢٠-٢١).

(٢) عمر حسن مساد: الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، عمّان، دار صفاء، ٢٠٠٣، ص ٨٤.

(٣) عارف توفيق عطاري وآخرون: الإشراف التربوي (نماذج النظرية، وتطبيقاته العملية)، الكويت، مكتبة الفلاح، ٢٠٠٥، ص ٣٧٧.



٢ - تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.

وقد أشار آخرون إلى أهداف الإشراف التربوي، ومن أهمها<sup>(١)</sup>:

١ - إحداث التغيير والتطوير التربوي. ٢ - تحسين الظروف المدرسية.

٣ - توضيح أهداف التربية. ٤ - الربط بين المواد الدراسية.

من هذه الأهداف تتبين الرسالة السامية التي يسعى الإشراف التربوي عموماً إلى تحقيقها، وإذا كانت نظرة الأهداف نابعة من الإشراف التربوي ذاته فإن أهميته هي نظرة من جانب المجتمع، وهذا هو محور الكلام فيما يلي..

### ٣ - أهمية الإشراف التربوي:

وصفت عملية الإشراف التربوي بأنها حلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التعليمية، ولا بد من تطوير جميع جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى، وهو بناء الإنسان انطلاقاً من موقع الإشراف التربوي المهم في العملية التربوية التعليمية<sup>(٢)</sup>.

إن نجاح عمليتي التعليم والتعلم وتطويرها هو في مساعدة التوجيه للمعلم والتغلب على المصاعب وتوفير الطمأنينة له وتحريره من الخوف من خلال التعاون مع الهيئة التدريسية والإدارة والمشرف<sup>(٣)</sup>.

وقد اتضحت أهمية الإشراف التربوي في مساعدة المعلمين في تحسين أدائهم لإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني وتنفيذ تطوير المنهج المدرسي لتسهم جميع تلك الخدمات في تحسين تعلم الطلاب ونيل ثقتهم في المدرسة والعملية التعليمية<sup>(٤)</sup>.

وبعض المتخصصين يرى أن نقص إمكانات المدارس وأدواتها وازدحام فصولها الدراسية بالطلاب وازدحام الجدول اليومي للمعلم دليل على أن هناك حاجة ملحة للمساعدة في علاج ذلك<sup>(٥)</sup>؛ فأشار بعضهم إلى ضرورة تدريب المعلم على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس<sup>(٦)</sup>.

(١) رائد يوسف خضر: الإشراف التربوي الحديث (أساسيات، ومفاهيم)، عمّان، دار غيداء، ٢٠١٠، ص ٢٦.

(٢) مها محمد الزايد: تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية (دراسة تطبيقية)، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٣) محمد جاسم محمد: علم النفس التربوي وتطبيقاته، عمّان، دار الثقافة، ٢٠٠٤، ص ٤٣٩.

(٤) سهى نونا صليوة: الإشراف والتنظيم التربوي، عمّان، دار صفاء، ٢٠٠٥، ص ٢٥.

(٥) عدنان بدري إبراهيم: الإشراف التربوي (أنماط، وأساليب)، مرجع سابق، ص ٢١.

(٦) أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠٢، ص ٢٠٠.

لقد اتضحت من خلال العرض السابق الحاجة الماسة لعملية الإشراف التربوي داخل مؤسسات التربية والتعليم، وأنَّ الحاجة للإشراف التربوي لا غنى عنها لمختلف عناصر العملية التربوية.

#### ٤ - أسس الإشراف التربوي:

ينبع الإشراف التربوي من أدبيات وفلسفة المجتمع التي تنتمي إليها التربية<sup>(١)</sup>، ويبدأ بين الفرد والفرد من حيث الاستفادة والتطبيق؛ حيث يسعى لتحقيق رغباته ويشبع حاجاته دون الخروج على ما يرسمه المجتمع الذي يعيش فيه، ومن أبرز أسس الإشراف التربوي ما يلي<sup>(٢)</sup>:

(أ) **التعاون الإيجابي:** هذا هو الأساس الأول الذي يعتمد عليه العمل الإشرافي الديمقراطي؛ إذ إن العمل بروح الفريق الواحد هو الذي يميز المجتمعات المدرسية المتطورة عن غيرها من المجتمعات التقليدية الجامدة.

(ب) **المنهجية العلمية في التفكير:** بواسطتها يستطيع الباحثون تنظيم نشاطاتهم ليصبحوا أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات التي تواجههم فيتغلبوا عليها ويحققوا نتائج إيجابية، والمشرف التربوي هو الأحق في توظيف الأسلوب العلمي في التفكير.

(ج) **التجريب العلمي:** يدعو الإشراف التربوي إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل، وكسر قيود الملل، وجعل الأعمال تتصف بالحياة والنشاط وتتسم بالتجديد والابتكار.

(د) **التفكير الجماعي:** يتميز الإشراف التربوي بأنه عمل تعاوني يعتمد على تعاون الأفكار بصورة جماعية تُضاعف القدرة على حل المشكلات، وجعل الحلول التي يتوصل إليها فريق العمل أكثر قبولاً وثباتاً.

(هـ) **المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة:** يحتاج المشرف التربوي المهتم بالتجديد أحياناً لإجراء تعديلات في خطته وفي وسائله، ليتعامل ما يواجهه من مواقف أو يضمنها أفكاراً جديدة.

(و) **التجديد والابتكار:** هو إعطاء فريق العمل الحرية الكاملة للانطلاق بكل طاقاته من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية التعلمية من خلال تكافؤ الفرص الممنوحة لكل عنصر

(١) محسن محمد المغيدي: نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض، مطبعة الرشد، ٢٠٠١، ص ٤٠.

(٢) محمود محمد أبو ماجد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، إربد، دار الكتاب الثقافي، ٢٠٠٥، صص (٧٣-٧٥).

فاعل، ليعمل على تطوير المناهج التعليمية، وطرائق تدريسها، والوسائل المعينة العصرية، وأساليب توظيفها، ومن أهم أسس الإشراف التربوي الحديث ما يلي<sup>(١)</sup>:

١ - **استشراف المستقبل:** من خلال خبرة المشرف في الحياة، يمكنه الإبداع عبر دراسته العلمية للماضي والحاضر والقدرة على توقُّع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها.

٢ - **التواصل والاستمرارية:** من خلال حاجة التنمية إلى تطوير العملية التعليمية التعليمية وتجديدها باستمرار، والنجاح يقود إلى نجاح آخر، ويستمر النشاط والعمل لتحقيق الأهداف.

٣ - **الشمولية:** من خلال مراعاة المشرف التربوي في تخطيطه لجميع مجالات المجتمع التربوي لتلبية جميع حاجاته.

٤ - **النقد والنقد الذاتي:** من خلال عمل المشرف التربوي بمبدأ النقد والنقد الذاتي، وتدريب فريق العمل الذي يعمل معه على تقبله كما هو يتقبلهم، والنقد في الاتجاهين ينبغي أن يكون نقدًا علميًا منزهاً عن الأهواء الشخصية ومبنيًا على الحرية التامة.

إنَّ الإشراف التربوي عملية تقويمية لأنه يعد من الوظائف الأساسية للقيادة الجماعية التي من خلالها يستطيع مساعدة الجماعة على تحسين نفسها بنفسها، كما يستطيع تقويم عمله بنفسه ليعرف مدى التقدُّم الذي أحرزه مع الأسرة التربوية من مديرين ومعلمين، وللمشرف أن يستعين بالمعلمين الذين يعملون معه في ابتكار أفضل الطرق للعمل الجماعي في مجالات التربية المختلفة.

#### ٥ - خصائص الإشراف التربوي:

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي خلال العقود الأخرين، نتيجة الأبحاث والدراسات والممارسات التربوية، والتي بينت قصور المفاهيم السابقة كالتفتيش والتوجيه، مما أدَّى إلى تبني بعض الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، وقد أورد (دليل المشرف التربوي) أهمَّ الخصائص التي يميِّز بها الإشراف التربوي الحديث على أنه<sup>(٢)</sup>:

(١) محمد يوسف أبو صالح، وعطية العمري: معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، مجلة رؤى تربوية، العددان (٧-٨)، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، رام الله، ٢٠٠٥، صص (٧٨-٨٠).

(٢) فؤاد على العاجز ودواود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، غزة، كلية التربية - الجامعة الإسلامية (كتاب جامعي)، ٢٠٠٩، صص (٤١-٤٢).

- ١- عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية.
  - ٢- عملية تفاعلية تتغيّر ممارستها بتغيّر الموقف والحاجات التي تقابلها، ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدّم العلمي.
  - ٣- عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتقويم ومتابعة، مع الترحيب باختلاف وجهات النظر؛ مما يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم.
  - ٤- عملية مرنة متطورة تتحرّر من القيود الروتينية وتشجّع المبادرات الإيجابية، وتعمل على نشر الخبرات الجيدة والتجارب الناجحة.
- ومن الخصائص المهمة للإشراف التربوي ما يلي<sup>(١)</sup>:

- ١- عملية استشارية تقوم على احترام رأي كل من المعلم والطالب، وتهدف إلى تهيئة فرص تعليمية متكاملة تشجع على الابتكار والإبداع.
  - ٢- عملية منظمة تعتمد على التخطيط أساساً لها.
  - ٣- عملية شاملة تهتم بجميع العوامل المؤثرة في سير العملية التربوية والتعليمية.
- ٦- مبادئ الإشراف التربوي:**

من المبادئ التي تجعل الإشراف التربوي أكثر فاعلية، وهي<sup>(٢)</sup>:

- ١- الإشراف التربوي عملية تطوير للموقف التربوي بكافة عناصره، وليس موقفاً صفيّاً فقط.
- ٢- قدرة الإشراف التربوي على تغيير اتجاهات المعلمين نحو عملية الإشراف التربوي ضرورة من ضروريات التطوير لأيّ برنامج إشرافي.
- ٣- تطور الإشراف يأتي من خلال رفع مستوى تنظيمه، وزيادة فاعليته، وليس بتكثيفه وتكراره.
- ٤- الإشراف يستند لفكرة رئيسة مفادها أنّ التعلم يوصل حتماً إلى تغيير في السلوك.

(١) سلامة حسين وسليمان عوض الله، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص ١٦.

(٢) هادي أحمد فراحي و موسى عبدالكريم أبوسل: الأنشطة والمهارات التعليمية، عمّان، دار كنوز، ٢٠٠٦، ص ٣٥٤.

من هنا يتأكد أن مبادئ الإشراف التربوي مبادئ مهمة للعملية التعليمية من جوانب تربوية وإدارية؛ فالجوانب التربوية تتعلق بالمعلم فالطالب وما بينهما من موقف تربوي، والجوانب الإدارية تتعلق بأمور جودة المؤسسة وفاعليتها التعليمية.

#### ٧- وظائف الإشراف التربوي:

من الأمور المهمة في نجاح العملية الإشرافية تحديد وظائف المشرف التربوي ومهامه وتوصيفها توصيفاً دقيقاً، حتى يستطيع تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الإشراف التربوي بدرجة عالية من النجاح، وهي<sup>(١)</sup>:

- ١- القيادة.
- ٢- التخطيط.
- ٣- التنظيم.
- ٤- التنسيق.
- ٥- التدريب.
- ٦- التقويم.

ويمكن حصر وظائف الإشراف التي أوردتها وزارة التربية والتعليم في النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:

#### (أ) وظائف إدارية، ومنها:

- ١- التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين.
- ٢- المشاركة في عملية إعداد الجدول الدراسي.
- ٣- حماية مصالح الطلاب وحل المشكلات الطارئة.
- ٤- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي.
- ٥- توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين ونمو الطلاب، وتحقيق أهداف العملية التربوية.

#### (ب) وظائف تنشيطية، ومنها:

- ١- حث المعلم على الإنتاج العلمي والتربوي.
- ٢- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي.
- ٣- المساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية.

#### (ج) وظائف تدريبيّة، ومنها:

- ١- تعهد المعلمين بالتدريب من أجل نموهم وتحسين مستويات أدائهم.
- ٢- تحسين الموقف التعليمي عن طريق الورش الدراسية، وحلقات البحث، والنشرات.

(١) محمد مصطفى زيدان: عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية، جدة، دار الشروق، ٢٠٠٠، ص ص(١٢-١٤).

(٢) وزارة التربية والتعليم السعودية: دليل المشرف التربوي، الرياض، منشورات الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٠، ص ص(٤٢-٤٤).

٣- مساعدة المعلمين على وضع البرامج التربوية، وفهم الأهداف التربوية.  
(د) وظائف بحثية، ومنها:

١- الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تُعَوِّق مسيرة العملية التربوية، والسعي إلى تحديدها، والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض.

٢- تكوين فريق بحث في كل مدرسة لدراسة مشكلات المادة والطلاب والإدارة.  
(هـ) وظائف قيادية، ومنها:

١- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجُّهاتها.

٢- تعرف مراكز القوة في أداء المعلم لتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف لعلاجها.

٣- المعاونة في تقويم العملية التعليمية على أسس موضوعية دقيقة.  
(و) وظائف تحليلية، ومنها:

١- تزويد المعلمين بطرق تحليل المناهج وفقاً لنماذج نظرية تحليل المناهج وتطويرها.

٢- تحليل المناهج الدراسية من حيث الأهداف والمحتوى وأساليب التدريس والتقويم.

٣- تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها.  
(ز) وظائف ابتكارية، ومنها:

١- ابتكار أفكار جديدة وأساليب حديثة لتطوير العملية التربوية.

٢- وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.

٣- تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صلاحيتها.

#### ٨- أنواع الإشراف التربوي:

تعددت أنواع الإشراف التربوي تبعاً لتطور مفهوم الإشراف ومراحله، وكذلك أهدافه المترتبة عليه، والمدخل الذي ينطلق منه، ووفقاً للعلاقات الإنسانية، وبيان ذلك كالتالي:

(أ) الإشراف التربوي وفقاً للأهداف المترتبة عليه:

#### • الإشراف التصحيحي:

عُرِّفَ الإشراف التصحيحي بأنه «أسلوب يهدف إلى البناء الجاد كإصلاح الأخطاء العلمية والعملية كالتربوية دون المساس بفاعلية المعلم كقدرته على التدريس، وترتيب الأخطاء حسب الأولوية كإيجاد الحلول من خلال التفكير المشترك والتخطيط السليم»<sup>(١)</sup>.

من واجبات المشرف التربوي أن يستخدم لباقتة وقدراته في معالجة الموقف، سواء في مقابلة عرضية أو في اجتماع فردي، بحيث يوفر جواً من الثقة والموثقة بينه وبين المعلم<sup>(٢)</sup>.

(١) جمال إبراهيم القرش: القيادة التربوية للإشراف التربوي، الرياض، مكتبة التوبة، ٢٠٠٨، ص ٤٠.

(٢) سعيد جاسم الأسدي ومروان عبدالمجيد إبراهيم: الإشراف التربوي. عمان، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة، ٢٠٠٧، ص ٤٧.

يهدف هذا النوع من الإشراف إلى مساعدة المعلمين على تصحيح الأخطاء الموجودة لديهم بأسلوب يراعي مشاعر المعلم وإنسانيته بقدر الإمكان وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية.

• الإشراف الوقائي:

الإشراف الوقائي يساعد المعلم على أن يتجنب فقدان الثقة بنفسه عندما تواجهه متاعب لم يعد نفسه لمواجهةها، وهذا ما يكسبه القدرة على مواجهة المواقف الجديدة، وهو أكثر شجاعة وأقدر على التحكم فيها، وعلى مواصلة نموه المهني<sup>(١)</sup>.

يهدف هذا النوع من الإشراف إلى تجنب المعلم الوقوع في الأخطاء المتوقعة، وتذليل الصعوبات التي قد تواجهه، وذلك من خلال خبرة المشرف التربوي في هذا المجال.

• الإشراف البنائي:

لا تقتصر مهمة الإشراف البنائي على إحلال الأساليب الأفضل محل الأساليب غير المجدية بل تتعداها إلى: استخدام أفضل الإمكانيات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس، والعمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات القديمة، وإشراك المعلمين في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وتشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم<sup>(٢)</sup>.

وبهذا يكون هدف هذا النوع من الإشراف هو إشراك المشرف التربوي للمعلمين في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وتشجيع نموهم، وإثارة المنافسة بينهم، وتوجيهها لصالح العملية التعليمية.

• الإشراف الإبداعي:

يعمل الإشراف الإبداعي على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية<sup>(٣)</sup>.

(١) كريم ناصر علي: الإدارة والإشراف التربوي، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٦، ص ١١١.

(٢) إبراهيم العوران: الإشراف التربوي ومشكلاته (دراسة ميدانية تقويمية)، عمّان، دار يافا، ٢٠١٠، ص ٧٧.

(٣) تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، ط ٢، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٨، ص ٩٧.

ويركز هذا النوع على اكتشاف قدرات المعلمين والعمل على استخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المنشودة.

• الإشراف الإكلينيكي (العيادي/العلاجي):

عُرّف هذا النوع من الإشراف بأنه «ممارسات مصمّمة لتحسين الأداء الصفي للمعلمين، حيث يأخذ معلوماته الأساسية من الأحداث الصفية، ويُعدّ تحليل هذه المعلومات والعلاقة بين المشرف والمعلم الأساس للبرنامج، والإجراءات، والإستراتيجيات المصمّمة لتحسين تعلم الطلاب من خلال تحسين السلوك الصفي للمعلم<sup>(1)</sup>.

ويهدف الإشراف العيادي إلى تحسين الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين من خلال مشاركة المعلم والتعاون الإيجابي مع المشرف التربوي في المداولة الإشرافية، وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، وإثارة الدافعية الذاتية للمعلمين نحو الأخذ بالاتجاهات الحديثة.

يرى الباحث أنّ من المبررات التي دفعت إلى استخدام هذا النوع من الإشراف: ضعف الأداء التعليمي لدى المدرسين الجدد، ونقص الفاعلية لديهم، وفشل الممارسات الإشرافية التقليدية في تحقيق أهداف التدريس الفعال، وعدم كفاية التدريب قبل الخدمة، وضعف الممارسات التعليمية الصفية التي يعاني منها المعلمون المبتدئون خريجو مؤسسات إعداد المعلمين قبل الخدمة بوجهٍ عامّ.

(ب) الإشراف التربوي وفقاً للمدخل:

• الإشراف التشاركي (التكاملي - التعاوني):

الإشراف التشاركي عملية فنية مصاحبة للعملية التعليمية التعليمية في المدرسة تهدف إلى تحسين نتائجها، وهي مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً والمشرف التربوي باعتباره خبيراً تربوياً متخصصاً<sup>(2)</sup>.

وهذا ما يجعل القيادات التربوية مطالبة بتوفير كافة التسهيلات والظروف، التي تمكن المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين من القيام بإعداد بحوث إجرائية تعاونية من أجل تحسين عملية التعلم.

(1) Atchade, Motclw Prosper: Teacher Supervision and the Concept of Clinical Supervision, Available at <http://greenstone.bf.refer.org/collect/revu/index/assoc/HASH72b5.Dir/b-007-02-209-216.Pdf>, access at 14/5/2018, P50.

(2) عبدالعزيز عبدالوهاب الباطين: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤، ص ٨٥.



## • الإشراف التربوي بالأهداف:

هو عملية يتم من خلالها تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق عامّة مع وجود مؤشرات ومعايير للأداء يشترك في وضعها كل من المعلم والمشرف، ويتم تقدير جدوى هذه الأهداف، وصياغة أهداف جزئية بديلة عند فشل تحقيق الأهداف.

ويسعى هذا النوع من الإشراف إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها<sup>(١)</sup>:

١- يركز اهتمام المعلمين على الأعمال التي تسهم فعلاً في بلوغ الأهداف المحددة، ويساعد على تقييم الأداء، وتحديد المسؤولية، وتحقيق فعالية الرقابة، وزيادة فعالية تنفيذ الخطط ومتابعتها.

٢- يعرف مدير المدرسة دوره في عملية الإشراف، وينظم علاقته مع المعلم والمشرف على هذا.

٣- يشارك المعلم والمدير في تحديد الأهداف، مما يزيد من التزامهما في تحقيقها.

٤- يعطي الحرية للمعلم في تقويم نفسه ذاتياً ويشعره بالأمن.

## ج) الإشراف التربوي وفقاً للعلاقات الإنسانية:

يرتكز هذا النوع من الإشراف على أهمية العلاقات الإنسانية والعلاقة الجيدة بين المعلم والطالب والمشرف التربوي ومدير المدرسة، ويقوم هذا النمط على ضرورة أن يكون المشرف قدوة للمعلم في كيفية التعامل مع الطلاب من خلال إبداء الاحترام والتعاون والاهتمام بتطوير العملية التعليمية بصورة مشتركة، مما يعمل على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتطويرهما بما يفيد الطلاب والعملية التربوية والتعليمية بصورة فعالة ومؤثرة<sup>(٢)</sup>.

والإشراف التربوي قيادة تربوية، تهدف إلى الإيمان بأسلوب المناقشة والرضا لقرار الأغلبية، ومن واجب القائد تنمية العلاقات بين الجماعة وتوجيه المحتاجين للمساعدة وتنمية إحساس الأفراد بالانتماء إلى الجماعة والإحساس بالرضا في العمل<sup>(٣)</sup>.

(١) عبدالكريم عبدالعزيز المحرج: نموذج الإشراف بالأهداف، ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري الإشراف، الإحساء، السعودية، ٢٠٠٨، ص ٤١.

(٢) فراس لهابت: دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، مجلة جامعة النجاح الوطنية، المجلد (١٨)، العدد (١٢)، ٢٠١٠، ص ص (٤٥-٨٧).

(3) Camuffo A., Comacchio A.: The competent middle manager, framing individual knowledge in north-east Italian SMEs, International Journal of Innovation and Learning, 1 (4), 2004, pp(330-350).

وعلى المشرف التربوي أن يكون قادرًا على فهم أبعاد القيادة والسلوك، والتغلب على مقاومة التغييرات، ويكون قادر على إدراك مناخ المدرسة وتهيئته للتغيير، وتحليل وتخطيط إستراتيجيات لحل مشاكل العلاقات الإنسانية في الفصول.

### ٩ - أساليب الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي متغير بتغير الأحوال المجتمعية، وتغير الأهداف التربوية، وتغير المواقف التربوية؛ فقد يجد المشرف نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك أو المزج بين عدة أساليب لمواجهة متطلبات المواقف التعليمية التي يُشرف عليها، ونظراً للاختلافات بين المعلمين واختلاف ظروف الإشراف فإن المشرف التربوي ينبغي عليه أن يختار بدقة وذكاء الأسلوب الإشرافي الذي يناسب المعلم ويناسب الموقف الذي يوجد فيه، وكذلك البيئة التي يوجد فيها.

وعلى هذا توجد عدة أساليب إشرافية، من أبرزها<sup>(١)</sup>:

#### (أ) الزيارات الصفية:

هي من أقدم أساليب الإشراف التربوي، وتعتمد على قيام المشرف التربوي بزيارة المدرسة وتعرف واقع العملية التربوية والتعليمية في المدرسة نفسها وداخل غرفة الصف، وتبرز أهمية هذا الأسلوب بأنه يتيح للمشرف التربوي التعرف عن كثب على جميع عناصر العملية التربوية والتعليمية من خلال تعرف واقع المعلم والطالب والمنهاج والمناخ التعليمي في المدرسة.

وتستغرق الزيارة الصفية عادة حصّة كاملة تسمح بملاحظة المواقف التعليمية كاملة، ومن ثم تفسح المجال لدراسة تعاونية بين المشرف من جهة والمعلم من جهة أخرى، وهي أنواع:

- ١ - الزيارات المفاجئة، والتربويون بين مؤيد لها ومعارض.
- ٢ - الزيارات الموسمية، وتتم بناء على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم، وهذا يساعد في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين المشرف والمعلم.

من هنا، تُعدّ الزيارة الصفية أسلوباً ضرورياً للمشرف التربوي لمعرفة طريقة التدريس وأسلوبه لدى المعلمين ومستوى الطلاب، ومدى تحقيق الأهداف التربوية بهدف تحسين عملية التعلم داخل الصف الدراسي.

(١) معن محمود أحمد العياصرة: الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، عمّان، دار الحامد ودار الراية، ٢٠٠٨، صص (٧٦-٧٢).

## ب) اللقاءات التربوية والاجتماعات:

الاجتماعات واللقاءات التربوية ذات أهمية كبيرة لأنها ذات طابع تعليمي وتربوي للمعلمين، وقد تأخذ الاجتماعات التربوية أحد الشكلين التاليين:

## ١ - المحاضرة:

يقدم هذه المحاضرة أحد المختصين أو أحد المعلمين، ويفضل أن يشارك المعلمون في مناقشة موضوع المحاضرة، وفي تقديم المقترحات حتى تتحقق الفائدة.

## ٢ - النقاش الحر:

هو نقاش حر لمشكلة مدرسية أو تربوية تؤدي للوصول إلى حل يكون مقبولاً لدى المعلمين المشاركين، ولكي تتجح هذه الاجتماعات ينبغي أن يكون هناك جدول عمل للاجتماع، وأن يكون جميع العاملين مشاركين في إعداد محتواه وبنوده ما أمكن، وأن يساعد المشرف التربوي العاملين على التعبير عن وجهة نظرهم، وأن يشجعهم على الحوار والمناقشة بطريقة ديمقراطية.

## ج) ورشة العمل التربوية:

يطلق عليها المشغل التربوي؛ وذلك لتلبية احتياجات المعلمين وتنمية مهاراتهم، مما يؤدي إلى نموهم المهني أثناء الخدمة، ويعمل على تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وتلبية حاجاتهم، وتهدف ورش العمل التربوية إلى:

١ - عرض أنشطة متنوعة منها المحاضرة والنقاش والتجريب والإنتاج التي تهدف إلى تعزيز موضوع الورشة التربوية.

٢ - وضع المعلمين موضع المسؤولية عن تعلمهم وتقويم نتائج جهودهم.

٣ - تساعد المعلمين في النمو الشخصي، وذلك بقبول هدف مشترك والعمل على تحقيقه.

٤ - تهيئ الفرصة للمعلمين لمعالجة مشاكلهم بصورة مباشرة وإيجاد حلول عملية لها.

## د) الدروس النموذجية التوضيحية:

الدروس التوضيحية النموذجية هي نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي، وتهدف الدروس التوضيحية إلى:

١ - تطبيق الأفكار والأساليب عملياً لتوضيح فكرة الدرس التطبيقي.

٢ - زيادة ثقة المعلم بنفسه وبالمشرف التربوي.

٣- وضع أسلوب بديل أمام المعلمين للتواصل الإيجابي بينهم وبين المشرف التربوي.

#### هـ) النشرات التربوية أو الإشرافية:

من خلال النشرات يستطيع المشرف أن ينقل الأفكار والمهارات، وكثيراً من حلول المشكلات التربوية التي تساهم في رفع مستويات المعلمين، وتستخدم النشرات لتوفير الوقت والجهد.

ويمكن القول: إن نجاح المشرف التربوي في مهمته الإشرافية يعتمد - إلى حد كبير - على الأساليب الإشرافية التي يستخدمها لمعالجة المواقف بالدراسة والتحليل.

#### ١٠ - كفايات المشرف التربوي:

من الكفايات التي ينبغي أن يمتلكها المشرف التربوي: كفاية الاتصال والتفاعل، وكفاية فنية، وكفاية التخطيط الدراسي، وكفاية تنمية المعلمين مهنيًا، وكفاية العمل مع الجماعات، وكفاية تطوير المناهج، وكفاية التقويم، كفاية إدارية، كفاية التغيير والتطوير، كفاية العلاقات الإنسانية، كفاية التوجيه والإرشاد، وكفاية العلاقات العامة، وهناك بعض الكفايات التي يتوقع أن يتصف بها المشرف التربوي ولعل أكثرها ملاءمة لخدمة أغراض الإشراف التربوي، وهي<sup>(١)</sup>:

أ) الكفايات العلمية والفكرية: تعني قدرة المشرف التربوي على التفكير البناء والسؤال الهادف لتحسين بيئة التعلم، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وقبول المعلمين، واستعمال الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

ب) الكفايات الشخصية (الذاتية): منها: النشاط الحيوي، والقدرة على التحمل، والالتزان النفسي والعاطفي، والانضباط، وتحمل المسؤولية، والقدرة الحسنة أمام المعلمين في المواقف، والقدرات العقلية العالية، والتمتع بروح المرح والدعابة وسرعة البديهة، وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على المبادأة والابتكار.

ج) الكفايات الفنية: تعني القدرة على صياغة الأهداف، ووضع خطة الدرس، وتوضيح الأفكار، والتعبير السليم كتابة وكلاماً، واستخدام الوسائل المتعددة في التوضيح، والقدرة على الإصغاء وتبادل الرأي.

(١) عارف توفيق عطاري وآخرون: الإشراف التربوي (نماذج النظرية، وتطبيقاته العملية)، مرجع سابق، ص ٢٣٥.

(د) الكفايات المتعلقة بالتنظيم المدرسي: تشمل مهارة ترجمة البرنامج التعليمي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ ومهارة الإشراف على برنامج الصيانة المدرسي ومهارة اكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي.

### ١١ - معوقات الإشراف التربوي:

يعد غياب الأهداف الواضحة والمحددة من أبرز المشكلات التي يواجهها الإشراف التربوي، وقد ساهم ذلك في جعل العملية الإشرافية تتفقد بطريقة آلية يغلب عليها الطابع الشكلي في الأداء.

ومن تلك المعوقات أو المشكلات أو الصعوبات<sup>(١)</sup>: كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي، وضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين، وقلة الدورات التدريبية، وغياب دور الإدارة المدرسية في القيام بدورها الإشرافي.

أضافت وداد شقوع (٢٠٠٣)<sup>(٢)</sup> من المعوقات:

١- المشكلات الفنية، مثل: صعوبة التقويم الموضوعي، واختلاف أساليب العمل بين المشرفين.

٢- مشكلات العلاقات بين المشرفين والمعلم، وبين المشرف والمدير، وبين الإشراف والإدارات الأخرى.

### خاتمة الفصل الثاني:

استعرض الباحث في هذا الفصل محور الإشراف التربوي من خلال المفاهيم المتعددة للإشراف التربوي وتطوره والأسس التي يقوم عليها، وأهميته في المؤسسة التعليمية، كما تناول أهم أهداف الإشراف التربوي، ووظائفه، وخصائصه، وأنواعه، وأساليب الإشراف التربوي، ومبادئه، وكفاياته، ومعوقاته.

أما الإشراف الإبداعي فهو أحد أهم أنواع الإشراف التربوي، وقد تناوله الفصل الثالث من حيث مفهومه، ومكوناته، وسماته، ومعوقاته.

(١) راشد بن حسين العبدالكريم: الإشراف التربوي (معوقات، ونموذج مقترح)، اللقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي جازان ١-٣ محرم ١٤٢٤هـ، مجلة المعرفة، وزارة المعارف السعودية، ٢٠٠٣، ص ٥٩.

(٢) وداد شقوع: أنظمة إعداد المشرفين، طرابلس، المركز العربي، ٢٠٠٣، ص ٩٦.



## الفصل الثالث

### الإطار المفاهيمي للإشراف الإبداعي

- § تمهيد.
- § مفهوم الإبداع، وتعريفاته.
- § مستويات الإبداع.
- § مقومات الإبداع.
- § مكونات الإبداع.
- § خطوات الإبداع.
- § مفهوم الإشراف الإبداعي.
- § أهداف الإشراف الإبداعي.
- § أهمية الإشراف الإبداعي.
- § سمات الإشراف الإبداعي.
- § أساليب الإشراف الإبداعي.
- § تقنيات الإشراف الإبداعي.
- § مهارات الإشراف الإبداعي.
- § معوقات الإشراف الإبداعي.
- § خاتمة.





## الفصل الثالث

### الإطار المفاهيمي للإشراف الإبداعي

#### § تمهيد :

إن التفكير بمعناه الواسع هو عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة، أما التفكير الإبداعي فهو نشاط عقلي مركب وهاذف توجّهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج لم تكن معروفة سابقاً، ويتميّز بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكّل حالة ذهنية فريدة أو هو النظر للمألوف بطريقة غير مألوفة، ثم تطويره إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال، وهذا يعني أن الفرق بين التفكير الإبداعي والإبداع هو أن الأول يبقى في إطاره فكرة، فإذا حولناه إلى أرض الواقع ووضعناه محل التطبيق صار إبداعاً<sup>(١)</sup>.

غالبًا ما ن فكر بطريقتين: الأولى هي التفكير المنطقي المتسلسل، وهذه الطريقة نستخدمها بنسبة (٩٨%) من تفكيرنا، أما الطريقة الثانية فهي التفكير الجانبي أو الأفقي، وهذه الطريقة لا نستخدمها إلا في (٢%) من تفكيرنا، والإبداع لا يحدث إلا في التفكير الجانبي<sup>(٢)</sup>.

يتميز المبدع بقدرته على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، وبالتالي قدرته على كيفية التعامل مع المشكلات وإيجاد حلول واقعية ومنطقية لها<sup>(٣)</sup>.

ويتناول هذا الفصل الثالث الإبداع من حيث مفهومه، ومكوناته، وأهميته، وأساليبه، وخطواته، وعناصره، ومهاراته، وأهم المعوقات التي تتعلق بكيفية تطبيقه على النحو الأفضل على النحو التالي:

#### ١ - مفهوم الإبداع وتعريفاته:

#### § الإبداع في اللغة:

الإبداع في اللغة مشتق من الفعل (أبدع)، وقد ورد معنى الإبداع في معاجم اللغة على أنه: الاختراع والإنشاء والإتيان بالجديد على غير مثال سابق، و«الله بديع السموات

(١) طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني: مبادئ الإبداع، الكويت، الإبداع الفكري، ٢٠٠٢، ص ٤٩.

(٢) ناديا هابل السرور: مقدمة في الإبداع، عمّان، دار وائل، ٢٠٠٢، ص ٨٧.

(٣) إيمان أبو غريبة: الإبداع التربوي، عمّان، دار البداية، ٢٠١٠، ص ٥٧.

والأرض، أي: مُبدِعُهُما، والبديعُ: المبتدع والمُبتدَعُ أيضاً، وأبدَعَ الشاعرُ: جاء بالبديع، وشيء بَدَعُ بالكسر، أي: مُبتدَع، وفلان بَدَعُ في هذا الأمر، أي: بديع»<sup>(١)</sup>.

و«البَدَعُ، بالكسر: الأمرُ الذي يكونُ أولاً، وأبدَعَ: أبدأ، وأبدع الشاعرُ: أتى بالبديع»<sup>(٢)</sup>.

### § الإبداع في الاصطلاح:

(أ) تعريفات ركزت على الكيفية التي يعمل بها المبدع، منها:

١- هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة أو وسيلة أو أداة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيس لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع<sup>(٣)</sup>.

٢- الإبداع عملية مزج عناصر في قالب جديد يحقق فائدة معينة<sup>(٤)</sup>.

٣- جهد مكثف، أثناءه ينتج الشخص شيئاً غير محدد بأيّ ظروف خارجية، وهو يمنح المتعة أثناء العمل ويمنح الرضا عندما يكتمل<sup>(٥)</sup>.

ب- تعريفات ركزت على السمات الشخصية للمبدعين، منها:

١- هو سمات استعدادية تضم طلاقة التفكير، ومرونة التفكير، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة، لإيضاحها بالتفصيلات<sup>(٦)</sup>.

٢- هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير<sup>(٧)</sup>.

٣- هو نمط حياة، وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم؛ فالحياة الإبداعية تطوير لمواهب الفرد واستخدام لقدراته، وهذا يعني استنباط أفكار جديدة وتطوير حساسيته لمشاكل الآخرين<sup>(٨)</sup>.

(١) ابن منظور: لسان العرب، مرجع سابق، مادة (ب.د.ع).

(٢) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٤، مادة (ب.د.ع).

(٣) مدحت أبو النصر: رعاية أصحاب القدرات الخاصة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤، ص ١١٩.

(٤) زيد الهويدي: الإبداع، الإمارات، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٤، ص ٢٥.

(٥) ممدوح عبدالمنعم الكنانى: سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠٥، ص ٢٦.

(٦) ماجدة السيد عبيد: تربية الموهوبين والمتفوقين، عمّان، دار صفاء، ٢٠٠٠، ص ٨٥.

(٧) محمد عماد عصام الدين: الإبداع في تدريس العلوم، الدمام، مكتبة المتنبى، ٢٠٠٣، ص ٣٠.

(8) Karadag M. Saritas S. & Erginer E.: Using the (six thinking hats) model of learning in a surgical nursing class, Sharing the experience and student opinions, Australian Journal of Advanced Nursing, Vol. (26), No. (3), 2008, P60.

ج- تعريفات ركزت على الإنتاج الإبداعي، ومنها:

- ١- هو إنتاج جديد وهادف وموجّه نحو هدف معين، وهذا الإنتاج يتميز بالجدة والأصالة<sup>(١)</sup>.
- ٢- الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، وذو قيمة للفرد أو المجتمع الذي يعيش فيه<sup>(٢)</sup>.

د) تعريفات ركزت على البيئة المبدعة، ومنها:

عُرِّفت البيئة المبدعة بأنها «المناخ بما يتضمّنه من ظروف ومواقف تيسر الإبداع أو تحول دون إطلاق طاقات المتعلم الإبداعية»<sup>(٣)</sup>، وهي عملية «إنتاج جديد يتوصل إليه الفرد من تفاعله مع المنيريات البيئية المتاحة»<sup>(٤)</sup>، وهناك بعض التعريفات للإبداع جمعت بين هذه الفئات، منها:

١- هو من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكنها أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم كله<sup>(٥)</sup>.

٢- هو عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة، والمرونة، والأصالة) وسمات الشخصية (الشخصية المبتكرة)، وتعتمد أيضاً على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير، لتعطي في النهاية المحصلة الابتكارية (الإنتاج الابتكاري)<sup>(٦)</sup>.

وهناك تعريفات أخرى للإبداع لا تدخل ضمن التصنيفات السابقة الذكر، ومنها أنه «نمط حياة، وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم؛ فالحياة الإبداعية هي تطوير لمواهب الفرد واستخدام لقدراته، فهذا يعني استنباط أفكار جديدة وتطوير حساسيته لمشاكل الآخرين»<sup>(٧)</sup>.

(1) Keeny L.: Using Edward de Bonon's six Hats Game to Aid Critical Thinking And Reflection in Palliative Care, Retrieved, 2003, P65.

(٢) صالح محمد أبو جادو: تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٤، ص٢٦.

(٣) سناء محمد حجازي: سيكولوجية الإبداع، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٦، ص٢٤.

(٤) حسن إبراهيم عبدالعال: التربية الإبداعية ضرورة وجود، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٥، ص٧٨.

(٥) فتحي عبدالرحمن جروان: الموهبة والتفوق والإبداع، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٢، ص٧٤.

(٦) أحمد عبادة: الحلول الابتكارية للمشكلات، القاهرة، مركز الكتاب، ٢٠٠١، ص٣١.

(٧) مسفر سعيد الزهراني: إستراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة، مكة المكرمة، دار طيبة الخضراء، ٢٠٠٣، ص٣١١.

يستخلص الباحث من عرض التعريفات السابقة ما يلي:

١- وجود عدد كبير من التعريفات للإبداع نظراً للتباين بين وجهات نظر الباحثين في مجال الإبداع.

٢- للتسهيل على الباحثين في هذا المجال صنفت هذه التعاريف إلى أربع فئات: فئة ركزت على العملية الإبداعية، وفئة أخرى ركزت على السمات الشخصية للمبدع، وفئة ثالثة ركزت على الناتج الإبداعي، أما الفئة الرابعة فركزت على البيئة الإبداعية.

٣- لا تدخل جميع التعريفات ضمن الفئات الأربع المذكورة؛ فهناك تعريفات تعتبر الإبداع في القدرة على الربط بين أشياء موجودة معروفة للوصول إلى شيء جديد غير معروف مسبقاً، أو هو رؤية الشيء الذي لا يستطيع الآخرون رؤيته؛ حيث إن هناك أموراً كثيرة قد يراها كثير من الناس، ولكن لا تشكل لهم أي قيمة، إلا أن الشخص المبدع عندما يراها يربطها بعلاقات أخرى فيخرج من ذلك بفكرة إبداعية، وهذا ما حدث مع نيوتن عندما رأى التفاحة تسقط من الشجرة، فكثير من الناس يرون سقوط التفاحة، ولكن رؤية نيوتن لذلك السقوط هداه إلى قانون الجاذبية، كما أن هناك من ينظر إلى الإبداع بمعناه الواسع على أنه أسلوب حياة.

٤- عرض هذا الكم من التعريفات هو محاولة لإعطاء صورة شاملة عن الإبداع بجميع أبعاده؛ وذلك لأن معرفة ماهية الإبداع يسهل على الباحثين البحث عنه وتنميته لدى عينة الدراسة.

**ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً بأنه عملية تحسُّس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والتغيرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.**

#### • الفرق بين الإبداع والابتكار:

هناك من فرّق بين الإبداع والابتكار باعتبار أن الابتكار هو «ذلك الجزء الملموس والمرتبط بالتنفيذ، والابتكار جزء من الإبداع؛ فلا يوجد ابتكار بدون إبداع»<sup>(١)</sup>، إلا أن هذين المصطلحين استُعملا - في كثير من الكتب العربية - مترادفين؛ فالإبداع يعني الابتكار

(١) محمد الصيرفي: إدارة الأفكار، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦، ص ٤١.

والابتكار يعني الإبداع، وممن أشار إلى ذلك (المعاينة، ٢٠٠٧)؛ حيث أورد خمسة مصطلحات مرادفة للإبداع (اكتشاف، اختراع، ابتكار، أصالة، إلهام)<sup>(١)</sup>.

وإن كانت الأدبيات العربية لا تفرق بين مصطلح (الإبداع) و(الابتكار)، وإن كانا يعنيان مجرد الإتيان بما لم يمكن لغير المبدع أو المبتكر القيام به، وأن الابتكار ينصرف إلى العلوم والإبداع إلى الآداب أو أن الابتكار لمجرد إعادة تشكيل الروابط والعلاقات بين معطيات موجودة بالفعل وأن الإبداع هو إيجاد معطيات جديدة والتأليف بينها على غير عادة جرت في ذلك.

## ٢ - مستويات الإبداع:

لا تخلو حياة الفرد من الإبداع؛ فقد يكون إبداعاً بسيطاً، وقد يصل إلى قمته عند وصوله إلى المخترعات والمبتكرات التي تغير مجرى حياة المجتمعات. لذلك وضع العديد من الباحثين عدّة مستويات للإبداع، وقد يسميها بعضهم أنواع الإبداع، وهي:

(أ) **الإبداع على المستوى الفردي**؛ حيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

(ب) **الإبداع على مستوى الجماعات**؛ حيث تكون هناك جماعات محدّدة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

(ج) **الإبداع على مستوى المنظمات**؛ فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عملها نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي<sup>(٢)</sup>.

ويري تايلور (Taylor) أن هناك خمسة أنماط للقدرات الإبداعية، وهي<sup>(٣)</sup>:

١ - **الإبداع التعبيري**، وهو تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها كما هو الحال في الرسوم العفوية للأطفال، وكذلك كتابة قصة أو عمل لوحة فنية.

(١) خليل عبدالرحمن المعاينة: الموهبة والتفوق، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧، ص ١٦٥.

(٢) عبدالستار إبراهيم: الإبداع (قضاياها، وتطبيقاته)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢، ص ٧٤.

(٣) محمد الجمل: أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، الإمارات، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٥، ص ٩٢.

٢ - الإبداع الإنتاجي، وهو الإنتاج العلمي أو الأدبي أو الفني الذي يقوم به الفرد، والذي يتميز بالجدة والحدثة.

٣ - الإبداع الابتكاري، وهو البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبًا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبق ونافعًا، وهذا يعني استحداث شيء جديد لأول مرة، إلا أن عناصره والأجزاء المكوّن منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل وتغيير عليها جعلها تأخذ شكلًا جديدًا وتؤدي مهمّة مميزة، مثل: اختراع الكمبيوتر.

٤ - الإبداع التجديدي، وهو القدرة على دراسة نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة، ومن ذلك الهاتف المحمول الذي كان الهدف من استخدامه هو التواصل بين الأفراد، فأضافوا إليه إضافات إبداعية مثل الآلة الحاسبة، والمنبّه، والتقويم، والكاميرا، وغيرها.

٥ - الإبداع الانبثاقي، وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليًا يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة. ويرى الباحث أن للإبداع مستويات متعددة في كافة الجوانب، سواء في الإنتاج أو الابتكار والتجديد والتخيل، وكل هذه الأنواع تساعد في تعرّف طبيعة الفكرة الإبداعية ومدى تطورها وكيفية تجديدها.

### ٣ - مقوّمات الإبداع:

إن توافر الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي عند الفرد ليس بالأمر اليسير؛ فلا بد من توافر مقوّمات تساعد على ظهور هذا الإبداع، ومن هذه المقوّمات:

#### • التدريب:

يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع خاصة أن المنظمات - على اختلاف أنشطتها - تواجه تغييرات وتطوّرات متسارعة، مما يتطلب من المؤسسات الاهتمام الكبير بالعنصر البشري، وإعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمؤسسة، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع.

ونظرًا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة حدّثت تغييرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

للمجتمعات، وعلى ماهية التدريب المرتبط بمجالات العمل من خلال التقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يعني أن المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظاً على مستوى أدائه لا بد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات<sup>(1)</sup>.

من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر إضافة إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار تغييرات البيئة الداخلية والخارجية من مختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية وغيرها.

#### • المهارات الفردية:

يعد عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها المشرف كمقوم من مقومات الإبداع عنصراً مهماً بالنسبة لأداء عمله، وفي حل المشاكل التي تواجهه؛ حيث إن المهارات المتعددة توفر له الفرص لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة وفاعلية عالية تسهم في إثراء مهارات المعلمين وخبراتهم وصقلها.

وفي هذا الإطار وضع لوفلاس نموذجاً لتحفيز الإبداع من خلال دراسته القائمة على تعرف دور المدراء في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير؛ حيث يرى أن الإبداع في الأداء يقوم على عاملين أساسيين، (القدرة، والدوافع)، وأن مسؤولية المدير تكمن في توفير المناخ والبيئة الملائمة لتحفيز الموظفين على الإبداع، ولتحقيق ذلك حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها، وهي<sup>(2)</sup>:

- ١- القيام بدور الوسيط بين المبدعين وبقية الموظفين.
- ٢- تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة.
- ٣- توفير المصادر اللازمة التي تمكن المبدعين من القيام بأعمالهم.

(1) Decenzo, David and Robbins, Stephen: Fundamentals of Human recourse management, Edition 8, united states of America, Wiley & sons, Inc, 2005.

(٢) سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨، ص٥٢.

مما سبق، يرى الباحث أن تنوع المهارات يعد من الخصائص الأساسية للأفراد ذوي الإمكانات الإبداعية، وأن هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في حل المشكلات التي تواجههم، وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوافرة لدى الفرد، وهي التي تحفزه للتعامل مع المشكلة ومواجهتها وإيجاد الحل الأفضل لها.

#### • الحوافز:

تعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، واستمرار الإبداع من خلال الحوافز المادية والمعنوية؛ فالحوافز لها أثرها في تشجيع المعلمين على الإبداع وبذل الجهد وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع المعلمين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم أو تواجه المؤسسة التي يعملون فيها - أحد معوقات الإبداع<sup>(١)</sup>.

كما ينبغي على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد موظفًا، وإلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة، والحوافز المعنوية لها أثرها الكبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات ومجهودات إبداعية من خلال أدائه لعمله<sup>(٢)</sup>.

#### • بناء الثقة:

يُعد منح المؤسسة الثقة لموظفيها رافداً مهماً تستطيع من خلاله هذه المؤسسة أن تضمن قيام الموظف بالعمل بجهد وتفاني عاليين حتى يكون أهلاً للثقة التي منحتها إياها، وتعد الثقة بالموظفين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل باعتبارها عاملاً أساسياً من عوامل الإدارة الناجحة؛ فالموظفين الذين يشعرون بأن رئيسهم المباشر في العمل يسعى لمصلحتهم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم بما يتناسب مع أهداف السياسات العامة للمؤسسة يكونون متحفزين أكثر للعمل، وتفسر الثقة في محيط عمل المؤسسة بأنها عبارة عن منح الصلاحية والتفويض للعاملين أو الموظفين ضمن إطار مهامهم ونشاطاتهم، وهذا بطبيعة الحال

(١) محمد العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٦٣.

(٢) حامد عاتق مرزوق السمصري: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ٢٠٠٣، ص ٩٥.



يساعد على إيجاد المناخ الملائم الذي يقود إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرفق، ويساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية<sup>(١)</sup>.

#### • البناء التنظيمي:

إن البيئة التنظيمية التي تحتضن الإبداع وتهيئ له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص التي تشجع الإبداع وتعززه، مثل: تبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الإبداعي وتغذيّه، وتشجّع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتبدي الرغبة في توفير إمكانيات نجاحها، أما البيئة غير المبدعة المقاومة للتغيير وقبول التحديات فهي التي تتبنى قيماً تنظيمية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واغتنام الفرص للنمو والتطور، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن أداء الموظف في عمله ودوره في معالجة المشاكل التي يواجهها يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها عمله، ومدى توافر البيئة الإيجابية المشجعة على الأداء الإبداعي، والمؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف التي يتعرض إليها، والتغذية الراجعة وقيمتها الدائمة في تحسين أدائه؛ حيث إن كل هذه العناصر تتحدّد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي للمنظمة والتي تؤثر على الأداء من خلال دعمها للأداء الإبداعي أو عدم اكتراثها به واتجاهها نحو البناء التنظيمي الروتيني القاتل للإبداع

#### ٤ - مكونات الإبداع:

هناك ثلاثة مكونات رئيسة للإبداع، وهي:

##### (أ) المناخ الذي يقع فيه الإبداع:

لقد تبني هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء النفس، ويرى هؤلاء العلماء أن الإبداع ظاهرة اجتماعية حضارية ثقافية، وأن الفرد يمكن وصفه بالإبداع إذا تجاوز تأثيره حدود المعايير العادية، ويمكن النظر إلى الشخص المبدع في هذه الحالة كشكل من أشكال القيادة

(١) أحمد عبدالحليم ورائد عبانة: دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في

الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١)، ٢٠٠٨، ص ٦٥.

(٢) محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمّان، دار وائل، ٢٠٠٢، ص ٨٥.

التي يمارس فيها المبدع تأثيرًا واضحًا على الآخرين<sup>(١)</sup>، وهناك بعض الأمور التي ينبغي توافرها في البيئة الميسرة للإبداع، وهي: تشجيع الاتصال والتواصل مع المحيط، والترحيب بالمبادرات الذاتية، وإيجاد الظروف المناسبة لتطوير الاهتمامات والاستعدادات، وعدم الإكراه على فعل الشيء.

ويرى الباحث أن من مكونات الإبداع توفير البيئة المناسبة لخلق هذا الإبداع، وذلك من خلال خلق جوٍّ من الثقة المتبادلة بين المشرف والمعلمين والتعاون المثمر بينهم، وتشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الوقت اللازم للإبداع، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، ودعم المبدعين من المشرفين والمعلمين.

#### ب) الشخص المبدع:

أهم ما يميز الشخص المبدع من الناحية الاجتماعية هو القدرة على قيادة الآخرين، وإدارة النقاش والتفاوض بشأن القضايا الحياتية والاجتماعية التي يتعرّض لها زملاؤه<sup>(٢)</sup>.

#### ج) النواتج الإبداعية:

يتم تقييم النواتج الإبداعية في ضوء ثلاثة محاور ذكرها الحيزان، وهي:

١- الجِدَّة، أي: درجة الجودة والأصالة.

٢- المنفعة والقيمة وملاءمة الهدف، أي: مدى نجاح المنتج في حل المشكلات التي صنع من أجلها.

٣- التفاصيل التركيبية، أي: جمال المنتج وأناقته وقوة جاذبية<sup>(٣)</sup>.

والنواتج الإبداعية في هذا الدراسة هي نتيجة العمل الإشرافي الإبداعي، ويهتم الباحث في الدراسة الحالية بعناصر البيئة الإبداعية والمشرف المبدع والنواتج الإبداعية لأنها الأكثر وضوحًا وقابليةً للقياس، وذلك من خلال أداة الدراسة.

(١) فتحي عبدالرحمن جروان: الإبداع (مفهومه، ومعاييره، ومكوناته)، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٨، ص (٦٧-٧٠).

(٢) محمد حمد الطيطي: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠١، ص ٦٥.

(٣) عبدالله إبراهيم الحيزان: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٢، ص ٨٦.

## ٥ - خطوات الإبداع:

ذكر ستاين (Stein) أن الإبداع يمر بثلاث خطوات، وهي:

- ١- مرحلة تكوين الفرضية، وتبدأ بعد الاستعداد وتنتهي بفكرة فرضية أو خطة جديدة.
- ٢- مرحلة اختيار الفرضية، وتتضمن فحص الفكرة أو الفرضية واختيارها بدقة.
- ٣- مرحلة توصيل النتائج، وهي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات، وبالتالي عرض الصورة للآخرين<sup>(١)</sup>.

وأشار كل من والاس (Wallas) وماركسبري (Marksberry) وهادمار (Hadamard) وشاهان (Chahan) وكاترين (Catherine) وجراهام (Graham) إلى أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة، وتمر هذه العملية بمراحل أربعة، هي<sup>(٢)</sup>:

### • مرحلة التحفيز:

يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة، وتجميع المعلومات حولها، ويربط بينها بطرق مختلفة، وتتضمن هذه المرحلة كل ما تعلمه الفرد المبتكر خلال حياته، وما اكتسبه من خبرات حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ، أي: إن كل ما تعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي.

ويرى الباحث أن المشرف في هذه المرحلة يقوم بتحديد المشكلة التي تواجهه، ويقوم بتجميع كل المعلومات التي تخص هذه المشكلة، وأيضاً تجميع أفضل الوسائل المستخدمة لحل هذه المشكلة؛ لكي يبذل المشرف في حل هذه المشكلة.

### • مرحلة الحضنة أو التفريخ:

يتم في هذه المرحلة ترتيب وتنظيم الأفكار؛ ففي هذه المرحلة لا ينشغل بالمشكلة شعورياً، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري، ولا يظهر على الفرد أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي، فيتعمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن.

(١) كارول جومان: الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، (ترجمة: باهر عبدالهادي)، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، ٢٠٠٠، ص ٧٦.

(٢) سليم قارة وعبدالحكيم الصافي: تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، عمان، دار الثقافة، ٢٠١١، ص ص (٢٠٤-٢٠٩).

يرى الباحث أن المشرف في هذه المرحلة، يقوم بترتيب أفكاره وينظمها، وقد لا يشعر في هذه المرحلة بوجود حل لمشكلته؛ لذلك يصرف نظره عن المشكلة إلى أشياء أخرى.

#### • مرحلة الإشراف أو التنوير:

حيث تلمع فكرة عن حل المشكلة في ذهن المبدع، وهي عبارة عن شرارة تقدح زناد فكرة لتخبره بالحل، ويأتي ذلك بشكل مفاجئ، حيث يتمسك الفرد بها والإفادة منها لكي لا تفلت منه لأنها قد لا تعود إليه مرة أخرى، فعندما كان (أرشميدس) في الحمام أخذ يصيح: «وَجَدْتُهَا»، أي: أنه وَجَدَ الحَلَّ، وهذه المرحلة يمكن وصفها بالاستبصار، وإعادة تنظيم الخبرة، وإعادة صياغة المشكلة، وبناء الابتكار، أي: إنَّ المبدع لا يدرك الموقف كوحدات منفصلة كما لا يصدر استجابات منفصلة، وإنما يهتم بأكثر عناصر الموقف ارتباطاً بالمشكلة، مستخدماً الأسلوب التحليلي في الحل.

ويرى الباحث أن المشرف في هذه المرحلة، يكتشف الحل للمشكلة فجأة، ويقوم المشرف بإعادة صياغة المشكلة وبناء الابتكار (الحل) لها، وذلك من خلال الأسلوب التحليلي.

#### • مرحلة التحقق أو التنفيذ:

وفي هذه المرحلة يختبر المبدع صحة وجوده ابتكاره من خلال تجريبه، وربما يجري المبدع في هذه المرحلة على إنتاجه الإبداعي بعض التعديلات أو التغييرات من أجل تحسينه وإظهاره بأفضل صورة.

ويرى الباحث أن العملية الإبداعية تضم خطوات أساسية لتنمية التفكير الإبداعي، وهي كالتالي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الحضانه، ومرحلة الإشراف أو التنوير، ومرحلة التحقق، وهذه المراحل تحتاج من المشرف التربوي إلى جهد للوصول إلى الفائدة المطلوبة لأنها مراحل متسلسلة ومتراكمة.

#### ٦ - ماهية الإشراف الإبداعي:

نشأ هذا النوع من الإشراف التربوي في بداية النصف الثاني للقرن العشرين بظهور مفهوم الإبداع التي شملت كل العلوم، وقد كان ظهوره نتيجة للاعتراضات التي وجهت للأنماط الإشرافية الأخرى، وأطلق عليه الإشراف الإبداعي أو الخلاق، وهو مزيج من عناصر النمطين الديمقراطي والعلمي؛ فيتيح فرص النمو لكل معلم وطالب في النظام التعليمي عن طريق تنمية وممارسة قدراته تحت توجيه مهني يقوم به خبير<sup>(١)</sup>.

(١) إبراهيم أحمد الحارثي وسعيد مقبل محمد: الإبداع في التربية والتعليم مرشد المعلمين والتربويين، الرياض، مكتبة الشقري، ٢٠٠٢، ص ٩.

يعد الإشراف الإبداعي عملية بناء تعتمد على تفعيل القدرات الإبداعية للمعلمين، ويقوم المشرف بدور المشجّع، ويقدم المساعدة للمعلمين، في حين يسعى المعلم إلى تنمية قدراته وتطوير مهاراته للارتقاء بالواقع إلى مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية<sup>(١)</sup>.

يستند الإشراف الإبداعي إلى القدرة على استثمار القدرات والاستعدادات المتوافرة لدى المعلمين لتمكينهم من توليد أفكار جديدة بناءً وعملية، ولتنفيذ أعمال متقنة ومفيدة وبناء علاقات إنسانية تعاونية وتوظيف كل جديد في تحقيق أهداف التربية<sup>(٢)</sup>.

والمشرف المبدع هو الذي يعمل في صفوف المعلمين، ولا يحرص على تصدرهم دائماً، وهو الذي يكشف عن قدراتهم ويساعدهم في توجيهها إلى تحقيق الأهداف، وهو الذي يستفيد مما يفعله الآخرون، ويأخذ منهم العبر في كثير من الأحيان، وهو الذي يغذي في العاملين نشاطهم الإبداعي وقيادتهم لأنفسهم بأنفسهم، ويساعدهم على التخلص تدريجياً من الاعتماد على الآخرين<sup>(٣)</sup>.

ويرى الباحث أن الإشراف الإبداعي نوع من أنواع أساليب الإشراف التربوي الحديثة التي تعمل على تحرير المعلمين من كل قيود التفكير النمطي، ويسمح لهم بالخيال المهني، وينمي فيهم التفكير المنظم، ويحفزهم على الابتكار والتعبير الخلاق في عملهم داخل المدرسة وخارجها، ويتيح الفرص للتجريب المنظم للأفكار الجديدة، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية إلى أقصى مدى ممكن مما يعود بالفائدة العظيمة على عملية التعليم والتعلم.

#### ٧ - مفهوم الإشراف الإبداعي:

هو ذلك النوع من الإشراف الذي لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن وتقديم أعلى نوع من النشاط الجماعي، وإنما يشحذ الهمم، ويحرك القدرات الخلاقية لدى المشرف ليُخرج أحسن ما يستطيع في مجال العلاقات الخلاقية<sup>(٤)</sup>.

ويعد الإشراف الإبداعي من أندر أنواع الإشراف؛ لأنه يعتمد على تحريك القدرات الإبداعية عند المشرف لبيد أقصى ما لديه في مجال العلاقات الإنسانية، لذا ينبغي أن يتّصف المشرف التربوي بالعديد من الصفات، منها: الصبر، واللباقة في التعامل، والتواضع، والثقة

(١) أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠٨، ص ٤٦.

(٢) بلال السكارنة: الإبداع الإداري، عمّان، دار المسيرة، ٢٠١١، ص ٧٦.

(٣) فؤاد العاجز ودواد حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص ٣٤.

(٤) عدنان بدري الإبراهيم: الإشراف التربوي (أنماط، وأساليب)، مرجع سابق، ص ٥٨.

بالنفس وبما لديه من إمكانيات، والقدرة على المعرفة النفسية للمعلمين، والاعتراف بما لديهم من قدرات، والإفادة من تجارب المعلمين وخبراتهم<sup>(١)</sup>.

ولكي يكون المشرف مبدعاً لا بد أن يتَّصف بصفات عديدة، منها: مرونة التفكير، واللباقة، والثقة بقدراته المهنية، والتواضع، والرغبة في خدمة الآخرين، والإفادة من تجاربهم وخبراتهم، والإيمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة للأهداف التربوية<sup>(٢)</sup>.

يتَّضح من خلال التعريفات السابقة أن الإشراف الإبداعي عبارة عن: نشاط جمعي بين المشرف والمعلمين، يُعنى بتطبيق أساليب وابتكارات جديدة للإشراف، ويعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.

وينبغي أن يتَّصف المشرف التربوي بالعديد من الصفات، منها: الصبر، اللباقة في التعامل، والتواضع، والثقة بالنفس.

يعرف الباحث الإشراف الإبداعي إجرائياً بأنه نوع من الإشراف يدفع المشرف التربوي إلى بذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية، وعليه أن يتَّصف ببعض الصفات الشخصية، مثل: مرونة التفكير، والصبر، واللباقة، والثقة بقدراته، والتواضع، والإفادة من تجارب الآخرين، وفهم الناس، والإيمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية، كما يقوم المشرف المبدع بالكشف عن قدرات المعلمين ليستفيدوا منها في تطوير العلمية التربوية التعليمية.

#### ٨ - أهداف الإشراف الإبداعي:

يهدف الإشراف الإبداعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها<sup>(٣)</sup>:

- ١ - تهيئة فرص النمو المهني لكل معلم عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- ٢ - تطوير برنامج الإشراف بناءً على جهد تعاوني باستخدام نتائج البحث العلمي بذكاء متميز.
- ٣ - استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- ٤ - الإفادة من نتائج تقويم المعلمين في تطوير أدائهم.

(١) سعيد جاسم الأسدي ومروان عبدالمجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٢) Micintoch, P. & Phelps, L.: Supervision In School psychology when, will the future Take Psychology lin in the school, Journal of Curriculum and Supervision, 2000, Vol. 137 (1), P39.

(٣) محمد صالح بن عبدالله المنيف: الإشراف التربوي وتحقيق الأهداف في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة، الرياض، دار الوطن، ٢٠٠٤، ص ١٢٦.

- ٥ - إيجاد قاعدة بيانات عن المعلمين للإفادة منها.
- ٦ - اتخاذ قرارات إدارية وتربوية، لتطوير الممارسات الإشرافية وأداء المعلمين.
- ٧ - تشجيع المعلمين على الاطلاع لاكتساب المعرفة والمهارات لتساعدتهم على تطوير أدائهم.
- ويرى الباحث أن الإشراف الإبداعي يسعى أيضاً لتحقيق مجموعة من الأهداف لتطوير العملية التعليمية، منها:
- ١ - خلق بيئة مناسبة للمعلم لكي يبتكر أساليب تربوية حديثة تفيد الطالب.
- ٢ - تشجيع المعلم على طرح أفكاره ومناقشته فيها.
- ٣ - اكتشاف المعلم المبدع وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
- ٤ - اكتشاف مواهب الطلاب وتشجيعها.
- ٥ - العمل على حل مشكلات الإدارة المدرسية في جو يسوده المحبة.
- ٦ - الحرص على إقامة دورات تدريبية لتنمية التأهيل المهني للمعلمين.
- ٩ - أهمية الإشراف الإبداعي:

تتبع أهمية الإشراف الإبداعي من نواح عدة؛ فينبع من أهمية الإبداع نفسه في مجالات الحياة؛ حيث إن الإبداع من الأبعاد المهمة في حركة تطوير نظام التعليم<sup>(١)</sup>.

وكذلك ينبع من مفهوم الإشراف التربوي بوصفه عملية قيادية؛ حيث يذكر هاريس (Harris) أن الإشراف التربوي قيادة تسعى إلى قيادة المعلمين وتوجيههم نحو اتجاهات معينة<sup>(٢)</sup>.

كما أن هذا النوع من الإشراف يجعل المشرف يسعى لتطوير نفسه أولاً ثم العاملين معه، وهو الذي نشأ ليتغلب على نقاط الضعف في النماذج الأخرى للإشراف التربوي<sup>(٣)</sup>.

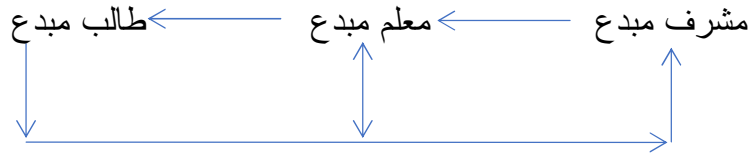
يرى الباحث أن المشرف المبدع يعد أحد رواد العملية التعليمية، والذي يسعى بدوره من خلال قدراته إلى استثمار الطاقات كي يعد معلماً مبدعاً؛ حيث إن هذا المعلم يعود بالفائدة

(١) مجدي عزيز إبراهيم: التدريس الإبداعي وتعلم التفكير، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٥، ص ١٧٢.

(٢) ذوقان عبيدات وسهيلة أبو السميد: إستراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص ١٧.

(٣) عبدالقادر بن عبيدالله الحميري: بطاقة مقترحة لتقويم أداء المعلمين في ضوء أنموذج الإشراف الإبداعي، مرجع سابق، ص ٢٨.

بأدائه الفعال على الطالب الذي يُعدّ محور العملية التعليمية ليكون من خلاله طالباً مبدعاً (شكل ١).



شكل (١)

عملية الإبداع بين المشرف والمعلم والطالب<sup>(١)</sup>

#### ١٠ - سمات الإشراف الإبداعي:

إن المشرف التربوي المبدع يتّصف بمجموعة من الصفات الشخصية، منها: الصبر، واللياقة، ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية، والرغبة في التعلم من الآخرين والإفادة من خبراتهم، وفهم الناس والإيمان بقدراتهم، كما أن المشرف التربوي المبدع يتّصف بصفات أخرى، من أهمها<sup>(٢)</sup>:

١ - الرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية. ٢ - الكفاءة العلمية العالية.

٣ - الثقافة المتنوّعة الواسعة. ٤ - الذكاء وبعد النظر.

٥ - التواضع واللباقة وحسن التصرف. ٦ - الصبر والقدرة على التحمل.

وتعد عملية إعداد مشرفين قادرين على ممارسة الإشراف الإبداعي من المهامّ الملقة على عاتق القائمين على العملية التربوية ممثلة بوزارة التربية والتعليم، لما له من أهمية فاعلة في مواكبة التطورات والتغيّرات الناتجة عن التقدّم العلمي والمعرفي في جميع ميادين الحياة العامة، والعملية التربوية خاصة<sup>(٣)</sup>.

ويرى الباحث أنه لكي يمارس المشرف التربوي الإشراف الإبداعي بنجاح لا بد من أن يتّصف بمجموعة من الصفات الشخصية، منها: المرونة في التفكير، والطلاقة، والثقة بالنفس، والقدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية، والكفاءة العلمية العالية، والصبر، والقدرة على تحمل المسؤولية، مما يجعله يجني ثماره في نجاح العملية التعليمية التربوية.

(١) استنتاج الباحث.

(٢) رفعت عبدالحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥، ص ١٩.

(٣) بلال السكارنة: الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ٧٦.



## ١١ - أساليب الإشراف الإبداعي:

يتعيّن على المشرف المبدع استخدامُ بعض الأساليب التي تساعده على تحقيق الممارسات الإبداعية، ومنها:

(أ) أسلوب حل المشكلات: يتميّز المشرف وفق هذا الأسلوب بامتلاكه إرادةً قوية، واستعداداً ذهنياً متميزاً، وقدرةً على التفاعل مع المشكلات والتعامل معها وفق إستراتيجيات جديدة، وهذا لا يتوافر إلا بتدريب نفسه على أسلوب متميز في حل المشكلات والارتقاء بمواهبه واستعداداته وقدراته حتى يستطيع أن يفصل بين أسباب المشكلة وعوارضها ولا يتسرّع في تقديم حلول قبل معالجة المشكلة من جذورها<sup>(١)</sup>.

(ب) أسلوب العصف الذهني: يعد هذا الأسلوب وسيلةً للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة أشخاص خلال فترة زمنية وجيزة بحيث يمكن للمشرف الاختيار من بينها، والعصف الذهني الذي يقوم على أساس السلوك المتعاون بين أفراد المجموعة للتوصل إلى حل نتيجة أفضل مما يمكن الحصول عليه من كل فرد منفرداً<sup>(٢)</sup>.

(ج) أسلوب تأليف الأشتات: وفيه يستخدم المشرف التربوي أشكال الاستعارة والتمثيل بصورة منظمة وفق إطار منهجي للجمع بين العناصر أو الأفكار التي لا يوجد بينها - على ما يبدو - صلة أو رابطة معينة<sup>(٣)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يقوم على التناسق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة، التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما.

## ١٢ - تقنيات الإشراف الإبداعي:

هناك بعض الوسائل والتقنيات التي تعمل على تنمية الإبداع في الإشراف التربوي وزيادة فعاليته، وأهم هذه التقنيات<sup>(٤)</sup>:

(أ) استخدام التعليم المصغر: يمكن أن يستخدم المشرف التربوي أسلوب التعليم المصغر كتقنية إشرافية إبداعية لتدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية ووسائل التعليم

(١) صفاء الأعسر: الإبداع في حل المشكلات، القاهرة، دار قباء، ٢٠٠٠، ص ص (٤٣-٤٤).

(2) Rawlinsin J.: Introduction to Creative Thinking and Brain Storming, London, British Management Foundation, 2002, P.65.

(٣) حسام إسماعيل هيبية: محفزات ومعوقات الإبداع رؤي وتوجهات، مجلة التربية والتنمية، العدد (٣٩)، السنة (١٤)، القاهرة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، ٢٠٠٦، ص ١٢٧.

(٤) وليم أوشي: النموذج الياباني في الإدارة، (ترجمة: حسن محمد ياسين)، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤١٥هـ، ص ٣٢٩.

الحديثة، ومن خلال إشراك المشرف التربوي للمعلم في التخطيط السابق للموقف التعليمي الصفي لتطوير مهاراته التدريسية.

(ب) استخدام الفيديو: وذلك في أساليب الإشراف التربوي مما يحقق مزايا عديدة، منها: الحد من ذاتية المشرف، وتحليل عملية الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي، ويوفر إطاراً مرجعياً للمراجعة مع التركيز على السلوك الفعلي للمعلم، وذلك بشرط توظيف هذه التقنية بكفاءة وفاعلية لخدمة العملية الإشرافية.

(ج) استخدام الحاسوب: يؤدي استخدام الحاسوب إلى تنمية عناصر الإبداع التربوي في العملية الإشرافية من خلال تقليص الأعمال الكتابية للمشرف، والسرعة في الإنجاز والأداء، والموضوعية، كما أن استخدام المشرف للحاسوب يساعد على بناء عناصر الإشراف لتدوين الملاحظات وتحليلها، ووصولاً إلى وضع النتائج النهائية وتطوير التوصيات والمقترحات لتحسين السلوك التعليمي.

(د) استخدام الإحساس والشعور: الهدف الأساسي من هذه التقنية الإشرافية هو رؤية المشرف التربوي لأثر سلوكه على المعلمين الذين يتفاعل معهم، من أجل الحصول على تغذية راجعة مناسبة تعمل على تغيير سلوكه وممارساته الإشرافية.

### ١٣ - مهارات الإشراف الإبداعي:

تعددت تصنيفات العلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه جيلفورد ومعاونوه للعوامل المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وبيانها كما يلي:

• **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج قدر كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في فترة زمنية محدودة<sup>(١)</sup>.

يعرف الباحث الطلاقة إجرائياً بأنها قدرة المشرف المبدع على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل والحلول الجديدة لفكرة معينة في فترة زمنية محددة.

وهناك عدة أشكال للطلاقة تتمثل فيما يلي:

(أ) الطلاقة اللفظية أي: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

(١) محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧، ص ٨٦.

(ب) الطلاقة الفكرية، أي: سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار وبلورتها.

(ج) طلاقة التعبير، أي: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم<sup>(١)</sup>.

مما سبق، يتبيّن أن الطلاقة تتضمّن الجانب الكمي للإبداع، وأنواعها: الطلاقة اللفظية، والطلاقة الفكرية، وطلاقة الأشكال.

• **المرونة:** هي التنوع أو الاختلاف في الأفكار التي يأتي بها الفرد أو تتغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، ومن مظاهر إتيان الفرد بعدد من الاستجابات التي لا تنتمي إلى فئة واحدة بل إلى فئات متنوّعة<sup>(٢)</sup>.

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها، ومن أمثلتها سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف<sup>(٣)</sup>.

مما سبق، يتميّز المشرف المبدع أكثرَ من غيره بالمرونة؛ حيث يتمتع بدرجة عالية من القدرة على مواجهة المواقف من جميع الزوايا، والجوانب، وذلك بتغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، بذلك تعني المرونة: القدرة على توليد أفكار متنوّعة ومختلفة وتوجّه مسار التفكير حسب متطلبات الموقف الجديد.

وللمرونة نوعان، بيانها كالتالي<sup>(٤)</sup>:

(أ) **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوّعة تلقائيًا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضروريّة يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددًا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

(ب) **المرونة التكيّفية:** هي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيّف العقلي، فالشخص

(١) جوبتا برفين: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة: أحمد المغربي)، القاهرة، دار الفجر، ٢٠٠٨، ص ٧٨.

(٢) شوقي ناجي جواد: سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال، بغداد، دار الحكمة، ٢٠١٠، ص ٤٦.

(٣) محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، مرجع سابق، ص ٨٩.

(٤) عبدالستار إبراهيم: الإبداع (قضاياها، وتطبيقاته)، مرجع سابق، ص ٢٥.

المرن من حيث التكيف العقلي مضاداً للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك لينتق مع الحل السليم.

• **الحساسية للمشكلات:** هي القدرة على وعي مشكلات موقف معين، والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها<sup>(١)</sup>.

يرى الباحث بأن الحساسية للمشكلات تتمثل في قدرة المشرف المبدع على إدراك المشكلات، سواء كانت موجودة أو متوقَّع حدوثها لدى المعلمين من خلال عمله الإشرافي، وسواء كان ذلك من الناحية الفنية أو الشخصية.

• **الأصالة:** لا تشير الأصالة إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره كما في المرونة، إنما تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة<sup>(٢)</sup>.

**يعرف الباحث الأصالة إجرائياً** بأنها قدرة المشرف الإبداعي على إنتاج أفكار أصيلة ونادرة، أي: التفكير في مدى أبعد من الأشياء المعتادة بحيث يكون المشرف قادراً على إنتاج أفكار تمتاز بالجدة والندرة.

• **الإفاضة:** هي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها<sup>(٣)</sup>.

وتعرف الإفاضة بأنها القدرة على إضافة عناصر ومكونات للأشكال الأولية وتقديم تفاصيل للموضوع الغامض<sup>(٤)</sup>.

وهناك من يشير إلى الإفاضة بأنها البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة بناء ما من نواحيه المختلفة حتي يصير أكثر تفصيلاً أو العمل على إمداده في اتجاهات جديدة<sup>(٥)</sup>.

• **الخيال الواسع:** هو عبارة عن القدرة التي تتمثل في اكتشاف العلاقات الجديدة بين الأشياء، وتركيب أشياء جديدة من عناصر قديمة.

(١) محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، القاهرة، دار الفجر، ٢٠٠٧، ص ٨٦.

(٢) فهد بن صالح السلطان: التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرياض، مطابع الخالد، ٢٠٠٤، ص ٤٢.

(٣) فتحي عبدالرحمن جروان: الإبداع (مفهومه، ومعايير، ومكوناته)، مرجع سابق، ص ٩٠.

(٤) محمد هاشم ريان: مهارات التفكير وسرعة البديهة وحقائب تدريبية، مرجع سابق، ص ١٥٦.

(٥) خليل عبدالرحمن المعايطه: الموهبة والتفوق، مرجع سابق، ص ١٨٦.

• الحرية: هي القدرة التي تتمثل في التحرر من قيود القديم والروتين، والتخليق في آفاق جديدة ليُشاهد ما لا يشاهده الآخرون<sup>(١)</sup>.

• التأليف: هو القدرة على دمج أجزاء مختلفة في وحدات جديدة.

• الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: هو القدرة على الاستمرار في التفكير بمشكلة معينة لفترة زمنية طويلة دون أن تحول المشتتات بينه وبين التفكير في هذه المشكلة على أن يصل إلى حل مرضٍ لها<sup>(٢)</sup>.

والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته يتمحور حول: الوعي، والإدراك، والتوجه للمستقبل، وكلها تعمل أطراً للسلوك الإبداعي، ويقوم هذا المحور على أبعاد أساسية هي كالتالي:

١ - المواصلة الخيالية: تتمثل في الجهد الحدسي والاستبصار والتنبؤ.

٢ - المواصلة العقلية: من خلال القياس والاستدلال والاستنتاج.

٣ - المواصلة الوجدانية: تتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط، ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.

٤ - المواصلة البدنية: ترتبط بالمواصلة الوجدانية (الدافعية)، حيث يكون الفرد قادراً من الناحية البدنية على العمل، بالرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه.

٥ - المواصلة الزمنية: هي القدرة على الاحتفاظ بالموضوع في الذهن بكل تعريفاته وتناقضاته بشكل متنسق لأطول فترة ممكنة.

يرى الباحث بأن الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته هو التفكير في المشكلة التي تصادفه لفترة طويلة رغم وجود معوقات تفرضها الظروف المحيطة بها حتي تتمكن من الوصول إلى الحل المناسب لها.

من خلال ما سبق، يتبين أن القدرات الإبداعية يمكن من خلالها تعرّف الشخص المبدع ويمكن تتميتها وتطويرها بالتدريب عليها منذ الصغر ورعايتها لأنها في الغالب موجودة لدى معظم البشر، وتقتصر الدراسة على خمس قدرات إبداعية خاصة بالمشرف التربوي، وهي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والإفاضة؛ وذلك لما لهذه القدرات من أهمية قصوى، فينبغي على المشرف التربوي امتلاكها لكي يرتقي بأداء المعلم المهني نحو الأفضل.

(١) محمود طافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢) حسن إبراهيم عبدالعال: التربية الإبداعية ضرورة وجود، مرجع سابق، ص ٩٩.

## ١٤ - معوقات الإشراف الإبداعي:

ممارسة الإشراف الإبداعي يواجهها الكثير من العقبات التي تقف حائلة دون تحقيق الأهداف المنشودة، فهناك عقبات كثيرة ومتنوعة تقف في طريق ممارسة المشرف التربوي للتفكير الإبداعي، منها:

## • المعوقات الشخصية:

هي نتاج تراكمي استقر لدى الفرد بفعل التنشئة الأسرية، وبسبب تراكم عوامل الإحباط وال فشل بحيث أصبحت تشكل لديه خبرة مؤلمة وقاسية تحد من إبداعه وميله للإنتاج والأصالة، ومن أهم المعوقات الشخصية ما يلي:

## (أ) ضعف ثقة الفرد بذاته:

إن عدم ثقة الفرد بذاته تجعله مترددًا ومرتبكًا وغير مجازف أو مخاطر، وعدم ثقة الفرد في قدراته يجعل تفكيره سلبيًا، حيث يصف نفسه بالفشل وعدم النجاح والإحساس بعدم اللياقة وعدم القدرة على الإنجاز.

## (ب) عدم قدرة الفرد عن التعبير عن عواطفه وانفعالاته:

إن انفعالات الفرد والتي لا يقدر على التعبير عنها تُعوق تواصله مع الآخرين وحل مشكلاته، ومن العوائق الانفعالية: الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل من المحاولة والمخاطرة، والميل لعدم توليد الأفكار، والتوتر، والحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح، والميل لمسايرة المألوف ومجاراته والعمل الروتيني.

## (ج) الحماس المفرط:

هو أحد أشكال الانفعال المبالغ فيه، حيث تؤدي رغبة الفرد القوية في النجاح والحماس الزائد إلى تحقيق إنجازات غير ذات قيمة، واستنفاد المتطلبات السابقة قد يؤدي إلى إطالة وقت الوصول إلى مرحلة التفكير الإيجابي.

## (د) التشبع:

التشبع حالة من الاستغراق الزائد في التفكير والتأمل الذي قد يؤدي إلى ضعف وعي الفرد المبدع بالإبداع؛ حيث كان يخلق عاليًا في سماء الخيال، فأصبح مُشبَّعًا بالعديد من الأفكار المتشعبة جدًا في الموضوع بحيث جعلته يخرج عن مراحل العملية الإبداعية.

هـ) التفكير النمطي:

هو أحد سمات سلوك الإعاقات المختلفة، وهو تفكير مقيد بالعادة؛ حيث إن الفرد قد تعود على نمط معين من التفكير فهو لا يخرج عن المألوف، الأمر الذي يحد من قدراته والتفكير بطريقة مختلفة في حل مشكلاته.

و) التسرع وعدم احتمال الغموض:

يتسرع بعض الناس في إيجاد الحلول لمشكلاتهم، فيتبنون أول حل قد يخطر ببالهم أو قد يكون مائلاً أمامهم؛ حيث إنهم لا يقبلون المشكلة على كافة وجوهها، ولا يستوعبون جميع جوانبها، ولا يدركون أو يقدرّون ما هو غامض منها؛ لذلك يتسرعون في تقديم الحلول أو الحكم على المواقف المختلفة بدون اللجوء إلى توليد أكبر قدر ممكن من البدائل كحلول للمشكلة، ومن ثم اختيار أفضلها بحيث توفرّ الجهد والوقت على صاحبها.

• معوّقات إدراكية وبصرية وتعبيرية عند الفرد:

إن عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين، واستخدام أساليب تفكير غير مناسبة، وعدم صحة المعلومات أو نقصها، واستخدام أفكار غير مرنة والنظرة النمطية للأمور والميل إلى النظر إلى المشكلة من زاوية واحدة - كلها تشكل معوّقات للإبداع.

• معوّقات ثقافية:

تلعب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع دوراً مهماً، إما في إعاقّة الإبداع أو تنميته، وقد تظهر المعوّقات الثقافية في المجالات التالية<sup>(١)</sup>:

- ١- تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
- ٢- نقد أفكار الآخرين بدلاً من تزويدهم بغيرها.
- ٣- السرعة في إصدار الأحكام على الأشياء والمواقف.

• معوّقات اقتصادية:

يُقصد بالمعوقات الاقتصادية ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- ١- قلة توفير الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم.

(١) سعيد عبدالعزيز: المدخل إلى الإبداع، عمّان، دار الثقافة، ٢٠٠٦، ص(٦٧-٨٠).

(٢) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها، وتطبيقاتها)، مرجع سابق، ص(١١-١٢).

٢- قلة وجود حوافز للمشرفين وللمعلمين.

٣- قلة توافر المكتبات في المدارس وضعف تزويد المكتبات القائمة بكل جديد مفيد.

يرى الباحث أن هذه المعوقات كثيرة، ولكن يمكن التخلُّص منها بزيادة ثقافة المشرفين التربويين وتوعيتهم حول أهمية الإشراف الإبداعي والدور الذي يقومون به في تقدم ورقي العملية التعليمية، وكذلك ضرورة العمل الجاد من قبل كافة المسؤولين وأصحاب القرار على إعطاء المشرف المبدع حقه من الاهتمام والتقدير وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية.

### خاتمة الفصل الثالث:

استعرض هذا الفصل جوانب الإشراف الإبداعي من خلال عرض مفاهيمه، ومستوياته، ومكوناته، وخطواته، وأهم خصائصه، وأساليبه، والتقنيات المستخدمة، وما يواجهه من معوقات مختلفة.

وتناول الفصل الرابع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي تفصيلاً.



# الفصل الرابع

## الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية

### لمرحلة التعليم الأساسي

تمهيد

أولاً: الأداء المهني (التعريف، مؤشرات الأداء، أهداف التقييم، أساليب تقدير الأداء):

١ - تعريف الأداء المهني.

٢ - مؤشرات الأداء المهني.

٣ - أهداف تقييم الأداء المهني.

٤ - أساليب الأداء المهني.

ثانياً: مشرف اللغة الإنجليزية (مهاراته، كفاياته، أساليب اختياره):

١ - مهارات مشرف اللغة الإنجليزية.

٢ - كفايات مشرف اللغة الإنجليزية.

٣ - أساليب اختيار مشرف اللغة الإنجليزية.

ثالثاً: الأداء المهني لمشرف اللغة الإنجليزية في بعض الدول المتقدمة:

١ - معايير اختيار مشرف اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة.

٢ - معايير اختيار مشرف اللغة الإنجليزية في إنجلترا.

رابعاً: الإعداد المهني لمشرف اللغة الإنجليزية (التدريب، الأساليب):

١ - التدريب المهني لمشرف اللغة الإنجليزية.

٢ - نماذج إعداد مشرف اللغة الإنجليزية.

٣ - أساليب الإشراف لمشرف اللغة الإنجليزية.

خامساً: واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي، ومعوّقاته:

١ - مرحلة التعليم الأساسي.

٢ - واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم

الأساسي.

٣ - معوّقات الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي.

خاتمة.



## الفصل الرابع

### الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي

#### § تمهيد:

إن للمشرف التربوي المختص دوراً مهماً في الإشراف وذلك لتحقيق تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية، والنهوض بالعملية التعليمية، وقد استعرض الباحث في هذا الفصل الرابع الأداء المهني لمشرف اللغة الإنجليزية من حيث مهاراته، وكفاياته، وأساليب اختياره، والمعايير، ونماذج الإعداد المهني، وواقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي، ومعوقاته.

أولاً: الأداء المهني (التعريف، مؤشرات الأداء، أهداف التقييم، أساليب تقدير الأداء):

#### ١ - تعريف الأداء المهني:

يقصد بالأداء - في اللغة - أيُّ عمل أو إنجاز أو تنفيذ، وهو الفعل المبذول أو الممارس أو النشاط المنجز<sup>(١)</sup>.

والأداء هو ما يقوم به بعضهم بالفعل لا بما يمكنهم تحقيقه<sup>(٢)</sup>.

كما عرّف الأداء أيضاً بأنه ما يقوم به الفرد في مجال يتطلب فعلاً أو عملاً أو إنجازاً، مثل: الطباعة على الآلة الكاتبة، والضرب على آلة موسيقية، والقيام بتمرين رياضي، وإنجاز خطاب يلقيه الفرد أمام الآخرين، وإعداد تقرير عن رحلة قام بها<sup>(٣)</sup>.

وعرّف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب<sup>(٤)</sup>.

ويُعرّف الباحث الأداء المهني إجرائياً بأنه عملية قيام مشرف اللغة الإنجليزية بأعباء وظيفة الإشراف من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدّل المطلوب منه.

(١) منير البعلبكي: قاموس المورد، بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٨٧، ص ٧٤.

(٢) بوب هارفارد: كيف تقيم أداء موظفيك، القاهرة، دار الفاروق، ٢٠٠١، ص ٦٥.

(٣) نادر فهمي وهشام عامر: مبادئ القياس والتقويم في التربية، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٢، ص ٦٣.

(٤) صفاء عادل مدبولي: تقويم الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بجمعيات حماية المرأة، مجلة كلية

الأداب - جامعة حلوان، المجلد (٢)، العدد (٢١)، ٢٠٠٧، ص ٦٩٦.

توجد عدة عناصر مهمة تكوّن في مجموعها ما يُعرَف بالأداء، هي:

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - ٢- نوعية العمل، وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرُّر من الأخطاء.
  - ٣- كمية العمل، وتشمل حجم العمل المنجَز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
  - ٤- المثابرة والثوق، وتشمل التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.
- ويتحدّد مستوى الأداء نتيجة لمحصّلة التفاعل بين الدافعية الفردية، وبيئة العمل، وقدرة الفرد على إنجاز العمل<sup>(١)</sup>.

### ٢- مؤشرات الأداء المهني:

يتأثر الأداء بجملة من المؤشرات، من أهمها: خصائص العمل، والرقابة الفعالة، ونظام الأجور والحوافز، والخصائص الديمغرافية، مثل: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والمركز الوظيفي<sup>(٢)</sup>.

### ٣- أهداف تقييم الأداء المهني:

إن عملية تقييم الأداء المهني تعود بفوائد عديدة على الفرد والمؤسسة، منها ما يلي:

- ١- من خلال عملية تقييم الأداء تحصل المؤسسة على أدوات لقياس إنتاجية الفرد وكل قسم؛ حيث نفحص مدى كفاءة أساليب انتقاء المشرفين وتعيينهم، وهي عملية تزوّد المؤسسة بمعلومات عن المعلمين والاحتياجات التدريبية التعليمية.
- ٢- تعد عملية تقييم الأداء المهني للمشرّف أساس عملية التقدم في الوظيفة، مثل: زيادة الراتب أو الترقية، كما تعطيه نوعاً من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه والتعرف على جوانب الضعف فيها<sup>(٣)</sup>.

(١) ناصر بن عبدالله محمد: النكاه الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠٠٨، ص ٩٨.

(٢) العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد (١٠)، ٢٠١٢، ص ٣٢٨.

(٣) رونالد ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ترجمة: فارس حلمي)، عمّان، دار الشروق، ١٩٩٩، ص ٦٦.

## ٤ - أساليب الأداء المهني:

تؤدّي عملية إعطاء تقديرات لأداء كل مشرف منفردًا دورًا مهمًا في عملية التقييم في أية مؤسسة أو مدرسة؛ ولهذا تم إجراء دراسات على عدة أساليب لإعطاء التقديرات، ومن الملاحظ أن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية تقدير أداء مرؤوسيه في معظم الأحيان، وفي بعض الأحيان تُوكَل هذه المهمة للمرؤوسين أو الزملاء، ويمكن تقسيم أساليب التقدير إلى أربعة أنواع:

أ- أسلوب المقارنة، ويعني هذا الأسلوب مقارنة أداء المشرف بأداء الآخرين، فمثلاً يمكن تقييم أداء المشرف عن طريق ترتيب المشرفين تصاعديًا أو تنازليًا (من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس) على أساس عدد من الجوانب المهمة للمهنة التي نسميها أبعاد المهنة، وقد يحدث ذلك الترتيب على أساس من الصورة الكلية لأداء المشرف.

ب- استبانة التقدير، ويمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة استبانة تشتمل على عبارات مأخوذة من تحليل العمل، وتمثل الجوانب الإيجابية أو السلبية للأداء، ولكل عبارة قيمة رقمية تعكس مقدار الكفاءة أو الفعالية المرتبطة بها، وفي نهاية عملية التقدير يتم جمع الدرجات لإعطاء صورة عامة عن أداء الفرد.

ج- مقاييس الأبعاد الرئيسية للوظيفة، وتتم معظم عمليات تقييم الأداء في عدد كبير من المؤسسات باستخدام أسلوب مقاييس الأبعاد الرئيسية، وعادة ما تكون هذه المقاييس معدة مسبقًا من أجل تقدير الأداء على جوانب معينة، مثل: جودة العمل، ومدى الاعتماد على الفرد وقدرته على التعامل والتفاهم مع زملائه، ويشتمل هذا الأسلوب على عدة نقاط يُشار إليها بطريقة رقمية أو كيفية.

د- مقاييس تقدير الأحداث المهمة: بدلاً من الاعتماد فقط على تقديرات (ضعيف، ومتوسط، وجيد) يعتمد هذا الأسلوب على تقديم أحداث مهمة معينة مثل نماذج وأمثلة لكل من الأداء الضعيف، والمتوسط، والجيد لكل جانب أو بعد من أبعاد وظيفة معينة<sup>(١)</sup>.

مما سبق، يتبيّن أن هناك عدة أساليب لتقييم الأداء المهني لمشرف اللغة الإنجليزية، وهي: أسلوب المقارنة، واستبانة التقدير، ومقاييس الأبعاد الرئيسية للوظيفية، ومقاييس تقدير الأحداث المهمة، وكلها تستخدم في تقييم الأداء المهني لمشرف اللغة الإنجليزية.

(١) رونالد ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سابق، ص ٨٩.

ثانياً: مشرف اللغة الإنجليزية (مهاراته، كفاياته، أساليب اختياره).

### ١ - مهارات مشرف اللغة الإنجليزية

مشرف اللغة الإنجليزية هو الشخص الذي يحرك العملية التربوية، ويجعلها نشطة وفاعلة، أيًا كانت المشكلات التي تحاول إعاقة تقدمه أو توقفه، ويعمل على تحليل منهاج اللغة الإنجليزية لتحديد المهارات الرئيسة التي ينبغي على الطلاب إتقانها في جميع الصفوف، والعمل على إعادة تنظيم محتويات منهاج اللغة الإنجليزية؛ وذلك لتخفيف العبء على المعلمين والطلاب، بحيث يساعدهم على ربط المعلومات والمهارات الجديدة بالمهارات السابقة، كما يساعدهم على تعزيز ما تعلموه ضمن موضوع محددٍ بغيره من الموضوعات الأخرى التي ترتبط بحياتهم وحاجاتهم دون التكرار وإعادة المعلومات.

ولمشرف اللغة الإنجليزية مهارات أساسية لا بد أن يتَّصف بها<sup>(١)</sup>:

١ - **الحساسية للمشكلات**، وهي أن يمتلك مشرف اللغة الإنجليزية الإحساس بمشكلات التعليم، وجذورها، والحساسية هنا لا يقصد بها العاطفة، وإنما اليقظة المهنية لديناميكية سلوك معلم اللغة الإنجليزية، والطلاب والمشكلات التربوية، وجذورها.

٢ - **المهارة التحليلية**، وهي أن يكون مشرف اللغة الإنجليزية قادرًا على القيام بتحليل فعّال لما يرى، وأن يفهم العلاقات، ويقوم بالتمييز بين أنواع السلوك ذات العلاقة بالتعليم.

٣ - **مهارة الاتصال**، وهي قدرة مشرف اللغة الإنجليزية على ترجمة أفكاره وتصوراتهِ بحيث تكون مفهومة من قبل معلم اللغة الإنجليزية، وأن يفهم تصورات، ووجهات نظر المعلم.

٤ - **مهارة الخبرة في التدريس والمنهاج**، وهي الكفاية في إشراف اللغة الإنجليزية؛ فالمشرف ينبغي أن يمتلك معرفة علمية ونظرية حول التعليم والطلاب وأساليب التدريس، وأن يكون خبيرًا في مادة اللغة الإنجليزية، وأن يمتلك معرفة تتعلق بمناهج اللغة الإنجليزية (المبررات، والتسلسلات، والتقنيات، والموارد التعليمية).

٥ - **مهارة العلاقات الإنسانية**، وهذه المهارة تتعلق بمشرف اللغة الإنجليزية، ومقدرته على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين معلمي اللغة الإنجليزية، وتتصل هذه المهارات بمقدرة المشرف على إقامة علاقات مع معلمي اللغة الإنجليزية بوصفهم أشخاصًا.

(١) سلمان صالح عليان وآخرون: الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمّان، دار زهران، ٢٠٠٩،

٦- مهارة تحمل العلاقات الاجتماعية، وتتعلق هذه المهارة بامتلاك مشرف اللغة الإنجليزية لتصورات واضحة حول أهداف التربية، وعلاقتها بالمجتمع، وأن يمتلك تصورات تتعلق بالإنسان والطبيعة والمجتمع، وهذه المهارات هي التي تُحدّد دور مشرف اللغة الإنجليزية بوصفه قائداً تربوياً.

إنّ مشرف اللغة الإنجليزية - باعتباره قائد تربوي - ينبغي أن تكون لديه القدرة على العمل في فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة، وتفسيرها في وضع المناهج والبرامج التي تحقق حاجات الطلاب، وترغبهم في أحدث طرق التدريس، ومراجعة البرامج التربوية، وتقويمها، والحكم على النتائج التي أدّت إليها.

يمكن تحديد مهارات مشرف اللغة الإنجليزية فيما يلي<sup>(١)</sup>:

#### (أ) المهارة الذاتية:

تتمثل في شخصية مشرف اللغة الإنجليزية والسمات الجسمية، والقدرات اللازمة في بناء شخصيته بوصفه فرداً ليصبح مشرفاً للغة الإنجليزية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس، علي النحو التالي:

١- سمات جسمية: تتصل بالجسم: القامة والهيئة، والقدرة على التحمل، والنشاط، والحيوية، والعادات الذهنية، ويعد الذكاء من أهمها؛ إذ يساعد على التصور، والفهم العميق للمشكلات، وكيفية مواجهتها.

٢- المبادرة والابتكار: سمة مهمّة للقائد تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف، وبالتالي حفزه على العمل، ويرتبط بهذه السمة سمات أخرى، منها: الشجاعة، والقدرة على الحسم، والقدرة على توقع الاحتمالات.

٣- القدرة على الابتكار: تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة.

٤- ضبط النفس: تعني القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال.

#### (ب) المهارة الفنية:

تعني فهم الأساليب وطرق العمل والإجراءات واللوائح وإتقانها، أي: أنها تعني العمل مع الأشياء، وهي بهذا مهارة مكتسبة بالتدريب داخل المؤسسة، فالموظف يتدرّب على العمل بالتجربة والتوجيه من المشرف المباشر، وبذلك تعتمد أساساً على المشرف ومهارته، وقدرته

(١) طارق عبدالرؤوف عامر: الإشراف التربوي والتوجيه الفني، عمّان، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع،

٢٠١٠، ص ص(٢٠٦-٢٠٨).

في العمل كمدرّب، وترتبط بالجانب العملي في الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، وتوجد خصائص تميز هذه المهارة عن غيرها بأنها تتميز بالمعرفة الفنية، وأنها مألوفة في ظل التخصص الوظيفي، ويمكن اكتسابها وتنميتها، ومن أبرز سماتها: تحمل المسؤولية، والفهم العميق للأمور والحزم، وتحديد الهدف، وإمكانية تحقيقه.

### ج) المهارة الإنسانية:

تعني مهارة القائد في التعامل مع الآخرين في المنظمة بنجاح، ودفعهم للتفاني في العمل، وزيادة الإنتاج، والعطاء، وهذه القدرة ترتبط بمشرف اللغة الإنجليزية، وقدرته على تكوين العلاقات مع أقرانه ومشرفيه ورؤسائه، وارتباطه بها، والاحتفاظ بها، وتنميتها.

### د) المهارة الذهنية:

يقصد بها قدرة مشرف اللغة الإنجليزية على فهم النظام المؤسسي الذي يعمل في إطاره العام، وفهم المجتمع الكبير من حوله، وليس في نطاق نظرة جزئية في قسم أو مرحلة، ويضاف إلى ذلك الرؤية العامة للترابط بين أجزاء التنظيم وأثره في هذه التغيرات في البيئة العامة وجوانبها (الاجتماعية، والاقتصادية والتعليمية، والسياسية) كونها مرتبطة بالواقع في حياة الناس.

## ٢ - كفايات مشرف اللغة الإنجليزية:

على مشرف اللغة الإنجليزية ضرورة امتلاك مجموعة من الكفايات ليقوم بدوره على أكمل وجه، وهذه الكفايات، هي<sup>(١)</sup>:

أ) الكفايات العلمية: تتمثل في متابعة أو معرفة كل ما يستجد في مادة اللغة الإنجليزية، والثقافة الواسعة والمتنوعة، وكذلك المعرفة التربوية الشاملة لكل القضايا المتعلقة بالإشراف التربوي، والتي توضح مهامه ومجالاته وأنماطه وأساليبه.

ب) كفايات تنمية المعلمين: تظهر هذه الكفايات في ضوء الدور المتغير لمعلم اللغة الإنجليزية، وتشمل إثارة دافعية معلمي اللغة الإنجليزية، وتنمية اتجاهات إيجابية لديهم، وإعداد المواد التعليمية واستخدامها.

ج) الكفايات الشخصية الخاصة: ينبغي أن يتمتع مشرف اللغة الإنجليزية بمجموعة من الكفايات الشخصية، أهمها: الاتزان النفسي والعاطفي، وتحمل المسؤولية، والقُدوة الحسنة، والقدرة على الابتكار والتجديد، وتقبل الأفكار، وسعة الاطلاع بالمعرفة

(١) إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب: الإشراف التربوي (فلسفته، أساليبه، تطبيقاته)، مرجع سابق، ص ٨٤.



والتكنولوجيا، بالإضافة للعديد من الصفات التي تتعلق بالمظهر، والقدرة اللغوية، والقدرة على القيادة وصناعة القرار.

(د) **كفايات علمية وظيفية:** يفضل أن يتمتع مشرف اللغة الإنجليزية ببعض الكفايات العلمية والوظيفية، مثل: علم النفس التربوي، والحوافز الإنسانية، والإدارة التربوية، والمناهج الدراسية، والتدريس الصفي، والتقييم التربوي، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، والعلاقات المدرسية، ثم التدريب والتطوير الوظيفي.

(هـ) **كفايات ثقافية:** تشمل سعة الاطلاع على مناهج مختلفة عن تخصص اللغة الإنجليزية، والاطلاع على مشاكل البيئة، والمشاركة في الندوات الثقافية، ومتابعة المنشورات الصحفية والمجلات المختلفة.

(و) **كفايات إدارية:** تتضمن قدرة مشرف اللغة الإنجليزية على ممارسة العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة تراعي الحدثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، واستخدام العصف الذهني.

مما سبق، يتبين أن مشرف اللغة الإنجليزية لا بد أن يمتلك مهارات تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه كما هو مخطط له من جهاز الإشراف؛ ليسهموا جميعاً في تنمية بلدهم اجتماعياً واقتصادياً وتربوياً.

### ٣ - أساليب اختيار مشرف اللغة الإنجليزية:

يعد المشرف التربوي أحد القياديين في مجال التربية، وأن اختياره عملية بالغة الأهمية، لما يترتب على ذلك من أبعاد تربوية وإنسانية تؤثر في عمليتي التعليم والتعلم؛ لذا ينبغي بذل كل جهد ممكن لاكتشاف القادة من بين المعلمين وتشجيعهم وإعدادهم، وبالرغم من التنوع في معايير الاختيار، إلا أن الاتجاهات المعاصرة تؤكد على أهمية مراعاة مؤشرات ومعايير محددة، بحيث يتم مراعاة متطلبات وظيفة الإشراف.

ومن أهم هذه الأسس كما جاءت في توصيات المؤتمر الدولي العام في عامي (١٩٣٧) و(١٩٥٦): توصيات حلقة الإدارة التعليمية في البلاد العربية (١٩٧٤)، وتوصيات عبدالعزيز البسام (١٩٧٤)، وتوصيات ويلز ولوفيل (١٩٧٥)<sup>(١)</sup>:

(١) محمد حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٦، ص ١٩٩.

- ١- ينبغي ألا يختار الشخص لهذه المهنة إلا بعد البحث الدقيق فيما يتمتع به من السلوك الحميد والصفات الخلقية الفاضلة والمكاسب الفكرية الكفيلة بتحقيق هذه الوظيفة ليكون القدوة للمعلمين في عملهم وسلوكهم.
  - ٢- ينبغي ألا يختار من لم يبد من قبل اهتمامه بمشكلات التربية العامة وفهمه لها، سواء تم التأكد من ذلك في فترة تجريبية أم أثناء دراسته في المعاهد والكليات التربوية.
  - ٣- ينبغي أن يتم اختيارهم على أسس علمية قوامها: الجدارة الشخصية، والمقدرة الفنية، والكفاءة العلمية (الأكاديمية والمهنية)، والإلمام بميدان التربية وعلم النفس، والخبرة الكافية في المجال التربوي بحيث يوضع حد أدنى لعدد السنوات التي قضاه المرشح في مهنة التدريس، وكذلك التمتع بالصحة النفسية والبدنية الجيدة، والنزاهة والأمانة واستقلال الشخصية، وحسن النية، والتحمُّس للعمل، والإخلاص للمهنة، والإدارة القوية التي تنهض بالعمل، والقدرة على التخطيط، والمبادرة، والإبداع، والتجديد.
  - وكذلك يمكن إضافة الكفاءة والمقدرة على التأثير في سلوك المعلمين ونشاطهم، والمقدرة على المشاركة المجدية في النشاط الثقافي والعلمي في المجتمع، والإسهام في مشروعات تقدمه وتطوره، والكفاءة والمقدرة على بناء علاقات ديمقراطية إنسانية.
  - ٤- ينبغي أن يتضمَّن برنامج إعدادهم دراسات عميقة في التربية وعلم النفس والوسائل السمعية والبصرية، والتربية المقارنة؛ وذلك ليكونوا قادرين على الاضطلاع بمهامهم الريادية.
  - ٥- أن تتاح لهم فرص التدريب والتأهيل والتجديد باستمرار أثناء الخدمة، وأن تؤمَّن لهم كل الفرص التي تتيح لهم النمو الذاتي (مهنيًا، وأكاديميًا)، وبالتالي يتحسن مستوى أدائهم، ومن ثم مستوى العملية التربوية.
  - ٦- ينبغي أن تتناسب أجورهم مع أهمية الواجبات التي تسند إليهم، وأن تتاح لهم فرص الترقِّي لوظائف أرفع من أجل النهوض بالعملية التربوية.
  - ٧- أن توفَّر لهم المواصلات المريحة، وأن تكون بدلات الانتقال والسفر مناسبة، وذلك لما تتمتع به وظيفتهم من أهمية في تحسين العملية التعليمية.
- ويعد المشرف التربوي أهم القيادات التي يلقي عليها الضوء في كتابات رجال الإدارة التربوية وبحوثهم من حيث الخصائص والصفات التي ينبغي أن يتمتع بها، حيث تطورت أساليب اختيار المشرف التربوي عامة، ومشرف اللغة الإنجليزية في مصر خاصة كما في

باقي الدول العربية بعدة مراحل حسب مراحل تطور الإشراف التربوي بشكل عام، وأخذ هذا التطور على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

### § أسلوب الاختيار بالأقدمية:

يكون الاختيار لوظيفة مشرف اللغة الإنجليزية من نصيب الموظف (المعلم، أو المدير) صاحب الخدمة الأطول في التعليم دون النظر إلى قدراته وصلاحياته لشغل الوظيفة الجديدة، ويعد هذا النوع من أقدم الأساليب وأيسرها ويلقى قبولاً من معظم المشرفين لأن الترقية في هذه الحالة لا تخضع لاعتبارات قد تحيل إقرار الترقية إلى قرارات شخصية يشوبها التحيز والمحاباة.

وهناك بعض المزايا التي يتمتع بها هذا الأسلوب، وهي كالتالي:

١- يحقق الموضوعية في شغل الوظائف الإشرافية للغة الإنجليزية لأنه واقعي ولا يمكن إنكاره.

٢- مبدأ عادل يبتعد عن أي مجال للنفوذ السياسي أو الحزبي في شغل وظائف الإشراف في اللغة الإنجليزية.

٣- يقلل من فرصة إساءة استعمال السلطة.

وهناك بعض السلبيات التي أخذت على هذا الأسلوب، وهي كالتالي:

١- يقتل روح المنافسة والمبادأة بين العاملين.

٢- استخدام أسلوب الأقدمية كأسلوب وحيد فإنه يؤدي في بعض الأحيان إلى شغل الوظائف الإشرافية في اللغة الإنجليزية بأشخاص غير فعالين.

٣- يؤدي إلى تقليل الطموح واستبعاد كل حوافز التنمية الشخصية.

٤- يؤدي إلى إحباط العاملين ذوي الخبرة القليلة والذين يتميزون بكفاءة عالية.

### • أسلوب الاختيار بالجدارة:

الجدارة تعني اجتماع عناصر وصفات ذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية والمواظبة وحسن السلوك وغير ذلك من الملامح المتروك تقديرها للإدارة مما يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ويقوم هذا الأسلوب على أن الترقية

(١) حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

تكون على أساس ما يتوافر لدى مشرف اللغة الإنجليزية من قدرات ومهارات وكفاءة في أداء العمل تميّزه عن بقية المشرفين.

### § المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة الشخصية وسيلة مكملة للاختبارات التحريرية؛ وذلك أن الاختبارات التحريرية قد تعطي فكرة عن مدى وفرة المعلومات لدى طالب الوظيفة وقدرته على التعبير عن نفسه وتسلسل أفكاره، ولكنها لا توفر عناصر يعتمد عليها في معرفة جوانب الشخصية، وفي هذه الاختبارات جميعاً يوضع الأفراد تحت ظروف متباينة من الارتخاء والتوتر ويقوم سلوكهم بمعرفة متخصصين مَهَرَة، والواقع أن المشكلة الحقيقية لمثل هذه الاختبارات تكمن في خلق الموقف الذي يستدعي نفس القدرات التي تتطلبها الوظيفة فيما بعد<sup>(١)</sup>.

من استعراض أشهر الأساليب في اختيار مشرفي اللغة الإنجليزية، يتبين أن لكل أسلوب منها مزاياه وعيوبه؛ لذلك فإن النظام التربوي الحديث يميل إلى الدمج بين هذه الأساليب لتلافي عيوب بعضها، حيث إن الاعتماد على أسلوب واحد كأسلوب أفضل أصبح غير مقبول، ولا يفرز لنا مشرف لغة إنجليزية قادراً على أداء عمله بكفاءة وفعالية.

### ثالثاً: الأداء المهني لمشرف اللغة الإنجليزية في بعض الدول المتقدمة (المعايير، النماذج):

عملية اختيار المشرف التربوي عملية دقيقة بحاجة إلى وعي كامل، وبحث مستمر ومعايير واضحة صريحة يمكن الاعتماد عليها وتحكيمها، وتتباين هذه المعايير من مجتمع لآخر حسب السياسة التعليمية المتبعة، كما يلي:

#### ١ - معايير اختيار مشرف اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة الأمريكية:

نظراً لوجود نظام فيدرالي داخل الولايات المتحدة الأمريكية، واتباع نظام لامركزي في التعليم، حيث يتيح لكل ولاية اختيار ما يناسبها من مناهج وأساليب ونظام يناسب هذه الولاية حسب ما يقرره مجلس الولاية، فإن نظام الاختيار والتعيين للمشرفين يختلف من ولاية لأخرى، منها<sup>(٢)</sup>:

#### • المعايير المهنية:

##### ١ - الدكتورة أ. أ. الماجستير في التربية تخصص اللغة الإنجليزية.

(١) وليد أسعد: الإدارة التعليمية، عمّان، مكتبة المجتمع العربي، ٢٠٠٥، ص ١٤٧.

(2) Michigan Department of Education: Temporary Approval for Supervisor of Special Education, Michigan Education, Michigan, 2008, p.55.

٢- دراسات عليا في الإشراف والإدارة تصل في مجموعها إلى نحو (٨٠) ساعة، ومنها (٢٤) ساعة في مجال الإدارة التعليمية، (١٨) ساعة في مجال علم النفس الاجتماعي والاقتصادي، والإدارة العامة.

٣- خبرة ست سنوات من التدريس الجيد، ومنها ثلاث سنوات على الأقل في مجال الإشراف والإدارة.

٤- أن يمتلك خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في تدريس اللغة الإنجليزية (تكون منها سنة على الأقل خدمة في المدرسة لمستوى الصف الذي يريد الإشراف عليه أو في المبحث الذي يرغب المعلم أن يشرف عليه).

٥- أن يكون قد أكمل دورة تدريبية في تدريب المتعلم العيادي.

٦- أن يكون قد أكمل ورشة التهيئة للمشرفين على معلمي المدارس<sup>(١)</sup>.

#### • المعايير الشخصية:

١- يكون ذكياً وحاسماً، ونشيطاً ومرناً، وناقداً مطلعاً على أحدث الآراء، ولديه القدرة على التأثير في مشاعر الآخرين تأثيراً قوياً.

٢- يتمتع بصحة جسمية ونفسية تمكنه من الاستقرار العاطفي وضبط النفس وأداء عمله بكفاءة.

٣- يكون على درجة عالية من حب الاستطلاع، وأن يكون حساساً، ولديه القدرة والمهارة في تكوين العلاقات الإنسانية مع الفرد والجماعة.

٤- يتحمل المسؤولية، ويدرك أهمية وظيفته، ويكون على درجة عالية من المهارة التنظيمية.

٥- يبدي الرضا والقبول لإرشاد معلمي اللغة الإنجليزية في الغرفة الصفية.

٦- أن يظهر سلوكيات أخلاقية ومهنية<sup>(٢)</sup>.

#### ٢- معايير اختيار مشرف اللغة الإنجليزية في إنجلترا:

نظام التعليم في إنجلترا يخضع لنظام مركزية التعليم، ويعتبر نظام التعليم متميزاً عن غيره من الأنظمة؛ إذ إن الدولة لا تسيطر على كل شؤون التربية والتعليم بل تضع السياسة

(1) William H. & John D.: Supervision; System of Thought And action, New York St. Louis, San Francisco, McGraw-Hill Book Company, Chapter (3), 2008, pp(50-52).

(2) Borders L.: The Good Supervisor, University of North Carolina at Greensboro, U.S.A, 2005, p78.

العامة التي تهتدي بها السلطات المحلية في إشرافها على التعليم وتكثيفها وفقاً لظروفها وحاجاتها.

ويعد نظام التفتيش من مسؤوليات مكتب المعايير التربوية، وهو جهاز يتبع للبرلمان مباشرة، ويرأسه مفتش ملكي بدرجة وزير، وتتضمن مهامها اختيار طاقم التفتيش وتأهيله وتدريبه وتقويمه<sup>(١)</sup>.

#### الهيكل التنظيمي لتفتيش اللغة الإنجليزية:

يتولى إدارة تفتيش اللغة الإنجليزية على المستوى القومي، بينما يقوم مفتشو اللغة الإنجليزية التابعون لسلطات التعليم المحلية بالتفتيش على المستوى المحلي على النحو التالي<sup>(٢)</sup>:

#### المستوى الأول: تفتيش اللغة الإنجليزية على المستوى القومي:

هو الذي يقوم به مفتشو صاحبة الجلالة، ويساعد الوزير في متابعة السياسة التعليمية جهاز تفتيش مفتشي اللغة الإنجليزية الذين يقومون بالتفتيش على المدارس وكتابة التقارير عنها، كما يرشدون مدرسي اللغة الإنجليزية أفراداً أو مجموعات في النواحي الفنية المختلفة.

#### المستوى الثاني: تفتيش اللغة الإنجليزية على المستوى المحلي:

هو الذي يقوم به مفتشو اللغة الإنجليزية في المدن من خلال سلطات التعليم المحلية، ويرتبط هذا النوع بسلطات التعليم المحلية، وتوزيع المدارس على مفتشي الأقسام، ويختص كل مشرف لغة إنجليزية بعدد من المدارس تصل إلى (٨٠) مدرسة في المتوسط لجميع المراحل التعليمية.

يتولى مفتشو اللغة الإنجليزية نوعين من المسؤوليات:

- ١- واجبات ومسؤوليات تخصصية تتعلق بمادة اللغة الإنجليزية ومعلميها.
- ٢- واجبات ومسؤوليات عامة تختص بجميع معلمي اللغة الإنجليزية في حي أو منطقة محددة من مناطق سلطات التعليم المحلية.

(١) أنيسة قنديل: تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في فلسطين في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٣٦.

(٢) سلامة حسين وعوض الله سليمان: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص ١٤٢.

ووظيفة مفتشي اللغة الإنجليزية على المستوى المحلي هي توفير مستوى تعليمي محلي فعال من خلال تطبيق السياسات التي توضع من قبل السلطة المركزية، بما يتناسب مع ظروف المدرسة وأوضاعها.

ويرى الباحث أنه بالرغم من اختلاف طبيعة النظام التعليمي في إنجلترا عنه في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنهما تَوَافَقَتَا في الاعتماد على أساليب متنوعة عند اختيار المشرفين التربويين؛ فلم تقتصر على المؤهل العلمي والخبرة فقط بل ركزت أيضاً على سمات المرشح الشخصية، وقدرته على التعاون مع الجماعة، وضرورة الإلمام بالأمور التربوية.

**رابعاً: الإعداد المهني لمشرف اللغة الإنجليزية (التدريب، النماذج، الأساليب الإشرافية):**

#### ١ - التدريب المهني لمشرف اللغة الإنجليزية:

يهدف التدريب إلى الوصول لأهداف معينة تساعد مشرف اللغة الإنجليزية على أداء وظيفته على أكمل وجه والاطلاع على كل جديد لمواكبة التطورات والمستجدات، ومساعدته على التوافق مع المجموعة التي يعمل معها ولأجلها.

وهناك مجموعة من الأهداف لتدريب مشرفي اللغة الإنجليزية، منها<sup>(١)</sup>:

١- زيادة قدرة مشرف اللغة الإنجليزية على التفكير الإبداعي بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة مشكلاته.

٢- مساعدة المشرفين على فهم ما استجد من تطور في المجالين: التربوي، والعملية.

٣- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة لتحسين نوعية التعليم ضمن بيئة تربوية تشاركية.

٤- إكساب المتدربين مهارة تصميم أنشطة تعليمية وتنفيذها يمكنها أن تؤدي إلى تعلم الطلاب ذاتياً مما يكسبهم القدرة على التعامل مع المفاهيم وتعميق فهمهم لها.

٥- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لمشرف اللغة الإنجليزية.

٦- تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في العمل المدرسي.

(١) جودة عزت: الإشراف التربوي (مفاهيمه، وأساليبه)، مرجع سابق، ص ١٨٧.

وهناك منهج يطلق عليه منهج (ديمنج) يعتمد على ترسيخ منهجية الجودة في القيادة التربوية وإدارتها، وينطبق على مشرف اللغة الإنجليزية بحكم أن مشرف اللغة الإنجليزية يعد قائداً تربوياً له دوره الإداري والقيادي في عملية التربية والتعليم.

ويمكن بلورة هذه المنهجية على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

١- تدريب مشرفي اللغة الإنجليزية على مبادئ القيادة؛ فالقائد ينبغي أن يتفاعل مع المعلمين كزميل لهم: يتعلم منهم ومعهم، وينقل خبراتهم فيما بينهم وإلي غيرهم.

٢- حسن اختيار مشرفي اللغة الإنجليزية، ومن ثم تعزيز قدراتهم من خلال التدريب والتعليم.

٣- استخدام التقنيات الإحصائية للتعرف على مشرفي اللغة الإنجليزية المختارين وعلي المعلمين المرشحين.

٤- أن يحرص مشرف اللغة الإنجليزية - بوصفه قائداً - على التواصل مع المعلمين من خلال عقد مقابلات مع كل معلم؛ وذلك لتنمية التفاهم المشترك بينهما.

من هنا، يتبين أن التدريب يتطلب أن يكون وفق احتياجات مشرفي اللغة الإنجليزية، وتقدم برامج تدريبية تواكب التطورات والمستجدات بحيث تعمل على تزويدهم بمهارات ومعارف وخبرات جديدة، كذلك لا بد من تهيئة الظروف المناسبة لعملية التدريب، ولا بد من توفير مركز تدريب متخصص في المنطقة التي يعمل فيها مشرفي اللغة الإنجليزية، وتزويد المركز بالإمكانات اللازمة، كما ينبغي تجهيز المواد التدريبية وتوفيرها للمتدربين قبل بدء حلقة التدريب بوقت كافٍ.

## ٢- نماذج إعداد مشرف اللغة الإنجليزية:

### أ- تدريب مشرف اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة الأمريكية:

يتم تنسيق البرامج لتدريب مشرفي اللغة الإنجليزية عن طريق المناقشات الرسمية وغير الرسمية، والاجتماعات المهنية، والورش التربوية، والبعثات الداخلية، والمنح والزيارات الخارجية، وتتضمن: علم النفس التربوي، والفلسفة الأخلاقية، وفلسفة النظام التعليمي وسياسته، والإرشاد النفسي وتطوير بناء المنهاج، وتشترك السلطات التعليمية والمنظمات المهنية وكلليات التربية في تقديم برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي بعض الولايات يوجد

(١) علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة، دار غريب، ٢٠٠١، ص ٦٧.



حوافز خاصة لتشجيع مشرفي اللغة الإنجليزية للالتحاق بالبرامج الصيفية، وفي الأوقات التي تناسبهم<sup>(١)</sup>.

#### ب- تدريب مشرف اللغة الإنجليزية في إنجلترا:

على كل مشرف أن يحضر تدريباً مكثفاً لمدة (٥) أيام، كما يتم تدريب المشرفين كلما أدخلت تعديلات على نظام عملهم، كما يُطلب من المشرفين حضور دورات لتعديلات المنهاج الحديثة، ويشمل التدريب: تدريباً عن بُعد، وحضور ورش العمل والمؤتمرات، ويشتمل التعليم عن بُعد على مواد ترسل بالبريد قبل (٣) أسابيع من المؤتمر، ويشعر أنه بحاجة إلى أن يطلب حضور دورات تدريبية<sup>(٢)</sup>.

أشار كمال دواني إلى أنه في إنجلترا بوصفها دولة متقدمة تربوياً، ومن أجل أن يحقق التدريب أهدافه، فإن وزارة المعارف البريطانية في برامجها التدريبية تحرص على<sup>(٣)</sup>:

١- أن يتراوح عدد المتدربين في كل برنامج ما بين (١٥-٢٥) متدرباً على الأكثر، مما يسمح لكل متدرب بالاشتراك فيها بنصيب وافر، كما أنه يسمح لمشرفي اللغة الإنجليزية في التدريب بالتعرف على كل متدرب ودراسة مشكلاته والقدرة على تقييمه.

٢- أن يقوم كل مركز بالاتصال بالمتدربين بعد انتهاء فترة التدريب لمتابعة أثر التدريب.

٣- أن يهتم باستخدام وسائل الإيضاح ومعينات التدريس؛ حيث يزود كل مركز تدريبي بكل ما يلزمه من حجات للتدريب، وقاعات للمناقشة والاجتماعات، ووسائل الإيضاح والمعينات، مثل: الأفلام، وأجهزة التسجيل، والسبورات وغير ذلك.

مما سبق من عرض نماذج تدريب مشرفي اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، يتبين أن هناك مجموعة من الإجراءات التي يقوم عليها تدريب مشرفي اللغة الإنجليزية، منها: المناقشات الرسمية وغير الرسمية، والاجتماعات المهنية، والورش التربوية، والبعثات الداخلية، والمنح والزيارات الخارجية، كما يوجد حوافز خاصة لتشجيع مشرفي اللغة الإنجليزية للالتحاق بالبرامج الصيفية وفي الأوقات التي تناسبهم.

(1) Silva D. & Dana N.: Collaborative Supervision in the Professional Development School, Journal of Curriculum and Supervision, 2001, 16 (4).

(٢) عارف توفيق عطاري وآخرون: الإشراف التربوي (نماذج النظرية، وتطبيقاته العملية)، مرجع سابق، ص ٢٢٦.

(٣) كمال دواني: الإشراف التربوي (مفاهيم، وآفاق)، مرجع سابق، ص ٤٥.

### ٣ - أساليب الإشراف لمشرف اللغة الإنجليزية:

هناك مجموعة من الأساليب التي يتبعها مشرف اللغة الإنجليزية في الإشراف، وهي:

#### (أ) القراءة الموجّهة:

من الطرق التي تساعد مشرف اللغة الإنجليزية على أن يواكب روح العصر، وتساعده في الوقوف على أحدث النظريات والتطورات في ميدان التربية والتعليم.

تعدّ القراءات الموجّهة من أهم الوسائل المستخدمة من حيث قراءة الكتب والمجلات أثناء ممارسة الحياة الروتينية، ولا يحتاج المشرف إلى التحرك من مكانه أو ترك العمل، وتؤكد أدبيات الإشراف التربوي على أهمية القراءة في عملية التنمية المهنية، وذلك عن طريق قراءة الكتب والمجلات العلمية والجرائد، وتسهم القراءة في إمداد مشرف اللغة الإنجليزية بالمعرفة والاتجاهات الحديثة في مجال تخصص اللغة الإنجليزية، ويمكن إجمال فوائدها فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١- تعرف مشرفي اللغة الإنجليزية بشكل سريع بالاتجاهات والأفكار الحديثة حيث يبدأ المشرف بالبحث عنها والحصول على أصولها مستعيناً بالمراجع الأخرى.

٢- تمد مشرفي اللغة الإنجليزية بمصادر معرفية غير معروفة لديهم من قَبْل.

٣- تمد مشرفي اللغة الإنجليزية بالمعارف والآليات التي تساعد على تفهّم التغيرات التنظيمية الجديدة والتعامل معها.

يرى الباحث أن القراءات الموجّهة أسلوب يستطيع من خلاله مشرف اللغة الإنجليزية توجيه المعلمين إلى بعض الموضوعات، ذات العلاقة بالعملية التربوية، والتي يستطيع من خلالها تطوير قدرات المعلمين.

#### (ب) الدورة التدريبية:

من أهم الأساليب الإشرافية لتدريب معلمي اللغة الإنجليزية أثناء الخدمة مما يزيد من قدرتهم على مواجهة المشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية.

إنها من الأساليب المهنية التي تساعد على تطوير أداء المعلمين، وتمنح الدورات التدريبية الفرصة لمعلمي اللغة الإنجليزية لتحقيق النمو المهني، وذلك بالتدريب أثناء الخدمة أو الانخراط في برامج ودورات تتناول عدة مجالات حسب الاحتياجات المطلوبة لإدارة الصف،

(1) Ciske S.: The Principle as learner, How High School Principals Conceptualize, Engage and Evaluate their Own Professional Development, A Dissertation, University of Wisconsin-Madison, 1999, p85.

والأهداف السلوكية، وطرق التدريس، وغيرها من الأمور المهمة التي من شأنها تحسين مستوى الأداء لدى معلم اللغة الإنجليزية، وتهدف الدورات التدريبية إلى ما يلي<sup>(١)</sup>:

١- تجديد معلومات معلمي اللغة الإنجليزية بإطلاعهم على الأساليب التعليمية الجديدة.

٢- التدريب على صنع الوسائل التعليمية واستخدامها.

٣- إثارة النمو المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية ودفعهم إلى الاستزادة من الاطلاع والمتابعة.

٤- تزويد معلمي اللغة الإنجليزية بمعلومات ثقافية ذات مردود إيجابي<sup>(٢)</sup>.

وبعد هذا الأسلوب متوافر ومتبع كثيراً من مشرفي اللغة الإنجليزية في المدارس المصرية، وخاصة لمعلمي اللغة الإنجليزية الجدد لزيادة مهاراتهم وقدراتهم التدريسية، وللمعلمين ذوي الخبرة في حال تغيرت المناهج التي يعلمونها لكي يكونوا على دراية بكيفية تدريس المناهج والمهارات اللازمة لتدريسه.

#### ج) المؤتمر التربوي:

هو لقاء فكري لمجموعة من العاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما عن طريق الدراسة والمناقشة وتبادل الآراء.

وهو اجتماع عام للمهتمين بالعملية التربوية من مشرفي اللغة الإنجليزية والمعلمين يتبادلون فيه الخبرات في قضايا وأمور تهمهم سعياً وراء حلول تربوية مناسبة لها.

ومن أهداف المؤتمر التربوي ما يلي<sup>(٣)</sup>:

١- تعريف معلمي اللغة الإنجليزية بموضوعات علمية أو مهنية ذات صلة بممارساتهم.

٢- تنمية روح التعاون بين المعلمين المشتركين في المؤتمر وبين الهيئات الاجتماعية الموجودة في المجتمع المحلي.

٣- توفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها من المختصين.

يرى الباحث أن أسلوب المؤتمر التربوي غير متبع في المدارس المصرية؛ وذلك لأن بعض مشرفي اللغة الإنجليزية يعتمدون على الأساليب التقليدية والشائعة الاستخدام، مثل: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والدروس التوضيحية.

(1) Flesch G.: Mentoring the Non-teaching Teacher, A-Preliminary study, Journal of Education for Teaching, Britain, 2005, 31 (2), pp(69-86).

(٢) عدنان بدري الإبراهيم: الإشراف التربوي (أنماط، أساليب)، مرجع سابق، ص ١٢٢.

(٣) إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب: الإشراف التربوي (فلسفته، أساليبه، تطبيقاته)، مرجع سابق، ص ٢٤٠.

(د) النشرة الإشرافية:

هو واحد من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيراً في تحسين العملية التربوية، وعن طريق النشرات يستطيع مشرف اللغة الإنجليزية أن ينقل الأفكار والمهارات وحل الكثير من المشكلات التربوية التي تساهم في رفع مستويات معلمي اللغة الإنجليزية، ولا بد أن تتوفر في النشرات الإشرافية عدة مقومات، منها:

١- أن تتضمن مقدمة واضحة لتبرز الأهداف والنتائج التعليمية المتوقع تحقيقها.

٢- أن تتناول موضوعاً يلبي حاجة مهمة لدى معلمي اللغة الإنجليزية.

٣- أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية حتي يتسنى لهم قراءتها واستيعابها.

٤- تكون المعلومات والحقائق التي تحتويها دقيقة وحديثة<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أنه على الرغم من أهمية النشرات التربوية، إلا أنها لا توفر عنصر الاتصال والتفاعل الإنساني، ومع ذلك تعد من أوسع أساليب إشراف اللغة الإنجليزية تأثيراً؛ حيث إنها تصل المشرف بجميع المعلمين الذين وزعت عليهم، خاصة إذا ما أعدت إعداداً جيداً واكتسبت صفة الاستمرار والانتظام.

(هـ) الندوة التربوية:

من أساليب الإشراف الحديثة التي تعمل على تحقيق الأهداف، وتسهم في النمو المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية.

يقوم بهذا الأسلوب خبير تربوي أو مجموعة من الخبراء بعرض موضوع معين خاص بمادة اللغة الإنجليزية على مجموعة من معلمي اللغة الإنجليزية، يليه عادة نقاش حول ما تم عرضه في الندوة، ويمكن لمشرف اللغة الإنجليزية المشاركة في ندوات تربوية عالمية ممثلاً للمعلمين، ومن ثم ينقل الخبرة التي حصل عليها لهم مستقبلاً<sup>(٢)</sup>.

يرى الباحث أنه على الرغم من أهمية الندوة التربوية لمعلمي اللغة الإنجليزية إلا أن استخدامها في المدارس المصرية كأسلوب إشرافي قليل لأن معلم اللغة الإنجليزية ليس مطلوباً منه مناقشة ما تم التوصل إليه من قرارات أو مناقشة مجموعة من وجهات النظر، ولكن عليه

(1) Sivan A. & Chan, D.: Supervised Teaching practice as a partnership process, Novice and Experienced student teachers' perceptions, Mentoring and Tutoring, Hong Kong, 2003, 11 (2).

(2) Johns V.: Analysis of Supervisory Tasks performed in Elementary schools, Dissertation Abstracts International, 1995.

التنفيذ، في حين أن معلمي اللغة الإنجليزية في حاجة إلى مثل هذه الدورات لمناقشة المشكلات المشتركة التي تعترض طريق تدريسهم.

#### (و) الدروس التطبيقية:

نوع من الأساليب الإشرافية لمشرف اللغة الإنجليزية التي تعمل على تطوير أداء معلميه مهنيًا، حيث يقوم بتطبيق هذا النوع مشرف اللغة الإنجليزية أو معلم لغة إنجليزية كفاء ذو خبرة<sup>(١)</sup>.

يرى الباحث أنه قد يتخوف بعض معلمي اللغة الإنجليزية من تجربة الأفكار التي يطرحها مشرف اللغة الإنجليزية في غرفة الصف، وقد يتشكك بعضهم في إمكانية تطبيق الأفكار أصلاً ويعتبرها مجرد أفكار نظرية، فيأتي الدرس التطبيقي دليلاً عملياً على إمكانية ترجمة الفكر إلى واقع عملي، ويقدم الدرس التطبيقي بطبيعة الحال مناقشات تعزز الفعالية في استخدام الأسلوب المتبع فيه والإستراتيجيات التي اعتمد عليها.

مما سبق من الأساليب التي يتبعها مشرف اللغة الإنجليزية، يتبين أن هناك أساليب عديدة ومتنوعة تساعد المشرف على أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية، وعلي الرغم من تنوع هذه الأساليب يرى الباحث أن هذه الأساليب تحكمها ضوابط مشتركة أهمها الملاءمة للهدف، والتخطيط الجيد، والتقويم المستمر في ضوء التغذية الراجعة، وتهيئة المعلمين، ومشاركتهم في النشاط الإشرافي ليكون أكثر فاعلية، ويحقق الهدف الذي استخدم من أجله، ويؤدي دوره في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية وتحسين الموقف التعليمي.

#### خامساً: واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي، ومعوقاته:

##### ١ - مرحلة التعليم الأساسي:

تعرف مرحلة التعليم الأساسي على أنها «مرحلة القدر الأساسي من التعليم اللازم للذين لم ينالوا الحد الكافي من التعليم، والمهارات التي يحتاجون إليها لمواجهة متطلبات الحياة في المجتمع، ويمتد بعد التعليم الابتدائي إلى التعليم المتوسط أو الإعدادي لثلاث سنوات»<sup>(٢)</sup>.

(1) Lindgren, V.: Experiences of Beginning Teachers in a School-Based Mentoring program, Educational studies, Sweden, 2005, 31 (3), pp(251-263).

(٢) حسن شحاتة وزينب النجار: معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠١٣م، ص ١١٥.

لقد تبنت الباحثة هذا التقسيم؛ فهو المعمول به في جمهورية مصر العربية، لهذا اعتمدت في عينة دراسته على مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في (محافظة الجيزة) مستعينة بتقييم معلمي اللغة الإنجليزية لذات المرحلة.

إن عملية بناء الفرد في أي مجتمع من المجتمعات ليست بالعملية السهلة الميسرة، ولا تقوم بها جهة واحدة، وإنما يتطلب الأمر تعاون مجموعة من المنظمات والمؤسسات التعليمية، لتتولى عملية البناء فيها<sup>(١)</sup>.

من هنا يبرز دور المشرف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي وأهمية إشرافه على المعلمين، وتوجيههم إلى أفضل الطرق لتحسين أدائهم وتطويره، وتعزيز نقاط القوة في مستوى أدائه<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن للمشرف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي دوراً مهماً وفاعلاً في العملية التعليمية التربوية، فهو ركيزة من ركائزها الأساسية، إنه يقوم بإرشاد معلمي مرحلة التعليم الأساسي وتوجيههم، وتعديل المسارات الخاطئة لديهم، وتزويدهم بالعلوم والمعارف، وتذليل العقبات التي تواجههم، ويسعى لتحسين العملية التعليمية والتربوية، وتطويرها.

كما يتحدد دور المشرف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي بما يلي<sup>(٣)</sup>:

- ١ - **التثقيف**، وذلك بتنمية الخبرات في المادة وطرق التدريس لهيئات التدريس، وهذا يتطلب من المشرف الوقوف على آخر التطورات العلمية والتربوية والتنقيفية في مادته.
- ٢ - **التخطيط**، وذلك بوضع تخطيط شامل من خلال خطة سنوية تحدد فيها الأهداف العامة والكتب المقررة والمناهج الدراسية ووسائل تحقيقها وأساليب تقويمها على مراحل زمنية طوال العام الدراسي وترسل نسخة منها إلى المسؤول في الإدارة قبل بدء العام الدراسي بوقت كاف.
- ٣ - **الإشراف والتوجيه**، وذلك من خلال الزيارات الفنية الثلاث (الاستطلاعية، التوجيهية، التقويمية).

(١) سليمان بن محمد بن عبدالفتاح قطان: تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء المدخل التنموي للإشراف

التربوي (دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٣، ص ١.

(٢) رداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرج: الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط ٣، عمان، دار الأمل، ٢٠٠٠، ص ٧٨.

(٣) عدنان بدري الإبراهيم: الإشراف التربوي (أنماط، وأساليب)، مرجع سابق، ص ٦٧.

٤ - التقويم، وذلك للمعلمين والطلاب أثناء الدراسة وأثناء أعمال الامتحانات على اختلاف أنواعها.

٥ - المتابعة، وفيها ترفق استمارة المتابعة الموزعة على الإدارة.

٦ - التدريب، وذلك للمادة وتطورها وتنشيطها وفقاً لمستويات العاملين في مادته، وتحديد أساليب تطوير أدائهم ورفع مستواهم.

٧ - الأنشطة التربوية، ومنها: الصحافة، والإذاعة، والمكتبات، والمناظرات، والوسائل التعليمية مع التركيز على المجالات العلمية والتربوية في المادة والمعينات التي تحبب الطلاب في المادة وتحفيزهم على استيعابها.

٨ - تحليل المناهج، وتقويمها، وتقديم المقترحات البناءة لتعديلها وتطويرها نحو الأفضل.

٩ - تحليل أسئلة الامتحانات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها من مستشاري المواد، ومدى مطابقتها لهذه المواصفات، ووضع النماذج لها.

## ٢ - واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي:

يعد مشرف اللغة الإنجليزية مشرفاً تربوياً مختصاً ببعض الطرق والأساليب لتطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية، وهناك بعض الطرق التي يمكن للمشرف من خلالها مساعدة معلمي اللغة الإنجليزية في تطوير أدائهم المهني، منها ما يلي:

١ - تشجيع المعلمين ومساعدتهم على تطوير مناخ إيجابي في الغرفة الصفية، بنجاح فيوفر المعلم جواً من الود والطمأنينة والاحترام والديمقراطية في الصف.

٢ - أن يكون على علم بنتائج الأبحاث الجارية في مجال التربية والتعليم، وأن يكون قادراً على إجراء مثل هذه الأبحاث ومناقشة نتائجها مع معلمي اللغة الإنجليزية حتى يستفيدوا منها داخل الغرف الصفية.

٣ - مساعدة معلمي اللغة الإنجليزية على اختيار نمط التدريس المباشر أو غير المباشر أو الاثنين معاً، وذلك حسب نوعية الطلاب الذين يتعامل معهم لتطوير الطلاب أو زيادة معرفتهم أو تنمية إبداعاتهم.

٤ - نقل خبرات المعلمين الآخرين في المدارس الأخرى للمعلمين الذين يشرف عليهم<sup>(١)</sup>.

(1) Chitpin S. & Evers C.: Teacher professional development as knowledge building, A Popperian analysis, Teachers and Teaching, Theory and practice, Canada, Intario, 2005, 11 (4), pp(419-433).

ويضيف جودت عطوي (٢٠٠٨) طُرُقًا أخرى، منها<sup>(١)</sup>:

- ١- الكشف عن احتياجات المعلمين المهنية والأكاديمية بأساليب متنوّعة، مثل: استبانة تعمم لهذا الهدف، ولقاءات وحوارات مباشرة مع المعلمين، وزيارات صافية للمعلمين بصحبة مدير المدرسة أو معلمي المبحث نفسه.
  - ٢- تحديد الاحتياجات المهنية والأكاديمية، وتصنيفها، واختيار أفضل الأساليب لتلبيتها، مثل: ندوات، ودروس تطبيقية، وزيارات متبادلة بين المعلمين في المدرسة نفسها أو غيرها من الأساليب الأخرى.
- ويمكن لمشرف اللغة الإنجليزية أن يسهم في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية بشكل فعال في المجالات التالية<sup>(٢)</sup>:
- ١- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين وإثارة اهتمامهم بها.
  - ٢- تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية، وعقد الدورات التدريبية لهم لرفع مستوى أدائهم لهذه المهارات.
  - ٣- مساعدة المعلمين على تحليل المناهج المدرسية، واشتقاق الأهداف السلوكية منها، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
  - ٤- مساعدة المعلمين على ابتكار الوسائل التعليمية التي تحتاجها الموضوعات التي تشملها المقررات الدراسية من خلال البيئة المحيطة بالمدرسة.
  - ٥- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات وطرق إعدادها وطرق تحليل نتائجها.
  - ٦- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص النتائج.
  - ٧- تحديد الهدف من النمو المهني للمعلمين بمساعدة المعلمين على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تعترض طريق تدريبهم.
- وهناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها مشرف اللغة الإنجليزية، ومنها ما يلي<sup>(٣)</sup>:

١- تحديد حاجات معلمي اللغة الإنجليزية المهنية، ودراستها.

٢- وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتاحة.

(١) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها، وتطبيقاتها)، مرجع سابق، ص ٢٥١.

(٢) سلامة حسين وعوض الله سليمان: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٣) هادي مشعان ربيع: المدير المدرسي الناجح، عمّان، مكتبة المجمع العربي، ٢٠٠٦، ص ٢٣١.



٣- دراسة الخطط ومذكرات إعداد الدروس التي يعدها معلمو اللغة الإنجليزية، وتزويدهم بالتغذية الراجعة.

٤- القيام بمشاريع تطويرية وأبحاث إجرائية موجّهة نحو تحسين ممارسات معلمي اللغة الإنجليزية.

٥- إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل معلمي اللغة الإنجليزية ومتابعتهم (فردياً، وجماعياً).  
ومن خلال خبرة الباحث مع المشرفين التربويين للغة الإنجليزية في مرحلة التعليم الأساسي في مدرسته التي يعمل بها، ومن خلال مقابلاته ولقاءاته بالمعلمين والمشرفين التربويين، تبين أن المشرفين التربويين يتفاوتون في أداء هذه المهام، كلُّ يأخذ منها بعضاً ويتترك بعضاً آخر، وذلك بحسب عوامل كثيرة منها السن ومنها التعليم والتدريب ومنها الخبرة ومنها سعة الاطلاع وغيرها.

### ٣- معوقات الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي:

علي الرغم من الرغبة الصادقة والمسعاي الحثيثة والجهود المخلصة في تطوير إشراف اللغة الإنجليزية إلا أنه قد تظهر بعض المعوّقات التي تُعوّق عمل مشرفي اللغة الإنجليزية للقيام بدورهم في تطوير الإشراف التربوي وتطوير الأداء المهني لمعلميهم؛ فيرى منير مرسى (٢٠٠٦) أن من أهم هذه المعوّقات ما يلي<sup>(١)</sup>:

- ١- نقص الخبرة المهنية لمشرف اللغة الإنجليزية.
  - ٢- اهتمامه بالجوانب النظرية أكثر من النواحي العملية التطبيقية، والنواحي الإدارية أكثر من الفنية، وبالشكليات دون الجوهر، وبالسلبيات دون الإيجابيات.
  - ٣- ضعف المدح والثناء من المشرف للمعلمين.
  - ٤- تناقص دور المشرف نفسه؛ فهو من ناحية يوجّه المعلم ويقدم له المساعدة لتطوير أدائه المهني وتحسين مستوى أدائه، وهو من ناحية أخرى يقوم بتقويم أداء معلم اللغة الإنجليزية وكتابة تقرير عنه.
- وهناك معوّقات أخرى، منها<sup>(٢)</sup>:
- ١- قلة عدد مشرفي اللغة الإنجليزية بالنسبة إلى عدد المعلمين.

(١) محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦، ص ٢٩٠

(٢) محمد أبو ملح وعطية العمري: معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رؤية تربوية، رام الله، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، ٢٠٠٧، ص (٧٨-٧٩).

- ٢- وجود قصور في مجال ممارسة المشرف لمجال التقويم يتجلى في عدم موضوعية التقويم ومساعدة المعلم في تطوير أساليب تقويم المتعلم.
- ٣- قلة الدورات التأهيلية لمشرفي اللغة الإنجليزية
- ٤- ضعف قابلية بعض مشرفي اللغة الإنجليزية للتطور وعدم إقبالهم على الجديد.
- ٥- صعوبة مناهج اللغة الإنجليزية وصعوبة تقويم معلمي اللغة الإنجليزية.
- ٦- الظروف الاقتصادية والاجتماعية، حيث يعاني مشرفو اللغة الإنجليزية من كثرة الأعمال وصعوبتها وتعقيداتها، ومن انخفاض في المرتبات، وقلة الامتيازات مما يؤثر على مكانتهم الاجتماعية.
- وبعد هذه المعوقات جميعها، يتبين الحاجة الملحة إلى وضع معايير خاصة بعملية الإشراف التربوي وضبط مؤشرات أداء واضحة يمكن للمشرف الالتزام بها وقياس درجة أدائه من خلالها في ضوء أداء المؤسسة التعليمية ككل.
- كما تتضح الحاجة الملحة إلى الاهتمام بأوضاع المعلم الاقتصادية والاجتماعية والتدريبية وكذلك المشرف التربوي، وتوفير الحوافز التي تجعله يقوم بدوره على أكمل وجه.

### خاتمة الفصل الرابع:

استعرض هذا الفصل الأداء المهني لمشرف اللغة الإنجليزية من خلال تناوله تعريف الأداء المهني، ومؤشرات أداء وأهداف تقييم أداء مشرف اللغة الإنجليزية، وأساليب تقديره، ثم تناول المهارات والكفايات والأساليب والمعايير التي يتم بها اختيار مشرف اللغة الإنجليزية في الدول المتقدمة بعرض نماذج لهذه الدول (الولايات المتحدة الأمريكية، وإنجلترا)، وأيضاً تناول واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في مصر، وأخيراً تناول أهم المعوقات لعمل مشرف اللغة الإنجليزية.

وتتناول الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج، ومناقشتها، وتفسير

## الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد.

أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية.

ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية:

١ - الاستبانة لمعلمي اللغة الإنجليزية.

٢ - الاستبانة لمشرفي اللغة الإنجليزية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

١ - تحديد عينة الدراسة.

٢ - وصف عينة الدراسة وخصائصها.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها، وتفسيرها).

خاتمة.



## الفصل الخامس

### إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وتفسيرها

#### تمهيد:

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وشمل: المنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة لجمع المعلومات وكيفية بنائها والتحقق من صدقها، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل نتائج الدراسة، ومناقشتها.

#### أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- ١- تعرفُ آراء معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها في القدرات الإبداعية لمشرفي اللغة الإنجليزية أثناء ممارستهم للأساليب الإشرافية في مرحلة التعليم الأساسي.
- ٢- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي.

#### ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلتها باختيار الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتقدّم في شكل عدد من الأسئلة يُطلَب الإجابة عنها من قِبَل عدد من الأفراد المعنّيين بموضوعها، وتتيح الاستبانة فرصة أكبر لمجتمع الدراسة بحرية ووضوح واختيار الوقت المناسب للإجابة عنها، وهي أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً في الاستخدام.

- استبانة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي (من إعداد الباحث):

لقياس درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي، تم إعداد استبانة وفقاً للخطوات والإجراءات التالية:

- تحديد الهدف من أداة الدراسة:

يتحدّد الهدف من الاستبانة في تعرفُ القدرات الإبداعية لمشرفي اللغة الإنجليزية أثناء ممارستهم للأساليب الإشرافية (الزيارة الصفية، والمداولة الإشرافية، والدورات التدريبية،

والبحوث الإجرائية، والقراءات الإجرائية) من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها في مرحلة التعليم الأساسي.

#### - تحديد مجالات استبانة الدراسة:

تمثلت مجالات الاستبانة في القدرات الإبداعية:

**الطلاقة:** قدرة المشرف المبدع على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل والحلول الجديدة لفكرة معينة في فترة زمنية محددة.

**المرونة:** هي التنوع أو الاختلاف في الأفكار التي يأتي بها الفرد أو تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، ومن مظاهر إتيان الفرد بعدد من الاستجابات التي لا تنتمي إلى فئة واحدة بل إلى فئات متنوّعة<sup>(١)</sup>.

**الأصالة:** قدرة المشرف الإبداعي على إنتاج أفكار أصيلة ونادرة، أي: التفكير في مدى أبعد من الأشياء المعتادة بحيث يكون المشرف قادراً على إنتاج أفكار تمتاز بالجدة والندرة.

**الحساسية للمشكلات:** قدرة المشرف المبدع على إدراك المشكلات، سواء كانت موجودة أو متوقّعة حدوثها لدى المعلمين من خلال عمله الإشرافي، وسواء كان ذلك من الناحية الفنية أو الشخصية.

**الإفاضة:** القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوّعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها<sup>(٢)</sup>.

**الاحتفاظ بالاتجاه:** القدرة على الاستمرار في التفكير بمشكلة معينة لفترة زمنية طويلة دون أن تحول المشتتات بينه وبين التفكير في هذه المشكلة على أن يصل إلى حل مرضٍ لها<sup>(٣)</sup>.

**الخيال:** القدرة التي تتمثل في اكتشاف العلاقات الجديدة بين الأشياء، وتركيب أشياء جديدة من عناصر قديمة.

**الحرية:** التحرر من قيود القديم والروتين، والتحليق في آفاق جديدة ليشارك ما لا يشاهده الآخرون<sup>(٤)</sup>.

**التأليف:** القدرة على دمج أجزاء مختلفة في وحدات جديدة.

(١) شوقي ناجي جواد: سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال، بغداد، دار الحكمة، ٢٠١٠، ص ٤٦.

(٢) فتحي عبدالرحمن جروان: الإبداع (مفهومه، ومعايير، ومكوناته)، مرجع سابق، ص ٩٠.

(٣) حسن إبراهيم عبدالعال: التربية الإبداعية ضرورة وجود، مرجع سابق، ص ٩٩.

(٤) محمود طافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٣.

وذلك كله لمشرف اللغة الإنجليزية أثناء ممارسته لأحد الأساليب الإشرافية (الزيارة الصفية، والمداولة الإشرافية، والقراءات الموجهة، والدورات التدريبية، والبحوث الإجرائية)، وذلك من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها.

### صياغة عبارات الاستبانة:

لصياغة عبارات الاستبانة، تم عمل الإجراءات التالية:

- ١- مراجعة الإطار النظري المرتبط بالقدرات الإبداعية والأساليب الإشرافية عامة، وبمشرفي اللغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي خاصة.
- ٢- مراجعة الدراسات السابقة، مثل: دراسة (حسن عسكر صبح، ٢٠١٧)<sup>(١)</sup>، دراسة (وليد محمد حسن، ٢٠١٦)<sup>(٢)</sup>، دراسة (إيمان علي أحمد الكومي، ٢٠١٦)<sup>(٣)</sup>، دراسة (دعاء عبدالسلام، ٢٠١٥)<sup>(٤)</sup>، دراسة (غادة محمد فتحي، ٢٠١٠)<sup>(٥)</sup>.
- ٣- محاولة صياغة عبارات الاستبانة صياغة واضحة ومحددة.
- ٤- عرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مشرفي الدراسة، وأبدوا ملاحظاتهم عليها؛ فقد كان لهم بعض الملاحظات التي تتعلق بصياغة بعض العبارات، واستبدال بعض الكلمات، وكذلك في إضافة بعض النقاط أو تعديل بعضها وتقسيمها أو ضمها إلى مجال أو مهارة أخرى، وفي النهاية تم تعديلها بناءً على توجيهاتهم.
- ٥- عرضت الاستبانة بعد ذلك على مجموعة من المتخصصين في كلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة، وكلية التربية بجامعة عين شمس، وعلى بعض مشرفي اللغة الإنجليزية، وقد أبدى جميعهم ملاحظاتهم عليها؛ فقد كانت لهم بعض الملاحظات المتنوعة

---

(١) حسن عسكر صبح الشرفات: مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في مدارس محافظة المفرق في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد (٥)، العدد (١٧)، ٢٠١٧، ص ص (١-١٢).

(٢) وليد محمد حسن مسمح: درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، مرجع سابق.

(٣) إيمان علي أحمد الكومي: درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بوكالة الغوث في محافظات غزة، مرجع سابق.

(٤) دعاء عبدالسلام القرالة: درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها، مرجع سابق.

(٥) غادة محمد فتحي: تطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين علي ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، مرجع سابق، ص ص (٦٣-٩٧).

أيضاً، لكن تبقى أهم هذه الملاحظات أنهم رأوا عدم تقسيم المهارات بوضوح في كل مجال من مجالات الإشراف أمام المشرف أو المعلم الذي أحاول الحصول على رأيه، وبالتالي فقد أخفيت المهارات، واكتفيت بذكر العبارات فقط دون ترتيب على مهارات الإشراف.. ملحق (٣) وملحق (٤).

#### - صياغة تعليمات الاستبانة:

تمت صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة الهدف من الدراسة، وقد روعي فيها الوضوح والتحديد وملاءمتها لمستوى المستجيبين، كما تضمنت التأكيد على كتابة البيانات، وضرورة قراءة العبارات بدقة لمعرفة المقصود منها، ووضع الباحث مثلاً توضيحياً في تعليمات الاستبانة.

#### - وصف الاستبانة:

تضمنت الاستبانة في صيغتها النهائية ما يلي:

الجزء الأول: معلومات خاصة بالتعريف بالاستبانة وأهدافها.

الجزء الثاني: يتكوّن من صورتين للاستبانة: الأولى موجّهة لمشرف اللغة الإنجليزية ليجيب عنها، والثانية موجّهة لمعلم اللغة الإنجليزية ليجيب عنها.

#### جدول (١) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
١٤	الزيارة الصفية
١٢	المدولة الإشرافية
١٤	الدورات التدريبية
١٢	البحوث الإجرائية
١٢	القراءات الموجّهة
٦٤	إجمالي عدد الفقرات

تم الاستجابة للفقرات وفقاً لتدرّج ليكرت الثلاثي (أوافق، أحياناً، لا أوافق)، وصحّحت على التوالي بالدرجات (٣، ٢، ١).



تم حساب درجة إجابة المفحوص عن كل مجال في الاستبانة، ثم جُمعت درجات هذه المجالات جميعاً لحساب الدرجة الكلية (درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للإشراف الإبداعي)، وتراوحت درجة الاستبانة ككل بين (٦٤-١٩٢) درجة، وتعبّر الدرجة المنخفضة على تدني درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي، فيما تعبّر الدرجة المرتفعة عن درجة مرتفعة من ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي.

#### - إجراءات صدق وثبات الاستبانة:

١- صدق الاستبانة الخاصة بمعلم اللغة الإنجليزية وثباتها:

- صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة، قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد (١١) من المحكمين من الأساتذة المختصين (ملحق ٢)، وذلك بهدف معرفة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مجالات الاستبانة وفقراتها، ومدى وضوحها، وترابطها، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، وتم تفرغ الملاحظات التي أبدأها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٦٤) فقرة.

- حساب ألفا كرونباخ:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )	عدد البنود
١	المجال الأول: الزيارة الصفية	٠,٨٢٦	١٤
٢	المجال الثاني: المداولة الإشرافية	٠,٨٤٦	١٢
٣	المجال الثالث: الدورات التدريبية	٠,٨٥٢	١٤
٤	المجال الرابع: البحوث الإجرائية	٠,٨٤	١٢
٥	المجال الخامس: القراءات الموجهة	٠,٨٠٩	١٢
	الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٩٦٧	٦٤

اتضح من الجدول (٢) ارتفاع معامل ثبات الاستبانة (٠,٩٦٧) مما يدل على دقة الاستبانة في القياس، واتساقها فيما تزودّ به من معلومات عن آراء معلمي اللغة الإنجليزية لمدى ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهارات الإشراف الإبداعي.

كما قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة بطريقة أخرى؛ وذلك بحساب معامل

الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	عدد البنود
١	المجال الأول: الزيارة الصفية	**٠,٩٧٩	١٤
٢	المجال الثاني: المداولة الإشرافية	**٠,٩٧١	١٢
٣	المجال الثالث: الدورات التدريبية	**٠,٩٨٤	١٤
٤	المجال الرابع: البحوث الإجرائية	**٠,٩٨١	١٢
٥	المجال الخامس: القراءات الموجهة	**٠,٩٧٣	١٢

المعنى دال عند مستوى (٠,٠١).

اتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتبين أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

#### ٢ - صدق الاستبانة الخاصة بمشرف اللغة الإنجليزية وثباتها:

جدول (٤) ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (الزيارة الصفية) مع الدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أزود معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس قبل زيارتي الصفية	٠,٨١٢	دالة عند ٠,٠١
٢	أقوم أثناء زيارتي الصفية بإنتاج عدد كبير من الحلول تجاه المشكلات الخاصة بالمنهج	٠,٧٦٣	دالة عند ٠,٠١
٣	أنتي على معلم اللغة الإنجليزية بعد تطبيقه طريقة تدريس حديثة	٠,٨٥٩	دالة عند ٠,٠١
٤	أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية الفرصة لإبداء رأيه في الدرس دون إحراج له	٠,٦٤٥	دالة عند ٠,٠١
٥	أشجّع معلم اللغة الإنجليزية على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في التدريس	٠,٦٨٥	دالة عند ٠,٠١
٦	أقترح على معلم اللغة الإنجليزية أفكارًا جديدة وقيمة	٠,٧٩١	دالة عند ٠,٠١
٧	أستنتج المشكلات التي تواجه معلم اللغة الإنجليزية من خلال الزيارة الصفية	٠,٦٨٩	دالة عند ٠,٠١
٨	أضيف أفكارًا إبداعية على مقترحات معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس قبل الزيارة	٠,٧٥٥	دالة عند ٠,٠١
٩	أشرح بعض مواضع الغموض في منهج اللغة الإنجليزية للمعلم	٠,٦٣٥	دالة عند ٠,٠١
١٠	أحرص على رصد جميع المواقف التربوية التعليمية داخل غرفة الصف	٠,٧٢٨	دالة عند ٠,٠١
١١	أشجّع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية إذا كانت منطقية	٠,٦١٨	دالة عند ٠,٠١
١٢	أعزّز ثقة معلم اللغة الإنجليزية بقدراته على الإبداع والابتكار	٠,٧٦٧	دالة عند ٠,٠١
١٣	أنتحرر من القيود والروتين والقوانين أثناء الزيارة الصفية لمعلم اللغة الإنجليزية	٠,٦٦٩	دالة عند ٠,٠١
١٤	أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج طرق متنوّعة من طرق التدريس أثناء الزيارة الصفية	٠,٨٧١	دالة عند ٠,٠١

جدول (٥) ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (المداولة الإشرافية) مع الدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أطرح على معلم اللغة الإنجليزية العديد من الأفكار البناءة	٠,٦٣٤	دالة عند ٠,٠١
٢	أوفر البدائل بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة لمعلم اللغة الإنجليزية	٠,٧٣٨	دالة عند ٠,٠١
٣	أستمع إلى آراء معلم اللغة الإنجليزية حول درسه	٠,٦٤٥	دالة عند ٠,٠١
٤	أنظر إلى موضوع الدرس من زواياه المختلفة	٠,٨٢١	دالة عند ٠,٠١
٥	أزود معلم اللغة الإنجليزية بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه	٠,٧٢١	دالة عند ٠,٠١
٦	أساعد معلم اللغة الإنجليزية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق أساليب التعلم الحديثة	٠,٦١٣	دالة عند ٠,٠١
٧	أثري ملاحظات معلم اللغة الإنجليزية حول درسه بأراء علمية	٠,٨٥٤	دالة عند ٠,٠١
٨	أوجل حل المشكلات المؤقتة دون التوقف عن التفكير فيها	٠,٨٢٨	دالة عند ٠,٠١
٩	أحتفظ بأراء معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس لدراستها وتطويرها	٠,٦٣٨	دالة عند ٠,٠١
١٠	أشجع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية وأساعده على تطبيقها	٠,٧١٧	دالة عند ٠,٠١
١١	أعطي الفرصة لمعلم اللغة الإنجليزية للمناقشة	٠,٨٥٢	دالة عند ٠,٠١
١٢	أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج الأفكار التي يطرحها أثناء المناقشة والخروج منها بفكرة مبتكرة	٠,٧٧١	دالة عند ٠,٠١

جدول (٦) ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال الدورات التدريبية مع الدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أستخدم جلسات العصف الذهني في الدورات التي أقيمها	٠,٧٨٦	دالة عند ٠,٠١
٢	أستخدم أساليب تربوية غير تقليدية أثناء تدريب معلمي اللغة الإنجليزية	٠,٧٦٣	دالة عند ٠,٠١
٣	أعدل من أسلوب التدريب عند مواجهة المواقف الطارئة	٠,٦١٢	دالة عند ٠,٠١
٤	أحرص على تبادل الأدوار أثناء الدورة التدريبية لتحقيق التعلم المتبادل	٠,٧٦٣	دالة عند ٠,٠١
٥	أخطط لإكساب معلم اللغة الإنجليزية الجديد من المهارات	٠,٧٤٥	دالة عند ٠,٠١
٦	أساعد المعلم على تطوير المهارات التقليدية	٠,٦٣٤	دالة عند ٠,٠١
٧	أعقد دورات تدريبية تناسب حاجات معلم اللغة الإنجليزية	٠,٧٦٥	دالة عند ٠,٠١
٨	أهدف إلى زيادة قدرة معلم اللغة الإنجليزية على التفكير المبدع لمواجهة مشكلاته المستقبلية	٠,٦٢٣	دالة عند ٠,٠١
٩	أسعى إلى تطوير قدرات معلم اللغة الإنجليزية الحالية من خلال الدورات التدريبية	٠,٧٣٤	دالة عند ٠,٠١
١٠	أسعى إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة في الدورات التدريبية الخاصة بمعلم اللغة الإنجليزية	٠,٧٥٤	دالة عند ٠,٠١
١١	أحتفظ بالدورات التدريبية التي لم تطبق على معلم اللغة الإنجليزية إلى العام الدراسي المقبل لتطبيقها	٠,٦٣٤	دالة عند ٠,٠١
١٢	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير	٠,٨١٢	دالة عند ٠,٠١
١٣	أعطي لمعلم اللغة الإنجليزية الحرية في حضور الدورات التدريبية	٠,٧٣٤	دالة عند ٠,٠١
١٤	أخطط للمهارات المستهدفة بناءً على المهارات المتوافرة لدى معلم اللغة الإنجليزية	٠,٩٤٣	دالة عند ٠,٠١

جدول (٧) ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (البحوث الإجرائية) مع الدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أطرح مجموعة من الأفكار كموضوعات للبحوث الإجرائية في مادة اللغة الإنجليزية	٠,٦٥٧	دالة عند ٠,٠١
٢	أطرح أكبر عدد من الأفكار المبتكرة لتحسين الممارسات التعليمية لمعلمي اللغة الإنجليزية	٠,٧٧٤	دالة عند ٠,٠١
٣	أقبل الموضوعات التي يختارها معلم اللغة الإنجليزية، وإن كنت مخالفاً لرأيه	٠,٨٣٤	دالة عند ٠,٠١
٤	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الموضوعات غير التقليدية في المنهج	٠,٧٥٤	دالة عند ٠,٠١
٥	أشجع روح البحث والتجريب لدى معلم اللغة الإنجليزية لحل المشكلات بطريقة مبتكرة	٠,٦٥٤	دالة عند ٠,٠١
٦	أشعر معلم اللغة الإنجليزية بالثقة في إمكانياته وقدراته	٠,٧١١	دالة عند ٠,٠١
٧	أدعم بحوث معلم اللغة الإنجليزية بخلاصة الدراسات والتجارب السابقة المرتبطة بالموضوع	٠,٨٥٤	دالة عند ٠,٠١
٨	أعزز الجوانب الإيجابية لدى معلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية	٠,٨١١	دالة عند ٠,٠١
٩	أحتفظ ببحوث معلمي اللغة الإنجليزية ذات القيمة العلمية العالية	٠,٧٩٣	دالة عند ٠,٠١
١٠	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على التفكير والابتكار أثناء طرح موضوعات الأبحاث العلمية	٠,٦١٢	دالة عند ٠,٠١
١١	أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية حرية اختيار موضوعات البحث بحيث تحقق هدفاً تربوياً	٠,٦٩٨	دالة عند ٠,٠١
١٢	أستفيد من نتائج البحوث السابقة في مادة اللغة الإنجليزية في بحوث جديدة مكتملة لها	٠,٩٤٥	دالة عند ٠,٠١

جدول (٨) ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال (القراءات الموجّهة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أطلب من معلمي اللغة الإنجليزية البحث عن الموضوعات التي تساعد على تمتيهم تربوياً	٠,٨٧٣	دالة عند ٠,٠١
٢	أزود معلم اللغة الإنجليزية بعدد مناسب من القراءات الموجّهة الهادفة خلال العام الدراسي	٠,٨٧٦	دالة عند ٠,٠١
٣	أنوع في موضوعات القراءات حسب المستجدات التربوية	٠,٧٦٣	دالة عند ٠,٠١
٤	أستخدم طرق مختلفة لإيصال القراءات إلى معلم اللغة الإنجليزية كالبريد الإلكتروني	٠,٦٨٩	دالة عند ٠,٠١
٥	أبادر لنشر التجارب الإبداعية لمعلم اللغة الإنجليزية ليستفيد منها المعلمين الآخرين	٠,٨٤٣	دالة عند ٠,٠١
٦	أقدم لمعلم اللغة الإنجليزية الكتب والمجلات المبتكرة التي تساعد على تنمية قدراته	٠,٧٦٥	دالة عند ٠,٠١
٧	أأخذ من المشكلات الشائعة التي تعترض معلم اللغة الإنجليزية موضوعاً للقراءات لتضمينها بعض الحلول	٠,٩١٦	دالة عند ٠,٠١
٨	أقدم شرحاً مفصلاً للقراءات التي تزود خبرات معلم اللغة الإنجليزية كلما سنحت لي الفرصة	٠,٨٣٦	دالة عند ٠,٠١
٩	أحتفظ بالكتب الحديثة والمتنوعة التي تفيد معلم اللغة الإنجليزية فيما بعد	٠,٦٦٩	دالة عند ٠,٠١
١٠	أحرص على اختيار القراءات المناسبة التي توسع أفق معلم اللغة الإنجليزية	٠,٧٩٥	دالة عند ٠,٠١
١١	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على قراءة الكتب الإبداعية في مهنة التدريس	٠,٧٧٠	دالة عند ٠,٠١
١٢	أوجه معلمي اللغة الإنجليزية لقراءات حسب احتياجاتهم	٠,٨٥٤	دالة عند ٠,٠١

تبيّن من الجدول (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨) أن جميع مجالات استبانة درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات الاستبانة ومجالاتها تشترك في قياس خاصية درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي لدى أفراد العينة، كما قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة بطريقة أخرى؛ وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩) معاملات الارتباط بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	عدد البنود
١	المجال الأول: الزيارة الصفية	**٠,٩٧٦	١٤
٢	المجال الثاني: المداولة الإشرافية	**٠,٩٨١	١٢
٣	المجال الثالث: الدورات التدريبية	**٠,٠٩٧	١٤
٤	المجال الرابع: البحوث الإجرائية	**٠,٠٩٧	١٢
٥	المجال الخامس: القراءات الموجهة	**٠,٠٩٧	١٢

المعنى دال عند مستوى (٠,٠١).

اتضح من الجدول (٩) أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتبيّن أن الاستبانة تتّصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

وقام الباحث بحساب ثبات الاستبانة باستخدام درجات العينة الاستطلاعية بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين، واعتبرت الفقرات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول، والفقرات ذات الأرقام الزوجية هي فقرات النصف الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين بأسلوبها: سبيرمان-براون.

جدول (١٠) قيم معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	مجالات الاستبانة	التجزئة النصفية	
		سبيرمان-براون	مستوى الدلالة
١	الزيارة الصفية	٠,٨٧٦	٠,٠١
٢	المداولة الإشرافية	٠,٥٧٩	٠,٠١
٣	الدورات التدريبية	٠,٨٧٣	٠,٠١
٤	البحوث الإجرائية	٠,٧٦٣	٠,٠١
٥	القراءات الموجهة	٠,٨٧٦	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٨٩٠	٠,٠١

اتضح من الجدول (١٠) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها على درجة عالية من الثبات، وكذلك معامل الثبات الكلي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ لذلك اطمأنَّ الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### - بطريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الثبات بطريقة أخرى، وهي طريقة ألفا كرونباخ؛ حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، وجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )	عدد البنود
١	المجال الأول: الزيارة الصفية	٠,٧٨٧	١٤
٢	المجال الثاني: المداولة الإشرافية	٠,٨١	١٢
٣	المجال الثالث: الدورات التدريبية	٠,٧٩١	١٤
٤	المجال الرابع: البحوث الإجرائية	٠,٨٧١	١٢
٥	المجال الخامس: القراءات الموجهة	٠,٧٥٤	١٢
	الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٩٦١	٦٤

اتضح من نتائج الجدول (١١) ارتفاع معامل ثبات الاستبانة (٠,٩٦١)، مما يدل على دقة الاستبانة في القياس، واتساقها فيما تزود به من معلومات عن آراء معلمي اللغة الإنجليزية في أداء مشرفي اللغة الإنجليزية، مما يدل على أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها على درجة عالية من الثبات، وكذلك معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، وهو إضافة إلى كونه قريباً جداً من معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية؛ فهو يدل على أن الاستبانة تتمتع أيضاً بدرجة عالية من الثبات تزيد الباحث اطمئناناً لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

##### ١ - مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من معلمي اللغة الإنجليزية ومعلماتها ومشرفيها، وعددهم (١٢٠) معلماً ومعلمة ومشرفاً للغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة (إدارات: بولاق الدكرور، والهرم، والعمرانية).

٢ - العينة الاستطلاعية:

هدفت إلى التأكد من سلامة أداة الدراسة (استبانة مدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي) وصلاحيتها، من خلال حساب الصدق والثبات لها؛ حيث قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة (إدارات: بولاق الدكرور، والهرم، والعمرانية)، بلغ قوامها (٤٥) معلماً ومشرفاً، بواقع (٢٥) معلماً و(٢٠) مشرفاً، وبعد جمع الاستبانة تم استبعاد عدد (٥) استمارات لعدم اكتمال الاستجابات عليها، ليصبح العدد الإجمالي للاستمارات المستردّة (٤٠) استمارة.

٣ - عينة الدراسة الأصلية:

هدفت إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة؛ حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتمثّلت في (٥٠) معلماً ومعلمة للغة الإنجليزية، و(٣٠) مشرفاً ومشرفة للغة الإنجليزية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة (إدارات: بولاق الدكرور، والهرم، والعمرانية)، والجدولان (١٢) و(١٣) يظهران توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين التربويين وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية):

جدول (١٢)

توزيع أفراد العينة من المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدورات التدريبية	سنوات الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس		**	
	لا	نعم	أكثر من ٢٠	١٥-٢٠	١٥-٥	العالي	دراسات عليا		ذكور
١٣	٣٧	٦	١٢	٣٢	١٠	٤٠	٣٠	٢٠	**
٥٠	٥٠			٥٠		٥٠		المجموع	

جدول (١٣)

توزيع أفراد العينة من مشرفي اللغة الإنجليزية وفق متغيرات الدراسة

الدورات التدريبية	سنوات الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس		**	
	لا	نعم	أكثر من ٢٠	١٥-٢٠	١٥-٥	العالي	دراسات عليا		ذكور
١٩	١١	٤	٧	١٩	٥	٢٥	١٠	٢٠	**
٣٠	٣٠			٣٠		٣٠		المجموع	

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ البيانات وتصفيتهما وتصحيحها ومعالجتها كما يلي:

- ١ - معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- ٢ - معامل ارتباط سبيرمان-براون ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- ٣ - التكرارات والنسب المئوية لعدد المستجيبين من معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها.
- ٤ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تعرّف استجابات معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها فقرات الاستبانة.

#### خامساً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها، وتفسيرها):

تستعرض الدراسة في هذا الجزء نتائج تطبيق أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين التربويين، ومناقشتها، وتفسير فرضياتها، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة.

**السؤال الأول:** ما الدور المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مجالات (الزيارة الصفية، المداولة الإشرافية، القراءات الموجهة، الدورات التدريبية، البحوث الإجرائية) من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وترتيب تقديرات المعلمين لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي لكل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات ككل، والجدول (١٤) يوضح ذلك:

#### جدول (١٤)

دور مشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمين وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	ترتيب العبارات حسب المتوسط
١	المجال الأول: الزيارة الصفية	١٤	١,٩٧	٣,٨٨	٦٥%	٣
٢	المجال الثاني: المداولة الإشرافية	١٢	١,٩٠	٣,٠١	٦٧%	١
٣	المجال الثالث: الدورات التدريبية	١٤	٢,٠٤	٤,١٣	٦٦%	٢
٤	المجال الرابع: البحوث الإجرائية	١٢	١,٩٨	٣,٦٩	٦٤%	٤
٥	المجال الخامس: القراءات الموجهة	١٢	١,٦٠	٥,١٠	٦٢%	٥
-	الاستبانة ككل	٦٤	١,٩٠	٤,٤٢	٦٣%	-

تبين من نتائج الجدول (١٤) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال الإشراف التربوي لمعلمي اللغة الإنجليزية - من وجهة نظر المعلمين - كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط



الحسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٤,٤٢) , وأن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال المداولة الإشرافية جاء في الترتيب الأول بنسبة مئوية (٦٧%) بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٣,٠١)، وجاءت الدورات التدريبية في الترتيب الثاني بنسبة مئوية (٦٦%) بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وانحراف معياري (٤,١٣)، وجاء مجال الزيارات الصفية في الترتيب الثالث بنسبة مئوية (٦٥%) بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري (٣,٨٨)، وجاء مجال البحوث الإجرائية في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦٤%) بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري (٣,٦٩)، وجاء مجال القراءات الموجهة في الترتيب الخامس بنسبة مئوية (٦٢%) بمتوسط حسابي (١,٦٠) وانحراف معياري (٥,١٠).

وتفسير ذلك راجع إلى أن المعلمين يسعون إلى تحسين الممارسات التعليمية الصفية من خلال مشاركتهم وتعاونهم الإيجابي مع المشرف التربوي، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المداولة الإشرافية؛ فهي القدرة على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المباشرة حول أدائهم، وإثارة الدافعية الذاتية للمعلمين نحو الأخذ بالاتجاهات الحديثة.

أما بالنسبة لعبارات كل مجال فكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: مجال الزيارة الصفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (الزيارة الصفية)، وترتيبها

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الأول: الزيارة الصفية										رقم العبارة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة						العبارة	
				أوافق		إلى حدّما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٦٢%	.٩٥٧	١,٨٥	٣٩	٣٩	٧	٧	٥٤	٥٤	يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بتزويد معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس أثناء زيارته الصفية	١
٥	٥٩%	.٩٥٢	١,٧٧	٣٦	٣٦	٥	٥	٥٩	٥٩	يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بإنتاج عدد كبير من الحلول تجاه المشكلات الخاصة بالمنهج أثناء زيارته الصفية	٢
٧	٥٨%	.٩٤١	١,٧٣	٣٤	٣٤	٥	٥	٦١	٦١	يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بالثناء على المعلم بعد تطبيقه طريقة تدريس حديثة	٣

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الأول: الزيارة الصفية										رقم العبارة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة							
				أوافق		إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	٥٣%	.٨٨٩	١,٥٩	٢٧	٢٧	٥	٥	٦٨	٦٨	٤	يتيح مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الفرصة لإبداء رأيه في الدرس دون إحراج
٩	٥٥%	.٩١٦	١,٦٤	٣٠	٣٠	٤	٤	٦٦	٦٦	٥	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية
٥٦	٥٩%	.٩٥٢	١,٧٧	٣٦	٣٦	٥	٥	٥٩	٥٩	٦	يقترح مشرف اللغة الإنجليزية على المعلم أفكاراً جديدة وقيمة
٦٧	٥٨%	.٩٣٩	١,٧٤	٣٤	٣٤	٦	٦	٦٠	٦٠	٧	يستنتج مشرف اللغة الإنجليزية المشكلات التي قد تواجه المعلم من خلال الزيارة الصفية
٣	٦٢%	.٩٧٥	١,٨٦	٤١	٤١	٤	٤	٥٥	٥٥	٨	يضيف مشرف اللغة الإنجليزية أفكاراً إبداعية على مقترحات المعلم حول الدرس قبل الزيارة
١	٦٧%	.٩٤٣	٢,٠٢	٤٥	٤٥	١٢	١٢	٤٣	٤٣	٩	يشرح مشرف اللغة الإنجليزية بعض مواضع الغموض في منهج اللغة الإنجليزية للمعلم
٢	٦٣%	.٨٥٦	١,٨٨	٣١	٣١	٢٦	٢٦	٤٣	٤٣	١٠	يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على رصد جميع المواقف التربوية التعليمية داخل غرفة الصف
٨	٥٦%	.٨١٧	١,٦٧	٢٢	٢٢	٢٣	٢٣	٥٥	٥٥	١١	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية الأفكار المبتكرة للمعلم إذا كانت منطقية
١١	٥٠%	.٧٨٥	١,٤٩	١٨	١٨	١٣	١٣	٦٩	٦٩	١٢	يعزّز مشرف اللغة الإنجليزية ثقة المعلم بقدراته على الإبداع والابتكار
١٢	٤٦%	.٧٤٧	١,٣٧	١٦	١٦	٥	٥	٧٩	٧٩	١٣	يتحرّر مشرف اللغة الإنجليزية من القيود والروتين والقوانين أثناء الزيارة الصفية للمعلم
١٢	٤٦%	.٧٢٠	١,٣٧	١٤	١٤	٩	٩	٧٧	٧٧	١٤	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على دمج طرق متنوّعة من طرق التدريس أثناء الزيارة الصفية

اتضح من نتائج الجدول (١٥) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية - من وجهة نظر المعلمين لمجال الزيارة الصفية - كان بدرجة كبيرة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٢-١,٧٣)، وحصلت العبارات (٩-١٠-٨-١-٢-٦-٧-٣-١١) على درجة كبيرة؛ حيث كانت كالتالي:

العبارة (٩) حازت على أعلى ترتيب وجاءت في المرتبة الأولى (يشرح مشرف اللغة الإنجليزية بعض مواضع الغموض في منهج اللغة الإنجليزية للمعلم) بنسبة (٦٧%) ودرجة

موافقة عالية (٤٥%) بمتوسط قدره (٢,٠٢) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤٣)، والعبارة (١٠) جاءت في المرتبة الثانية (يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على رصد جميع المواقف التربوية التعليمية داخل غرفة الصف) بنسبة (٦٣%) ودرجة موافقة (٣١%) بمتوسط قدره (١,٨٨) وانحراف معياري قدره (٠,٨٥٦)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة الثالثة (يضيف مشرف اللغة الإنجليزية أفكارًا إبداعية على مقترحات المعلم حول الدرس قبل الزيارة) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٤١%) بمتوسط قدره (١,٦٨) وانحراف معياري قدره (٠,٩٧٥)، والعبارة (١) جاءت في المرتبة الرابعة (يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بتزويد معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس أثناء زيارته الصفية) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٣٩%) بمتوسط قدره (١,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٥٧)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة الخامسة (يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بإنتاج عدد كبير من الحلول تجاه المشكلات الخاصة بالمنهج أثناء زيارته الصفية) بنسبة (٥٩%) ودرجة موافقة (٣٦%) بمتوسط قدره (١,٧٧) وانحراف معياري قدره (٠,٩٥٢)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة الخامسة (يقترح مشرف اللغة الإنجليزية على المعلم أفكارًا جديدة وقيمة) بنسبة (٥٩%) ودرجة موافقة (٣٦%) بمتوسط قدره (١,٧٧) وانحراف معياري قدره (٠,٩٥٢)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة السادسة (يستنتج مشرف اللغة الإنجليزية المشكلات التي قد تواجه المعلم من خلال الزيارة الصفية) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٤%) بمتوسط قدره (١,٧٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٩)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة السابعة (يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بالثناء على المعلم بعد تطبيقه طريقة تدريس حديثة) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٤%) بمتوسط قدره (١,٧٣) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤١)، والعبارة (١١) جاءت في المرتبة الثامنة (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية الأفكار المبتكرة للمعلم إذا كانت منطقية) بنسبة (٥٦%) ودرجة موافقة (٢٢%) بمتوسط قدره (١,٦٧) وانحراف معياري قدره (٠,٨١٧).

وتفسير ذلك أن المعلم يرى أهمية دور مشرفي اللغة الإنجليزية في شرح مناهج اللغة الإنجليزية، وخاصة الغامض منها بهدف تحسين أدائه المهني وتطوير مهاراته وقدراته بما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية وتحسينها، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلم يرى أن للمشرف التربوي دورًا مهمًا في تقديم المساعدة له فيما يواجهه من مواقف تربوية مختلفة داخل الصف المدرسي بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية بالشكل المرغوب فيه، وهذا الدور مهم لمشرفي اللغة الإنجليزية بما يساعد المعلم على إنجاز الخطة الدراسية بشكل ملائم وفعال داخل الصف الدراسي، وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف في أداء المعلمين ويأخذ برأيه وملاحظاته عن المعلمين ويسعى لتلبيه هذه الاحتياجات بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وهذا يعود إلى أن المعلم يرى أن المشرف التربوي قادر على تلمس رغباته وتحديد احتياجاته من المعارف والمهارات من خلال الزيارات الصفية التي يعقدها معه.

وقريباً من هذا ما أكدته الدراسات السابقة، وخصوصاً دراسة (عبدالفتاح عليان، ٢٠٠٢)<sup>(١)</sup> التي توصلت إلى أن من مهامّ المشرف أثناء الزيارة الصفية توجيه المعلم إلى ضرورة النطق السليم للأصوات الإنجليزية، وحثه على استخدام أساليب تدريسية متنوعة في تعليم اللغة الإنجليزية، وتوجيهه إلى تبادل الخبرات المهنية مع زملائه، وتوضيح بعض أساليب تدريس اللغة الإنجليزية.

أما دراسة (مصطفى عبده، ٢٠٠٥)<sup>(٢)</sup> التي استهدفت الكشف عن واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين الموجهة نحو معلمي اللغة الإنجليزية المستجدين فقد أثبتت أن معظم جاءت ممارسات المشرفين التربويين في مجال الأساليب الإشرافية في محور الزيارات الصفية كانت ممارسات تتم بدرجة عالية.

أما بالنسبة لبقية العبارات في هذا المجال (٥-٤-١٢-١٣-١٤) فقد كان ترتيبها متوسطاً، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٦٤-١,٣٧)؛ حيث كان ترتيب العبارات كالتالي:

العبارة (٥) جاءت في المرتبة التاسعة (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٦)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة العاشرة (يُتيح مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الفرصة لإبداء رأيه في درس دون إحراج) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٧%) بمتوسط قدره (١,٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٩)، والعبارة (١٢) جاءت في المرتبة الحادية عشر (يعزّز مشرف اللغة الإنجليزية ثقة المعلم بقدراته على الإبداع والابتكار) بنسبة (٥٠%) ودرجة موافقة (١٨%) بمتوسط قدره (١,٤٩) وانحراف معياري قدره (٠,٧٨٥)، والعبارة (١٣) جاءت في المرتبة الثانية عشر (يتحرّر مشرف اللغة الإنجليزية من القيود والروتين والقوانين أثناء الزيارة الصفية للمعلم) بنسبة (٤٦%) ودرجة موافقة (١٦%) بمتوسط قدره (١,٣٧) وانحراف معياري قدره (٠,٧٤٧)، والعبارة (١٤) جاءت في المرتبة الثانية عشر (يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على دمج طرق متنوعة من طرق التدريس أثناء الزيارة الصفية) بنسبة (٤٦%) ودرجة موافقة (١٠%) بمتوسط قدره (١,٣٧) وانحراف معياري قدره (٠,٧٢٠).

وتفسير ذلك يرجع لكثرة القوانين واللوائح والنشرات التربوية من الإدارات التعليمية وكثرتها بما يشكل عبئاً على مشرف اللغة الإنجليزية وإعاقة عن تحقيق الفاعلية المطلوبة منه، كما يرجع ذلك إلى أن مشرفي اللغة الإنجليزية لديهم من الأعباء والمهام ما يشكل عليهم عبئاً يمنعهم أو يعوقهم عن القيام بهذه المهمة.

(١) عبدالفتاح عليان: دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠٠٢.

(٢) مصطفى بن عبده بن جوليت هوسي: واقع ممارسات المشرفين التربويين الموجهة نحو معلمي اللغة الإنجليزية المستجدين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، ٢٠٠٥.

ثانياً: مجال المداولة الإشرافية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمين لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (١٦) يوضح ذلك:

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (المداولة الإشرافية)، وترتيبها

ترتيب المقدرات حسب المتوسط	المجال الثاني: المداولة الإشرافية										
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة				العبرة		رقم العبرة	
				أوافق		إلى حد ما					
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	٦٦٪	.٩٨٠	١,٩٩	٤٧	٤٧	٥	٥	٤٨	٤٨	١	يطرح مشرف اللغة الإنجليزية على المعلم العديد من الأفكار البناءة
٢	٦٥%	.٩٦٨	١,٩٥	٤٤	٤٤	٧	٧	٤٩	٤٩	٢	يوفر مشرف اللغة الإنجليزية البدائل بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة للمعلم
٤	٥٦%	.٩٠٩	١,٦٨	٣٠	٣٠	٨	٨	٦٢	٦٢	٣	يستمتع مشرف اللغة الإنجليزية إلى مرنثيات المعلم حول درسه
٧	٥٣%	.٩٠٠	١,٥٩	٢٨	٢٨	٣	٣	٦٩	٦٩	٤	ينظر مشرف اللغة الإنجليزية إلى أي موضوع من زواياه المختلفة
٨	٥٢%	.٨٦٨	١,٥٦	٢٥	٢٥	٦	٦	٦٩	٦٩	٥	يزود مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه
٧	٥٣%	.٨٥٤	١,٥٩	٢٤	٢٤	١١	١١	٦٥	٦٥	٦	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على حل المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق أساليب التعلم الحديثة
٦	٥٥%	.٨٩٤	١,٦٤	٢٨	٢٨	٨	٨	٦٤	٦٤	٧	يثير مشرف اللغة الإنجليزية ملاحظات المعلم حول درسه بأراء علمية
٥	٥٦%	.٩٠٠	١,٦٧	٢٩	٢٩	٩	٩	٦٢	٦٢	٨	يؤجل مشرف اللغة الإنجليزية حل المشكلات المؤقتة دون التوقف عن التفكير فيها
٣	٦٠%	.٩١٣	١,٧٩	٣٣	٣٣	١٣	١٣	٥٤	٥٤	٩	يحفظ مشرف اللغة الإنجليزية بأراء المعلم حول الدرس لدراستها وتطويرها
٣	٦٠%	.٨٦٨	١,٧٩	٢٩	٢٩	٢١	٢١	٥٠	٥٠	١٠	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية الأفكار المبتكرة للمعلم ويساعده على تطبيقها
٩	٥٠%	.٨١٠	١,٥١	٢٠	٢٠	١١	١١	٦٩	٦٩	١١	يعطي مشرف اللغة الإنجليزية الفرصة للمعلم للمناقشة
١٠	٤٩%	.٧٨٤	١,٤٦	١٨	١٨	١٠	١٠	٧٢	٧٢	١٢	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على دمج الأفكار التي يطرحها أثناء المناقشة والخروج منها بفكرة مبتكرة

اتضح من نتائج الجدول (١٦) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال المداولة الإشرافية - من وجهة نظر المعلمين - كانت بدرجة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية

بين (١,٩٩-١,٦٤)، وحصلت العبارات (١-٢-٩-١٠-٣-٨-٧) على درجة كبيرة، وبيانها كالتالي:

حازت العبارة (١) على أعلى ترتيب وجاءت في المرتبة الأولى (يطرح مشرف اللغة الإنجليزية على المعلم العديد من الأفكار البناءة) بنسبة (٦٦%) ودرجة موافقة (٤٧%) بمتوسط قدره (١,٩٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٠)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة الثانية (يوفر مشرف اللغة الإنجليزية البدائل بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة للمعلم) بنسبة (٦٥%) ودرجة موافقة (٤٤%) بمتوسط قدره (١,٩٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٨)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الثالثة (يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية بآراء المعلم حول الدرس لدراستها وتطويرها) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٣٣%) بمتوسط قدره (١,٧٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٣)، والعبارة (١٠) جاءت في المرتبة الثالثة (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية الأفكار المبتكرة للمعلم ويساعده على تطبيقها) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٢٩%) بمتوسط قدره (١,٧٩) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦٨)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة الرابعة (يستمتع مشرف اللغة الإنجليزية إلى مرئيات المعلم حول درسه) بنسبة (٥٦%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٨) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٩)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة الخامسة (يؤجل مشرف اللغة الإنجليزية حل المشكلات المؤقتة دون التوقف عن التفكير فيها) بنسبة (٥٦%) ودرجة موافقة (٢٩%) بمتوسط قدره (١,٧٦) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٠)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة السادسة (يثير مشرف اللغة الإنجليزية ملاحظات المعلم حول درسه بآراء علمية) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٨%) بمتوسط قدره (١,٦٤) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٤).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن المعلم يرى أن مشرفي اللغة الإنجليزية لديهم الخبرة الكافية في توزيع المنهج، وتوجيه المعلمين وإرشادهم للإفادة من الأساليب التعليمية الحديثة وربطها مع البيئة والمجتمع خارج البيئة المدرسية، كما أن المعلم يرى أن المشرف التربوي يشارك في توزيع المسؤوليات وتقديم المشورة للمعلمين وتحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه.

أما العبارات الباقية في هذا المجال فقد كانت درجاتها متوسطة وتراوحت المتوسطات

الحسابية بين (١,٥٩-١,٤٦)، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١٢) في المرتبة الأخيرة (يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على دمج الأفكار التي يطرحها أثناء المناقشة والخروج منها بفكرة مبتكرة) بنسبة (٤٩%) ودرجة موافقة (١٨%) بمتوسط قدره (١,٤٦) وانحراف معياري قدره (٠,٧٨٤)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة السابعة (يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على حل المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق أساليب التعلم الحديثة) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٤%) بمتوسط قدره (١,٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٨٥٤)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة السابعة (ينظر مشرف اللغة الإنجليزية إلى أي موضوع من زواياه المختلفة) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٨%) بمتوسط قدره (١,٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٠)، والعبارة (٥) جاءت في المرتبة الثامنة (يزود مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه) بنسبة (٥٢%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٥٦) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦٨)، والعبارة (١١) جاءت في المرتبة التاسعة (يعطي مشرف اللغة الإنجليزية الفرصة للمعلم للمناقشة) بنسبة (٥٠%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٥١) وانحراف معياري قدره (٠,٨١٠).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية يحتاج إلى الاطلاع على الأساليب الحديثة في التدريس والتعليم، وتزويد المعلمين بالمهارات والخبرات الحديثة، وهذا يدل على ضعف هذا الدور لدى المشرف التربوي وممارسته لتطوير أداء معلم اللغة الإنجليزية.

وهذا نفسه ما أثبتته دراسة (سلوى محمد، ٢٠٠٦)<sup>(١)</sup> حين توصلت إلى أنه مع كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم فإن هناك ضعفاً في الكفايات المهنية لدى بعض المشرفين، وعدم استطاعة بعض الإدارات المدرسية للقيام بالمتابعة الفنية.

حتى مع هذا الضعف فإن دراسة (Hismanoglu, M. & Hismanoglu S., ٢٠١٠)<sup>(٢)</sup> توصلت إلى اتباع المشرفين التربويين لبعض الأساليب غير العلمية أو التربوية في ممارساتهم الإشرافية.

(١) سلوى محمد الحسن نصر: دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية بمحلية كرري

من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم - كلية التربية، ٢٠٠٦.

(٢) Hismanoglu, M. & Hismanoglu, S.: English Language Teachers' perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development, A Case Study of Northern Cyprus, NOVITAS ROYAL research on youth and language, Cyprus .

ثالثاً: مجال الدورات التدريبية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدور المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (١٧) يوضح ذلك:

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (الدورات التدريبية)، وترتيبها

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الثالث: الدورات التدريبية										رقم العبرة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة							
				أوافق		إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٦٨%	.٩٤٧	٢,٠٥	٤٧	٤٧	١١	١١	٤٢	٤٢	١	يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية جلسات العصف الذهني في الدورات التي يقيمها
١	٦٩%	.٩٥٠	٢,٠٨	٤٩	٤٩	١٠	١٠	٤١	٤١	٢	يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية أساليب تربوية غير تقليدية أثناء تدريب المعلمين
٣	٦٥%	.٩١٩	١,٩٤	٣٩	٣٩	١٦	١٦	٤٥	٤٥	٣	يعدل مشرف اللغة الإنجليزية من أسلوب التدريب عند مواجهة المواقف الطارئة
٧	٥٥%	.٩٠١	١,٦٦	٢٩	٢٩	٨	٨	٦٣	٦٣	٤	يجرز مشرف اللغة الإنجليزية على تبادل الأدوار أثناء الدورة التدريبية لتحقيق التعلم المتبادل
٨	٥٥%	.٩١٤	١,٦٥	٣٠	٣٠	٥	٥	٦٥	٦٥	٥	يخطط مشرف اللغة الإنجليزية لإكساب المعلم الجديد من المهارات
١١	٥٤%	.٨٩٨	١,٦١	٢٨	٢٨	٥	٥	٦٧	٦٧	٦	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية إكساب المعلم المهارات التقليدية
١٠	٥٤%	.٩٠٨	١,٦٢	٢٩	٢٩	٤	٤	٦٧	٦٧	٧	يعقد مشرف اللغة الإنجليزية دورات تدريبية تناسب حاجات المعلم
٩	٥٥%	.٩٠٥	١,٦٤	٢٩	٢٩	٦	٦	٦٥	٦٥	٨	يهدف مشرف اللغة الإنجليزية إلى زيادة قدرة المعلم على التفكير المبدع لمواجهة مشكلاته المستقبلية
٤	٦٠%	.٩٣٢	١,٨٠	٣٥	٣٥	١٠	١٠	٥٥	٥٥	٩	يسعى مشرف اللغة الإنجليزية إلى تطوير قدرات المعلم الحالية من خلال الدورات التدريبية
٥	٥٩%	.٩٢٧	١,٧٨	٣٤	٣٤	١٠	١٠	٥٦	٥٦	١٠	يسعى مشرف اللغة الإنجليزية إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة في الدورات التدريبية الخاصة بالمعلم
٦	٥٦%	.٨٢٩	١,٦٧	٢٣	٢٣	٢١	٢١	٥٦	٥٦	١١	يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية بالدورات التدريبية التي لم تطبق على المعلم إلى العام الدراسي المقبل لتطبيقها
١٢	٥١%	.٧٧٢	١,٥٢	١٧	١٧	١٨	١٨	٦٥	٦٥	١٢	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير
١٣	٤٦%	.٧٠٨	١,٣٨	١٣	١٣	١٢	١٢	٧٥	٧٥	١٣	يعطي مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الحرية في حضور الدورات التدريبية
١٤	٤٢%	.٦٤٢	١,٢٥	١١	١١	٣	٣	٨٦	٨٦	١٤	يخطط مشرف اللغة الإنجليزية للمهارات المستهدفة بناء على المهارات المتوافرة لدى معلمي اللغة الإنجليزية



اتضح من نتائج الجدول (١٧) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال الدورات التدريبية - من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية - كان بدرجة متوسطة عموماً، وجاءت عبارات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٧٨-٢,٠٨)، وحصلت العبارات (٢-١-٣-٩-١٠) على درجة كبيرة، وبيانها كالتالي:

حازت العبارة (٢) على أعلى ترتيب وجاءت في المرتبة الأولى (يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية أساليب تربوية غير تقليدية أثناء تدريب المعلمين) بنسبة (٦٩%) ودرجة موافقة (٤٩%) بمتوسط قدره (٢,٠٨) وانحراف معياري قدره (٠,٩٥٠)، والعبارة (١) جاءت في المرتبة الثانية (يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية جلسات العصف الذهني في الدورات التي يقيمها) بنسبة (٦٨%) ودرجة موافقة (٤٧%) بمتوسط قدره (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤٧)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة الثالثة (يعدل مشرف اللغة الإنجليزية من أسلوب التدريب عند مواجهة المواقف الطارئة) بنسبة (٦٥%) ودرجة موافقة (٣٩%) بمتوسط قدره (١,٤٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٩)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الرابعة (يسعى مشرف اللغة الإنجليزية إلى تطوير قدرات المعلم الحالية من خلال الدورات التدريبية) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٨٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٢)، والعبارة (١٠) جاءت في المرتبة الخامسة (يسعى مشرف اللغة الإنجليزية إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة في الدورات التدريبية الخاصة بالمعلم) بنسبة (٥٩%) بدرجة موافقة (٣٤%) بمتوسط قدره (١,٨٧) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٧).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن المعلم يرى أهمية الدور الذي يضطلع به مشرف اللغة الإنجليزية خلال الدورات التدريبية التي يعقدها للمعلمين، وسعيه إلى تطوير العملية الإشرافية بممارسة العصف الذهني في الدورات التدريبية التي يحتاج إليها المعلم لتحسين أدائه والارتقاء بالعملية التعليمية داخل الصف الدراسي، وتنمية العلاقات الإنسانية خلال الدورات التدريبية، وتأمين بيئة مدرسية مريحة، والتواضع مع المعلمين من خلال عمليات التواصل الفعال.

وهذا عموماً يتفق مع ما أكدته الدراسات السابقة، وخصوصاً دراسة (عبدالفتاح عليان، ٢٠٠٢)<sup>(١)</sup> التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التخصص كانت متوسطة.

ومع أن دراسة (فدوى كامل، ٢٠٠٨)<sup>(٢)</sup> قد توصلت إلى وجود زيادة في الدورات التي تعرّف معلمي اللغة الإنجليزية كيفية توظيف مهارات التعليم بشكل جيد وإطلاعهم على طرق

(١) عبدالفتاح عليان: دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠٠٢.

(٢) فدوى كامل سالم: واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - كلية التربية، غزة، ٢٠٠٨.

التدريس الحديثة، فإنها قد أوصت باستحداث وسائل جديدة لقياس مردود أثر تلك اللقاءات والتدريبات على أداء هؤلاء المعلمين.

أما باقي العبارات في هذا المجال فقد كانت درجاتها متوسطة وضعيفة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١١) في المرتبة السادسة (يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية بالدورات التدريبية التي لم تطبق على المعلم إلى العام الدراسي المقبل لتطبيقها) بنسبة (٥٦%) بدرجة موافقة (٢٣%) بمتوسط قدره (١,٦٧) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٩)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة السابعة (يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على تبادل الأدوار أثناء الدورة التدريبية لتحقيق التعلم المتبادل) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٩%) بمتوسط قدره (١,٦٦) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠١)، والعبارة (٥) جاءت في المرتبة الثامنة (يخطط مشرف اللغة الإنجليزية لإكساب المعلم الجديد من المهارات) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٤)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة التاسعة (يهدف مشرف اللغة الإنجليزية إلى زيادة قدرة المعلم على التفكير المبدع لمواجهة مشكلاته المستقبلية) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٩%) بمتوسط قدره (١,٦٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٥)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة العاشرة (يعقد مشرف اللغة الإنجليزية دورات تدريبية تناسب حاجات المعلم) بنسبة (٥٤%) ودرجة موافقة (٢٩%) بمتوسط قدره (١,٦٢) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٨)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة الحادية عشر (يساعد مشرف اللغة الإنجليزية في إكساب المعلم المهارات التقليدية) بنسبة (٥٤%) ودرجة موافقة (٢٨%) بمتوسط قدره (١,٦١) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٨)، والعبارة (١٢) جاءت في المرتبة الثانية عشر (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير) بنسبة (٥١%) ودرجة موافقة (١٧%) بمتوسط قدره (١,٥٢) وانحراف معياري قدره (٠,٧٧٢)، والعبارة (١٣) جاءت في المرتبة الثالثة عشر (يعطي مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الحرية في حضور الدورات التدريبية) بنسبة (٤٦%) ودرجة موافقة (١٣%) بمتوسط قدره (١,٨٣) وانحراف معياري قدره (٠,٧٠٨)، والعبارة (١٤) جاءت في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة (يخطط مشرف اللغة الإنجليزية للمهارات المستهدفة بناء على المهارات المتوافرة لدى معلمي اللغة الإنجليزية) بنسبة (٤٢%) ودرجة موافقة (١١%) بمتوسط قدره (١,٢٥) وانحراف معياري قدره (٠,٦٤٢).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية خلال الدورات التدريبية يسعى إلى تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين لتطوير مهاراتهم وأدائهم داخل الصف، وإلى أنه في الغالب ينفذ التدريبات بطريقة روتينية تقليدية تجعله مشرفاً قبل أن يكون قائداً فعالاً ملتزماً بالتعليمات والتوجيهات الواردة من الإدارات التعليمية ويلتزم بالمواعيد والجدول الرسمية للتدريبات والتي تأخذ الطابع النظري أكثر من التركيز على الجانب التدريبي العملي بما يقلل من الفائدة التي تعود على المعلمين وتساعدهم على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

رابعاً: مجال البحوث الإجرائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدور المشرف التربوي - من وجهة نظر المعلمين - لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (١٨) يوضح ذلك:

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (البحوث الإجرائية)، وترتيبها

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الرابع: البحوث الإجرائية										رقم العبارة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة				العبارة			
				أوافق		إلى حد ما		لا أوافق			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	٦٥%	.٩٦٣	١,٩٦	٤٤	٤٤	٨	٨	٤٨	٤٨	يطرح مشرف اللغة الإنجليزية مجموعة من الأفكار كموضوعات للبحوث الإجرائية في مادة اللغة الإنجليزية	١
٢	٦٣%	.٩٣٥	١,٨٨	٣٨	٣٨	١٢	١٢	٥٠	٥٠	يطرح مشرف اللغة الإنجليزية أكبر عدد من الأفكار المبتكرة لتحسين ممارسات المعلمين التعليمية	٢
٤	٥٦%	.٩٠٧	١,٦٩	٣٠	٣٠	٩	٩	٦١	٦١	يتقبل مشرف اللغة الإنجليزية الموضوعات التي يختارها معلم اللغة الإنجليزية، وإن كانت مخالفة لرايه	٣
٨	٥٤%	.٨٩٦	١,٦٢	٢٨	٢٨	٦	٦	٦٦	٦٦	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على طرح الموضوعات غير التقليدية في المنهج	٤
٧	٥٥%	.٩١٤	١,٦٥	٣٠	٣٠	٥	٥	٦٥	٦٥	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية روح البحث والتجريب لدى المعلم لحل المشكلات بطريقة مبتكرة	٥
٥	٥٦%	.٩٢٢	١,٦٧	٣١	٣١	٥	٥	٦٤	٦٤	يشعر مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بالثقة في إمكاناته وقدراته	٦
٩	٥٤%	.٩٠٩	١,٦١	٢٩	٢٩	٣	٣	٦٨	٦٨	يبدع مشرف اللغة الإنجليزية بحوث المعلم بخلاصة الدراسات والتجارب السابقة المرتبطة بالموضوع	٧
٦	٥٥%	.٩١٣	١,٦٦	٣٠	٣٠	٦	٦	٦٤	٦٤	يعزز مشرف اللغة الإنجليزية الجوانب الإيجابية لدى معلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية	٨
٣	٦١%	.٩٠٣	١,٨٢	٣٣	٣٣	١٦	١٦	٥١	٥١	يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية ببحوث المعلمين ذات القيمة العلمية العالية	٩
٣	٦١%	.٨٨١	١,٨٢	٣١	٣١	٢٠	٢٠	٤٩	٤٩	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على التفكير والابتكار أثناء طرح موضوعات الأبحاث العلمية	١٠
١٠	٥٣%	.٨٧٦	١,٦٠	٢٦	٢٦	٨	٨	٦٦	٦٦	يتيح مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم حرية اختيار موضوعات البحث بحيث تحقق هدفاً تربوياً	١١
١٠	٥٣%	.٨٨٨	١,٦٠	٢٧	٢٧	٦	٦	٦٧	٦٧	يستفيد مشرف اللغة الإنجليزية من نتائج البحوث السابقة في مادة اللغة الإنجليزية في بحوث جديدة مكتملة لها	١٢

اتضح من نتائج الجدول (١٨) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال البحوث الإجرائية - من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية - كان بدرجة متوسطة، وجاءت عبارات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٦٧-١,٩٦)، وحصلت العبارات (١-٢-٩-١٠-٣-٦) على درجة كبيرة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى (يطرح مشرف اللغة الإنجليزية مجموعة من الأفكار كموضوعات للبحوث الإجرائية في مادة اللغة الإنجليزية) بنسبة (٦٥%) ودرجة موافقة (٤٤%) بمتوسط قدره (١,٩٦) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٣)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة الثانية (يطرح مشرف اللغة الإنجليزية أكبر عدد من الأفكار المبتكرة لتحسين ممارسات المعلمين التعليمية) بنسبة (٦٣%) ودرجة موافقة (٣٨%) بمتوسط قدره (١,٨٨) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٥)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الثالثة (يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية ببحوث المعلمين ذات القيمة العلمية العالية) بنسبة (٦١%) ودرجة موافقة (٣٣%) بمتوسط قدره (١,٨٢) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٣)، والعبارة (١٠) جاءت في المرتبة الثالثة (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على التفكير والابتكار أثناء طرح موضوعات الأبحاث العلمية) بنسبة (٦١%) ودرجة موافقة (٣١%) بمتوسط قدره (١,٨٢) وانحراف معياري قدره (٠,٨٨١)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة الرابعة (يتقبل مشرف اللغة الإنجليزية الموضوعات التي يختارها معلم اللغة الإنجليزية، وإن كانت مخالفةً لرأيه) بنسبة (٥٦%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٧)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة الخامسة (يشعر مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بالثقة في إمكاناته وقدراته) بنسبة (٥٦%) ودرجة موافقة (٣١%) بمتوسط قدره (١,٦٧) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٢).

وتفسير ذلك يعود إلى أن معلم اللغة الإنجليزية يرى أن المشرف التربوي ينبغي أن يحرص على تنمية معارفه وقدراته، وتشجيعه على إعداد الدراسات والبحوث، واتباع الأساليب التربوية الحديثة للارتقاء بأداء المعلمين وتشجيعهم على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة والبيئة بما يخدم المستوى التعليمي للطلاب داخل الصف لإثراء العملية التعليمية وتحقيق الفائدة التربوية بفاعلية.

أما بالنسبة إلى بقية العبارات في هذا المجال فقد كانت درجاتها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٦٦-١,٦٠)، وبيانها كالتالي:

جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (١١) في المرتبة العاشرة (يُتيح مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم حرية اختيار موضوعات البحث بحيث تحقق هدفاً تربوياً) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة

(٢٦%) بمتوسط قدره (١,٦٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٧٦)، والعبارة (١٢) جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة (يستفيد مشرف اللغة الإنجليزية من نتائج البحوث السابقة في مادة اللغة الإنجليزية في بحوث جديدة مكملة لها) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٧%) بمتوسط قدره (١,٦٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٨)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة السادسة (يعزز مشرف اللغة الإنجليزية الجوانب الإيجابية لدى معلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٦) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٣)، والعبارة (٥) جاءت في المرتبة السابعة (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية روح البحث والتجريب لدى المعلم لحل المشكلات بطريقة مبتكرة) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٤)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة الثامنة (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على طرح الموضوعات غير التقليدية في المنهج) بنسبة (٥٤%) ودرجة موافقة (٢٨%) بمتوسط قدره (١,٦٢) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٦)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة التاسعة (يدعم مشرف اللغة الإنجليزية بحوث المعلم بخلاصة الدراسات والتجارب السابقة المرتبطة بالموضوع) بنسبة (٥٤%) ودرجة موافقة (٢٩%) بمتوسط قدره (١,٦١) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠٩).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرفي اللغة الإنجليزية - على الرغم من دوره الفعال في التنمية المهنية لمعلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية - متقلّب بالأعمال والمهام المطلوبة منه، وهذا ما يمنعه ويحول بينه وبين إجراء البحوث بحرية ووقت كافٍ أو انشغاله عن حضور البرامج والمؤتمرات التربوية التي تعقد في المناسبات المختلفة، وبالتالي ينشغل عن دعوة المعلمين عن حضورها والإفادة منها وتطوير كفاءتهم التربوية والمهنية بصورة أفضل.

وقد يكون ذلك نفسه ما أحدث ضعفاً من نوع ما في هذا الجانب عند المعلمين؛ لأن المشرف أحياناً كثيرة قدوة تربوية للمعلم.

على العموم فإن دراسة (أحمد محمد، ٢٠١٥)<sup>(١)</sup> قد توصلت إلى ضعف جدية المعلم في الاستفادة من أساليب الإشراف التربوي، وعدم مناسبة المدة الزمنية للمحتوى المعرفي المقدم خلال الأساليب، وضعف نوعية مشاركة المعلمين، وضعف درجة تعمق وتركيز المحتوى المعرفي المقدم خلال الأساليب

(١) أحمد بن محمد أحمد صعيدي: تفعيل دور الإشراف التربوي في تدريب معلمي اللغة الإنجليزية، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٥.

خامساً: مجال القراءات الموجّهة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدور مشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمين لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (١٩) يوضح ذلك:

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (القراءات الموجّهة)، وترتيبها

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الخامس: القراءات الموجّهة										رقم العبارة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة				العبارة			
				أوافق		إلى حدّ ما					
				%	ك	%	ك				
١	٦٥%	.٩٦٨	١,٩٥	٤٤	٤٤	٧	٧	٤٩	٤٩	١	يطلب مشرف اللغة الإنجليزية من المعلم البحث عن الموضوعات التي تساعد على تنميته تربوياً
١	٦٥%	.٩٦٨	١,٩٥	٤٤	٤٤	٧	٧	٤٩	٤٩	٢	يزود مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بعدد مناسب من القراءات الموجّهة الهادفة في مادة اللغة الإنجليزية خلال العام الدراسي
٥	٥٨%	.٩٢٨	١,٧٤	٣٣	٣٣	٨	٨	٥٩	٥٩	٣	ينوع مشرف اللغة الإنجليزية في موضوعات القراءات حسب المستجدات التربوية
٨	٥٣%	.٨٧٧	١,٥٩	٢٦	٢٦	٧	٧	٦٧	٦٧	٤	يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية طرقاً مختلفة لإيصال القراءات إلى المعلم كالبريد الإلكتروني
٧	٥٤%	.٨٨٥	١,٦٢	٢٧	٢٧	٨	٨	٦٥	٦٥	٥	يبادر مشرف اللغة الإنجليزية لنشر التجارب الإبداعية للمعلم ليُفيد منها المعلمون الآخرون
٦	٥٥%	.٨٩٢	١,٦٥	٢٨	٢٨	٩	٩	٦٣	٦٣	٦	يقدم مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الكتب والمجلات المبتكرة التي تساعد على تنمية قدراته
٤	٥٩%	.٩٢٢	١,٧٦	٣٣	٣٣	١٠	١٠	٥٧	٥٧	٧	يتخذ مشرف اللغة الإنجليزية من المشكلات الشائعة التي تعترض المعلم موضوعاً للقراءات لتضمينها بعض الحلول
٢	٦٤%	.٩٢٢	١,٩١	٣٨	٣٨	١٥	١٥	٤٧	٤٧	٨	يقدم مشرف اللغة الإنجليزية شرحاً مفصلاً للقراءات التي تزود خبرات المعلم كلما سنحت له الفرصة
٣	٥٩%	.٨٩٤	١,٧٨	٣١	٣١	١٦	١٦	٥٣	٥٣	٩	يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية بالكتب الحديثة والمتنوعة التي تفيد المعلم فيما بعد
٦	٥٥%	.٨٦٩	١,٦٥	٢٦	٢٦	١٣	١٣	٦١	٦١	١٠	يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على اختيار القراءات المناسبة التي توسع أفق المعلم
٩	٤٩%	.٨٢٢	١,٤٨	٢١	٢١	٦	٦	٧٣	٧٣	١١	يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على قراءة الكتب الإبداعية في مهنة التدريس
١٠	٤٥%	.٧١٤	١,٣٤	١٤	١٤	٦	٦	٨٠	٨٠	١٢	يوجه مشرف اللغة الإنجليزية المعلم اللغة الإنجليزية لقراءات حسب احتياجاته

اتضح من نتائج الجدول (١٩) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال القراءات الموجّهة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة وجاءت عبارات هذا المجال في

الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٧٤-١,٩٥)، وحصلت العبارات (١-٢-٣-٧-٨-٩) على درجة كبيرة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارتان (١) و(٢) في المرتبة الأولى (يطلب مشرف اللغة الإنجليزية من المعلم البحث عن الموضوعات التي تساعد على تنميته تربويًا) و(يزود مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بعدد مناسب من القراءات الموجهة الهادفة في مادة اللغة الإنجليزية خلال العام الدراسي) بنسبة (٦٥%) ودرجة موافقة (٤٤%) بمتوسط قدره (١,٩٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦).

وتفسير ذلك يعود إلى أن المعلم يرى أن المشرف يحرص على تنمية معارفه ومهاراته والإفادة من خبراته وقدراته، فيعمل جاهداً على توجيهه وتشجيعه على القراءات المستمرة وإعداد الدراسات والبحوث واتباع الأساليب والطرائق العلمية الحديثة بغرض إغناء الميدان التربوي بما فيه من منفعة للمعلمين والطلاب، وبما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الثانية (يقدم مشرف اللغة الإنجليزية شرحاً مفصلاً للقراءات التي تزود خبرات المعلم كلما سنحت له الفرصة) بنسبة (٦٤%) ودرجة موافقة (٣٨%) بمتوسط قدره (١,٩١) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٢)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الثالثة (يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية بالكتب الحديثة والمتنوعة التي تقيّد المعلم فيما بعد) بنسبة (٥٩%) ودرجة موافقة (٣١%) بمتوسط قدره (١,٧٨) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٤)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة الرابعة (يتخذ مشرف اللغة الإنجليزية من المشكلات الشائعة التي تعترض المعلم موضوعاً للقراءات لتضمينها بعض الحلول) بنسبة (٥٩%) ودرجة موافقة (٣٣%) بمتوسط قدره (١,٧٦) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٢)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة الخامسة (ينوع مشرف اللغة الإنجليزية في موضوعات القراءات حسب المستجدات التربوية) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٣%) بمتوسط قدره (١,٧٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٨).

وتفسير ذلك يعود إلى أن المعلم يرى أن المشرف يسعى إلى الارتقاء الدائم بأداء المعلمين ويشجعهم على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة والبيئة ويلعب دوراً نشطاً في تنمية مهاراته المعرفية والعملية وحل ما قد يواجهه من مشكلات داخل الصف وخارجه بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أما بالنسبة لبقية العبارات في هذا المجال فقد كانت درجة الإجابة عليها أقل من المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٣٤-١,٦٥) وانحراف معياري (٠,٧١-٠,٨٩)، ودرجات موافقة تراوحت ما بين (١٤-٢٨)، وهي: العبارة (٦) (يقدم مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الكتب والمجلات المبتكرة التي تساعد على تنمية قدراته) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٨%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٢)، والعبارة (١٠) (يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على اختيار القراءات المناسبة التي توسع أفق المعلم) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٦%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦٩)، والعبارة (٥) (يبادر مشرف اللغة الإنجليزية لنشر التجارب الإبداعية للمعلم ليُفيد منها المعلمون الآخرون) بنسبة (٥٤%) ودرجة موافقة (٢٧%) بمتوسط قدره (١,٦٢) وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٥)، والعبارة (٤) (يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية طرقاً مختلفة لإيصال القراءات إلى المعلم كالبريد الإلكتروني) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٦%) بمتوسط قدره (١,٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٨٧٧)، والعبارة (١١) (يشجع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على قراءة الكتب الإبداعية في مهنة التدريس) بنسبة (٤٩%) ودرجة موافقة (٢١%) بمتوسط قدره (١,٤٨) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٢)، والعبارة (١٢) (يوجه مشرف اللغة الإنجليزية معلم اللغة الإنجليزية للقراءة حسب احتياجاته) بنسبة (٤٥%) ودرجة موافقة (١٤%) بمتوسط قدره (١,٣٤) وانحراف معياري قدره (٠,٧١٤).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية - على الرغم من دوره الفعال في التنمية المهنية والعملية لمعلمي اللغة الإنجليزية - لا يلم - أحياناً - بكافة الاحتياجات التربوية أو يتابع كافة المستجدات في وسائل الاتصال والتواصل الحديثة وخاصة في مجال التعلم الإلكتروني لكثرة أعبائه الوظيفية والمهنية أو لعامل السن أو عدم متابعته للندوات أو المؤتمرات التربوية في مجال التعلم والتدريس الحديثة.

**السؤال الثاني:** ما الدور المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مجالات (الزيارة الصفية، المداولة الإشرافية، القراءات الموجهة، الدورات التدريبية، البحوث الإجرائية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية وترتيب تقدير أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لكل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات ككل، والجدول (٢٠) يوضح ذلك:



جدول (٢٠)

المتوسّطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية وترتيب العبارات لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية، وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب المفردات حسب المتوسط
١	المجال الأول: الزيارة الصفية	١٤	١,٩١	٤,٢١	٦٣%	١
٢	المجال الثاني: المدولة الإشرافية	١٢	١,٨٢	٣,٠١	٦١%	٥
٣	المجال الثالث: الدورات التدريبية	١٤	١,٨٨	٣,٢١	٦٣%	٢
٤	المجال الرابع: البحوث الإجرائية	١٢	١,٨٤	٣,٦٩	٦١%	٤
٥	المجال الخامس: القراءات الموجهة	١٢	١,٨٥	٣,٦٢	٦٢%	٣
-	الاستبانة ككل	٦٤	١,٨٨	٢,١٥	متوسّطة	-

تبين من نتائج الجدول (٢٠) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال الإشراف التربوي لمعلمي اللغة الإنجليزية - من وجهة نظر المشرفين التربويين - كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٨) وانحراف معياري (٢,١٥)، وجاءت مجالات الأداء جميعها في الدرجة المتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٨٢-١,٩١) والانحراف المعياري ما بين (٣,٠١-٤,٢١)؛ حيث جاء مجال الزيارة الصفية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٩١) وانحراف معياري (٤,٢١) وبدرجة كبيرة، وجاءت الدورات التدريبية في الترتيب الثاني بنسبة مئوية (٦٣%) بمتوسط حسابي (١,٨٨) وانحراف معياري (٣,٢١)، وجاء مجال القراءات الموجهة في الترتيب الثالث بنسبة مئوية (٦٢%) بمتوسط حسابي (١,٨٥) وانحراف معياري (٣,٦٢)، وجاء مجال البحوث الإجرائية في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦١%) بمتوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٣,٦٩)، وجاء مجال المدولة الإشرافية في الترتيب الخامس بنسبة مئوية (٦١%) بمتوسط حسابي (١,٨٢) وانحراف معياري (٣,٠١).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن المشرف التربوي حينما ينظر إلى عمله فإنه ينظر إلى الزيارة الصفية على أنها القلب منه، حتى إذا وجد قصورا ما من أحد المعلمين، حاول وضع خطته

لبرنامج تدريبي، وهذه النظرة تختلف عن نظرة المعلم التي ذكرتها في أنه يريد من هو أكثر خبرة ليتحاور معه ويسمعه ويقومه؛ لذلك كانت المداولة الإشرافية هي الأهم بالنسبة للمعلمين.

وقريباً من هذا ما أكدته الدراسات السابقة، وخصوصاً دراسة (عبدالفتاح عليان، ٢٠٠٢)<sup>(١)</sup> التي توصلت إلى أن هناك بعض مهام يقوم بها المشرف لتجويد أداء المعلمين، منها: زيارة المعلم لتقييم أدائه، وتنظيم دورات دراسية لمعلمي اللغة الإنجليزية.

أما بالنسبة لعبارات كل مجال فكانت النتائج على النحو التالي:

#### أولاً: مجال الزيارة الصفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الموافقة لأداء مشرف اللغة من وجهة نظر مشرف اللغة الإنجليزية لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (٢١) يوضح ذلك:

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (البحوث الإجرائية)، وترتيبها

المفردات حسب المتوسط	المجال الأول: الزيارة الصفية										رقم البند
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة						البند	
				لا أوافق		إلى حد ما		أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٩	%٥٥	.٨٧٥	١,٦٥	٢٥	٥	١٥	٣	٦٠	١٢	١	أزود معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول درس قبل زيارتي الصفية
٨	%٥٧	.٩٢٣	١,٧٠	٣٠	٦	١٠	٢	٦٠	١٢	٢	أقوم أثناء زيارتي الصفية بإنتاج عدد كبير من الحلول تجاه المشكلات الخاصة بالمنهج
٨	%٥٧	.٩٧٩	١,٧٠	٣٥	٧			٦٥	١٣	٣	أنني على معلم اللغة الإنجليزية بعد تطبيقه طريقة تدريس حديثة
٨	%٥٧	.٨٦٥	١,٧٠	٢٥	٥	٢٠	٤	٥٥	١١	٤	أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية الفرصة لإبداء رأيه في الدرس دون إحراج له
٥	%٦٢	.٩٨٨	١,٨٥	٤٠	٨	٥	١	٥٥	١١	٥	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية
٧	%٥٨	.٩١٠	١,٧٥	٣٠	٦	١٥	٣	٥٥	١١	٦	أقترح على معلم اللغة الإنجليزية أفكاراً جديدة وقيمة

(١) عبدالفتاح عليان: دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠٠٢.

المفردات حسب المتوسط	المجال الأول: الزيارة الصفية										رقم البند
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة						البند	
				أوافق		إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٥٨%	.٩١٠	١,٧٥	٣٠	٦	١٥	٣	٥٥	١١	٧	أستنتج المشكلات التي قد تواجه معلم اللغة الإنجليزية من خلال الزيارة الصفية
٦	٦٠%	.٩٥١	١,٨٠	٣٥	٧	١٠	٢	٥٥	١١	٨	أضيف أفكاراً إبداعية على مقترحات معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس قبل الزيارة
٥	٦٢%	.٩٣٣	١,٨٥	٣٥	٧	١٥	٣	٥٠	١٠	٩	أشرح بعض مواضع الغموض في منهج اللغة الإنجليزية للمعلم
٣	٧٢%	.٨٧٥	٢,١٥	٤٥	٩	٢٥	٥	٣٠	٦	١٠	أحرص على رصد جميع المواقف التربوية التعليمية داخل غرفة الصف
١	٨٠%	.٧٥٤	٢,٤٠	٥٥	١١	٣٠	٦	١٥	٣	١١	أشجع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية إذا كانت منطقية
٢	٧٨%	.٨٧٥	٢,٣٥	٦٠	١٢	١٥	٣	٢٥	٥	١٢	أعزز ثقة معلم اللغة الإنجليزية بقدراته على الإبداع والابتكار
٣	٧٢%	.٨١٣	٢,١٥	٤٠	٨	٣٥	٧	٢٥	٥	١٣	أتحضر من القيود والروتين والقوانين أثناء الزيارة الصفية لمعلم اللغة الإنجليزية
٤	٦٧%	.٩١٨	٢,٠٠	٤٠	٨	٢٠	٤	٤٠	٨	١٤	أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج طرق متنوعة من طرق التدريس أثناء الزيارة الصفية

تبيّن من نتائج الجدول (٢١) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية - من وجهة نظر المشرفين التربويين لمجال الزيارة الصفية - كان بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٦٥ - ٢,٤٠) وانحراف معياري ما بين (٠,٩٨ - ٠,٧٥)، وحصلت العبارات (١١) - (١٢ - ١٠ - ١٣ - ٤ - ٥ - ٩ - ٨) على درجة كبيرة من الموافقة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١١) في المرتبة الأولى (أشجع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية إذا كانت منطقية) بنسبة (٨٠%) ودرجة موافقة (٥٥%) بمتوسط قدره (٢,٤٠) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٤)، والعبارة (١٢) جاءت في المرتبة الثانية (أعزز ثقة معلم اللغة الإنجليزية بقدراته على الإبداع والابتكار) بنسبة (٧٨%) ودرجة موافقة (٦٠%) بمتوسط قدره (٢,٣٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٧٥)، والعبارة (١٠) جاءت في المرتبة الثالثة (أحرص على رصد جميع المواقف التربوية التعليمية داخل غرفة الصف) بنسبة (٧٢%) ودرجة موافقة (٤٥%) بمتوسط قدره (٢,١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٧٥)، والعبارة (١٣) جاءت في المرتبة الثالثة (أتحضر من القيود والروتين والقوانين أثناء الزيارة الصفية)

لمعلم اللغة الإنجليزية) بنسبة (٧٢%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (٢,١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨١٣)، والعبارة (١٤) جاءت في المرتبة الرابعة (أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج طرق متنوعة من طرق التدريس أثناء الزيارة الصفية) بنسبة (٦٧%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (٢,٠٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨١)، والعبارة (٥) جاءت في المرتبة الخامسة (أشجع معلم اللغة الإنجليزية على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (١,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٨)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الخامسة (أشرح بعض مواضع الغموض في منهج اللغة الإنجليزية للمعلم) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٣)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة السادسة (أضيف أفكارًا إبداعية على مقترحات معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس قبل الزيارة) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٨٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٥١).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية يسعى إلى المتابعة المستمرة لمدى تحقيق أهداف الإستراتيجيات الحديثة والأفكار الإبداعية من خلال التطبيقات العملية وتشجيع المعلمين على استخدام تلك الإستراتيجيات وطرق التدريس الحديثة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالشكل الذي ييسر تحقيق الأهداف التعليمية بالمستوى المطلوب، وذلك بالتغلب على ما قد يواجهه المعلم من عقبات ومشكلات خلال الصف المدرسي من خلال السعي الدائم والمستمر من المشرف التربوي على حل تلك المشكلات وتحديد معايير النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية.

أما بالنسبة لباقي عبارات المجال فقد كانت درجة ترتيب عباراتها من السابعة إلى التاسعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٦٥-١,٧٥) وانحراف معياري ما بين (٠,٨٧-٠,٩١)، حيث كانت نتائج ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة (٦) في المرتبة السابعة (أقترح على معلم اللغة الإنجليزية أفكارًا جديدة وقيمة) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٠)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة السابعة (أستنتج المشكلات التي قد تواجه معلم اللغة الإنجليزية من خلال الزيارة الصفية) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٠)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة الثامنة (أقوم أثناء زيارتي الصفية بإنتاج عدد كبير من الحلول تجاه المشكلات الخاصة بالمنهج) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٣)،

والعبارة (٣) جاءت في المرتبة الثامنة (أنتي على معلم اللغة الإنجليزية بعد تطبيقه طريقة تدريس حديثة) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٧٩)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة الثامنة (أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية الفرصة لإبداء رأيه في الدرس دون إحراج له) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦٥)، والعبارة (١) جاءت في المرتبة التاسعة (أزود معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس قبل زيارتي الصفية) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري (٠,٨٧٥).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية يعد هذه المهمة خاصةً به وتقع على عاتقه وحده؛ فهو يرى أنه أكثر خبرة في اختيار الأسلوب الأكثر مناسبة للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ويكون مراعيًا لحاجات المعلمين الذين يشرف عليهم وظروفهم ويناسب ظروفه الخاصة وأداءه الإشرافي والبيئة الصفية المتاحة.

#### ثانياً: مجال المداولة الإشرافية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الموافقة لأداء مشرف اللغة من وجهة نظر مشرف اللغة الإنجليزية لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (٢٢) يوضح ذلك:

#### جدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرف اللغة الإنجليزية لبنود مجال (المداولة الإشرافية)، وترتيبها

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الثاني: المداولة الإشرافية										رقم العبارة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة						العبارة	
				أوافق		إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٥٥%	.٨٧٥	١,٦٥	٢٥	٥	١٥	٣	٦٠	١٢	أطرح على معلم اللغة الإنجليزية عديداً من الأفكار البناءة	١
٧	٥٧%	.٩٧٩	١,٧٠	٣٥	٧			٦٥	١٣	أوفر البدائل بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة لمعلم اللغة الإنجليزية	٢
٦	٥٨%	.٩١٠	١,٧٥	٣٠	٦	١٥	٣	٥٥	١١	أستمع إلى آراء معلم اللغة الإنجليزية حول درسه	٣
٦	٥٨%	.٩١٠	١,٧٥	٣٠	٦	١٥	٣	٥٥	١١	أنظر إلى موضوع الدرس من زواياه المختلفة.	٤

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الثاني: المداولة الإشرافية										رقم العبارة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة						العبارة	
				أوافق		إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٦٣%	.٩٦٨	١,٩٠	٤٠	٨	١٠	٢	٥٠	١٠	أزود معلم اللغة الإنجليزية بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه	٥
٤	٦٢%	.٩٣٣	١,٨٥	٣٥	٧	١٥	٣	٥٥	١٠	أساعد معلم اللغة الإنجليزية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق أساليب التعلم الحديثة	٦
٥	٦٠%	.٨٩٤	١,٨٠	٣٠	٦	٢٠	٤	٥٠	١٠	أثري ملاحظات معلم اللغة الإنجليزية حول درسه بآراء علمية	٧
٩	٥٢%	.٨٢٦	١,٥٥	٢٠	٤	١٥	٣	٦٥	١٣	أوجّل حل المشكلات الموقّعة دون التوقف عن التفكير فيها	٨
٨	٥٥%	.٨١٣	١,٦٥	٢٠	٤	٢٥	٥	٥٥	١١	أحتفظ بآراء معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس لدراستها وتطويرها	٩
٤	٦٢%	.٩٨٨	١,٨٥	٤٠	٨	٥	١	٥٥	١١	أشجع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية وأساعده على تطبيقها	١٠
٢	٧٠%	.٩١٢	٢,١٠	٤٥	٩	٢٠	٤	٣٥	٧	أعطي الفرصة لمعلم اللغة الإنجليزية للمناقشة	١١
١	٧٥%	.٨٥١	٢,٢٥	٥٠	١٠	٢٥	٥	٢٥	٥	أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج الأفكار التي يطرحها أثناء المناقشة والخروج منها بفكرة مبتكرة	١٢

تبيّن من نتائج الجدول (٢٢) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال الإشراف - من وجهة نظر المشرفين التربويين - كان بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٥٥-٢,٢٥) والانحراف المعياري ما بين (٠,٨٥-٠,٩٨)، وحصلت العبارات (١٢) - (٥-١١-٦-٧) على درجة كبيرة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١٢) في المرتبة الأولى (أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج الأفكار التي يطرحها أثناء المناقشة والخروج منها بفكرة مبتكرة) بنسبة (٧٥%) ودرجة موافقة (٥٠%) بمتوسط قدره (٢,٢٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٥١)، والعبارة (١١) جاءت في المرتبة الثانية (أعطي الفرصة لمعلم اللغة الإنجليزية للمناقشة) بنسبة (٧٠%) ودرجة موافقة (٤٥%) بمتوسط قدره (٢,١٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٢)، والعبارة (٥) جاءت في المرتبة الثالثة (أزود معلم اللغة الإنجليزية بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه) بنسبة (٦٣%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (١,٩٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٦)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة الرابعة (أساعد معلم اللغة الإنجليزية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق أساليب التعلم الحديثة) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط

قدره (١,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٣)، والعبارة (١٠) جاءت في المرتبة الرابعة (أشجع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية وأساعده على تطبيقها) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (١,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٨)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة الخامسة (أثري ملاحظات معلم اللغة الإنجليزية حول درسه بآراء علمية) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٨٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٤).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية لديه الخبرة الكافية في توزيع موضوع المنهج على مدار السنة الدراسية، ويقوم بتوجيه معلمي اللغة الإنجليزية وإرشادهم للاستعانة بالأفكار الجديدة والحديثة واقتراح الوسائل التعليمية التي تناسب المنهج للمعلمين.

أما بالنسبة لباقي عبارات المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٥٥) - (١,٧٥) وانحراف معياري ما بين (٠,٨٢) - (٠,٩١)، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (٣) في المرتبة السادسة (أستمع إلى آراء معلم اللغة الإنجليزية حول درسه) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٠)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة السادسة (أنظر إلى موضوع الدرس من زواياها المختلفة) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١٠)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة السابعة (أوفر البدائل بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة لمعلم اللغة الإنجليزية) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٧٩)، والعبارة (١) جاءت في المرتبة الثامنة (أطرح على معلم اللغة الإنجليزية العديد من الأفكار البناءة) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٧٥)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الثامنة (أحتفظ بآراء معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس لدراستها وتطويرها) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨١٣).

العبارة (٨) جاءت في المرتبة التاسعة (أؤجل حل المشكلات المؤقتة دون التوقف عن التفكير فيها) بنسبة (٥٢%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٥٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٦).

وتفسير ذلك يعود إلى أن لدى مشرف اللغة الإنجليزية من الأعباء والمهام ما يجعله مشغولاً، ولا يملك الوقت الكافي لمتابعة جميع المعلمين ومشكلاتهم المتعددة داخل الصف؛ فهو يشرف على عدد من المدارس، وبالتالي يكون توزيع الوقت وتنظيمه مسألة صعبة نوعاً ما، ويمكن الاعتماد هنا على المدير باعتباره أيضاً مشرفاً وأكثر قدرة على معرفة ظروف المعلمين واحتياجاتهم في المدرسة.

ثالثاً: مجال الدورات التدريبية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الموافقة لأداء مشرف اللغة من وجهة نظر مشرف اللغة الإنجليزية لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (٢٣) يوضح ذلك:

جدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (الدورات التدريبية)، وترتيبها

ترتيب المقدرات حسب المتوسط	المجال الثالث: الدورات التدريبية										
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة						العبارة	رقم العبارة
				لا أوافق		إلى حد ما		أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٥٧%	.٩٧٩	١,٧٠	٣٥	٧			٦٥	١٣	استخدم جلسات العصف الذهني في الدورات التي أقيمتها	١
٩	٥٣%	.٨٨٣	١,٦٠	٢٥	٥	١٠	٢	٦٥	١٣	استخدم أساليب تربوية غير تقليدية أثناء تدريب معلمي اللغة الإنجليزية	٢
١٠	٥٢%	.٨٢٦	١,٥٥	٢٠	٤	١٥	٣	٦٥	١٣	أعدت من أسلوب التدريب عند مواجهة المواقف الطارئة	٣
٩	٥٣%	.٨٢١	١,٦٠	٢٠	٤	٢٠	٤	٦٠	١٢	أحرص على تبادل الأدوار أثناء الدورة التدريبية لتحقيق التعلم المتبادل	٤
٦	٦٠%	.٨٩٤	١,٨٠	٣٠	٦	٢٠	٤	٥٠	١٠	أخطط لإكساب معلم اللغة الإنجليزية الجديد من المهارات	٥
٧	٥٨%	.٩٦٧	١,٧٥	٣٥	٧	٥	١	٦٠	١٢	أساعد المعلم على تطوير المهارات التقليدية	٦
٥	٦٣%	.٩٦٨	١,٩٠	٤٠	٨	١٠	٢	٥٠	١٠	أعقد دورات تدريبية تناسب حاجات معلم اللغة الإنجليزية	٧
٤	٦٥%	.٩٩٩	١,٩٥	٤٥	٩	٥	١	٥٠	١٠	أهدف إلى زيادة قدرة معلم اللغة الإنجليزية على التفكير المبدع لمواجهة مشكلاته المستقبلية	٨
٢	٧٠%	.٩٦٨	٢,١٠	٥٠	١٠	١٠	٢	٤٠	٨	أسعى إلى تطوير قدرات معلم اللغة الإنجليزية الحالية من خلال الدورات التدريبية	٩
٦	٦٠%	.٧٦٨	١,٨٠	٢٠	٤	٤٠	٨	٤٠	٨	أسعى إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة في الدورات التدريبية الخاصة بمعلم اللغة الإنجليزية	١٠
٣	٦٨%	.٧٥٩	٢,٠٥	٣٠	٦	٤٥	٩	٢٥	٥	أحتفظ بالدورات التدريبية التي لم تطبق على معلم اللغة الإنجليزية إلى العام الدراسي المقبل لتطبيقها	١١
١	٨٠%	.٧٥٤	٢,٤٠	٥٥	١١	٣٠	٦	١٥	٣	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير	١٢
٣	٦٨%	.٩٩٩	٢,٠٥	٥٠	١٠	٥	١	٤٥	٩	أعطي لمعلم اللغة الإنجليزية الحرية في حضور الدورات التدريبية	١٣
٢	٧٠%	.٩٦٨	٢,١٠	٥٠	١٠	١٠	٢	٤٠	٨	أخطط للمهارات المستهدفة بناء على المهارات المتوافرة لدى معلم اللغة الإنجليزية	١٤



تبيّن من نتائج الجدول (٢٣) أن دور مشرف اللغة الإنجليزية في مجال تنمية مهارات الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية - من وجهة نظر المشرفين التربويين - كان بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٥٥-٢,٤٠) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٨٢-٠,٩٦)، وحصلت العبارات (١٢-٩-١٤-١١-١٣-٨-٧) على درجة كبيرة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١٢) في المرتبة الأولى (أشجع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير) بنسبة (٨٠%) ودرجة موافقة (٥٥%) بمتوسط قدره (٢,٤٠) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٤). والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الثانية (أسعى إلى تطوير قدرات معلم اللغة الإنجليزية الحالية من خلال الدورات التدريبية) بنسبة (٧٠%) ودرجة موافقة (٥٠%) بمتوسط قدره (٢,١٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٨)، والعبارة (١٤) جاءت في المرتبة الثانية (أخطط للمهارات المستهدفة بناء على المهارات المتوافرة لدى معلم اللغة الإنجليزية) بنسبة (٧٠%) ودرجة موافقة (٥٠%) بمتوسط قدره (٢,١٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٨)، والعبارة (١١) جاءت في المرتبة الثالثة (أحتفظ بالدورات التدريبية التي لم تطبق على معلم اللغة الإنجليزية إلى العام الدراسي المقبل لتطبيقها) بنسبة (٦٨%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٩)، والعبارة (١٣) جاءت في المرتبة الثالثة (أعطي لمعلم اللغة الإنجليزية الحرية في حضور الدورات التدريبية) بنسبة (٦٨%) ودرجة موافقة (٥٠%) بمتوسط قدره (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٩٩)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة الرابعة (أهدف إلى زيادة قدرة معلم اللغة الإنجليزية على التفكير المبدع لمواجهة مشكلاته المستقبلية) بنسبة (٦٥%) ودرجة موافقة (٤٥%) بمتوسط قدره (١,٩٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٩٩)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة الخامسة (أعقد دورات تدريبية تناسب حاجات معلم اللغة الإنجليزية) بنسبة (٦٣%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (١,٩٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٨).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية قادر على تلمس رغبات المعلمين واحتياجاتهم التدريبية من المعارف والمهارات من خلال عمله الإشرافي، ويستطيع تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم؛ ولذلك من الضروري أخذ رأى المدير في ملاحظاته حول أدائهم وما ينقصهم وما يحتاجون إليه، لهذا يسعى المشرف التربوي إلى تحقيق تلك الرغبات

والاحتياجات من خلال البرامج والدورات التدريبية لتحسين أداء المعلمين وتطوير كفاياتهم بشكل يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

أما بقية عبارات المجال فقد كانت درجة الموافقة عليها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٥٥-١,٨٠) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٨٢-٠,٨٩)، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (٥) في المرتبة السادسة (أخطأ لإكساب معلم اللغة الإنجليزية الجديد من المهارات) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٨٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٤)، والعبارة (١٠) جاءت في المرتبة السادسة (أسعى إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة في الدورات التدريبية الخاصة بمعلم اللغة الإنجليزية) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٨٠) وانحراف معياري قدره (٠,٧٦٨)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة السابعة (أساعد المعلم على تطوير المهارات التقليدية) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٧)، والعبارة (١) جاءت في المرتبة الثامنة (أستخدم جلسات العصف الذهني في الدورات التي أقيمها) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٧٩)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة التاسعة (استخدم أساليب تربوية غير تقليدية أثناء تدريب معلمي اللغة الإنجليزية) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٦٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٣)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة التاسعة (أحرص على تبادل الأدوار أثناء الدورة التدريبية لتحقيق التعلم المتبادل) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٦٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢١)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة العاشرة (أعد من أسلوب التدريب عند مواجهة المواقف الطارئة) بنسبة (٥٢%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٥٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٦).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية يرى أن كثيراً من الأمور المهمة ينبغي أن تتوفر في إعداد الدورات التدريبية المعدة للمعلم قبل تنفيذها، وأن تحتوى على برامج متكاملة ومتنوعة لاحتياجات المعلمين، وألا تكون نظرية باهتمامها على جوانب عملية تطبيقية، وتحفيز هؤلاء المعلمين لحضورها، وأن تراعى ظروف المعلمين و واقع احتياجاتهم، وكذلك المناهج والبيئة الصفية.

رابعاً: مجال البحوث الإجرائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الموافقة لأداء مشرف اللغة من وجهة نظر مشرف اللغة الإنجليزية لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (٢٤) يوضح ذلك:

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرف اللغة الإنجليزية لبنود مجال (البحوث الإجرائية)، وترتيبها

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الرابع: البحوث الإجرائية										
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة				العبارة	رقم العبارة		
				لا وافق		إلى حد ما				وافق	
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٩	٥٢%	.٨٢٦	١,٥٥	٢٠	٤	١٥	٣	٦٥	١٣	أطرح مجموعة من الأفكار كموضوعات للبحوث الإجرائية في مادة اللغة الإنجليزية	١
٨	٥٣%	.٨٨٣	١,٦٠	٢٥	٥	١٠	٢	٦٥	١٣	أطرح أكبر عدد من الأفكار المبتكرة لتحسين الممارسات التعليمية لمعلمي اللغة الإنجليزية	٢
٩	٥٢%	.٨٢٦	١,٥٥	٢٠	٤	١٥	٣	٦٥	١٣	أقبل الموضوعات التي يختارها معلم اللغة الإنجليزية، وإن كنت مخالفاً لرأيه	٣
٦	٥٧%	.٩٢٣	١,٧٠	٣٠	٦	١٠	٢	٦٠	١٢	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الموضوعات غير التقليدية في المنهج	٤
٦	٥٧%	.٩٢٣	١,٧٠	٣٠	٦	١٠	٢	٦٠	١٢	أشجع روح البحث والتجريب لدى معلم اللغة الإنجليزية لحل المشكلات بطريقة مبتكرة	٥
٤	٦٢%	.٩٨٨	١,٨٥	٤٠	٨	٥	١	٥٥	١١	أشعر معلم اللغة الإنجليزية بالنقطة في إمكاناته وقدراته	٦
٧	٥٥%	.٩٣٣	١,٦٥	٣٠	٦	٥	١	٦٥	١٣	أدعم بحوث معلم اللغة الإنجليزية بخلاصة الدراسات والتجارب السابقة المرتبطة بالموضوع	٧
٥	٥٨%	.٩٦٧	١,٧٥	٣٥	٧	٥	١	٦٠	١٢	أعزز الجوانب الإيجابية لدى معلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية	٨
٢	٧٢%	.٩٣٣	٢,١٥	٥٠	١٠	١٥	٣	٣٥	٧	أحتفظ ببحوث معلمي اللغة الإنجليزية ذات القيمة العلمية العالية	٩
١	٧٥%	.٧٨٦	٢,٢٥	٤٥	٩	٣٥	٧	٢٠	٤	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على التفكير والابتكار أثناء طرح موضوعات الأبحاث العلمية	١٠
٣	٦٨%	.٩٤٥	٢,٠٥	٤٥	٩	١٥	٣	٤٠	٨	أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية حرية اختيار موضوعات البحث بحيث تحقق هدفاً تربوياً	١١
١	٧٥%	.٩٦٧	٢,٢٥	٦٠	١٢	٥	١	٣٥	٧	أفيد من نتائج البحوث السابقة في مادة اللغة الإنجليزية في بحوث جديدة مكتملة لها	١٢

تبيّن من نتائج الجدول (٢٤) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال البحوث الإجرائية مع معلمي اللغة الإنجليزية كان بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٥٥-٢,٢٥) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٨٢-٠,٨٧)، وحصلت العبارات (١٠-١٢-٩-١١-٦-٨) على درجة كبيرة من الموافقة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١٠) في المرتبة الأولى (أشجع معلم اللغة الإنجليزية على التفكير والابتكار أثناء طرح موضوعات الأبحاث العلمية) بنسبة (٧٥%) ودرجة موافقة (٤٥%) بمتوسط قدره (٢,٢٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧٨٦)، والعبارة (١٢) جاءت في المرتبة الأولى (أستفيد من نتائج البحوث السابقة في مادة اللغة الإنجليزية في بحوث جديدة مكملتها) بنسبة (٧٥%) ودرجة موافقة (٦٠%) بمتوسط قدره (٢,٢٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٧)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الثانية (أحتفظ ببحوث معلمي اللغة الإنجليزية ذات القيمة العلمية العالية) بنسبة (٧٢%) ودرجة موافقة (٥٠%) بمتوسط قدره (٢,١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٣)، والعبارة (١١) جاءت في المرتبة الثالثة (أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية حرية اختيار موضوعات البحث بحيث تحقق هدفاً تربوياً) بنسبة (٦٨%) ودرجة موافقة (٤٥%) بمتوسط قدره (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤٥)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة الرابعة (أشعر معلم اللغة الإنجليزية بالثقة في إمكانياته وقدراته) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (١,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٨)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة الخامسة (أعزز الجوانب الإيجابية لدى معلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية) بنسبة (٥٨%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٧).

وتفسير ذلك يعود إلى أن المشرف خبير تربوي قادر على تحديد احتياجات المعلمين من المعارف والمهارات التي ينبغي تزويدهم بها من خلال إجراء البحوث الإجرائية وأسلوب التعلم الذاتي والتعاون مع المشرف والمدير من خلال اللقاءات التدريبية والعلمية، وتنمية أساليب الاستكشاف والمهارات العملية في البحث وتطوير كفاءتهم العملية والعلمية من خلال أساليب التعلم الحديثة وعرض المناهج بأساليب حديثة ومتطورة، ويتم ذلك أيضاً من خلال تحفيز المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات والاجتماعات التربوية للاطلاع على كل جديد في الميدان وطرائق التدريس والمناهج الحديثة.

أما بالنسبة لبقية عبارات المجال فقد كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٥٥-١,٧٠) والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (٠,٨٢-٠,٩٢)، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (٤) في المرتبة السادسة (أشجع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الموضوعات غير التقليدية في المنهج) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٣)، والعبارة (٥) جاءت في المرتبة السادسة (أشجع روح البحث والتجريب لدى معلم اللغة الإنجليزية لحل المشكلات بطريقة مبتكرة) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٣)، والعبارة (٧) جاءت في المرتبة السابعة (أدعم بحوث معلم اللغة الإنجليزية بخلاصة الدراسات والتجارب السابقة المرتبطة بالموضوع) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٣)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة الثامنة (أطرح أكبر عدد من الأفكار المبتكرة لتحسين الممارسات التعليمية لمعلمي اللغة الإنجليزية) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٦٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٣)، والعبارة (١) جاءت في المرتبة التاسعة (أطرح مجموعة من الأفكار كموضوعات للبحوث الإجرائية في مادة اللغة الإنجليزية) بنسبة (٥٢%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٥٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٦)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة التاسعة (أقبل الموضوعات التي يختارها معلم اللغة الإنجليزية، وإن كنت مخالفاً لرأيه) بنسبة (٥٢%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٥٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٦).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية لا يملك الوقت الكافي - أحياناً - لمساعدة المعلمين في توفير احتياجاتهم أو توجيههم إلى إجراء البحوث الإجرائية، ولا يملك الكفاءة المهنية والفعالية - أحياناً أيضاً - للقيام بهذا الدور لضعف تأهيله في هذا الجانب.

#### خامساً: مجال القراءات الموجّهة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الموافقة لأداء مشرف اللغة من وجهة نظر مشرف اللغة الإنجليزية لبنود هذا المجال، وترتيبها، والجدول (٢٥) يوضح ذلك:

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات أداء مشرفي اللغة الإنجليزية لبنود مجال (القراءات الموجهة)، وترتيبها

ترتيب المفردات حسب المتوسط	المجال الخامس: القراءات الموجهة										رقم العبارة
	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة							
				أوافق		إلى حد ما		لا أوافق			
			%	ك	%	ك	%	ك			
٧	٥٧%	.٨٦٥	١,٧٠	٢٥	٥	٢٠	٤	٥٥	١١	أطلب من معلم اللغة الإنجليزية البحث عن الموضوعات التي تساعد على تنميتهم تربوياً	١
٩	٥٣%	.٨٢١	١,٦٠	٢٠	٤	٢٠	٤	٦٠	١٢	أزود معلم اللغة الإنجليزية بعدد مناسب من القراءات الموجهة الهادفة في مادة اللغة الإنجليزية خلال العام الدراسي	٢
٧	٥٧%	.٩٢٣	١,٧٠	٣٠	٦	١٠	٢	٦٠	١٢	أنوع في موضوعات القراءات حسب المستجدات التربوية	٣
٨	٥٥%	.٨٧٥	١,٦٥	٢٥	٥	١٥	٣	٦٠	١٢	أستخدم طرق مختلفة لإيصال القراءات إلى معلم اللغة الإنجليزية كالبريد الإلكتروني	٤
٥	٦٢%	.٩٨٨	١,٨٥	٤٠	٨	٥	١	٥٥	١١	أبادر لنشر التجارب الإبداعية لمعلم اللغة الإنجليزية ليقيد منها المعلمون الآخرون	٥
٨	٥٥%	.٩٣٣	١,٦٥	٣٠	٦	٥	١	٦٥	١٣	أقدم لمعلم اللغة الإنجليزية الكتب والمجلات المبتكرة التي تساعد على تنمية قدراته	٦
٦	٦٠%	.٨٩٤	١,٨٠	٣٠	٦	٢٠	٤	٥٠	١٠	أخذ من المشكلات الشائعة التي تعترض معلم اللغة الإنجليزية موضوعاً للقراءات لتضمينها بعض الحلول	٧
٤	٦٥%	.٨٨٧	١,٩٥	٣٥	٧	٢٥	٥	٤٠	٨	أقدم شرحاً مفصلاً للقراءات التي تزود خبرات معلم اللغة الإنجليزية كلما سنحت لي الفرصة	٨
٣	٦٨%	.٨٢٦	٢,٠٥	٣٥	٧	٣٥	٧	٣٠	٦	أحتفظ بالكتب الحديثة والمتنوعة التي تقيد معلم اللغة الإنجليزية فيما بعد	٩
١	٧٢%	.٨١٣	٢,١٥	٤٠	٨	٣٥	٧	٢٥	٥	أحرص على اختيار القراءات المناسبة التي توسع أفق معلم اللغة الإنجليزية	١٠
٣	٦٨%	.٩٤٥	٢,٠٥	٤٥	٩	١٥	٣	٤٠	٨	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على قراءة الكتب الإبداعية في مهنة التدريس	١١
٢	٧٠%	.٩٦٨	٢,١٠	٥٠	١٠	١٠	٢	٤٠	٨	أوجه معلم اللغة الإنجليزية إلى قراءات حسب احتياجه	١٢

تبين من نتائج الجدول (٢٥) أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال تنمية مهارات الإبداع - من وجهة نظر المشرفين التربويين لمجال القراءات الموجهة - كان بدرجة كبيرة

ومتوسطة في عباراته، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٦٠ - ٢,١٥)، وحصلت العبارات (١٠-١٢-٩-١١-٨-٥) على درجة كبيرة، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (١٠) في المرتبة الأولى (أحرص على اختيار القراءات المناسبة التي توسع أفق معلم اللغة الإنجليزية) بنسبة (٧٢%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (٢,١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨١٣)، والعبارة (١٢) جاءت في المرتبة الثانية (أوجه معلم اللغة الإنجليزية لقراءات حسب احتياجاتهم) بنسبة (٧٠%) ودرجة موافقة (٥٠%) بمتوسط قدره (٢,١٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦٨)، والعبارة (٩) جاءت في المرتبة الثالثة (أحتفظ بالكتب الحديثة والمتنوعة التي تفيد معلم اللغة الإنجليزية فيما بعد) بنسبة (٦٨%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٦)، والعبارة (١١) جاءت في المرتبة الثالثة (أشجع معلم اللغة الإنجليزية على قراءة الكتب الإبداعية في مهنة التدريس) بنسبة (٦٨%) ودرجة موافقة (٤٥%) بمتوسط قدره (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤٥)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة الرابعة (أقدم شرحاً مفصلاً للقراءات التي تزود خبرات معلم اللغة الإنجليزية كلما سنحت لي الفرصة) بنسبة (٦٥%) ودرجة موافقة (٣٥%) بمتوسط قدره (١,٩٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٨٧)، والعبارة (٥) جاءت في المرتبة الخامسة (أبادر لنشر التجارب الإبداعية لمعلم اللغة الإنجليزية ليُفيدَ منها المعلمون الآخرون) بنسبة (٦٢%) ودرجة موافقة (٤٠%) بمتوسط قدره (١,٨٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٨).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية لا يكتفي بإظهار السلبيات في أداء المعلم، وإنما يركز أيضاً على الجوانب الإيجابية في عمله ويعززها بما يجعل المعلم يستمر في تحسين أدائه وتطويره باستمرار، ويشجعه على الإبداع والتميز في الصف الدراسي، مما يؤثر على مستوى تحصيل الطلاب ويرفعه للأفضل.

أما باقي عبارات المجال فقد كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٦٠-١,٨٠)، وبيانها كالتالي:

جاءت العبارة (٧) في المرتبة السادسة (أأخذ من المشكلات الشائعة التي تعترض معلم اللغة الإنجليزية موضوعاً للقراءات لتضمينها بعض الحلول) بنسبة (٦٠%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٨٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩٤)، والعبارة (٨) جاءت في المرتبة السابعة (أطلب من معلم اللغة الإنجليزية البحث عن الموضوعات التي تساعد على تمهينهم تربوياً) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦٥)، والعبارة (٣) جاءت في المرتبة السابعة (أنوع في موضوعات

القراءات حسب المستجدات التربوية) بنسبة (٥٧%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٩٢٣)، والعبارة (٤) جاءت في المرتبة الثامنة (استخدم طرق مختلفة لإيصال القراءات إلى معلم اللغة الإنجليزية كالبريد الإلكتروني) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٢٥%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٧٥)، والعبارة (٦) جاءت في المرتبة الثامنة (أقدم لمعلم اللغة الإنجليزية الكتب والمجلات المبتكرة التي تساعده على تنمية قدراته) بنسبة (٥٥%) ودرجة موافقة (٣٠%) بمتوسط قدره (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٣)، والعبارة (٢) جاءت في المرتبة التاسعة (أزود معلم اللغة الإنجليزية بعدد مناسب من القراءات الموجهة الهادفة في مادة اللغة الإنجليزية خلال العام الدراسي) بنسبة (٥٣%) ودرجة موافقة (٢٠%) بمتوسط قدره (١,٦٠) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢١).

وتفسير ذلك يعود إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية لا يكون - أحياناً - متابعاً للمستجدات التربوية الحديثة أو الكتب والمجلات التربوية ولا يستخدم طرق التواصل الحديثة كالبريد الإلكتروني؛ وبالتالي يتأثر مستوى الإشراف على المعلم والمدرسة والطلاب، مما يجعله - أحياناً - لا يستطيع تقدير احتياجات المعلمين من المعارف والمهارات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.

وهكذا فإن للمشرف التربوي دوراً فعالاً مع معلم اللغة الإنجليزية، ولا بد من العمل على تطوير هذا الدور من خلال تفعيل سبل التعاون بين المشرف والمعلم والمدرسة ليستطيع كل منهم القيام بدوره وإتمام مهامه على نحو أفضل للوصول إلى أفضل النتائج التربوية في المجالات السابق ذكرها، وأيضاً اقتراح بعض الحلول لإزالة ما قد يواجه المشرف والمعلم من عقبات ومعوّقات نحو تحقيق تلك الأهداف المنشودة.

**السؤال الثالث:** ما أثر متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على آراء عينة الدراسة (المعلمين والمشرفين) حول الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

للإجابة عن هذا السؤال، وضعت الدراسة عدة فرضيات وفسرتها، وبينها كالتالي:

#### ١ - الفرض الأول وتفسيره:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (جنس المعلم، وجنس مشرف اللغة الإنجليزية).



١-١ - الفرض الفرعي الأول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (الجنس).

للتحقق من تلك الفرضية تم استخدام اختبار (t.test) للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ حيث حسب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (الجنس)، كما هو موضح في الجدول (٢٦).

جدول (٢٦)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (الجنس)

المجالات	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
الزيارة الصفية	ذكور	٢٠	٦٢,٠٥	٣,١٧	١,٣٩	غير دالة
	إناث	٣٠	٦٠,٦٦	٤,٠٥		
المداولة الإشرافية	ذكور	٢٠	٥٧,٠٠	٣,٥٨	٠,٥٣	غير دالة
	إناث	٣٠	٥٧,٠٠	٢,٨٣		
الدورات التدريبية	ذكور	٢٠	٤٧,٢٠٠	٣,٣٦	٠,١٨	غير دالة
	إناث	٣٠	٤٧,٣٩	٤,٣٦		
البحوث الإجرائية	ذكور	٢٠	٤٢,٥٠٠	٣,٣٤	١,٤٠	غير دالة
	إناث	٣٠	٤٣,٨٢	٣,٦٧		
القراءات الموجّهة	ذكور	٢٠	٤٨,٢٥	٦,٥٦	١,٢٦	غير دالة
	إناث	٣٠	٤٦,٦٠	٤,٤٩		
الدرجة الكلية	ذكور	٢٠	٢٥٧,٠٠	١٠,١٢	٠,٤٨	غير دالة
	إناث	٣٠	٢٥٥,٩٠	٨,٣٢		

تبيّن من نتائج الجدول (٢٦) بأن قيمة (ت) للدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (الجنس) بلغت (٠,٤٨)، بينما بلغت القيمة الإحصائية (٠,٦٢)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول الفرض وتكون النتيجة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي وفقاً لمتغير (الجنس).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن مشرفي اللغة الإنجليزية يقومون بعملية الإشراف التربوي بشكل مهني وموضوعي دون النظر لجنس المعلم، ويضعون أمام أعينهم تطوير الأداء المهني للمعلمين من خلال ممارسة الأساليب الإشرافية حسب ما يحتاجه الموقف التعليمي، كذلك اهتمام المشرف التربوي بإبراز الجوانب الإبداعية لكل من المعلمين والمعلمات.

جاءت تلك النتيجة متفقتة مع دراسة (سليمان حسن محمد، ٢٠١٧) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من معلمي اللغة الإنجليزية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في توجيههم لتوفير المناخ الصفي الفعال ترجع إلى متغير (الجنس)، وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة (Florence, W, ٢٠٠٥) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة ترجع لمتغير (الجنس).

بينما تختلف الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (نجيب عبدالواحد، ٢٠١٠)، ودراسة (إيمان على أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (أحمد عبدالباري، ٢٠١١)، ودراسة (غادة محمد فتحي ٢٠١٠) التي أظهرت جميعاً وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في تحديد واقع الممارسات السلوكية للموجهين أو المشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعاً لمتغير (النوع) لصالح المعلمات.

**٢-١- الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (الجنس).

للتحقق من تلك الفرضية تم استخدام اختبار (t.test) للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس، كما هو موضح في الجدول (٢٧).

جدول (٢٧)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (الجنس)

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المجالات
غير دالة	٠,٦٤	٤,٨٧	٥٥,٣٤	٢٠	ذكور	الزيارة الصفية
		٣,٠٧	٥٦,٣٦	١٠	إناث	
غير دالة	١,٥٧	٤,٢٦	٥٦,٢٤	٢٠	ذكور	المداولة الإشرافية
		٤,٩٦	٥٨,٧٢	١٠	إناث	
غير دالة	١,٩٩	٥,٣٨	٥٨,٦٥	٢٠	ذكور	الدورات التدريبية
		٣,٧٠	٦٢,١٨	١٠	إناث	
غير دالة	٠,١١-	٣,٧٨	٥٧,٢٤	٢٠	ذكور	البحوث الإجرائية
		٣,٠٤	٥٧,٠٩	١٠	إناث	
غير دالة	١,٠٧	٤,٤٣	٥٨,٤٤	٢٠	ذكور	القراءات الموجهة
		٢,٨٩	٦٠,٠٠	١٠	إناث	
غير دالة	١,١٥	١٧,٨٤	٢٨٥,٩٣	٢٠	ذكور	الدرجة الكلية
		٦,٩١	٢٩٤,٣٦	١٠	إناث	

تبيّن من نتائج الجدول (٢٧) بأن قيمة (ت) للدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (الجنس) بلغت (١,١٥)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية (٠,١٣٨)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول الفرض وتكون النتيجة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي وفقاً لمتغير (الجنس).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن مشرفي اللغة الإنجليزية - بغض النظر عن (الجنس) - ينتقلون إعداداً أكاديمياً وتربوياً واحداً، ويشرفون على نفس المدارس، ويقومون بنفس المهام والأعمال الإشرافية والإدارية، لذلك جاءت النتيجة واقعية نوعاً ما.

جاءت تلك النتيجة متفقةً مع نتائج دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١١).

بينما تختلف الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلٍّ من (نجيب عبدالواحد، ٢٠١٠)، ودراسة (إيمان على أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (وليد حسن، ٢٠١٦)، ودراسة (أحمد عبدالباري، ٢٠١١)، ودراسة (غادة محمد فتحي، ٢٠١٠) التي أظهرت جميعاً وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في تحديد واقع الممارسات السلوكية للموجهين أو المشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعاً لمتغير النوع لصالح المعلمات.

## ٢ - الفرض الثاني وتفسيره:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي للمعلم، المؤهل العلمي لمشرف اللغة الإنجليزية).

### ٢-١ - الفرض الفرعي الأول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات

المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من تلك الفرضية تم استخدام اختبار (t.test) للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة دور مشرف اللغة الإنجليزية في تنمية مهارات الإشراف

الإبداعي لدى معلمي اللغة الإنجليزية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ، كما هو موضح في الجدول (٢٨).

جدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الزيارة الصفية	بكالوريوس	٤١	٦١,٣٨	٤,٣٤
	دراسات عليا	٧	٦١,٠٤	٣,٨٠
	ماجستير أو دكتوراة	٢	٥٩,٠٠	١,٠٠
المدولة الإشرافية	بكالوريوس	٤١	٥٧,٤٨	٢,٧٣
	دراسات عليا	٧	٥٧,٢٠	٣,١٠
	ماجستير أو دكتوراة	٢	٥٧,٢٨	٣,٩٨
الدورات التدريبية	بكالوريوس	٤١	٤٦,٧٤	٤,٣٨
	دراسات عليا	٧	٤٧,٥٣	٤,١٧
	ماجستير أو دكتوراة	٢	٤٨,٨٥	٢,٠٣
البحوث الإجرائية	بكالوريوس	٤١	٤٢,٨٣	٣,٧٥
	دراسات عليا	٧	٤٣,٩٥	٣,٣١
	ماجستير أو دكتوراة	٢	٤٣,٥٧	٥,٦٢
القراءات الموجهة	بكالوريوس	٤١	٤٦,٩٠	٥,١٨
	دراسات عليا	٧	٤٦,٥٥	٥,٠٦
	ماجستير أو دكتوراة	٢	٥٠,٢٨	٤,٣٨
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٤١	٢٥٥,٣٥	٨,٤٤
	دراسات عليا	٧	٢٥٦,٢٨	٩,١٧
	ماجستير أو دكتوراة	٢	٢٥٩,٠٠	٧,٥٤

تبيّن من نتائج الجدول (٢٨) وجود فرق بسيط بين المتوسطات الحسابية لدرجات المعلمين باختلاف المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح بالجدول (٢٩).

جدول (٢٩)

تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المؤهل العلمي لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة	القرار
الزيارة الصفية	بين المجموعات	٣٢,٧٣	١٦,٣٦	١,٠٨	٠,٣٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٠٧,٢٦	١٥,٠٩			
	الكلية	١٢٤٠,٠٠				
المدولة الإشرافية	بين المجموعات	١,٤٨	٠,٧٤	٠,٠٨	٠,٩٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٤٢,٣٧	٩,٢٨			
	الكلية	٧٤٣,٨٥				
الدورات التدريبية	بين المجموعات	٢٨,٨٧	١٤,٤٣	٠,٨٤	٠,٤٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٦٩,٩٩	١٧,١٢			
	الكلية	١٣٨٩,٨٦				
البحوث الإجرائية	بين المجموعات	٢٢,٩٨	١١,٤٦	٠,٨٣	٠,٤٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٩٥,٨١	١٣,٦٩			
	الكلية	١١١٨,٧٤				
القراءات الموجهة	بين المجموعات	٨٤,٧٥	٤٢,٣٧	١,٦٥	٠,١٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٤٩,٢٤	٢٥,٦١			
	الكلية	٢١٣٤,٠٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧٧,٩٩	٣٨,٦٤	٠,٥٠	٠,٦٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٨٨,٣٤	٧٧,٣٥			
	الكلية	٦٢٦٥,٦٣				

تبيّن من نتائج الجدول (٢٩) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في درجات المعلمين تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية، وبالتالي يتم قبول الفرض وتكون النتيجة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتفسير ذلك يرجع إلى التطور العلمي والانفتاح التربوي الذي يشهده العصر الحالي، والذي سهّل تبادل الخبرات بين المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية أو الدورات التدريبية الموحدة التي يلتحق بها المعلمون؛ لذا فهم على وعي تامّ بالدور الذي يقوم به المشرف التربوي في مجال تطوير مهارات الإبداع.

**جاءت تلك النتيجة متفكّةً مع نتيجة دراسة (سليمان محمد، ٢٠١٧) ودراسة (عيد المرامي، ٢٠١٣) ودراسة (هند الفداء، ٢٠١١) ودراسة (حمد السواط، ٢٠٠٩) ودراسة (Dakhiel, A., ٢٠١٧) ودراسة (وليد حسن، ٢٠١٦) ودراسة (أحمد عطا الله، ٢٠١١) ودراسة (سحر سعيد باداود، ٢٠٠٩) ودراسة (E. Boston, ٢٠٠٠).**

**بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (يونس الجعافرة، ٢٠٠٦) ودراسة (غادة أحمد، ٢٠١٠) اللتين أشارتا إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في تحديد واقع الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعاً لمتغير نوع الإعداد (تربوي، وغير تربوي)، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي في تحديد واقع الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من البكالوريوس أو الليسانس - البكالوريوس أو الليسانس - أعلى من البكالوريوس أو الليسانس).**

**٢-٢ - الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزَى لمتغير (المؤهل العلمي).

للتحقق من تلك الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشرفين التربويين باختلاف درجاتهم العلمية على الدرجة الكلية لاستبانة دور مشرف اللغة الإنجليزية في تنمية مهارات الإشراف الإبداعي لدى معلمي اللغة الإنجليزية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، كما هو موضح في الجدول (٣٠).

جدول (٣٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الزيارة الصفية	بكالوريوس	٦	٥٦,١٦	٣,٣١
	دراسات عليا	٢٣	٥٥,١٧	٤,٥٣
	ماجستير أو دكتوراة	١	٥٤,٦٣	٤,١٢
المدولة الإشرافية	بكالوريوس	٦	٥٨,٣٣	١,٩٦
	دراسات عليا	٢٣	٥٦,٥٢	٤,٤٨
	ماجستير أو دكتوراة	١	٥٧,٠٠	٥,٧٢
الدورات التدريبية	بكالوريوس	٦	٦٣,٣٣	٢,٨٧
	دراسات عليا	٢٣	٥٨,٧٣	٥,٤٢
	ماجستير أو دكتوراة	١	٥٩,٤٥	٥,١٠
البحوث الإجرائية	بكالوريوس	٦	٥٦,٥٠٠	٢,٧٣
	دراسات عليا	٢٣	٥٧,٧٨	٣,٧١
	ماجستير أو دكتوراة	١	٥٦,٣٦	٣,٦٦
القراءات الموجهة	بكالوريوس	٦	٥٩,٠٠	٣,٢٢
	دراسات عليا	٢٣	٥٩,٠٨	٤,٤٤
	ماجستير أو دكتوراة	١	٥٨,٣٦	٤,٠٥
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٦	٢٩٦,٣٣	٧,٣٦
	دراسات عليا	٢٣	٢٨٧,٣٠	١٦,٨٢
	ماجستير أو دكتوراة	١	٢٨٥,٨١	١٧,٢٨

تبيّن من نتائج الجدول (٣٠) وجود فرق بسيط بين المتوسطات الحسابية لدرجات المشرفين باختلاف المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذا الفرق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح بالجدول (٣١):

جدول (٣١)

تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المؤهل العلمي لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة	القرار
الزيارة الصفية	بين المجموعات	٩٠,٦٩	٤٥,٣٤	٢,٤٧	٠,٠٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٧٨,٦٨	١٨,٣٤			
	الكلية	٧٦٩,٣٧				
المدولة الإشرافية	بين المجموعات	١٥,٧٠	٧,٨٥	٠,٣٦	٠,٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٨٩,٠٧	٢١,٣٢			
	الكلية	٨٠٤,٧٧				
الدورات التدريبية	بين المجموعات	١٠٠,٨٨	٥٠,٤٤	١,٩٦	٠,١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٤٨,٤٩	٢٥,٣٦			
	الكلية	١٠٤٩,٣٧				
البحوث الإجرائية	بين المجموعات	١٨,٤٤	٩,٢٢	٠,٧١	٠,٤٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٧٥,٩٥	١٢,٨٦			
	الكلية	٤٩٤,٤٠				
القراءات الموجهة	بين المجموعات	٤,٠٠	٢,٠٠	٠,١١	٠,٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥٠,٣٧	١٧,٥٧			
	الكلية	٦٥٤,٣٧				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٧٧,٦٦	٢٣٨,٨٣	٠,٣٩	٠,٤٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٤٨٣,٨٣	٢٥٦,٣٢			
	الكلية	٩٩٦١,٥٠				

تبين من نتائج الجدول (٣١) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في درجات المشرفين ترجع لمتغير (المؤهل العلمي) على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية، وبالتالي يتم قبول الفرض وتكون النتيجة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن مشرف اللغة الإنجليزية يتعامل مع المعلمين حسب قواعد وتعليمات وإرشادات واحدة تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية عند المعلمين بغض النظر عن



المؤهل العلمي؛ حيث إنه ليس بالضرورة أن يكون المعلم حاصلًا على مؤهلاً عاليًا ليكون مبدعًا، ولكن يمكن الإفادة مما لديه من معارف وتوظيفها في المجال الإبداعي، وعلى هذا الأساس يعمل المشرف التربوي، لأن هدفه الرئيس هو التقدّم بالمستوى العلمي والإبداعي للمعلمين.

**جاءت تلك النتيجة متفقتة مع نتائج دراسة (سحر سعيد باداود، ٢٠٠٩) ودراسة (دعاء عبدالسلام، ٢٠١٥) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي تبعًا لمتغير (المؤهل العلمي)، كما اتفقت مع نتائج دراسة (إيمان الكومي، ٢٠١٦) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي ترجع لمتغير (المؤهل العلمي).**

**بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حامد، ٢٠١٢) التي أظهرت نتائجها وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير المشرف التربوي لدرجة ممارسة المختصين التربويين لأساليب الإشراف التربوي ترجع لمتغير (المؤهل العلمي).**

### **٣ - الفرض الثالث وتفسيره:**

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة للمعلم، وسنوات الخبرة لمشرف اللغة الإنجليزية).

**٣-١ - الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين لدور مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

للتحقق من تلك الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقًا لمتغير (سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجدول (٣٢).

جدول (٣٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
٣,٦٧	٦١,٠٠	١٢	أقل من ٥ سنوات	الزيارة الصفية
٢,٨٧	٦٠,٩٠	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٤,١١	٦١,٠١	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	
١,٩٢	٥٦,٦٦	١٢	أقل من ٥ سنوات	المدولة الإشرافية
٢,٧٦	٥٥,٦٣	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٣,١٣	٤٥,٥٧	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٠٨	٤٧,١٦	١٢	أقل من ٥ سنوات	الدورات التدريبية
٢,٧٢	٤٦,٧٢	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٤,٦٤	٤٧,٥٠	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٣,٧٤	٤٢,٧٥	١٢	أقل من ٥ سنوات	البحوث الإجرائية
٣,٥٠	٤٣,٦٣	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٣,٧٥	٤٣,٦٣	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٦,٩٢	٤٨,٢٥	١٢	أقل من ٥ سنوات	القراءات الموجّهة
٥,٣٩	٤٥,٣٦	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٤,٦٣	٤٧,٠٥	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٦,٥٧	٢٥٥,٨٣	١٢	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
٥,٨٣	٢٥٢,٢٧	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٩,٤٢	٢٥٦,٩٥	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	

تبيّن من نتائج الجدول (٣٢) وجود فرق بسيط بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين باختلاف سنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذا الفرق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح بالجدول (٣٣).

جدول (٣٣)

تحليل التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة لدرجات المعلمين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة	القرار
الزيارة الصفية	بين المجموعات	٠,١٠	٠,٠٥	٠,٠٠	٠,٩٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٣٩,٨٩	١٥,٤٩			
	الكلية	١٢٤,٠٠				
المدولة الإشرافية	بين المجموعات	٤٧,٣٩	٢٣,٦٩	٢,٧٢	٠,٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٩٦,٤٦	٨,٧٠			
	الكلية	٧٤٣,٨٥				
الدورات التدريبية	بين المجموعات	٦,٠١	٣,٠٠	٠,١٧	٠,٨٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٩٢,٨٤	١٧,٤١			
	الكلية	١٣٩٨,٨٦				
البحوث الإجرائية	بين المجموعات	٨,٠١	٤,٠٠	٠,٨٢	٠,٧٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١١٠,٧٢	١٣,٨٨			
	الكلية	١١١٨,٧٤				
القراءات الموجهة	بين المجموعات	٤٨,٣٥	٢٤,١٧	٠,٩٢	٠,٤٠٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠,٨٥,٦٤	٢٦,٠٧			
	الكلية	٢١٣٤,٠٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٠٤,٩٤	١٠٢,٤٧	١,٣٥	٠,٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٠٦٠,٦٩	٧٥,٧٥			
	الكلية	٦٢٦٥,٦٣				

تبيّن من نتائج الجدول (٣٣) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في درجات المعلمين ترجع لمتغير (سنوات الخبرة) على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية، وبالتالي يتم قبول الفرض وتكون النتيجة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين لدور مشرف اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن المعلمين مهما اختلفت سنوات خبرتهم في تدريس اللغة الإنجليزية فقد أصبحوا على اطلاع بالمستجدات التربوية من خلال وسائل الاتصال المختلفة وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، مما جعلهم على وعي تامّ بالدور الذي يضطلع به المشرف التربوي في المدرسة.

**جاءت تلك النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (سليمان محمد، ٢٠١٧) التي أظهرت أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرف التربوي في توجيههم لتوفير المناخ الصفّي الفعال تُعزَى إلى متغير (سنوات الخدمة)، ودراسة (عيد المرامي، ٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية تُعزَى لمتغير (خبرة المعلم)، وكذلك اتفقت مع دراسة (عبدالرحمن حماد، ٢٠١١)، ودراسة (هند الفداء، ٢٠١١) ودراسة (حمد السواط، ٢٠٠٩).**

**بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (نجيب الصوفي، ٢٠١٠) التي أظهرت وجود فرق ذي دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين ناتجة عن أثر متغير الخبرة لصالح (١٠) سنوات فأكثر، وكذلك تختلف مع دراسة (يونس الجعافرة، ٢٠٠٦).**

**٣-٢ - الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزَى لمتغير (سنوات الخبرة).

للتحقق من تلك الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجدول (٣٤).

جدول (٣٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
٤,٥٤	٥٦,٥٠	٦	أقل من ٥ سنوات	الزيارة الصفية
٤,٤٦	٥٤,٤٦	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٥,٩٥	٥٦,٩٦	١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٥,٤٠	٥٧,٦٦	٦	أقل من ٥ سنوات	المدولة الإشرافية
٣,٨٥	٥٧,٢٧	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٦,٩٦	٥٦,٥٦	١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٥,٣٠	٥٦,٣٨	٦	أقل من ٥ سنوات	الدورات التدريبية
٤,٦٢	٥٩,٩٠	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٤,٤٤	٦٠,٢١	١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٣,٩١	٥٥,٨٣	٦	أقل من ٥ سنوات	البحوث الإجرائية
٣,١٦	٥٨,١٨	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٤,٧٧	٥٧,٠٨	١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٤,٦٧	٥٧,٠٠	٦	أقل من ٥ سنوات	القراءات الموجّهة
٣,٦٦	٥٩,٥٤	١١	من ٥-١٠ سنوات	
٣,٩٨	٥٩,٠٤	١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٢١,٩٩	٢٨٠,٨٣	٦	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
١٨,٤٠	٢٨٩,٤٥	١١	من ٥-١٠ سنوات	
١٣,٠٨	٢٨٩,٦٠	١٣	أكثر من ١٠ سنوات	

تبيّن من نتائج الجدول (٣٤) وجود فرق بسيط بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشرفين باختلاف سنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح بالجدول (٣٥):

جدول (٣٥)

تحليل التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة لدرجات المشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة	القرار
الزيارة الصفية	بين المجموعات	٦٦,٢٧	٣٣,١٣	١,٧٤	٠,١٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٠٣,٠٩	١٩,٠٠			
	الكلية	٧٦٩,٣٧				
المداولة الإشرافية	بين المجموعات	٧,٦٠	٣,٨٠	٠,١٧	٠,٨٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٩٧,١٦	٢١,٥٤			
	الكلية	٨٠٤,٧٧				
الدورات التدريبية	بين المجموعات	٥٥,٧٢	٢٧,٨٦	١,٠٣	٠,٣٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٩٣,٦٥	٢٦,٨٥			
	الكلية	١٠٤٩,٣٧				
البحوث الإجرائية	بين المجموعات	٢٢,١٠	١١,٠٥	٠,٨٦	٠,٤٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٧٢,٢٩	١٢,٧٦			
	الكلية	٤٩٤,٤٠				
القراءات الموجهة	بين المجموعات	٢٦,٦٩	١٣,٣٤	٠,٧٨	٠,٤٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٢٧,٦٨	١٦,٩٦			
	الكلية	٦٥٤,٣٤				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٨٨,٤٦	١٩٤,٢٣	٠,٧٥	٠,٤٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٥٧٣,٠٣	٢٥٨,٧٣			
	الكلية	٩٩٦١,٥٠				

تبيّن من نتائج الجدول (٣٥) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في درجات المشرفين تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة) على الدرجة الكلية لاستبانة الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي ومجالاتها الفرعية، وبالتالي يتم قبول الفرض وتكون النتيجة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين لأداء مشرف اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وتفسير ذلك يرجع إلى أن مشرفي اللغة الإنجليزية يُظهرون الاهتمام بجميع المعلمين بدرجة متساوية بغض النظر عن (سنوات الخدمة)، كما أن طبيعة القوانين المعمول بها تتعامل بآلية تنظيم المعارف بمعايير واحدة لجميع المعلمين والمشرفين التربويين دون النظر إلى (سنوات الخبرة)، بالإضافة إلى أن المشرفين التربويين يقومون بدعوة جميع المعلمين للمشاركة في عقد الاجتماعات وتبادل الآراء، ومناقشة الأفكار، وتقديم المقترحات، حتى يمكن إفادة جميع المعلمين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم، مما يسهل على المشرفين التربويين إبراز الأفكار والقدرات والمهارات الإبداعية للمعلمين وبالتالي التجديد والابتكار وتوظيفها في تدريس المعلمين داخل الصف الدراسي.

جاءت تلك النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (يونس الجعافرة، ٢٠٠٦) ودراسة (Akhel, ٢٠١٧)، اللتين أوضحتا أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية - من وجهة نظر المشرفين التربويين لمادة اللغة الإنجليزية - بسبب عدد سنوات الخبرة، وكذلك اتفقت مع دراسة (وليد محمد، ٢٠١٦) ودراسة (دعاء عبدالسلام، ٢٠١٥) ودراسة (أحمد عبدالباري، ٢٠١١).

بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (إيمان الكومي، ٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع نموهم المهني تُعزى لسنوات الخدمة في مجال (الإدارة الصفية) والدرجة الكلية لصالح (أكثر من ١٠ سنوات).

### خاتمة الفصل الخامس:

استعرض الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج.

وقد تناول الفصل السادس الإجابة عن السؤال الرئيس لهذه الدراسة (ما التصور المقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟)، كما قدم التوصيات والمقترحات.





## الفصل السادس

تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية  
لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي

نتائج الدراسة.

منطلقات التصور المقترح.

فلسفة التصور المقترح.

أهداف التصور المقترح.

مجالات التصور المقترح.

آليات تحقيق التصور المقترح:

أ- متطلبات تطبيقا التصور المقترح.

ب- العناصر المستفيدة من تطبيق التصور المقترح.

معوقات تطبيق التصور المقترح.

مقترحات لتفادي معوقات تطبيق التصور المقترح.

توصيات الدراسة.

الدراسات المقترحة.



## الفصل السادس

### تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي

#### نتائج الدراسة:

لا شك أن ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نظرية وميدانية سيفيد كثيراً في بناء هذا التصور المقترح:

#### أولاً: النتائج النظرية:

- ١- تطور مفهوم الإشراف التربوي ليصبح عملية قيادية إنسانية تشاركية بين المشرف التربوي والمعلم تسعى إلى تطور العملية التعليمية التعلمية.
- ٢- تناولت الأدبيات التربوية أدوار المعلم والمشرف في تنمية مهارات الإبداع في المجالات السابقة، مما أفاد الدراسة كثيراً.

#### ثانياً: النتائج الميدانية:

- ١- أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلة الشخصية المفتوحة مع مشرفي اللغة الإنجليزية ومعلميها أن هناك قصورا إلى حد ما في دور مشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي اللغة الإنجليزية ومعلميها.
- ٢- تعلقت نتائج الدراسة الميدانية بتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في مجالات (الزيارة الصفية، والمداولة الإشرافية، والدورات التدريبية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجّهة) من خلال الاستبانة التي طبقت على مشرفي ومعلمي اللغة الإنجليزية، والتي أظهرت أن دور المشرفين متوسط بشكل عام من وجهة نظر مشرفي اللغة الإنجليزية ومعلميها.

#### منطلقات التصور المقترح:

- ١- تزايد الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم وقياداتها بتبني مداخل وآليات معاصرة لتطوير المنظومة التعليمية، ورفع كفاءة الأداء المهني للمعلمين العاملين بها.
- ٢- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، ولجوء الوزارة لسد العجز لديها في المعلمين من خلال التعاقد مع غير خريجي كليات التربية.

- ٣- تنامي الدور المتوقع من المؤسسات التعليمية عامّة ومدارس التعليم العام خاصة في إحداث تغييرات جذرية في الثقافة الموجودة حالياً لدى المواطن المصري، والتي في مجملها تنصف بكونها ثقافة معوّقة لعمليات التنمية المستدامة.
- ٤- يتميز العصر الحالي بأنه عصر التطوير والتحديث والذي يؤكد على تغيير مفهوم الإشراف التربوي بمفهوم جديد يتلاءم مع معطيات العصر ومتطلباته.
- ٥- زيادة حدة التنافس محلياً وإقليمياً وعالمياً في مجال التعليم.
- ٦- التحول من التعلم التقليدي إلى التعلم الإبداعي، والتأكيد على الإبداع قيمة مضافة، وهو ما يفرض على المعلم ممارسة أدوار إبداعية مغايرة في طبيعتها لما هو معتاد عليه من ممارسات.
- ٧- واقع دور مشرفي اللغة الإنجليزية في المدرسة مع المعلمين في مجالات (الزيارة الصفية، والمداولة الإشرافية، والدورات التدريبية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجهة).
- ٨- مواكبة الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال الإشراف التربوي لمشرفي اللغة الإنجليزية والإدارة المدرسية.
- ٩- السعي للارتقاء بمستوى العملية التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة.

### فلسفة التصور المقترح:

إننا نعيش عصر التطور والتسارع التكنولوجي والمعرفي، عصر تعتبر فيه التربية مدخلاً للتنمية الشاملة والمستدامة، ويعتبر فيه التعليم - بصفة خاصة - محوراً للاهتمام والرعاية في الألفية الثالثة، مما يتطلب فيه توجيه كافة برامج الرعاية والاهتمام لإنتاج عقول واعية مبدعة مفكرة تتميز بالمرونة والجدية والأصالة.

ويرى كثير من العاملين في مجال التربية والتعليم من مشرفين ومعلمين وغيرهم بأنه لن تتم عملية التعليم الإبداعي إلا إذا توافرت البيئة الصفية والتربوية الملائمة للتدريس الإبداعي، وهذا الأمر يتطلب مزيداً من الاهتمام بالمعلم والمشرف في أن واحد حتى نستطيع إنتاج أجيال مبدعة.

إنّ المعلم المبدع يستطيع التغلب على كثير من المعوّقات التي تقابله في الصف أو الإمكانات المادية الأخرى، وهذا يتطلب منه التدريس بطريقة إبداعية واتباع طرق وإستراتيجيات مختلفة لأنماط التدريس تنتقله من دور الملحن إلى دور المستمع والمشارك في

العملية التعليمية التي تنتج طرق تفكير جديدة للبحث والاستقصاء وتنوع إجابات الطلاب، وهذا بدوره يحتاج مزيداً من التوجيه والتدريب من مشرفي اللغة الإنجليزية الذين بدورهم لا بد وأن يكونوا جديرين بالقيام بهذا الدور على أرض الواقع.

### أهداف التصور المقترح:

الهدف المنشود من هذا التصور هو اقتراح بعض التصورات لأدوار مشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير عملهم الإشرافي في المدرسة مع المعلمين في ضوء الدراسة النظرية والميدانية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد المتطلبات والعناصر والمقومات الأساسية اللازمة للتصور المقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.
- ٢- تحديد مجموعة من الإجراءات والخطوات اللازمة لتنفيذ هذا التصور.
- ٣- تحديد المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ هذا التصور واقتراح حلول لها.
- ٤- توفير بيئة داعمة لتطبيق الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي عامة، والإشراف المتنوع بصفة خاصة داخل مدارس وزارة التربية والتعليم.
- ٥- توفير الإمكانيات البشرية والمادية الكافية لتحقيق إشراف تربوي فعال.
- ٦- التوظيف الجيد والفعال للتكنولوجيا ومستحدثاتها في عملية الإشراف التربوي داخل المدرسة.

### مجالات التصور المقترح:

١ - الزيارة الصفية: هي زيارة مشرفي اللغة الإنجليزية للمعلم في الصف أثناء قيامه بنشاط التدريس بهدف رصد النشاطات التعليمية، وملاحظة التفاعل الصفّي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف على أثرها في الطلاب، وهي عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي وزميله المعلم، ويمكن اقتراح تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في هذه العملية وفق التالي:

أ- التعاون مع مدير المدرسة في الأهداف المدرسية الموضوعية، والوقوف على أساليب تحقيقها بالشكل المطلوب.

- ب- تنمية قدرات معلمي اللغة الإنجليزية في وضع الخطط العلاجية للطلاب ذوي التحصيل المنخفض لرفع مستويات تحصيلهم إلى أقصى حد ممكن.
- ج- إشراك مدير المدرسة والمعلمين في التخطيط لعملية الإشراف والتنسيق معهم في خطوات تنفيذها بما يتناسب وظروف البيئة المدرسية.
- د- مساعدة المديرين والمعلمين في وضع خطط مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل يتلاءم مع معطيات ومتطلبات العصر الحالي.
- هـ- التعاون مع المعلمين في إثراء المناهج من خلال اقتراح طرق تدريسية فعالة وفعاليات وأنشطة تعليمية ذات معنى.

٢- **المدولة الإشرافية:** هي كل ما يدور من مناقشات أو مشاورات بين مشرفي اللغة الإنجليزية والمعلمين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة أو أساليب التعليم أو مشكلات تعليمية أو ملاحظات تتصل بكفايات المعلم العلمية أو المهنية، ويمكن اقتراح تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في هذه العملية وفق التالي:

- أ- التشاور المتبادل بين مشرفي اللغة الإنجليزية ومدير المدرسة والمعلم في كل الأمور التي يشعر أحدهما بأن لا علاقة بواجبات الآخر وصلاحيته.
- ب- تبادل الخبرات التربوية الناجحة في مجال الإشراف والإدارة وأساليب التعلم ومشكلاته.
- ج- المشاركة في وضع البرامج والخطط المتصلة بالنشاط والتقويم، واقتراح العلاج المناسب لما يطرأ من مشكلات.
- د- التعرف على اتجاهات المعلم نحو مهنته والوقوف على آماله وميوله وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه.
- هـ- تهيئة المعلم لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف.
- و- تبادل الآراء والأفكار والخبرات، والمشاركة في الرأي، والإسهام في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول المقترحات والتوجيهات.

٣- **الدورات التدريبية:** يحتاج المشرف التربوي أن يتعرف على ما يستجد في الميدان التربوي، كما أنه يحتاج لتطوير مستواه بشكل دائم حتى يواكب إنتاجه مستجدات العصر، وإذا قورن دور المعلم في مدرسته وما يقوم به المشرف الآن فلن يكون هناك فارق كبير بينه وبين ما كان يحدث قبل عشر سنوات باستثناء حالات قليلة، ومن ثم كان على المشرف أن يهتم بعملية التدريب التربوي ليطور نفسه أولاً، ومعلميه ثانياً، والمستفيدين الآخرين ثالثاً.

- ويمكن اقتراح تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في هذه العملية وفق التالي:
- أ- أن يقوم مشرفو اللغة الإنجليزية وحدهم أو بالتعاون مع بعض زملائهم من المشرفين والمديرين والمعلمين بتشكيل فريق عمل يقوم بتجميع أهم المهارات والخبرات التي يحتاجها المعلم والمشرف.
- ب- أن يسجل ضمن نشرة تربوية أسماء مواقع مميزة تقدم دورات مجانية توزع على المعلمين الذين يحتاجون إلى دورات عاجلة في جوانب من احتياجاتهم التي يرى المشرف التربوي حاجتهم إليها.
- ج- أن يستفيد من التقنية ويوفر مصدرًا غير مكلف للتدريب ويكتسب من خلاله المعلم أيًا كان مصادر تدريب أخرى غير الجهة الرسمية مما يعمل على توسيع أفقه ويحفزه على البحث عن مصادر تدريب جديدة تساعده على النمو المهني.
- د- أن تضطلع إدارة التدريب التربوي في الوزارة وفي إدارات التربية والتعليم بدورها الحقيقي ولا تظل على حالها.
- هـ- ينبغي للتسجيل في الدورات أن يكون بناءً على حاجة المتدرب الفعلية فلا يرشح المعلم إلا عن طريق مدير مدرسته ومشرفه، وكذلك المدير ينبغي أن توضع له برامج مناسبة لدوره وحاجته ليرشح لها عن طريق مشرف الإدارة المدرسية.
- و- التركيز على الجانب الاحترافي في التدريب وتطوير البرامج وتصميم الحقائق بخلاف ما هو موجود الآن من أعمال لا ترقى لتتناسب مع حاجة الميدان في عصر المعرفة.
- ز- أن يستثمر أدوات التقنية الحديثة التي تساعده على التدريب عن بعد والتدريب الآلي من خلال تقسيم البرامج التدريبية وتصميمها بحسب الوقت والكمية والمحتوى الذي يستطيع أن يتحكم فيه بشكل أكثر دقة وأعظم فائدة.
- ٤- البحوث الإجرائية: هي نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية، وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها.
- ويمكن اقتراح تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في هذه العملية وفق التالي:
- أ- اختيار المشكلة وتحديدها، وأن تكون حقيقية وواقعية ومنبثقة من صعوبة يواجهها المشرف التربوي أو المعلم أو مدير المدرسة أو الطالب، ومن خلال وصف الواقع الحالي ورصد العوامل المؤثرة فيه، وتصوّر ما ينبغي أن يكون عليه هذا الواقع.

ب- اقتراح حلول للمشكلة بالرجوع إلى المصادر التي تبحث في المشكلة، ومناقشة ذوى الخبرة في الموضوع، وزيارة الأماكن التي عولجت بها مشكلات مماثلة، كما أن المشرف التربوي يستخدم خبرته الذاتية في الموضوع، ويتم في هذه الخطوة وضع فرضية أو أكثر للحل أو ينبغي أن تكون الفرضية واضحة محددة قابلة للتطبيق من حيث متطلباتها المادية والبشرية.

ج- اختيار الفرضيات (الحلول)، ويتم في هذه الخطوة تنفيذ العمل من خلال تحديد أساليب الاختبار والتجريب، واختيار الأدوات اللازمة لجمع المعلومات، ووضع جدول زمني لتنفيذ الخطوات المختلفة.

د- استخلاص النتائج، وذلك بعد تبويب وتصنيف وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة.

هـ- إصدار التعميمات وتحديد المقترحات، وعلى المشرف التربوي أن يخطط لتوظيف نتائجها في تعديل وتطوير ممارساته وممارسات كل من يعينهم الموضوع، كما يسعى بحذر إلى إصدار تعميمات لتطبيق نتائج هذه التجربة على مواقف ومشكلات مماثلة.

و- صياغة الفرضيات، وإذا لم تثبت صحة الفرضيات فعلى المشرف التربوي أن يصوغ فرضيات جديدة ويُعيد اختبارها من جديد.

ز- الاختيار الجيد، ويتطلب دور المشرف التربوي مساعدة المعلمين على اختيار المشكلات التعليمية الجديرة بالبحث والنقسي، ويتم اختيار هذه المشكلات في ضوء أهميتها ومدى شمولها.

٥- **القراءات الموجهة:** من بين الأساليب الإشرافية البديلة التي يلجأ إليها المشرف التربوي، وبخاصة ذلك الذي لا يتوافر له الوقت الكافي لرعاية جميع المعلمين ومديري المدارس الذين يقعون في دائرته الإشرافية مهنيًا، وأسلوب القراءة المهنية أو المسلكية الموجهة من قبل المشرف التربوي.

ويمكن اقتراح تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في هذه العملية وفق التالي:

أ- تحديد المنشورات والدراسات والأبحاث ذات الصلة بعمل المعلم أو مدير المدرسة.

ب- تحديد الحاجات المهنية والتدريبية للمعلمين والمديرين.

ج- جمع وتصنيف القراءات المنتمية لحاجات المعلمين ومديري المدارس حسب المنشورات المتوافرة والحاجات التدريبية أو الأدائية المطلوب تحقيقها.



- د- تأمين هذه المواد والقراءات من مكتبة المدرسة وبأعداد كافية أو استئصالها.
- هـ- وضع خطة محددة لتوظيف هذه القراءات الهادفة في توجيه خطة النمو المهني للمديرين أو المعلمين.

### آليات تحقيق التصور المقترح:

#### أ- متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- ١- نشر مفهوم الإشراف التربوي الحديث بين جميع العاملين في المدرسة من مشرفين ومعلمين ومديرين وغيرهم.
- ٢- تأهيل مشرفي اللغة الإنجليزية من خلال الدورات التدريبية التي تنمي معارفهم وقدراتهم وتطور مهامهم وأدوارهم بما ينمي ويطور معارف المعلمين، وينمي مهارة الإبداع لديهم.
- ٣- تخفيض نصاب المشرف التربوي من المعلمين من المعلمين الذين يشرف عليهم ليتمكن من أداء عمله والإشراف على نحو أفضل.
- ٤- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمشرفي اللغة الإنجليزية تشجيعاً لهم على القيام بالدور المطلوب على نحو أفضل.
- ٥- تحويل دور مشرف اللغة الإنجليزية من موجه ومقوم لأداء المعلم إلى دور المطور والميسر للعملية التعليمية.
- ٦- دمج الدور الإشرافي لمشرف اللغة الإنجليزية مع الدور الفني والإداري ليتناسب مع مفهوم الإشراف التربوي الحديث.
- ٧- تعزيز التواصل والتعاون بين مشرف اللغة الإنجليزية والمعلمين ومدير المدرسة ليتمكن من القيام بالدور المطلوب في مجال الإشراف التربوي.
- ٨- التقويم المستمر لجميع عناصر النظام التربوي للتعرف على مستوى الأداء وفعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة والتركيز على تطوير أداء مشرفي اللغة الإنجليزية في العملية التعليمية.
- ٩- استيعاب متطلبات الاتجاهات المعاصرة في الإشراف للغة الإنجليزية، ونشر الثقافة المرتبطة بها داخل المدرسة.
- ١٠- العمل على إعداد وتكوين كوادر وقيادات إشرافية جديدة قادرة على التنمية المستدامة داخل المنظومة التعليمية بالمدرسة.
- ١١- وضع معايير مقننة وواضحة ومحددة لاختيارات مشرفي اللغة الإنجليزية.

- ١٢- البحث والمشاركة في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المدرسة والتي تُعَوِّقُ عملية الإشراف الناجح، وتقوية وبناء علاقات الشراكة مع جميع الأطراف.
- ١٣- عمل دورات تدريبية للمعلمين لتنمية مهاراتهم الأكاديمية والتربوية.
- ١٤- توفير مسابقات ومعارض للمعلمين للمشاركة بإبداعاتهم الفنية، ومدى توفير الجديد من مهارات ومدى استغلال المتاح من موارد، وتنظيم دورات تدريبية للمرشحين كمشرفين لغة إنجليزية.
- ١٥- جعل المشاركة في المسابقات والدورات التدريبية بجانب سنوات الخبرة للمفاضلة بين المعلمين ليتوافر المعلم الباحث والمشارك على مدى سنوات عمله في التدريس.
- ١٦- ضرورة اختيار مشرف اللغة الإنجليزية وفق سنوات الخبرة التربوية والدرجات العلمية الأعلى.
- ١٧- ينبغي اختيار مشرف اللغة الإنجليزية من المؤهلين والحاصلين على دورات تدريبية في الإشراف التربوي.
- ١٨- أن يكون لمشرف اللغة الإنجليزية دورٌ حقيقيٌّ في تقييم المعلم.
- ١٩- تشكيل لجنة إشراف من المعلمين التربويين الأكثر خبرة بالمدرسة بقرار وزاري، ويكون لها مهامٌ توجيه المعلمين وعمل برامج تدريبية لهم بصفة مستمرة لصقل خبراتهم.
- ٢٠- تقليل نصاب مشرفي اللغة الإنجليزية من المعلمين بحيث لا يتجاوز (٣٠) معلمًا.
- ٢١- اختيار مشرفي اللغة الإنجليزية من الفئات المتميزة القابلة للتطوير والتجديد والتغيير.
- ٢٢- إرسال نخبة من مشرفي اللغة الإنجليزية في بعثات تدريبية إلى الدول المتقدمة تربويًا.
- ٢٣- إجراء دراسات مسحية لتحديد مشكلات التعليم، ومعالجتها أولاً بأول.
- ٢٤- تخصيص يوم كامل مكتبي للمشرف في مدرسة واحدة يكون مسؤول عن تطويرها (لكل مشرف مدرسة واحدة)، ويتولى حركة النقل من/إلى المدرسة بالتنسيق مع شؤون المعلمين.
- ٢٥- العمل على تخصيص مدرسة نموذجية من كل إدارة تعليمية في كل فصل دراسي بحيث يكون العاملون فيها مختارين من قبل المشرفين التربويين، وتستفيد منها باقي المدارس.
- ٢٦- الزيارات الميدانية المتبادلة بين مشرفي المدارس للإفادة من خبرات الآخرين.
- ٢٧- فتح مسار إلزامي في الجامعات لمشرفي اللغة الإنجليزية لمواصلة دراساتهم العليا.
- ٢٨- فتح قسم خاص لجمع الابتكارات والإبداعات في كل إدارة تعليمية، ثم رفعها للجهات الأعلى لدراستها، ثم ترفع إلى الوزارة لتكريم أصحاب هذه الابتكارات والإبداعات.
- ٢٩- تسهيل خط نت مفتوح للمشرف بحيث يكون عمله إلكتروني دون استخدام المطبوعات.

- ٣٠- وضع خطة تصنيفية للخدمة الإشرافية (سلم)، مثل: مشرف لمدة (٤) سنوات، ومشرف أول (٤) سنوات أخرى.. إلخ بحيث يبقى في الإشراف مع تطور مستواه، فيتم انتقاله مثلاً من مشرف إلى مشرف أول، وعند عدم تحسنه يرجع إلى المستوى الأقل منه، أي: من مشرف أول إلى مشرف، ومن مشرف إلى معلم، وهكذا.
- ٣١- ارتباط تقويم المشرف بإنجازاته وبصحة تقويمه للمعلم، ويرتبط تقويم المعلم بمخرجات طلابه وبصحة تقويمه لهم.
- ٣٢- اختبار اجتياز بعد كل (٤) سنوات في مناهج المرحلة أو المراحل التي يشرف عليها، وفي مستجدات المرحلة، وفي سبل تطويرها.
- ٣٣- وضع الحوافز المادية والمعنوية لمن ينتقل من السلم المقترح، مثل: مشرف، ثم من مشرف إلى مشرف أول، وهكذا.

#### ب- العناصر المستفيدة من تطبيق التصور المقترح:

١- الطالب: هو المحور الأساس للعمل التربوي، والهدف المنشود بل إن كل عملية تربوية تدور في المحيط التربوي هدفها الأول والأخير هو الطالب، وكل عملية إشرافية تخدم الطالب في تعليمه وسلوكه وتنمية القدرات العقلية والبدنية وتطوير المهارات وتنمية المواهب والقيم الحسنة والسعي إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية هذا الطالب، ولا عجب في ذلك فهو الجزء الناشئ في المجتمع، وبالجملة فلا بد للإشراف التربوي من الاهتمام بكل ما يتعلق بالطالب والتخطيط والعناية به؛ صحته، وتغذيته، وتوزيع طلاب الصف بصورة علمية سليمة، والتعرف على الفروق الفردية، والتأخر الدراسي وأسبابه إلى غير ذلك من الأمور التي تخدم الطالب.

٢- المعلم: هو محور مهم في العملية التعليمية، والممارس القريب والرئيس للعملية التربوية؛ لذلك لا بد أن يهتم المشرف التربوي بالمعلم وملاحظته عن قرب بجميع أعماله التربوية من أساليب التدريس ومادة الدرس واستخدامه للوسائل التعليمية المناسبة لكل مادة وموضوع، وكذلك على المشرف التربوي التعرف على كفايات المعلمين وقدراتهم في تحقيق الأهداف وممارستهم لها بالطرق السليمة وتنمية المعرفة لدى المعلم على اختلاف درجاتها من المبادئ والمفاهيم الرئيسية لكل فن من العلوم وتطبيقها في الواقع التربوي، وكذلك يقوم المشرف برسم وتنفيذ الخطط التدريبية التي تنمي من قدرات المعلمين وتساهم في الرفع من كفاءتهم التربوية وتوظيف المبادئ التربوية في موضعها الصحيح.

٣ - **المنهج:** حيث يشكل المنهج مادة التفاعل بين المعلم والمتعلم والمنهج بمفهومه الحديث (هو جميع الخبرات التربوية التي تخطط لها المدرسة داخل جدرانها وخارجها) بهدف مساعدة الطالب على النمو الشامل في جميع النواحي (والمنهج يتضمن المهارات العلمية، والفنية، والمعلومات، والحقائق، والخبرات، وسائر أوجه النشاط، كما يتضمن القيم والاتجاهات وطرق التفكير)، ويسهم المشرف التربوي بشكل رئيس في صياغة هذا المنهج ومساعدة المعلمين في التعرف على أهدافه وأركانه من خلال اللقاءات والزيارات للمعلمين، كما يسعى المشرف إلى تطوير المنهج بكل جوانبه من محتوى وطريقة تنفيذ المنهج وتقويمه ليتلاءم مع حاجات الطلاب ومتطلبات المجتمع.

٤ - **البيئة المدرسية:** لا بد من أن يكون المبنى المدرسي ملائماً للطلاب وللعلمية التعليمية بشكل عام محتوياً على كل المنافع الرئيسية التي تخدم الطالب من فصول وممرات وإنارة ومصلى وخدمات صحية والمنافع الثانوية من فناء وملاعب ومختبرات ومعامل.

٥ - **النشاط المدرسي:** من خلال استخدام القدرات الخاصة بالمعلمين، ولا يغفل المشرف بأن شعور المعلم بالارتياح في اتصالاته غير الرسمية يعد عاملاً مهماً في تكيفه مع الموقف التعليمي، وذلك يبرز من خلال النشاط المدرسي إلى جانب أنها تكسب الخبرة التي للمعلم للطلاب مما تعود بالفائدة على الموقف التعليمي.

٦ - **الوسائل التعليمية:** هي من الأمور التي تساعد في الانتقال من المحسوس إلى المجرد، وتساعد على إدراك الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق، ويفعلها المشرف بقدر المستطاع مستفيداً من الخامات المحلية إذا لم تتوفر الوسائل الحديثة.

٧ - **الكتاب المدرسي:** هو أساس من أسس التعليم؛ لذا كان لا بد على المشرف التربوي من دراسته دراسة متأنية وواعية يفعل كل موضوع فيه في الميدان التربوي ويكرس خبراته التربوية للإفادة منه بشتى الوسائل والطرق.

٨ - **المكتبات المدرسية:** هي الميدان الخصب لإكساب الطلاب المعرفة والبحث والاطلاع، وهي وسيلة متجددة لنشر الثقافة؛ لذا فهي من المجالات التي يُعنى بها المشرف من حيث تفعيل دورها في المدرسة والتأكد من سلامة الكتب التي فيها ومحتواها ومناسبتها للأهداف التربوية، إلى جانب إزالة العوائق التي تحول دون الفائدة منها.

٩ - **التقويم:** به يعرف المشرف التربوي مدى كفاية الوسائل والأساليب والأجهزة ومدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف، ولا بد أن يستعين بوسائل مناسبة للقياس باختلاف درجاته (للمعلم، وللطلاب، وللإدارة المدرسية).

١٠- التخطيط المدرسي: التخطيط للعام الدراسي يضطلع به المشرف التربوي لتنظيم اليوم الدراسي والخطة الأسبوعية بحيث يوزع المنهج على الأيام بما يتناسب مع البيئة المدرسية، مما يكون له الأثر الحسن في سير العملية التربوية.

### معوقات تطبيق التصور المقترح:

من أهم المعوقات التي قد يواجهها التصور المقترح:

- ١- ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب.
- ٢- كثرة عدد المدارس التي ينبغي على المشرف التربوي زيارتها.
- ٣- عدم توافر وسائل مواصلات للمشرفين أو صعوبتها.
- ٤- كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلبًا على النشاط الفني للمشرف التربوي.
- ٥- كثرة نصاب مشرفي اللغة الإنجليزية من النشاط الإشرافي الذي يشتمل على زيارة أعداد كبيرة من المعلمين.
- ٦- قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى مشرفي اللغة الإنجليزية.
- ٧- قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية.
- ٨- قلة الصلاحيات الممنوحة لمشرفي اللغة الإنجليزية.
- ٩- قلة الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في بعض المدارس.
- ١٠- عدم توافر المكتبات التي تحتوي على الكتب والنشرات التربوية داخل مراكز الإشراف التربوي.
- ١١- تدني مستوى المعلمين في أساليب التقويم والقياس.
- ١٢- ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني لبعض المعلمين.
- ١٣- ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف والمتابعة والتقويم.
- ١٤- عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين.
- ١٥- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض المعلمين بأن المشرف التربوي شخص يتصيد الأخطاء.
- ١٦- قلة اطلاع مشرفي اللغة الإنجليزية على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.

- ١٧- وجود المجالات الشخصية في عملية الإشراف التربوي.
- ١٨- الشعور بالقلق والتوتر النفسي لدى بعض المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة.

### مقترحات لتفادي معوقات تطبيق التصور المقترح:

بالنسبة لمشرفي اللغة الإنجليزية، تقترح الدراسة ما يلي:

- ١- عمل جدول زيارات إشرافية لمشرفي اللغة الإنجليزية على مستوى المديرية بحيث يتم توزيع هذا الجدول على جميع مدارس المديرية حتى يتم تلاشي الزيارات الإشرافية المفاجئة، ويكون المعلم على استعداد نفسي ومهني لهذه الزيارات.
- ٢- تصميم أدلة لكتب اللغة الإنجليزية لأولياء أمور الطلاب لمساعدتهم في تدريس أو متابعة الواجبات المنزلية لأبنائهم.
- ٣- العمل على كسب ثقة المعلم بوصفه مدخلاً مهماً لتحقيق الأهداف من عملية الإشراف الإبداعي، وكسر الحواجز النفسية بين مشرفي اللغة الإنجليزية ومعلميهم، واعتبار الاحترام والمودة الجسر الواصل بينهم؛ فيصبح الإشراف في هذا الإطار مساعداً للمعلمين على تطوير عملية التعليم.
- ٤- حسن اختيار الوقت والمكان لعقد الدورات التدريبية وورش العمل بحيث لا تعقد أثناء اليوم الدراسي؛ حيث يكون المعلم قد أصابه التعب والملل وبحاجة ماسة إلى الراحة، ومن الضروري أيضاً تهيئة المكان المناسب لعقد مثل هذه الدورات فلا تعقد في أماكن بعيدة تحتاج إلى كثير من المواصلات أو تكثر فيها الضوضاء.
- ٥- الاطلاع الدائم والمتجدد على أساليب الإشراف الحديثة وأساليب تدريس اللغة الإنجليزية والإفادة منها في تنمية معلمي اللغة الإنجليزية مهنيًا.
- ٦- تنمية قدرات معلمي اللغة الإنجليزية ومهاراتهم من خلال الدروس التوضيحية وعقد الاجتماعات الدورية والورش والدورات المختلفة.
- ٧- وضع خطة تطويرية إستراتيجية لمبحث اللغة الإنجليزية على مستوى المديرية، ومتابعة تنفيذها.
- ٨- توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية، وكذلك تأمين الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في جميع المدارس التابعة لها.

بالنسبة لإدارة التوجيه والإشراف، تقترح الدراسة ما يلي:

- ١- إعداد مشرفي اللغة الإنجليزية الجدد إعداداً كاملاً بحيث يخصص لهم برنامج تدريبي مكثف يشتمل على كيفية تطبيق مراحل الإشراف الإبداعي بشكل ناجح، وبناء علاقات اجتماعية إنسانية مع معلمي اللغة الإنجليزية كأساس لبناء الثقة بينهم.
- ٢- منح مشرفي اللغة الإنجليزية الفرصة الكبرى في المشاركة في وضع مناهج اللغة الإنجليزية، لأنهم الأقرب في معرفة كيفية تلبية حاجات الطالب.
- ٣- تسخير جميع الإمكانيات البشرية والمادية لديها في تفعيل الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية أو تطويره، وذلك بالتعاقد مع خبراء دوليين في مجال الإشراف التربوي لإعطاء دورات تدريبية وورش عمل حول تجارب ناجحة في استخدام الأساليب الإشرافية.
- ٤- تنظيم دورات في الإشراف الإبداعي يشارك فيها مشرفو اللغة الإنجليزية ومديرو المدارس ومعلمو اللغة الإنجليزية من أجل أن تكتمل الدائرة الإشرافية فيما بينهم في كيفية العمل المشترك على تطوير أداء المعلمين.
- ٥- زيادة عدد مشرفي اللغة الإنجليزية مع تقليل نصابهم من معلمي اللغة الإنجليزية حتى يستطيع هؤلاء المشرفون متابعة معلمهم بشكل أفضل خلال تطبيق مراحل الإشراف الإبداعي ليؤدي إلى نتائج جيدة.
- ٦- العمل على اختيار مشرفي اللغة الإنجليزية على أساس مهني سليم وبشكل موضوعي بعيداً عن المحسوبية.
- ٧- استحداث قسم جديد في مديريات التربية والتعليم يُعنى بجودة تعليم اللغة الإنجليزية؛ نظراً للتحصيل الدراسي المتدني عند الطلاب في مادة اللغة الإنجليزية في جميع المراحل التعليمية إذا ما قورنت بالمواد الدراسية الأخرى (بحسب ما أثبتته الدراسات في هذا الشأن).

بالنسبة لمعلم اللغة الإنجليزية، تقترح الدراسة ما يلي:

- ١- تغيير نظرته حول دور مشرف اللغة الإنجليزية ومهامه على أنه زميل يقدم المساعدة من أجل تطوير أدائه المهني، وليس مفتشاً يحاول تصيد أخطائه المهنية.
- ٢- الاتصال الدائم بمشرف اللغة الإنجليزية، وتقبل توجيهاته الإشرافية بصدق ورحب.
- ٣- الاهتمام أكثر بالتوصيات التي يقدمها مشرف اللغة الإنجليزية أثناء الزيارة الصفية.

٤ - الاطلاع الدائم والمستمر على كل ما يتعلق بتدريس اللغة الإنجليزية.

٥ - التحضير اليومي لعملية التدريس لإدارة التوجيه والإشراف.

### توصيات الدراسة:

#### توصي الدراسة بما يلي:

- ١ - اهتمام وزارة التربية والتعليم بمشرف اللغة الإنجليزية، والعمل على تدريبه من خلال مجموعة من الدورات قبل انخراطه في العمل مشرفاً تربوياً ميدانياً.
- ٢ - أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بشبكة الإنترنت؛ ليتمكن معلم اللغة الإنجليزية من متابعة كل ما هو جديد في مجال اللغة الإنجليزية، وفي المجال التربوي عموماً، وأن يتسنى له الاتصال مع زملائه المعلمين في الخارج للإفادة المتبادلة.
- ٣ - أن يقوم مشرفو اللغة الإنجليزية ومديرو المدارس بتشجيع معلميه على عمل أبحاث للوصول إلى حلول للمشكلات التي تعترض طريقهم أثناء التدريس.
- ٤ - تكوين لجنة إشرافية في المدرسة من مختلف التخصصات، ويكون من ضمنهم أحد معلمي اللغة الإنجليزية؛ ليكون من السهل لهم الاتصال بإدارة التوجيه والإشراف في وزارة التربية والتعليم حتى ينقل مقترحات زملائه المعلمين وآراءهم فيما يخص منهج اللغة الإنجليزية بهدف التحسين والتطوير.
- ٥ - وجود لجنة من مشرفي اللغة الإنجليزية في وزارة التربية والتعليم ممن لهم القدرة والكفاءة على الإجابة عن أسئلة معلمي اللغة الإنجليزية واستفساراتهم فيما يخص مناهج اللغة الإنجليزية، بهدف التحسين والتطوير.

### الدراسات المقترحة:

#### من الدراسات المقترحة:

- ١ - إعداد دراسة حول برنامج مقترح لتنمية القدرات الإبداعية لدى مشرفي اللغة الإنجليزية من خلال بعض الأساليب الإشرافية .
- ٢ - إجراء دراسات مماثلة عن تطوير أداء المشرفين التربويين في المواد الدراسية المختلفة.
- ٣ - إعداد دراسة مقارنة للممارسات الإشرافية الإبداعية بين مشرفي اللغة الإنجليزية في مصر، ومشرفي اللغة الإنجليزية ببعض الدول المتقدمة.



٤- إجراء دراسة تهدف إلى تعرف المعوقات التي تواجه تطبيق الإشراف الإبداعي، وسبل التغلب عليها.

٥- إجراء دراسة تتناول الصعوبات التي تواجه معلمي اللغة الانجليزية في تدريس اللغة الانجليزية بمراحل التعليم المختلفة ، ودور مشرفي اللغة الانجليزية في التغلب على هذه الصعوبات



# المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.



## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار الكتب العلمية، ٢٠٠٣.
- ٢- إبراهيم أحمد الحارثي وسعيد مقبل محمد: الإبداع في التربية والتعليم مرشد المعلمين والتربويين، الرياض، مكتبة الشقري، ٢٠٠٢.
- ٣- إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب: الإشراف التربوي (فلسفته، أساليبه، تطبيقاته)، عمّان، دار فنديل، ٢٠٠٣.
- ٤- إبراهيم العوران: الإشراف التربوي ومشكلاته (دراسة ميدانية تقييمية)، عمّان، دار يافا، ٢٠١٠.
- ٥- إبراهيم المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمّان، دار جريز، ٢٠١٣.
- ٦- أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠٢.
- ٧- أحمد أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٣.
- ٨- أحمد بن محمد أحمد صعيدي: تفعيل دور الإشراف التربوي في تدريب معلمي اللغة الإنجليزية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، ٢٠١٥.
- ٩- أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠٨.
- ١٠- أحمد عبادة: الحلول الابتكارية للمشكلات، القاهرة، مركز الكتاب، ٢٠٠١.
- ١١- أحمد عبدالحليم ورائد عبانة: دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١)، ٢٠٠٨.
- ١٢- أحمد عبدالباري عطا الله: الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١.
- ١٣- إسماعيل غولي: التربية الترويحوية، عمّان، دار الوراق، ٢٠٠١.

- ١٤- أنيسة قنديل: تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في فلسطين في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ١٥- إيمان أبو غريبة: الإبداع التربوي، عمّان، دار البداية، ٢٠١٠.
- ١٦- إيمان علي أحمد الكومي: درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بوكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - كلية التربية، غزة، ٢٠١٦.
- ١٧- بلال السكارنة: الإبداع الإداري، عمّان، دار المسيرة، ٢٠١١.
- ١٨- بوب هارفارد: كيف تقم أداء موظفيك، القاهرة، دار الفاروق، ٢٠٠١.
- ١٩- بيومي محمد وآخرون: جودة الإشراف التربوي: اتجاهات عالمية، القاهرة، مؤسسة إبداع، ٢٠١٣.
- ٢٠- تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، ط٢، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٨.
- ٢١- تيسير نشوان، جميل نشوان: الزيارات الصفية المدرسية وعلاقتها باتجاهات معلمي العلوم بالمرحلة الأساسية نحو الإشراف التربوي بمحافظة غزة، مجلة الأقصى، المجلد (٢)، العدد (٤)، يناير ٢٠٠٥.
- ٢٢- جمال إبراهيم القرش: القيادة التربوية للإشراف التربوي، الرياض، مكتبة التوبة، ٢٠٠٨.
- ٢٣- جمال محمود الشاعر: واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، العدد (١١٦)، ٢٠٠٦.
- ٢٤- جوبتا برفين: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة: أحمد المغربي)، القاهرة، دار الفجر، ٢٠٠٨.
- ٢٥- جودت عزت عبدالهادي: الإشراف التربوي (مفاهيمه، وأساليبه)، عمّان، الدار العلمية، ٢٠٠٦.

- ٢٦- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها، وتطبيقاتها)، عمّان، دار الثقافة، ٢٠٠٨.
- ٢٧- حامد عاتق مرزوق السمسري: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ٢٠٠٣.
- ٢٨- حسام إسماعيل هيبية: محفزات ومعوقات الإبداع رؤي وتوجهات، مجلة التربية والتنمية، العدد (٣٩)، السنة (١٤)، القاهرة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، ٢٠٠٦.
- ٢٩- حسن إبراهيم عبدالعال: التربية الإبداعية ضرورة وجود، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٥.
- ٣٠- حسن إحسان ومحمد العجمي: الإدارة التربوية، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠٧.
- ٣١- حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٥.
- ٣٢- حسن شحاتة وزينب النجار: معجم مصطلحات التربية وعلم النفس، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠١٣.
- ٣٣- حسين عسكر صبح الشرفات: مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في مدارس محافظة المفرق في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد (٥)، العدد (١٧)، ٢٠١٧.
- ٣٤- حمد بن حمود بن حميد السواط: واقع ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للإشراف العيادي من وجهة نظر معلمي ومشرفي اللغة الإنجليزية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، ٢٠٠٩.
- ٣٥- حمد بن حميد بن طوير الحاتمي وأمينة بنت سيف بن علي الهادي: التكامل بين الإشراف التربوي والإشراف الإداري في تطوير الأداء المدرسي، مجلة رسالة التربية، العدد (٢٨)، سلطنة عمان، ٢٠١٠.
- ٣٦- خليل عبدالرحمن المعايطه: الموهبة والتفوق، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧.
- ٣٧- دعاء عبدالسلام القرالة: درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠١٥.

- ٣٨- ذوقان عبيدات وسهيبة أبو السميد: إستراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧.
- ٣٩- راتب السعود: الإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، عمّان، دائرة المطبوعات والنشر، ٢٠٠٢.
- ٤٠- راشد بن حسين العبدالكريم: الإشراف التربوي (معوقات، ونموذج مقترح)، اللقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي جازان ١-٣ محرم ١٤٢٤هـ، مجلة المعرفة، وزارة المعارف السعودية، ٢٠٠٣.
- ٤١- رافدة الحريري: الإشراف التربوي (واقعه، وآفاقه المستقبلية)، عمّان، دار المناهج، ٢٠٠٦.
- ٤٢- رائد يوسف خضر: الإشراف التربوي الحديث (أساسيات، ومفاهيم)، عمّان، دار غيداء، ٢٠١٠.
- ٤٣- رجاء أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠٠٤.
- ٤٤- رداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرج: الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط٣، عمّان، دار الأمل، ٢٠٠٠.
- ٤٥- رفعت عبدالحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.
- ٤٦- رونالد ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ترجمة: فارس حلمي)، عمّان، دار الشروق، ١٩٩٩.
- ٤٧- زيد الهويدي: الإبداع، الإمارات، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٤.
- ٤٨- زيد منير سلمان: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، عمّان، دار البداية، ٢٠١٢.
- ٤٩- سحر سعيد باداود: واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٩.
- ٥٠- سعيد جاسم الأسدي ومروان عبدالمجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، عمّان، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة، ٢٠٠٧.
- ٥١- سعيد حسني العزة: مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، عمّان، دار الثقافة، ٢٠٠٢.



- ٥٢- سعيد عبدالعزيز: المدخل إلى الإبداع، عمّان، دار الثقافة، ٢٠٠٦.
- ٥٣- سلامة حسين و عوض الله سليمان: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٦.
- ٥٤- سلمان صالح عليان وآخرون: الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمّان، دار زهران، ٢٠٠٩.
- ٥٥- سلوى محمد الحسن نصر: دور الإشراف التربوي في تطوير أداء معلمي اللغة الإنجليزية بمحلية كرري من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم - كلية التربية، ٢٠٠٦.
- ٥٦- سليم قارة وعبدالحكيم الصافي: تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، عمّان، دار الثقافة، ٢٠١١.
- ٥٧- سليمان حسن محمد: دور المشرف التربوي في توجيه معلمي اللغة الإنجليزية لتوفير المناخ الصفّي الفعال في المدارس الأساسية العليا بمحافظة غزة وسبل تحسينه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - كلية التربية، غزة، ٢٠١٧.
- ٥٨- سليمان بن محمد بن عبدالفتاح قطان: تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء المدخل التنموي للإشراف التربوي (دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - كلية التربية، غزة، ٢٠١٣.
- ٥٩- سناء محمد حجازي: سيكولوجية الإبداع، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٦.
- ٦٠- سهى نونا صليوة: الإشراف والتنظيم التربوي، عمّان، دار صفاء، ٢٠٠٥.
- ٦١- سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨.
- ٦٢- شوقي ناجي جواد: سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال، بغداد، دار الحكمة، ٢٠١٠.
- ٦٣- صالح بن حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٣، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣.
- ٦٤- صالح محمد أبو جادو: تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٤.

- ٦٥- صبرية مسلم اليحيوي: الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، *المجلة التربوية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ملحق العدد (٨٢)، ٢٠٠٧.
- ٦٦- صفاء الأعسر: *الإبداع في حل المشكلات*، القاهرة، دار قباء، ٢٠٠٠.
- ٦٧- صفاء عادل مدبولي: *تقويم الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بجمعيات حماية المرأة*، *مجلة جامعة حلوان - كلية الآداب*، المجلد (٢)، العدد (٢١)، ٢٠٠٧.
- ٦٨- صهيب كمال الأغا: *الإشراف التربوي ودوره في فاعلية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة*، *مجلة جامعة الأزهر*، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١٠)، العدد (١)، ٢٠٠٨.
- ٦٩- طارق سويدان ومحمد أكرم العدلوني: *مبادئ الإبداع*، الكويت، الإبداع الفكري، ٢٠٠٢.
- ٧٠- طارق عبدالحميد البدري: *تطبيقات ومفاهيم الإشراف التربوي*، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٦.
- ٧١- طارق عبدالرؤوف عامر: *الإشراف التربوي والتوجيه الفني*، عمان، مؤسسة طيبة للنشر، ٢٠١٠.
- ٧٢- عارف توفيق عطاري وآخرون: *الإشراف التربوي (نماذجه النظرية، وتطبيقاته العملية)*، الكويت، مكتبة الفلاح، ٢٠٠٥.
- ٧٣- عبدالرحمن البابطين: *المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض*، *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، العدد (٥٠)، ٢٠٠٥.
- ٧٤- عبدالرحمن بن حماد بن حميد: *الاحتياجات التربوية لمعلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر مشرفي ومعلمي اللغة الإنجليزية في مراحل التعليم العام في محافظة ينبع*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - كلية الدعوة وأصول الدين، المدينة المنورة، ٢٠١١.
- ٧٥- عبدالستار إبراهيم: *الإبداع (قضاياها، وتطبيقاته)*، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢.
- ٧٦- عبدالعزيز المعاينة: *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٧.
- ٧٧- عبدالعزيز عبدالوهاب البابطين: *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤.

- ٧٨- عبدالعزيز حسن سلامة وآخرون: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٦.
- ٧٩- عبدالعزيز حسن سلامة وآخرون: إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧.
- ٨٠- عبدالفتاح عليان: دور مشرف اللغة الإنجليزية في تجويد أداء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠٠٢.
- ٨١- عبدالقادر بن عبيد الله الحميري: بطاقة مقترحة لتقويم أداء المعلمين في ضوء أنموذج الإشراف الإبداعي، مجلة دراسات في المناهج والإشراف التربوي، السعودية، المجلد (٤)، العدد (٢)، ٢٠١٢.
- ٨٢- عبدالكريم عبدالعزيز المحرج: نموذج الإشراف بالأهداف، ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري الإشراف، الإحساء، السعودية، ٢٠٠٨.
- ٨٣- عبدالله إبراهيم الحيزان: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٢.
- ٨٤- عدنان بدري الإبراهيم: الإشراف التربوي (أنماط، وأساليب)، إربد، مؤسسة حمادة، ٢٠٠٣.
- ٨٥- العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد (١٠)، ٢٠١٢.
- ٨٦- علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة، دار غريب، ٢٠٠١.
- ٨٧- عمر حسن مساد: الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، عمّان، دار صفاء، ٢٠٠٣.
- ٨٨- عيد بن سمران المرامحي: الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية في ضوء مطالب منهج اللغة الإنجليزية المطور بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، ٢٠١٣.

- ٨٩- غادة محمد فتحي: تطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، القاهرة، المجلد (١)، العدد (١١)، ٢٠١٠.
- ٩٠- فتحي عبدالرحمن جروان: الإبداع (مفهومه، ومعايير، ومكوناته)، ط٥، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٨.
- ٩١- فتحي عبدالرحمن جروان: الموهبة والتفوق والإبداع، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٢.
- ٩٢- فدوى كامل سالم: واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - كلية التربية، غزة، ٢٠٠٨.
- ٩٣- فراس لهابت: دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، مجلة جامعة النجاح الوطنية، المجلد (١٨)، العدد (١٢)، ٢٠١٠.
- ٩٤- فؤاد على العاجز وداود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، غزة، الجامعة الإسلامية - كلية التربية، ٢٠٠٩.
- ٩٥- كارول جومان: الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، (ترجمة: باهر عبدالهادي)، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، ٢٠٠٠.
- ٩٦- كريم ناصر علي: الإدارة والإشراف التربوي، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٦.
- ٩٧- كمال دواني: الإشراف التربوي (مفاهيم، وآفاق)، عمّان، دائرة المكتبة الوطنية، ٢٠٠٣.
- ٩٨- لويس معلوف: المنجد في اللغة، ط(٣٩)، بيروت، دار المشرق، ٢٠٠٢.
- ٩٩- ماجد الديب: واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول بعنوان (التربية في فلسطين وتغيرات العصر)، الجامعة الإسلامية بغزة في الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر، الجزء (١)، ٢٠٠٤.
- ١٠٠- ماجدة السيد عبيد: تربية الموهوبين والمتفوقين، عمّان، دار صفاء، ٢٠٠٠.
- ١٠١- مجدي عزيز إبراهيم: التدريس الإبداعي وتعلم التفكير، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٥.
- ١٠٢- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٤.

- ١٠٣- محسن محمد المغيدي: نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض، مطبعة ابن رشد، ٢٠١١.
- ١٠٤- محمد أبو ملح وعطية العمري: معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رؤية تربوية، رام الله، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، ٢٠٠٧.
- ١٠٥- محمد الجمل: أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، الإمارات، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٥.
- ١٠٦- محمد الصيرفي: إدارة الأفكار، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦.
- ١٠٧- محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧.
- ١٠٨- محمد العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- ١٠٩- محمد جاسم محمد: علم النفس التربوي وتطبيقاته، عمّان، دار الثقافة، ٢٠٠٤.
- ١١٠- محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية والإشراف الفعال، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٨.
- ١١١- محمد حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، عمّان، دار الحامد، ٢٠٠٦.
- ١١٢- محمد حمد الطيطي: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠١.
- ١١٣- محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، القاهرة، دار الفجر، ٢٠٠٧.
- ١١٤- محمد زياد حمدان: الإشراف في التربية المعاصرة (مفاهيم، وأساليب، وتطبيقات)، عمّان، دار التربية الخاصة، ١٩٩٢.
- ١١٥- محمد صالح بن عبدالله المنيف: الإشراف التربوي وتحقيق الأهداف في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة، الرياض، دار الوطن، ٢٠٠٤.
- ١١٦- محمد عماد عصام الدين: الإبداع في تدريس العلوم، الدمام، مكتبة المنتبي، ٢٠٠٣.
- ١١٧- محمد فوزي إسماعيل: دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة في التعليم الثانوي بمصر، رسالة دكتوراة، جامعة أسيوط - كلية التربية، ٢٠١٧.
- ١١٨- محمد مصطفى زيدان: عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية، جدة، دار الشروق، ٢٠٠٠.
- ١١٩- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦.

- ١٢٠- محمد هاشم ريان: مهارات التفكير وسرعة البديهة وحقائب تدريبيه، عمّان، دار حنين، ٢٠٠٦.
- ١٢١- محمد يوسف أبو صالح، وعطية العمري: معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، مجلة رؤى تربوية، العددان (٧-٨)، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، رام الله، ٢٠٠٥.
- ١٢٢- محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمّان، دار وائل، ٢٠٠٢.
- ١٢٣- محمود طافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمّان، دار الفرقان، ٢٠٠٤.
- ١٢٤- محمود محمد أبو ماجد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، إربد، دار الكتاب الثقافي، ٢٠٠٥.
- ١٢٥- مدحت أبو النصر: رعاية أصحاب القدرات الخاصة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤.
- ١٢٦- مريم بنت ناصر محمد العجالي: تقييم الأداء التدريسي لمعلمات اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية بمدينة بريدة في ضوء مهارات التدريس الإبداعي، رسالة ماجستير، جامعة القصيم - كلية التربية، ٢٠١٦.
- ١٢٧- مسفر سعيد الزهراني: إستراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة، مكة المكرمة، دار طيبة الخضراء، ٢٠٠٣.
- ١٢٨- مصطفى بن عبده بن جوليت هرسى: واقع ممارسات المشرفين التربويين الموجهة نحو معلمي اللغة الإنجليزية المستجدين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - كلية التربية، ٢٠٠٥.
- ١٢٩- معن محمود أحمد العياصرة: الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، عمّان، دار الحامد ودار الراية، ٢٠٠٨.
- ١٣٠- ممدوح عبدالمنعم الكناني: سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، عمّان، دار المسيرة، ٢٠٠٥.
- ١٣١- منير البعلبكي: قاموس المورد، بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٨٧.

- ١٣٢- مها محمد الزايدى: **تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية (دراسة تطبيقية)**، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٢.
- ١٣٣- نادر فهمي وهشام عامر: **مبادئ القياس والتقويم في التربية**، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٢.
- ١٣٤- ناديا هاييل السرور: **مقدمة في الإبداع**، عمّان، دار وائل، ٢٠٠٢.
- ١٣٥- ناصر بن عبدالله محمد: **الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية**، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠٠٨.
- ١٣٦- نجيب سليمان حسن: **أثر برنامج تدريبي قائم على الإشراف التربوي المتنوع في تنمية مهارات الأداء المهني لدى المشرفين التربويين في اللغة الإنجليزية بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة**، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة - معهد الدراسات التربوية (كلية الدراسات العليا للتربية الآن)، ٢٠١٠.
- ١٣٧- نجيب الصوفي: **دور مشرفي اللغة الانجليزية في تعزيز الكفاءة اللغوية لمعلمي اللغة الانجليزية من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠.
- ١٣٨- هادي أحمد فراحي و موسى عبدالكريم أبوسل: **الأنشطة والمهارات التعليمية**، عمّان، دار كنوز، ٢٠٠٦.
- ١٣٩- هادي مشعان ربيع: **المدير المدرسي الناجح**، عمّان، مكتبة المجمع العربي، ٢٠٠٦.
- ١٤٠- هبة محمد عبدالحميد: **معجم مصطلحات التربية وعلم النفس**، عمّان، دار البداية، ٢٠٠٨.
- ١٤١- هشام يعقوب مريزيق: **النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي**، عمّان، دار الرماية، ٢٠٠٨.
- ١٤٢- هند عبدالعزيز الفداء: **تفعيل الأنماط الإشرافية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات اللغة الإنجليزية**، كلية التربية، **مجلة العلوم التربوية**، القاهرة، المجلد (١٨)، العدد (١)، الجزء (٢)، يناير ٢٠١١.
- ١٤٣- وداد شقوع: **أنظمة إعداد المشرفين**، طرابلس، المركز العربي، ٢٠٠٣.
- ١٤٤- وزارة التربية والتعليم السعودية: **دليل المشرف التربوي**، الرياض، منشورات الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٠.
- ١٤٥- وليد أسعد: **الإدارة التعليمية**، عمّان، مكتبة المجتمع العربي، ٢٠٠٥.

- ١٤٦- وليد محمد حسن مسمح: درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦.
- ١٤٧- وليم أوشي: **النموذج الياباني في الإدارة**، (ترجمة: حسن محمد ياسين)، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤١٥هـ.
- ١٤٨- يونس محمد الجعافرة: **بناء برنامج تدريبي لمشرفي اللغة الإنجليزية في إقليم جنوب الأردن في ضوء ممارساتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Atchade. Motclw Prosper: **Teacher Supervision and the Concept of Clinical Supervision**, Available at [http://greenstone.bf.refer.org/collect/revu/index/assoc/HA\\_SH72b5.Dir/b-007-02-209-216.Pdf](http://greenstone.bf.refer.org/collect/revu/index/assoc/HA_SH72b5.Dir/b-007-02-209-216.Pdf), access at 14/5/2018.
2. Borders L.: **The Good Supervisor**, University of North Carolina at Greensboro, U.S.A., 2005.
3. Camuffo A., Comacchio A.: **The competent middle manager, framing individual knowledge in north-east Italian SMEs**, International Journal of Innovation and Learning, 1 (4), 2004.
4. Chitpin S. & Evers C.: **Teacher professional development as knowledge building, A Popperian analysis**, Teachers and Teaching, Theory and practice, Canada, Intario, 2005.
5. Ciske S.: **The Principle as learner, How High School Principals Conceptualize, Engage, and Evaluate their Own Professional Development**, A Dissertation, University of Wisconsin – Madison, 1999.



6. Dakhiel , A.: **Essential Characteristics of EFL Practicum Supervisors from Their Perspective**, Journal of Educational Research, Vol. 5, No. 6, 2017.
7. Decramer, A. & Lange, A.: **Setting high expectation is not enough, Linkages between expectation climate strength, trust and employee performance**, Article in International Journal of Manpower, London, 2016.
8. Decenzo, David and Robbins, Stephen: **Fundamentals of Human recourse management**, Edition 8, united states of America, Wiley & sons, Inc, 2005.
9. Eady, Charotte King, Zepeda. Sally J.: **Evaluation, Supervision, and Staff Development Under Mandated Reform, The Perception and Practices of Rural Middle School Principals**, The Rural Educator, Vol. (28), No (2), 2007.
10. Ehren, M. C. M & Leeuw, F. L: **On the Impact of the Dutch Educational Supervision Act Analyzing Assumptions Concerning the Inspection of Primary Education Inspection of Primary**, Journal Education American of Evaluation, Vol. (26), 1 Numbers. 60-76, 2005.
11. Fitzgibbons, D.: **Transforming business and education, The challenge to organizations and educator**, Organization Development Journal, 2005.
12. Flesch G.: **Mentorign the Non-cpping Teacher, A-Preliminary study**, Journal of Education for Teaching, Britain, 2005.
13. Florence, W.: **Teacher Supervision methods in Virginia, University of Virginia**, Dissertation Abstract International, 66 (3), 2005.

14. Giannola, D.: **An inclusion resource for student teachers, cooperating teachers, and supervisors**, Teaching & Learning, 19 (2), 2005.
15. Glanz, J., Shuman, V., Sullivan, S.: **Impact of instructional supervision on supervision and student achievement, A Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, AERA, Chicago, 2007.**
16. Gorden, S.: **Supervision of instruction a developmental approach**, (3rd ed), Boston, Allyn And Bacon, 2000.
17. Hillyer, D.: **A Case study of teacher Evaluation and Supervision at a high performing urban school, Dissertation, Abstract**, University of Southern Californian, AAT 318355, 2005.
18. Hismanoglu, M. & Hismanoglu, S: **English Language Teachers' perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development, A Case Study of Northern Cyprus**, NOVITAS ROYAL research on youth and language, Cyprus, 2010.
19. Holm, S.: **Supervision of student teachers, A professional development experience for cooperating teachers**, University of Vrginia, Dissertation Abstract International, 65 (10), 2005.
20. Howie, Dardthy.: **Teaching students Thinking skills and Strategies During the session**, London, Jessica Kingsley Publishers,2011,p187.
21. Johns V.: **Analysis of Supervisory Tasks performed in Elementary shools**, Disseration Abstracts Intenational, 1995.

- 
22. Kaneko, M. & Sandra, M.: **Reflective Teacher Supervision through Videos of Classroom Teaching**, Issues in Teachers' Professional Development, Vol. (17), No. (2), 2015.
23. Karadag M., Saritas S. & Erginer E.: **Using the (six thinking hats) model of learning in a surgical nursing class: Sharing the experience and student opinions**, Australian Journal of Advanced Nursing, Vol. (26), No. (3), 2008.
24. Keeny L.: **Using Edward de Bonon's six Hats Game to Aid Critical Thinking And Reflection in Palliative Care**, Retrieved, Internatuial Journal Of Palliative Nursing, Vol. (9), No. (3), 2003.
25. Lessard, Claude et al.: **Conflits de saviors en formation des enseignants**, Bruxelles de Boeck, 2008.
26. Lindgren V.: **Experiences of Beginning Teachers in a School – Based Mentoring program**, Educational studies, Sweden, 31 (3), 2005.
27. Michigan Department of Education: **Temporary Approval for Supervisor of Special Education**, Michigan Education, Michigan, 2008.
28. Micintoch P. & Phelps L.: **Supervision In School psychology when, will the future Take Psychology lin in the school**, Journal of Curriculum and Supervision, Vol. 137 (1), 2000.
29. Muswell, B.: **Instructional Supervision Botswana Secondary Schools**, Educational Administration & Leadership, Vol. 38 (1), 2010.
30. Pajak. A.: **The Changing Context of Supervision**, Education Journal-Sullivan of Evaluation, 2000.

- 
31. Rawlinsin J.: **Introduction to Creative Thinking and Brain Storming**, London, British Management Foundation, 2002.
  32. Shulamn. Vivian, Sullivan. Susan, Glanz. Jeffrey: **The New York City school reform , consequences for supervision of instruction**, International Journal of Leadership in Education, 11.4, October 2008.
  33. Silva D. & Dana N.: **Collaborative Supervsion in the Professional Development School**, Journal of Curriculum and Supervision, 2001.
  34. Sivan A. & Chan D.: **Supervised Teaching practice as a partnership process , Novice and Experienced student teachers' perceptions**, Mentoring and Tntoring, Hong Kong, 2003.
  35. Strike. Kenneth A., Haller. Emil J., Soltis. Janas: **The Ethics of School Administration 3<sup>Ed</sup>**, New York, Teachers College Press, 2005.
  36. Sullivan. Susan; Glanz. Jeffrey: **Supervision That Improves Teaching**, California, Corwin Press, 2005.
  37. University of West Florida: **Criteria for Selection of Supervising Teachers, University of West Florida's Supervisory Program**, Florida, U.S.A., 2012.
  38. Vratskikh, I., Masada, R., Al- Lozi, M & Maqableh, M.: **The Impact of Emotional Intelligence on Job performance, International**, Journal of Business and Management, 2016.
  39. William H. & John D.: **Supervision; System of Thought And action**, New York St. Louis, San Francisco, McGraw–Hill Book Company, Chapter3, 2008.

## ملاحق الدراسة

ملحق (١) أسئلة الدراسة الاستطلاعية (أداتها المقابلة الشخصية المفتوحة).

ملحق (٢) أسماء السادة المحكمين.

ملحق (٣) الصورة النهائية لاستبانة مشرف اللغة الإنجليزية.

ملحق (٤) الصورة النهائية لاستبانة معلم اللغة الإنجليزية.



ملحق رقم (١)  
أسئلة الدراسة الاستطلاعية





ملحق رقم (١)

أسئلة الدراسة الاستطلاعية<sup>(١)</sup>

(أ) أسئلة المعلمين:

- ١- هل يلمُّ مشرفك التربوي بالمادة العلمية (اللغة الإنجليزية) بشكل يمكنك من الإفادة من خبراته؟
- ٢- هل يقبل مشرفك التربوي رأيك إذا وجده أفضل من رأيه؟
- ٣- هل يقترح عليك مشرفك التربوي أفكارًا جديدة قيِّمة يمكنك الإفادة منها؟
- ٤- هل لدى مشرفك التربوي القدرة على التنبؤ ببعض المشكلات التي تعاني منها في صفك الآن؟
- ٥- هل يقدِّم لك مشرفك التربوي تغذية راجعة بعد زيارته لك دون إحراج؟

(ب) أسئلة المشرفين التربويين:

- ١- هل تعلم أن لديك بوصفك مشرفاً تربوياً مهارات إشرافية إبداعية؟
- ٢- إذا كنت تطبق بعض هذه المهارات في عملك: ما هي؟
- ٣- ما المعوقات المادية والفنية والإدارية التي تعوقك عن تطبيقها؟
- ٤- هل تعاني من مشكلة في التواصل والعلاقات الإنسانية مع الإدارة العليا أو معلمي اللغة الإنجليزية؟
- ٥- ما رؤيتكم لتطوير هذا النوع من الإشراف التربوي؟

(١) أداتها المقابلة الشخصية المفتوحة و كان الباحث يطلب من كل من المعلمين والمشرفين التذليل على أفعالهم.



ملحق رقم (٢)  
أسماء السادة المحكمين



## ملحق رقم (٢)

أسماء السادة المحكمين<sup>(١)</sup>

م	الاسم	الوظيفة
١	د. إسلام السعيد	مدرس بقسم أصول التربية كلية التربية - جامعة عين شمس
٢	أ.د/ علي جمال الدين	أستاذ اللغويات بقسم اللغة الإنجليزية كلية التربية - جامعة عين شمس
٣	د. عمرو مصطفى	مدرس بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة
٤	أ.د/ عنتر عبداللاه	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي
٥	أ.د/ محمد السعيد	أستاذ الأدب بقسم اللغة الإنجليزية كلية التربية - جامعة عين شمس
٦	د. محمد سعيد	مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس
٧	د/ محمد طه	أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس
٨	د/ محمد فرج	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية المساعد كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر.
٩	أ.د/ نجوى إبراهيم	أستاذ اللغويات بقسم اللغة الإنجليزية كلية التربية - جامعة عين شمس
١٠	أ.د/ نهلة عبدالقادر	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة عين شمس
١١	د. هبة مصطفى	مدرس مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة

(١) تم ترتيب أسماء السادة المحكمين ألفبائياً.



ملحق رقم (٣)

الصورة النهائية

الاستبانة الخاصة بمشرف اللغة الإنجليزية

التعرف على مدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية

لأساليب الإشراف الإبداعي





## ملحق رقم (٣)

## الصورة النهائية

## الاستبانة الخاصة بمشرف اللغة الإنجليزية

التعرف على مدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي

أخي المشرف.. أختي المشرفة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته!!؛

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي بمرحلة التعليم الأساسي، ويتطلب ذلك التكرم من سيادتكم بقراءة كل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة لتحديد درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للقدرات الإبداعية من خلال أساليبهم الإشرافية، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة الدالة على استجابتك، ويتضح ذلك في المثال التالي:

الرقم	الفقرات	أوافق إلى حدِّ ما	لا أوافق
١	أزوّد معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس قبل زيارتي الصفية.	x	

شكراً لحسن تعاونكم،،،

الباحث

المهارات الإبداعية المستخدمة من قبل مشرف اللغة الإنجليزية في أساليب الإشراف التربوي هي: الزيارة الصفية، والمداولة الإشرافية، والدورات التدريبية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجّهة:

## المجال الأول: الزيارة الصفية:

م	العبارة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	أزودّ معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس قبل زيارتي الصفية			
٢	أقوم أثناء زيارتي الصفية بإنتاج عدد كبير من الحلول تجاه المشكلات الخاصة بالمنهج			
٣	أثني على معلم اللغة الإنجليزية بعد تطبيقه طريقة تدريس حديثة			
٤	أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية الفرصة لإبداء رأيه في الدرس دون إحراج له			
٥	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية.			
٦	أقترح على معلم اللغة الإنجليزية أفكاراً جديدة وقيّمة			
٧	أستنتج المشكلات التي قد تواجه معلم اللغة الإنجليزية من خلال الزيارة الصفية			
٨	أضيف أفكاراً إبداعية على مقترحات معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس قبل الزيارة			
٩	أشرح بعض مواضع الغموض في منهج اللغة الإنجليزية للمعلم			
١٠	أحرص على رصد جميع المواقف التربوية التعليمية داخل غرفة الصف			
١١	أشجّع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية إذا كانت منطقية			
١٢	أعزّز ثقة معلم اللغة الإنجليزية بقدراته على الإبداع والابتكار			
١٣	أتحرّر من القيود والروتين والقوانين أثناء الزيارة الصفية لمعلم اللغة الإنجليزية			
١٤	أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج طرق متنوّعة من طرق التدريس أثناء الزيارة الصفية			

## المجال الثاني: المداولة الإشرافية:

م	العبارة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	أطرح على معلم اللغة الإنجليزية عديدًا من الأفكار البناءة			
٢	أؤقر البدائل بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة لمعلم اللغة الإنجليزية			
٣	أستمع إلى آراء معلم اللغة الإنجليزية حول درسه			
٤	أنظر إلى موضوع الدرس من زواياه المختلفة			
٥	أزود معلم اللغة الإنجليزية بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه			
٦	أساعد معلم اللغة الإنجليزية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق أساليب التعلم الحديثة			
٧	أثري ملاحظات معلم اللغة الإنجليزية حول درسه بآراء علمية			
٨	أؤجل حل المشكلات المؤقتة دون التوقف عن التفكير فيها			
٩	أحتفظ بآراء معلم اللغة الإنجليزية حول الدرس لدراستها وتطويرها			
١٠	أشجّع الأفكار المبتكرة لمعلم اللغة الإنجليزية وأساعده على تطبيقها			
١١	أعطي الفرصة لمعلم اللغة الإنجليزية للمناقشة			
١٢	أساعد معلم اللغة الإنجليزية على دمج الأفكار التي يطرحها أثناء المناقشة والخروج منها بفكرة مبتكرة			

## المجال الثالث: الدورات التدريبية:

م	العبارة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	أستخدم جلسات العصف الذهني في الدورات التي أقيمها			
٢	أستخدم أساليب تربوية غير تقليدية أثناء تدريب معلمي اللغة الإنجليزية			
٣	أعدّل من أسلوب التدريب عند مواجهة المواقف الطارئة			
٤	أحرص على تبادل الأدوار أثناء الدورة التدريبية لتحقيق التعلم المتبادل			
٥	أخطّط لإكساب معلم اللغة الإنجليزية الجديد من المهارات			
٦	أساعد المعلم على تطوير المهارات التقليدية			
٧	أعقد دورات تدريبية تناسب حاجات معلم اللغة الإنجليزية			
٨	أهدف إلى زيادة قدرة معلم اللغة الإنجليزية على التفكير المبدع لمواجهة مشكلاته المستقبلية			
٩	أسعى إلى تطوير قدرات معلم اللغة الإنجليزية الحالية من خلال الدورات التدريبية			
١٠	أسعى إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة في الدورات التدريبية الخاصة بمعلم اللغة الإنجليزية			
١١	أحتفظ بالدورات التدريبية التي لم تطبق على معلم اللغة الإنجليزية إلى العام الدراسي المقبل لتطبيقها			
١٢	أشجّع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير			
١٣	أعطي لمعلم اللغة الإنجليزية الحرية في حضور الدورات التدريبية			
١٤	أخطّط للمهارات المستهدفة بناء على المهارات المتوافرة لدى معلم اللغة الإنجليزية			

## المجال الرابع: البحوث الإجرائية:

م	العبارة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	أطرح مجموعة من الأفكار كموضوعات للبحوث الإجرائية في مادة اللغة الإنجليزية			
٢	أطرح أكبر عدد من الأفكار المبتكرة لتحسين الممارسات التعليمية لمعلمي اللغة الإنجليزية.			
٣	أقبل الموضوعات التي يختارها معلم اللغة الإنجليزية، وإن كنت مخالفاً لرأيه			
٤	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على طرح الموضوعات غير التقليدية في المنهج			
٥	أشجع روح البحث والتجريب لدى معلم اللغة الإنجليزية لحل المشكلات بطريقة مبتكرة			
٦	أشعر معلم اللغة الإنجليزية بالثقة في إمكاناته وقدراته			
٧	أدعم بحوث معلم اللغة الإنجليزية بخلاصة الدراسات والتجارب السابقة المرتبطة بالموضوع			
٨	أعزز الجوانب الإيجابية لدى معلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية			
٩	أحتفظ ببحوث معلمي اللغة الإنجليزية ذات القيمة العلمية العالية			
١٠	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على التفكير والابتكار أثناء طرح موضوعات الأبحاث العلمية			
١١	أتيح لمعلم اللغة الإنجليزية حرية اختيار موضوعات البحث بحيث تحقق هدفاً تربوياً			
١٢	أفيد من نتائج البحوث السابقة في مادة اللغة الإنجليزية في بحوث جديدة مكتملة لها			

## المجال الخامس: القراءات الموجّهة:

م	العبارة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	أطلب من معلم اللغة الإنجليزية البحث عن الموضوعات التي تساعد على تنميتهم تربوياً			
٢	أزوّد معلم اللغة الإنجليزية بعدد مناسب من القراءات الموجّهة الهادفة في مادة اللغة الإنجليزية خلال العام الدراسي			
٣	أنوع في موضوعات القراءات حسب المستجدات التربوية			
٤	أستخدم طرق مختلفة لإيصال القراءات إلى معلم اللغة الإنجليزية كالبريد الإلكتروني			
٥	أبادر لنشر التجارب الإبداعية لمعلم اللغة الإنجليزية لئيفيدَ منها المعلمون الآخرون			
٦	أقدم لمعلم اللغة الإنجليزية الكتب والمجلات المبتكرة التي تساعد على تنمية قدراته			
٧	أأخذ من المشكلات الشائعة التي تعترض معلم اللغة الإنجليزية موضوعاً للقراءات لتضمينها بعض الحلول			
٨	أقدم شرحاً مفصلاً للقراءات التي تزوّد خبرات معلم اللغة الإنجليزية كلما سنحت لي الفرصة			
٩	أحتفظ بالكتب الحديثة والمتنوعة التي تفيد معلم اللغة الإنجليزية فيما بعد			
١٠	أحرص على اختيار القراءات المناسبة التي توسّع أفق معلم اللغة الإنجليزية			
١١	أشجع معلم اللغة الإنجليزية على قراءة الكتب الإبداعية في مهنة التدريس			
١٢	أوجّه معلم اللغة الإنجليزية إلى قراءات حسب احتياجه			



ملحق رقم (٤)

الصورة النهائية

الاستبانة الخاصة بمعلم اللغة الإنجليزية

التعرف على مدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية

لأساليب الإشراف الإبداعي





## ملحق رقم (٤)

## الصورة النهائية

## الاستبانة الخاصة بمعلم اللغة الإنجليزية

التعرف على مدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي

أخي المعلم.. أختي المعلمة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي بمرحلة التعليم الأساسي، ويتطلب ذلك التكرم من سيادتكم بقراءة كل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة لتحديد درجة ممارسة مشرفي اللغة الإنجليزية للقدرات الإبداعية من خلال أساليبهم الإشرافية، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة الدالة على استجابتك، ويتضح ذلك في المثال التالي:

الرقم	الفقرات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
١	يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بتزويد معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس أثناء زيارته الصفية.		x	

شكرا لحسن تعاونكم،،

الباحث

المهارات الإبداعية المستخدمة من قبل مشرف اللغة الإنجليزية في أساليب الإشراف التربوي هي: الزيارة الصفية، والمداولة الإشرافية، والدورات التدريبية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجّهة.

## المجال الأول: الزيارة الصفية:

م	العبرة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بتزويد معلم اللغة الإنجليزية بعدة أفكار إبداعية حول الدرس أثناء زيارته الصفية			
٢	يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بإنتاج عدد كبير من الحلول تجاه المشكلات الخاصة بالمنهج أثناء زيارته الصفية			
٣	يقوم مشرف اللغة الإنجليزية بالثناء على المعلم بعد تطبيقه طريقة تدريس حديثة			
٤	يتيح مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الفرصة لإبداء رأيه في الدرس دون إحراج			
٥	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في تدريس مادة اللغة الإنجليزية			
٦	يقترح مشرف اللغة الإنجليزية على المعلم أفكاراً جديدة وقيمة			
٧	يستنتج مشرف اللغة الإنجليزية المشكلات التي قد تواجه المعلم من خلال الزيارة الصفية			
٨	يضيف مشرف اللغة الإنجليزية أفكاراً إبداعية على مقترحات المعلم حول الدرس قبل الزيارة			
٩	يشرح مشرف اللغة الإنجليزية بعض مواضع الغموض في منهج اللغة الإنجليزية للمعلم			
١٠	يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على رصد جميع المواقف التربوية التعليمية داخل غرفة الصف			
١١	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية الأفكار المبتكرة للمعلم إذا كانت منطقية			
١٢	يعزّز مشرف اللغة الإنجليزية ثقة المعلم بقدراته على الإبداع والابتكار			
١٣	يتحرّر مشرف اللغة الإنجليزية من القيود والروتين والقوانين أثناء الزيارة الصفية للمعلم			
١٤	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على دمج طرق متنوّعة من طرق التدريس أثناء الزيارة الصفية			

## المجال الثاني: المداولة الإشرافية:

م	العبارة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	يشرح مشرف اللغة الإنجليزية على المعلم عديداً من الأفكار البناءة			
٢	يوفر مشرف اللغة الإنجليزية البدائل بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة للمعلم			
٣	يستمتع مشرف اللغة الإنجليزية إلى مرئيات المعلم حول درسه			
٤	ينظر مشرف اللغة الإنجليزية إلى أي موضوع من زواياه المختلفة			
٥	يزوّد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه			
٦	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على حل المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق أساليب التعلم الحديثة			
٧	يثري مشرف اللغة الإنجليزية ملاحظات المعلم حول درسه بآراء علمية			
٨	يوجّل مشرف اللغة الإنجليزية حل المشكلات المؤقتة دون التوقف عن التفكير فيها			
٩	يحفظ مشرف اللغة الإنجليزية بآراء المعلم حول الدرس لدراستها وتطويرها			
١٠	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية الأفكار المبتكرة للمعلم ويساعده على تطبيقها			
١١	يعطي مشرف اللغة الإنجليزية الفرصة للمعلم للمناقشة			
١٢	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على دمج الأفكار التي يطرحها أثناء المناقشة والخروج منها بفكرة مبتكرة			

## المجال الثالث: الدورات التدريبية:

م	العبارة	أوافق	أحياناً	لا أوافق
١	يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية جلسات العصف الذهني في الدورات التي يقيمها			
٢	يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية أساليب تربوية غير تقليدية أثناء تدريب المعلمين			
٣	يعدل مشرف اللغة الإنجليزية من أسلوب التدريب عند مواجهة المواقف الطارئة			
٤	يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على تبادل الأدوار أثناء الدورة التدريبية لتحقيق التعلم المتبادل			
٥	يخطط مشرف اللغة الإنجليزية لإكساب المعلم الجديد من المهارات			
٦	يساعد مشرف اللغة الإنجليزية إكساب المعلم المهارات التقليدية			
٧	يعقد مشرف اللغة الإنجليزية دورات تدريبية تناسب حاجات المعلم			
٨	يهدف مشرف اللغة الإنجليزية إلى زيادة قدرة المعلم على التفكير المبدع لمواجهة مشكلاته المستقبلية			
٩	يسعى مشرف اللغة الإنجليزية إلى تطوير قدرات المعلم الحالية من خلال الدورات التدريبية			
١٠	يسعى مشرف اللغة الإنجليزية إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة في الدورات التدريبية الخاصة بالمعلم			
١١	يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية بالدورات التدريبية التي لم تطبق على المعلم إلى العام الدراسي المقبل لتطبيقها			
١٢	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير			
١٣	يعطي مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الحرية في حضور الدورات التدريبية			
١٤	يخطط مشرف اللغة الإنجليزية للمهارات المستهدفة بناء على المهارات المتوافرة لدى معلمي اللغة الإنجليزية			

## المجال الرابع: البحوث الإجرائية:

م	العبارة	أوافق	أحياناً لا أوافق
١	يطرح مشرف اللغة الإنجليزية مجموعة من الأفكار كموضوعات للبحوث الإجرائية في مادة اللغة الإنجليزية		
٢	يطرح مشرف اللغة الإنجليزية أكبر عدد من الأفكار المبتكرة لتحسين ممارسات المعلمين التعليمية		
٣	يتقبَّل مشرف اللغة الإنجليزية الموضوعات التي يختارها معلم اللغة الإنجليزية، وإن كانت مخالفة لرايه		
٤	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على طرح الموضوعات غير التقليدية في المنهج		
٥	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية روح البحث والتجريب لدى المعلم لحل المشكلات بطريقة مبتكرة		
٦	يشعر مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بالثقة في إمكانياته وقدراته		
٧	يدعم مشرف اللغة الإنجليزية بحوث المعلم بخلاصة الدراسات والتجارب السابقة المرتبطة بالموضوع		
٨	يعزّز مشرف اللغة الإنجليزية الجوانب الإيجابية لدى معلم اللغة الإنجليزية من خلال البحوث الإجرائية		
٩	يحتفظ مشرف اللغة الإنجليزية ببحوث المعلمين ذات القيمة العلمية العالية		
١٠	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على التفكير والابتكار أثناء طرح موضوعات الأبحاث العلمية		
١١	يتيح مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم حرية اختيار موضوعات البحث بحيث تحقق هدفاً تربوياً		
١٢	يفيد مشرف اللغة الإنجليزية من نتائج البحوث السابقة في مادة اللغة الإنجليزية في بحوث جديدة مكملتها		

## المجال الخامس: القراءات الموجّهة:

م	العبارة	أوافق	أحياناً لا أوافق
١	يطلب مشرف اللغة الإنجليزية من المعلم البحث عن الموضوعات التي تساعد على تنميته تربوياً		
٢	يزوّد مشرف اللغة الإنجليزية المعلم بعدد مناسب من القراءات الموجّهة الهادفة في مادة اللغة الإنجليزية خلال العام الدراسي		
٣	ينوّع مشرف اللغة الإنجليزية في موضوعات القراءات حسب المستجدات التربوية		
٤	يستخدم مشرف اللغة الإنجليزية طرق مختلفة لإيصال القراءات إلى المعلم كالبريد الإلكتروني		
٥	يبادر مشرف اللغة الإنجليزية لنشر التجارب الإبداعية للمعلم لئيفيدَ منها المعلمون الآخرون		
٦	يقدم مشرف اللغة الإنجليزية للمعلم الكتب والمجلات المبتكرة التي تساعد على تنمية قدراته		
٧	يتخذ مشرف اللغة الإنجليزية من المشكلات الشائعة التي تعترض المعلم موضوعاً للقراءات لتضمينها بعض الحلول		
٨	يقدم مشرف اللغة الإنجليزية شرحاً مفصلاً للقراءات التي تزود خبرات المعلم كلما سنحت له الفرصة.		
٩	يحفظ مشرف اللغة الإنجليزية بالكتب الحديثة والمتنوّعة التي تفيد المعلم فيما بعد		
١٠	يحرص مشرف اللغة الإنجليزية على اختيار القراءات المناسبة التي توسع أفق المعلم		
١١	يشجّع مشرف اللغة الإنجليزية المعلم على قراءة الكتب الإبداعية في مهنة التدريس		
١٢	يوجّه مشرف اللغة الإنجليزية المعلم اللغة الإنجليزية لقراءة حسب احتياجاته		

# ملخص الدراسة باللغة العربية





## ملخص الدراسة باللغة العربية

### مقدمة الدراسة، وأسئلتها:

إنَّ الإشراف التربوي خدمة تربوية تعاونية هدفها الأساسي دراسة وتحليل الظروف بأساليب ناجحة، وهو عملية تبادل الخبرات بين العاملين في العملية التعليمية، وتتم هذه العملية في إطار علاقات ديمقراطية إنسانية راقية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية، لأن تحسينها يعود بشكل إيجابي بالدرجة الأولى على الطرفين اللذين هما الهدفان الأساسيان من العملية التعليمية وعلي العمل التربوي التعليمي في المدرسة بشكل متكامل.

ويعد الإشراف الإبداعي نوعاً نادراً من الإشراف التربوي يقوم على النشاط الجمعي؛ حيث يشدذ الهمم ويحرك القدرات لدى المشرف التربوي ليبدل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية، ويعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

ومن خلال واقع عمل الباحث معلماً للغة الإنجليزية منذ أكثر من عشر سنوات، ومن خلال علاقاته مع المشرفين التربويين، ومن خلال دراسات الباحث وقراءاته في أمر الإشراف الإبداعي وما تناولته الدراسات السابقة من التأكيد على أهمية ذلك للعملية التربوية عموماً وللغة الإنجليزية خصوصاً، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال بعض الأسئلة، توصل من خلال ذلك كله إلى صياغة سؤال الدراسة الرئيس:

كيف يمكن تطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية

لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

يتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما الأطر النظرية للإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي؟
- (٢) ما الإطار المفاهيمي للإشراف الإبداعي ومهاراته؟
- (٣) ما واقع الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في مرحلة التعليم الأساسي؟
- (٤) ما تصورات المشرفين والمعلمين لأداء مشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟
- (٥) ما التصور المقترح لتطوير الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في تزويد المهتمين بمجال التدريب التربوي بإبراز المجالات الإبداعية، وإسهام نتائج هذه الدراسة في تقديم إضافة في مجال الإشراف التربوي من خلال إظهار أثر الإشراف الإبداعي على النمو المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية، وإفادة المسؤولين عن الإشراف التربوي في محافظة الجيزة ووزارة التربية والتعليم من خلال الاستناد على نتائجها في تطوير منظومة الإشراف التربوي.

## منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف المشكلة وصفاً دقيقاً، ويحلل، ويقارن، ويقيّم؛ وذلك للتوصل إلى حقائق عن مشكلة الدراسة يزيد بها رصيد العلم والمعرفة من خلال دراسة ماضي هذه المشكلة دون استغراق فيه بأخذ العظة والعبرة، ودراسة حاضرها لتشخيص جوانب القوة والقصور لتدعيم جوانب القوة ومواجهة وعلاج القصور، ثم التنبؤ بما ستؤول إليه هذه المشكلة في المستقبل.

تم تصميم استبانة وتطبيقها على مشرفي اللغة الإنجليزية ومعلميها للكشف عن مدى توافر مهارات الإشراف الإبداعي لدى المشرفين ومدى ممارستهم لها، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

حدود الدراسة:

### تحدت الدراسة بالحدود التالية:

(١) **الحدود الموضوعية:** مهارات الإشراف الإبداعي اللازم اتباعها لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي، والتي تتعلق بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والإفاضة في مجال ممارسة الأساليب الإشرافية كالزيارة الصفية والقراءات الموجهة والدورات التدريبية.

(٢) **الحدود المكانية:** تم تطبيق الاستبانة على مشرفي اللغة الإنجليزية، ومعلمي اللغة الإنجليزية بمدارس التعليم الأساسي ببعض إدارات محافظة الجيزة.

(٣) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

## مجتمع الدراسة وعينها:

تألف مجتمع الدراسة من معلمي اللغة الإنجليزية ومعلماتها ومشرفيها، وعددهم (١٢٠) معلماً ومعلمة ومشرفاً للغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي بـ(محافظة الجيزة).

هدفت العينة الاستطلاعية إلى التأكد من سلامة أداة الدراسة (استبانة مدى ممارسة مشرف اللغة الإنجليزية لأساليب الإشراف الإبداعي) وصلاحيتها، من خلال حساب الصدق والثبات لها؛ حيث قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من معلمي اللغة الإنجليزية ومشرفيها في مدارس التعليم الأساسي بـ(محافظة الجيزة)، بلغ قوامها (٤٥) معلماً ومشرفاً، بواقع (٢٥) معلماً و(٢٠) مشرفاً، وبعد جمع الاستبانة تم استبعاد عدد (٥) استمارات لعدم اكتمال الاستجابات عليها، ليصبح العدد الإجمالي للاستمارات المستردّة (٤٠) استمارة.

هدفت عينة الدراسة الأصلية إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة؛ حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، وتمثّلت في (٥٠) معلماً ومعلمة للغة الإنجليزية، و(٣٠) مشرفاً ومشرفة للغة الإنجليزية بمدارس التعليم الأساسي بـ(محافظة الجيزة).

### نتائج الدراسة:

فيما يخصّ السؤال الأول: ما الدور المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مجالات (الزيارة الصفية، المداولة الإشرافية، القراءات الموجّهة، الدورات التدريبية، البحوث الإجرائية) من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت الدراسة أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال (المداولة الإشرافية) جاء في الترتيب الأول بنسبة مئوية (٦٧%) بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٣,٠١)، وجاءت (الدورات التدريبية) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية (٦٦%) بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وانحراف معياري (٤,١٣)، وجاء مجال (الزيارات الصفية) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية (٦٥%) بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري (٣,٨٨)، وجاء مجال (البحوث الإجرائية) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦٤%) بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري (٣,٦٩)، وجاء مجال (القراءات الموجّهة) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية (٦٢%) بمتوسط حسابي (١,٦٠) وانحراف معياري (٥,١٠).

وفيما يخصّ السؤال الثاني: ما الدور المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مجالات (الزيارة الصفية، المداولة الإشرافية، القراءات الموجّهة، الدورات التدريبية، البحوث الإجرائية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أظهرت الدراسة أن دور مشرفي اللغة الإنجليزية في مجال الإشراف التربوي لمعلمي اللغة الإنجليزية - من وجهة نظر المشرفين التربويين - كان (متوسطاً)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٨) وانحراف معياري (٢,١٥)، وجاءت مجالات الأداء جميعها في الدرجة المتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٨٢-١,٩١) والانحراف المعياري ما

بين (٣,٠١-٤,٢١)؛ حيث جاء مجال (الزيارة الصفية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٩١) وانحراف معياري (٤,٢١) وبدرجة كبيرة، وجاءت (الدورات التدريبية) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية (٦٣%) بمتوسط حسابي (١,٨٨) وانحراف معياري (٣,٢١)، وجاء مجال (القراءات الموجهة) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية (٦٢%) بمتوسط حسابي (١,٨٥) وانحراف معياري (٣,٦٢)، وجاء مجال (البحوث الإجرائية) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦١%) بمتوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٣,٦٩)، وجاء مجال (المدولة الإشرافية) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية (٦١%) بمتوسط حسابي (١,٨٢) وانحراف معياري (٣,٠١).

وفيما يخص السؤال الثالث: ما أثر متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على آراء عينة الدراسة حول الأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي؟

أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين والمشرفين التربويين للأداء المهني لمشرفي اللغة الإنجليزية لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مهارات الإشراف الإبداعي وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتم قبول ذلك من خلال اختبارات فروض خاصة بذلك.

وفي ضوء ما أسفرت عنه مراجعة الأدبيات السابقة في مجال الإشراف التربوي عموماً، والإشراف الإبداعي خصوصاً، وإشراف اللغة الإنجليزية بشكلٍ أخص، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الإحصائية، ومن خلال توصيات خاصة من عينة الدراسة والمحكمين، قام الباحث بوضع التصور المقترح، وكان هذا هو هدف الدراسة الأساس، والإجابة عن سؤالها الرابع.

وفي النهاية كانت هناك بعض التوصيات والمقترحات البحثية.



Department of Higher and continuing Education

# **A Proposed Vision for the Professional Performance of Supervisors of the English Language in the Basic Education Stage in the Light of the Creative Supervision Skills**

**M.A Thesis in Education  
(Department of Higher Education)**

**By**

**Mohammed El-Taher Mohammed Ahmed**

**Supervised By:**

**Prof. Dr. Mohammed  
Refaat Hasanain**

**Prof. of the Department of Higher  
Education  
Faculty of Graduate studies for  
Education  
Cairo University**

**Dr. Faisal Hussain  
Abdullah**

**Assistant Prof. of the Department  
of English Language  
Faculty of Education  
Ain Shams University**

**Dr. Aisha Abd Elftah Dagdag**

**Assistant Prof. of Department of Higher Education  
Faculty of Graduate studies for Education  
Cairo University**

**2019**





Faculty of Graduate studies for Education



**Name:** Mohammed El-Taher Mohammed Ahmed

**Nationality:** Egyptian

**Date and Place of birth:** 12/5/1984 Sohag

**Degree:** M.A

**Specialization:** Department of Higher and Continuing Education

**Supervisor (s):** **Prof. Dr. Mohamed Refaat Hasanain**  
**Dr. Faisal Hussain Abdullah**  
**Dr. Aisha Abdulfttah Aldgdag**

**Title of thesis:**

A Proposed Vision for the Professional Performance of Supervisors of the English Language in the Basic Education Stage in the Light of the Creative Supervision Skills

**Abstract:**

The study aims a proposed vision for the professional performance of supervisors of English language in the basic education stage in the light of creative supervision skills. The purpose of the study is to provide the interested in the field of educational training to highlight the areas, and to drop the results of this study in the field of educational supervision through the teachers of higher and secondary studies in higher education based on the results in the development of the supervision system.

**Kew Words:**

- A Proposed Vision.
- The Professional Performance.
- Supervisors of English Language.
- The Basic Education Stage.
- The Light of Creative Supervision Skills

نموذج رقم : AERGO130114

اصدار رقم (٢)، ٢٠١٨/٢/٢٦





## **Summary**

### **Introduction to the study, and its questions:**

The spending of the stipulation on the consolidation of relations between communities and wars is the main objective of the educational process and the educational work of education in the school in an integrated manner.

It is required that the person who is active in the field of human relations, and works to free the defects. .

And through the reality of the work of researcher researchers for the months, and through his relations with educational supervisors, and through the studies of researchers and issues in the separation of provisions and postgraduate studies to emphasize the importance of the process of exploratory through some questions, reached through all this to formulate a question

### **How to develop the professional performance of English language supervisors To the basic education stage in the light of creative supervision skills?**

The following sub-questions are subdivided into it:

- 1) What are the theoretical frameworks for educational supervision in the basic education stage ?
- 2) What is the conceptual framework for creative supervision and skills ?
- 3) What is the professional performance of English language teachers in the basic education stage ?

4)What are the perceptions of supervisors and teachers of the performance of English language teachers of the basic education level in the light of creative supervision skills ?

5) What is the proposed scenario for developing the professional performance of the English language teachers in the basic education level in the light of creative supervision skills?

### **The importance of the Study:**

The purpose of the study is to provide the interested in the field of educational training to highlight the areas, and to drop the results of this study in the field of educational supervision through the teachers of higher and secondary studies in higher education based on the results in the development of the supervision system.

### **Methodology and tools:**

The study used the descriptive method that describes the problem accurately, analyzes, compares, and evaluates; to arrive at facts about the problem of the study by increasing the balance of knowledge and knowledge by studying the past of this problem without taking the sermon and the lesson and studying its present to diagnose strengths and shortcomings to strengthen the strengths Confront and cure shortcomings, and then predict what the problem will lead to in the future.

A questionnaire was designed and distributed to English language supervisors and teachers to supervise teaching

### **The limits of the study:**

The study was defined by the following limits:

1) **Objective Boundaries:** Creative supervision skills in their specialization in teaching English to non-native speakers.

2) **Spatial boundaries:** The questionnaire was applied to English language supervisors and English language teachers at the basic education schools in some administrations (Giza governorate).

3) **Time Limits:** The study was presented during the academic year 2017/2018.

### **Community and Study:**

The study population consisted of 120 teachers, teachers and supervisors of the English language for basic education (Giza Governorate).

The sample of the original study was aimed at answering the questions of the study. The sample was selected in a random stratified way. It consisted of (50) teachers and teachers of the English language, and (30) supervisors and supervisors of the English language in basic education schools (Giza governorate).

### **Results of the study:**

As for the first question: What is the professional role of the English language supervisors in developing the creativity of the English language teachers in the fields of (classroom visit, supervisory supervision, guided readings, training courses, procedural research) from the point of view of the teachers?

The study showed that the role of English supervisors in the field of supervisory supervision was in the first rank by 67% with an average of 1.90 and a standard deviation of 3.01. The training courses came in

the second order with a percentage of 66% (4.84). The field of "class visits" in the third order was 65% with an average of 1.97 and a standard deviation of 3.88. With a mean of (1.98) and a standard deviation (3.69). The field of (directed readings) came in the fifth order with percentage (62%) with mean (1.60) and standard deviation 5.10.(As for the second question: What is the professional role of the English language supervisors in developing the creativity of English teachers in the fields of (classroom visits, supervisory supervision, guided readings, training courses, procedural research) from the point of view of educational supervisors?

The study showed that the role of English supervisors in the field of educational supervision of teachers of English language - from the point of view of educational supervisors - was (average). The mean was 1.88 and the standard deviation was 2.15. Between (1.82-1.91) and the standard deviation between (3.01-4.21). The field of class visit came first with an average of 1.91 and a standard deviation of 4.21. (63%) with an average of 1.88 and a standard deviation of 3.21 In the third order with a percentage (62%) with an average of (1.85) and a standard deviation (3.62). The field of procedural research came in the fourth order with percentage (61%) with an average of 1.84 and a standard deviation of 3.69) (61%) with an average of 1.82 and a standard deviation of 3.01.

As for the third question: What is the effect of the variables of gender, qualification and years of experience on the views of the sample of the study on the professional performance of the English language teachers of the basic education level in the light of creative supervision skills?

The study showed that there are no statistically significant differences between the average scores of teachers and educational supervisors for

## *Summary*

---

---

the professional performance of the English language teachers in the basic education level in light of the creative supervision skills according to the variables (gender, qualification and years of experience).

In light of the results of the review of previous literature in the field of educational supervision in general, and creative supervision in particular, and the supervision of the English language in particular, and in light of the results of the results of the statistical study, and through special recommendations of the sample study and arbitrators, Is the goal of the baseline study, and answer its fourth question.

**At the end**, there were some recommendations and research proposals.