

عنوان البحث

**التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني
لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف**

تركي بن محمد بن علي وصابي¹

¹ جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط

تاريخ النشر: 2021/01/01م

تاريخ القبول: 2020/12/21م

المستخلص

دفت الدراسة الى التعرف على درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين. تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم بناء استبانة مكونة من (76) عبارة تقيس مؤشرات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية لتطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في أربعة أبعاد. شمت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمدينة الطائف والبالغ عددهم (62) مدير مدرسة وجميع مشرفي اللغة الإنجليزية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (8) مشرفين. تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شيفيه واختبار ت لعينتين مستقلتين. تبين أن درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجالات التخطيط للعملية التدريسية ، والمادة الدراسية ، وأساليب التدريس والوسائل التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين كانت بمجملها متوسطة ، وبمجال التقييم كانت عالية. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد المجتمع حول التعاون السائد في المجالات مجتمعة و بمجالي المادة التدريسية وأساليب التدريس بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى للمسمى الوظيفي (مدير مدرسة / مشرف) لصالح المشرفين. لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول التعاون السائد في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجالي التخطيط للعملية التدريسية والتقييم تُعزى للمسمى الوظيفي (مدير مدرسة / مشرف). وقد اوصت الدراسة بضرورة التأكيد على استمرارية التعاون بمجال التخطيط للمادة التدريسية لتنمية معلمي اللغة الإنجليزية مهنيًا وتكثيف اللقاءات بين مدراء المدارس ومشرفو اللغة الإنجليزية لحل المشاكل المتعلقة بالمعلمين. وضرورة العمل على تحقيق التعاون والتكامل بين دور مدير المدرسة كونه مشرفاً مقيماً ومسئول عن التطوير المهني للمعلمين وبين مشرف اللغة الإنجليزية .

RESEARCH ARTICLE**THE COLLABORATION BETWEEN SCHOOL PRINCIPLES AND SUPERVISION OF THE ENGLISH LANGUAGE TO THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL PERFORMANCE FOR TEACHERS OF ENGLISH IN SECONDARY SCHOOLS AT TAIF GOVERNORATE**Turki bin Mohammed bin Ali Wasabi¹¹ Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning**Accepted at 21/12/2020****Published at 01/01/2021****Abstract**

This study aimed to identify the degree of cooperation between school principles and supervision of the English language to develop the professional performance for teachers of English in secondary schools in the province of Taif from the perspective of managers and supervisors. The researcher used in his study the descriptive and analytical approach, questionnaire is consisting of (76) items a measure indicators of cooperation between school administrators and moderators of English language for the development of professional performance for teachers of English in the four dimensions of the planning of material teaching, subject, methods of teaching and the use of means educational, and Evaluation. The study sample covered all secondary school principals of government and private of Al-Taif's (62) of school administrators and all the English language's (8) supervisors. Questionnaires were distributed to them a few comprehensive manner. the study applied the descriptive statistics: extraction of averages and standard deviations, and percentages. Analytical and Statistics: Analysis of variance (ANOVA) and test and T test, two independent samples.

The study found that the degree of cooperation between school administrators and moderators of English language in the development of professional performance for teachers of English in secondary schools in the city of Taif area of planning process teaching, subjects, and method of teaching from the perspective of managers and supervisors, the whole medium and in the area of evaluation, was high.

2- Show a statistically significant differences in estimating the members of the community on cooperation prevailing in the areas together and in areas of material teaching and methods of teaching between school administrators and moderators of English language in the development of the professional performance of teachers in secondary schools in Taif due to the name of Job (Director of School / Supervisor) for supervisors.

3- Did not prove the existence of statistically significant differences in estimating the members of the population of the study on cooperation in the development of the prevailing professional performance of teachers in secondary schools in Taif areas of planning for the teaching and evaluation process due to the name of Job (Director of School / Supervisor). The study recommended the need to work to achieve cooperation and integration between the role of the school principal as a resident supervisor and is responsible for professional development for teachers and between supervisors of English. Emphasize the continuity of cooperation on the planning of teaching material for the development of English language teachers professionally. The need to have more meetings between school principals and supervisors of English to solve problems which is related to teachers of English

مقدمة :

تحتل مهنة التعليم مكانة عظيمة بين المهن منذ أقدم العصور وذلك لأهميتها الكبرى في تطوير الشعوب. وتعد العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة عملية مركبة ومعقدة ، ذلك أن إخراجها بأفضل أسلوب لإعداد جيل واع ومثقف يستلزم تعاون العديد من الجهات المتخصصة من ناحية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي وغيرها . ويعد مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر الباحث من المجالات الحديثة التي لفتت الانتباه لها بوصفها أخذت النصيب الأكبر في علوم التربية، وتحتاج المدرسة الحديثة إلى قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة والبيئة المحيطة على التعاون المستمر لتحقيق أهداف وسياسة التعليم .

ولا شك بأن العلاقة التنظيمية تحديداً بين إدارة المدرسة ؛ ممثلةً بمدير المدرسة وبين إدارة الإشراف التربوي؛ ممثلةً بالمشرف التربوي تعتبر من أهم العلاقات التنظيمية التي يركز عليها نجاح العمل التربوي ، فهي حلقة الوصل ما بين الجهة التنفيذية والجهة التشريعية ، حيث تعلق عليها أهم أدوار العملية التعليمية التربوية ، ففيها يقوّم المعلم وهو العطاء المباشر للتربية والتعليم ، وعلى أساسها توضع له الخطط العلاجية للارتقاء بمستواه علمياً وفتحاً ، كما يتم من خلال هذه العلاقة معرفة معظم المشكلات التي تواجه عملية التربية والتعليم على أرض الواقع ، ومنها يتم رسم مقترحات لعلاجها وكذا يستفاد من خلالها من خبرات المسؤولين التربويين في تطبيق التجارب ذات الطابع التربوي وملاحظة نجاح أسلوب أو تنظيم تربوي معين أو فشله وذلك عند تطبيقه على أرض الواقع . وقد يصعب على مشرفي اللغة الإنجليزية وحدهم متابعة كل هذه التطورات السريعة ، وتطوير الأداء المهني لمعلميهم مما دعت الضرورة إلى تضافر الجهود والتعاون المستمر بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية ، باعتبار أن دور المدير كمشرف تربوي مقيم متمم ومكمل لدور المشرف التربوي. فمدير المدرسة أكثر قرباً من المعلمين والطلاب ومن ثم فهو أكثر قدره على تحديد حاجات كليهما ومتابعة تلبية هذه الحاجات ، أما المشرف التربوي فهو أكثر قدره على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد، ومن هنا نشأت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية . وفي ضوء ما سبق واستكمالاً لجهود الآخرين جاءت هذه الدراسة للبحث في دراسة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة الإنجليزية.

تحديد مشكلة الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات المحلية والعربية بوجود قصور في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية من قبل المشرفين التربويين وأيضاً من قبل مديري المدارس. منها دراسة الشقيفي ، (1427هـ) ودراسة صيام ،(2007م) وتعد التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم ، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي للمعلم ، وتطوير تعلم جميع التلاميذ للمهارات اللازمة لهم مما يؤدي إلى تحقيق مجتمع التعلم.

ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتمثل في التالي :

ما واقع التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة الإنجليزية ؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال التخطيط للعملية التدريسية لتنمية مهنيي اللغة الإنجليزية مهنياً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفين اللغة الإنجليزية ؟
- 2- ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال المادة الدراسية لتنمية مهنيي اللغة الإنجليزية مهنياً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفين اللغة الإنجليزية ؟
- 3- ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال أساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية لتنمية مهنيي اللغة الإنجليزية مهنياً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفين اللغة الإنجليزية ؟
- 4- ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال التقويم لتنمية مهنيي اللغة الإنجليزية مهنياً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفين اللغة الإنجليزية ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للتعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية أداء المعلمين المهني في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف تعزى لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي ، نوع المدرسة ، المؤهل التعليمي ، عدد سنوات الخبرة في العمل ، الدورات التدريبية في مجال العمل)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين.
- 2- الكشف عن أثر كل من : العمل الحالي ، نوع المدرسة ، المؤهل التعليمي ، عدد سنوات الخبرة في العمل ، الدورات التدريبية في مجال العمل على متوسط تقديرات مهنيي اللغة الإنجليزية للتعاون بين مديري المدارس ومشرفيهم في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.
- 3- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تساعد في تفعيل التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.
- 4- الكشف عن الأمور التعاونية بين المدير والمشرف من خلال عدة أبعاد والتوصل إلى درجة كل بعد.

أهمية الدراسة:

يعد مدير المدرسة من وجهة نظر الباحث، المشرف التربوي المقيم في مدرسته الذي يلعب دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها ويدعم التغيير الإيجابي وهو المسئول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية وتنمية طاقاتهم وقدراتهم وإشراكهم بالمسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وهو المسئول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه ، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم ويتابع أدائهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم ، ولأن مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية العملية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه ، و يلعب الإشراف التربوي دوراً هاماً في تحسين العملية التعليمية ويعد التزام المشرفين التربويين بتطبيق أنواع الإشراف التربوي الحديث في العملية الإشرافية تطوراً نوعياً في تطور العملية التعليمية.

وبناء على ما تقدم تظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات مهنية للمعلم التي من خلالها يستطيع النظام التعليمي تحقيق أهدافه .
- 2- تعد هذه الدراسة ذات أهمية في العلاقة بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية التي قد تزيد بدورها هذا التعاون بينهما وتقويه.
- 3- قد تفيد الدراسة الباحثين في فتح مجالات أخرى للتطوير المهني في تخصصات أخرى.
- 4- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات في زيادة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية والمساهمة الفعالة في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية.
- 5- تحاول الدراسة تقديم اقتراحات للاستفادة في تطوير الأداء المهني للمعلمين.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على معرفة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية.

2- الحدود المكانية :

المدارس الحكومية والأهلية الثانوية للبنين بمدينة الطائف ومكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف.

3- الحدود البشرية:

مديري المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية للبنين ومشرفي اللغة الانجليزية.

4- الحدود الزمانية :

الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1432- 1433 هـ

مفهوم مدير المدرسة :

رأى الباحث أن مدير المدرسة هو القائد التربوي ، وهو محور الارتكاز الذي بواسطته يتحقق نجاح المدرسة أو فشلها ، فالمدير الناجح يقود مدرسة ناجحة ، وقد ذكر عامر وعبد الرؤوف (٢٠٠٩ م) تعريفاً لمدير المدرسة على أنه "القائد المحلي لمدرسته والذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ، ومالية ، وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام ، الذي ينقل ويترجم لمرؤوسيه قرارات المستويات الأعلى ، وبحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يكون الطريقة التي يمكنهم بها تنفيذ هذه السياسة "ص ١٣٣ .

المشرف التربوي :

يعد المشرف التربوي من وجهة نظر الباحث الركيزة الأساسية في عجلة الإشراف التربوي، وعليه يعول مساعدة المعلمين على تطوير أدائهم المهني ، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وعليه يعتمد في تطوير وإثراء المناهج الدراسية وربطها بواقع الطلاب ، وتسخير جميع الإمكانيات البشرية والمادية في سبيل تحقيق الهدف الأساسي من العملية التربوية، وهذا كله يتطلب من المشرف التربوي أن يمتلك من الكفايات والمهارات ما يساعده على تحقيق ما تصبو إليه العملية التربوية،وهي تتمثل في الآتي:

أولاً : كفايات المشرف التربوي:

كأي عملية تتسم بالممارسة والتطبيق تتطلب عملية الإشراف التربوي كادراً يتحمل مسؤولياته في تلبية حاجات عملية الإشراف والعمل على استغلال كل الإمكانيات والطاقات البشرية داخل المدرسة وخارجها من أجل إحداث التطور المطلوب في عملية الإشراف.

ولهذا ذكر الخطيب وآخرون (2000م)" يجب أن يتمتع من يقوم بعملية الإشراف بصفات تؤهله لذلك وهي أن المشرف التربوي الناجح لا بد أن يتميز بصفات شخصية كقوة الإدارة والمثابرة على العمل، والتصميم على بلوغ الهدف، والقدرة على فهم الناس ، وحسن التعامل معهم ، وإدراك الأهداف التربوية، والنمو المتواصل لمواكبة التطور العلمي في مجال عمله، ويتصف المشرف التربوي

بوصفه قائداً بالقدرة على العمل المستمر لتنمية المعلمين مهنيًا، وإبراز قدراتهم، ورعاية ميولهم الخاصة، ومساعدتهم في فهم الاتجاهات الاجتماعية وتفسيرها، وفي وضع المناهج والبرامج التي تحقق حاجات التلاميذ، وعلى المشرف التربوي أن يكون قادراً على التعامل مع الآخرين بأسلوب ديمقراطي، وأن يكون صادقاً مخلصاً، بعيد النظر ويتصف المشرف التربوي الناجح بالتجديد والابتكار و تحرير طاقات المعلمين و إطلاق العنان لإمكاناتهم في النمو والتجديد وسعة الحيلة ص 63-64.

وأكد الباحث أن على كل من يتحمل مسؤولية الإشراف أن يتمتع بصفات تجعل منه قائداً مميزاً يستطيع أن يؤثر في محيطه التربوي، وأخص بالذكر الصفات الشخصية مثل: احترام الآخرين وحسن الاستماع والتحلي بالصبر في التعامل مع مجتمع المعلمين

رأى الباحث أن نجاح عملية التعلم يتوقف على كثير من العوامل المختلفة والمتنوعة، إلا أن وجود معلم كفاء يعد حجر الزاوية لهذا النجاح، لذلك نجد أن الأمم المتقدمة تولي جل اهتمامها لإيجاد معلم ذو كفايات تعليمية و صفات شخصية متميزة يستطيع من خلالها إكساب طلبته الخبرات المتنوعة ويعمل على تهذيب شخصياتهم وتوسيع مفاهيمهم ومداركهم وتنمية أساليب تفكيرهم وقدراتهم العقلية، وبالطبع فإن هذا لن يتحقق دون تطوير وتنمية مهنية شاملة ومستمرة.

ولما كان للمعلم الأهمية في العملية التربوية، فمن الضروري أن ينال من العناية القدر الذي يتناسب مع الدور الخطير الذي يقوم به في إعداد النشء وتكوينهم، ولذلك تهتم المجتمعات مهما تباينت بإعداد المعلمين في إطار الفلسفة السياسية والاجتماعية، وفي الحدود التي تجعلهم قادرين على ممارسة مسؤولياتهم لتشكيل المواطن الصالح للمجتمع، ذلك أن تكوين جيل بأكمله يعتمد إلى حد كبير على ما يتصف به المعلم من سمات تعاونه على أداء هذه المهنة، ومن هنا كان لا بد من الاهتمام الشديد بالتنمية المهنية للمعلم.

ويعد إعداد المعلم وتنميته مهنيًا من أساسيات تحسين التعليم، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي، والتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لإكساب المهارات المهنية والأكاديمية للمعلم سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي.

وفي ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة وظهور أنماط وطرق جديدة تستخدم في التدريس، يتضح الحاجة إلى تغييراً في أدوار المعلم المستقبلية، وبالتالي إعادة النظر في برامج إعداده وتدريبه على ضوء الأدوار والتحديات المعاصرة، ولكي تكون هذه البرامج فاعلة فإن ذلك يتطلب إحداث تطوير لها سواء في أهدافها وألياتها وأساليبها، لكي يتم من خلال هذا التطوير تخطي أوجه القصور الحالية (المفرج وآخرون، 2007م: ص 4-5).

فاحتياجات المجتمع المتغيرة، والمتزايدة دائماً تستلزم تطويراً مستمراً لعناصر العملية التعليمية، مما يترتب عليه تغير مهام ومسؤوليات معلمي اللغة الإنجليزية لأداء أدوارهم المختلفة على المستوى التخطيطي والتنفيذي للمنهج. ويعمل معلمو اللغة الإنجليزية في مهنتهم في إطار عدد من العوامل التي تؤثر على مستوى أدائهم في تلك المهنة، ولما كانت العوامل التي تؤثر على أدائهم دائمة التغيير بسبب حركة المجتمعات وتطورها، فإن أدوارهم دائمة التغيير أيضاً (عبدالسلام، 2000م: ص 292_293).

فتطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية يعد أساساً لعملية التطوير الشامل، وهذا يقود إلى الاعتراف بأن معلم اللغة الإنجليزية يجب أن يكون هو المحور الذي تركز عليه كل الجهود في هذا المجال، حيث لا يكون هناك تعليم جيد إلا بتوفير المعلم الجيد. ومع حركة التقدم السريع جداً في شتي فروع العلم والمعرفة، ومع القفزات الهائلة في ميدان التكنولوجيا، تزداد الحاجة إلى تأهيل معلمي اللغة الإنجليزية لكي يستطيعوا مواكبه هذا التقدم السريع، وأصبح من الضروري العمل على توفير كل ما من شأنه أن يسهل للمعلمين زيادة تحصيلهم المعرفي وتنمية مهاراتهم مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم التعليمي (كارينتر، 2002م: ص 32).

ومما سبق لاحظ الباحث أن نمو المعلم مهنيًا واحداً من أهم مسؤوليات المسؤولين عن التعليم، لأن المعلم الكفاء يهذي الأجيال الحالية والمقبلة إلى طريق الخير والصلاح بعد الله سبحانه وتعالى ويبث فيها المبادئ الدينية والخلقية والاجتماعية وينشر العلم والمعرفة كما يسهم بنصيب وافر في نجاح الخطط الإنمائية في مجتمعه ويدفع بأتمته للنهوض إلى أسمى درجات الحضارة والتقدم.

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة، وأدائها من حيث بنائها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي بالدراسة الحالية حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين

مجتمع الدراسة :

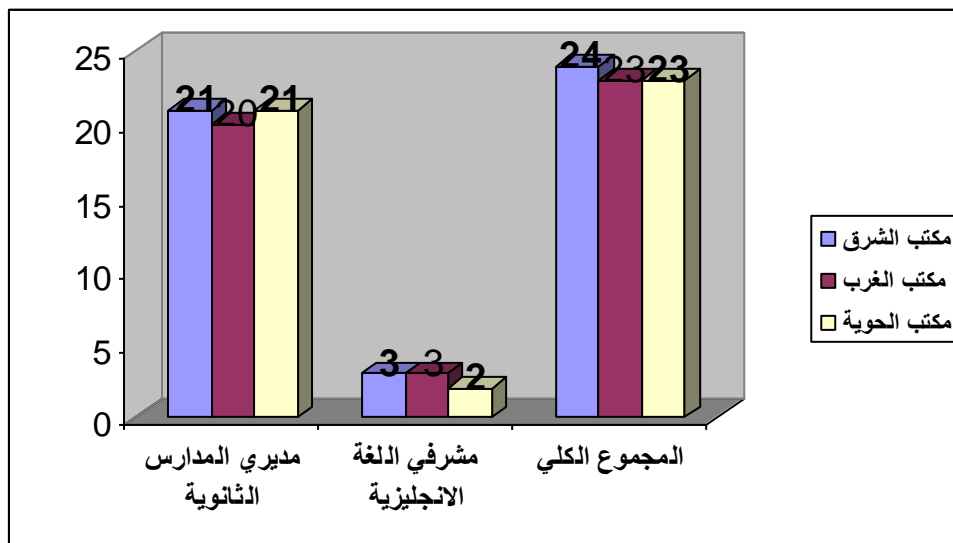
يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية داخل مدينة الطائف والبالغ عددهم (62) مديراً، وكذلك شمل مجتمع الدراسة جميع مشرفي مادة اللغة الإنجليزية والبالغ عددهم (8) مشرفين وفقاً للإحصائيات العامة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف للعام الدراسي 1432هـ/ 1433هـ. ويبين جدول رقم(1) التوزيع النسبية لأعداد مجتمع الدراسة وفقاً لمكاتب التربية والتعليم والمسمى الوظيفي .

جدول رقم(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف

المجموع الكلي		مشرفي اللغة الانجليزية		مديري المدارس الثانوية		المكتب
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
24	34%	3	37.5%	21	34%	مكتب الشرق
23	33%	3	37.5%	20	32%	مكتب الغرب
23	33%	2	25%	21	34%	مكتب الحوية
70	100%	8	100%	62	100%	المجموع

يتبين من الجدول رقم (1) أن تجانس توزيع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمكاتب التربية والتعليم، حيث بلغت نسبتهم بمكتب الشرق والحوية 34% لكلاً منهما ولمكتب الغرب 32%، وكذلك يتبين تجانس توزيع مشرفي اللغة الإنجليزية وفقاً للمكاتب والتي بلغت نسبتهم بمكتب الشرق 34% و 33% لمكتب الغرب والحوية كلاً على حدة، ويبين شكل رقم (2) التمثيل البياني لتوزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف



شكل رقم(2): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمكاتب التربية والتعليم

تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة بالكامل بأسلوب الحصر الشامل وذلك لإمكانية الوصول اليهم داخل مدينة الطائف والبالغ عددهم (70) مديراً ومشرفاً ، وحرص الباحث على توزيع الاستبانات منوالة باليد مما ساهم في عدم وجود استبانات مستبعدة وكذلك حرص الباحث على جمع كافة الاستبانات الموزعة، لمحدودية افراد مجتمع الدراسة ، حيث تم استرجاع (70) استبانة ولم يتم استبعاد ايأ منها لصلاحيتها للتحليل ، حيث كان يتأكد الباحث بنفسه عند استلام الاستبانة بعدم وجود عبارات او فقرات غير معبئة بالإضافة الى التنوع في الاستجابات ، مما ساهم في عدم وجود فاقد بالأداة الموزعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المديرين والمشرفين بالإضافة الى الكشف عن أثر كل من العمل الحالي ، نوع المدرسة ، المؤهل التعليمي ، عدد سنوات الخبرة في العمل ، الدورات التدريبية في مجال العمل، على متوسط تقديرات مديري المدارس والمشرفين لمجالات التعاون والتعاون ككل لتنمية معلمي اللغة الانجليزية مهنيأ بمدينة الطائف، والوصول الى المقترحات والتوصيات التي قد تساعد في تفعيل التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم بناء استبانة شملت اربعة مجالات لتحديد صور التعاون وهي التخطيط للمادة التدريسية، المادة الدراسية، اساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية، والتقويم، وقد تم تطبيقها على مجتمع الدراسة وتم إجراء تحليل بيانات الدراسة وفق الأساليب الإحصائية المشار إليها في الفصل الثالث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف والوصول للاستنتاجات وذلك على النحو التالي:

نتائج السؤال الأول ومناقشته :

ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال التخطيط للعملية التدريسية لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفين اللغة الانجليزية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المجال الاول والذي يقيس التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال التخطيط للعملية التدريسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام للمجال ، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تتبين النتائج بجدول رقم (10) .

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات التعاون بين المديرين والمشرفين في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة

الانجليزية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجال التخطيط للعملية التدريسية مرتبة تنازلياً (ن=70)

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التعاون
1	14	متابعة خطة معلمي اللغة الانجليزية اليومية	3.77	1.00	عالية
2	6	توجيه معلمي اللغة الانجليزية في تطوير قدراتهم في صياغة الأهداف التعليمية في صورة احرائية	3.52	1.05	عالية
3	17	التوجيه بمراعاة الفروق الفردية عند التخطيط	3.51	1.15	عالية
4	3	توجيه معلمي اللغة الانجليزية إلى ضرورة تعريف الطلبة بأهداف الدرس قبل البدء فيه	3.45	1.11	عالية

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التعاون
5	4	حث معلمي اللغة الانجليزية على ربط مقرر اللغة الانجليزية بحاجات الطلبة الحياتية .	3.45	1.00	عالية
6	5	التأكيد لمعلمي اللغة الانجليزية أهمية التخطيط في انجاح العملية التعليمية التعلمية.	3.40	1.17	عالية
7	1	مناقشة معلمي اللغة الانجليزية حول عناصر التخطيط الرئيسية لطريقة التدريس.	3.38	1.09	متوسطة
8	12	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى كيفية توزيع واستثمار وقت الحصة بشكل فاعل	3.37	1.29	متوسطة
9	15	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في كيفية تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي	3.20	1.12	متوسطة
10	13	مشاركة معلمي اللغة الانجليزية في وضع خطط ارشادية لتحسين مستوى الطلبة	3.20	1.24	متوسطة
11	16	المساعدة في تحديد الحاجات التربوية للطلبة.	3.17	1.10	متوسطة
12	9	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في تحقيق الأهداف العامة لمقرر اللغة الانجليزية	3.14	1.14	متوسطة
13	11	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للتعلم الجيد	3.07	1.23	متوسطة
14	2	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في إعداد الخطة (السبوعية، الفصلية، اليومية)	3.05	1.17	متوسطة
15	10	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية أثناء التنفيذ للأنشطة المرافقة للمقر	2.94	1.16	متوسطة
16	8	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية أثناء التخطيط للأنشطة المرافقة للمقرر	2.91	1.08	متوسطة
17	7	اقترح بعض المراجع المهمة التي تساعد معلمي اللغة الانجليزية في التخطيط للدروس	2.81	1.13	متوسطة
		المتوسط العام لدرجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الانجليزية لتطوير الاداء المهني للمعلم بمجال التخطيط للعملية التدريسية	3.26	0.93	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي :

- أن درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال التخطيط للعملية التدريسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، كانت بمجموعها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.26) و بانحراف معياري بلغ (0.93) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.
- تبين من النتائج بعض صور التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال التخطيط للعملية التدريسية والتي ظهرت بدرجة عالية حيث تراوحت

- متوسطاتها الحسابية من (3.40-3.77) بانحرافات معيارية بين (1) الى (1.17) مما تدل على اختلاف تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجات التعاون في صور التعاون المتعلقة بالتخطيط . وتمثلت في
- متابعة خطة معلمي اللغة الانجليزية اليومية للتدريس
 - توجيه معلمي اللغة الانجليزية في تطوير قدراتهم في صياغة الأهداف التعليمية في صورة إجرائية
 - التوجيه بمراعاة الفروق الفردية عند التخطيط للأنشطة.
 - توجيه معلمي اللغة الانجليزية إلى ضرورة تعريف الطلبة بأهداف الدرس قبل البدء فيه، وحث معلمي اللغة الانجليزية على ربط مقرر اللغة الانجليزية بحاجات الطلبة الحياتية .
 - التأكيد لمعلمي اللغة الانجليزية أهمية التخطيط في إنجاح العملية التعليمية العملية.

ويمكن تفسير النتائج السابقة بسبب ان اهم الاعمال والمهام المشتركة بين المدير والمشرف التربوي تتمثل بالنواحي الفنية من متابعة الخطة اليومية للتدريس ، و توجيه المعلمين في تطوير قدراتهم في صياغة الأهداف التعليمية في صورة إجرائية، ومراعاة الفروق الفردية عند التخطيط للأنشطة، و تعريف الطلبة بأهداف الدرس قبل البدء فيه، و ربط مقرر اللغة الانجليزية بحاجات الطلبة الحياتية ، وهذه جميعها تعتبر اساسيات عمل المعلم اليومي والتي تتطلب اكثر من غيرها متابعة واشراف وتنسيق بين المشرف والمدير بشكل مستمر .

– جاءت بقية العبارات بدرجة تعاون متوسطة والتي تمثلت في مناقشة معلمي اللغة الانجليزية حول عناصر التخطيط الرئيسة لطريقة التدريس، وإرشادهم لكيفية توزيع واستثمار وقت الحصة بشكل فاعل، ومساعدتهم على كيفية تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي، و مشاركة معلمي اللغة الانجليزية في وضع خطط إرشادية لتحسين مستوى الطلبة، و تحديد الحاجات التربوية للطلبة، و مساعدتهم في تحقيق الأهداف العامة لمقرر اللغة الإنجليزية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.38) الى (3.07) بانحرافات معيارية بين (1.29) الى (1.09) وتدلل هذه الانحرافات الكبيرة على اختلاف اراء عينة الدراسة في تقدير التعاون بين المشرف والمدير في تنمية اداء المعلم مهنيًا بمجال التخطيط في العملية التدريسية . حيث تبين ان جميعها ظهر بمستوى متوسطة وسبب ذلك قد يعود الى ان بعض مديري المدارس غير متخصصين باللغة الانجليزية مما يحول دون قدرتهم على تحقيق التعاون مع المشرف التربوي خاصة في عناصر التخطيط الرئيسة لطريقة التدريس، وعدم ادراكهم لطبيعة تدريس اللغة الانجليزية وفنانياتها وبالتالي عدم قدرة البعض من مديري المدارس في إرشاد المعلمين لكيفية توزيع واستثمار وقت الحصة بشكل فاعل، او مساعدتهم على كيفية تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي، و المشاركة في وضع خطط إرشادية لتحسين مستوى الطلبة، ومشاركتهم في تحديد الحاجات التربوية للطلبة. بالإضافة الى اسباب تتعلق لتدني الاهتمام بالجوانب الفنية الخاصة بتدريس اللغة الانجليزية .

– كانت اقل العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة للتعاون بين المدير والمشرف لتنمية المعلمين مهنيًا بمجال التخطيط للعملية التدريسية تتعلق في مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للتعلم الجيد، و في إعداد الخطة (السنوية، الفصلية، اليومية)، و مساعدتهم أثناء التنفيذ للأنشطة المرافقة للمقرر، و أثناء التخطيط للأنشطة المرافقة للمقرر، و اقتراح بعض المراجع المهمة التي تساعد معلمي اللغة الانجليزية في التخطيط للدروس، وربما يعود سبب ذلك لعدم تخصص بعض المديرين باللغة الانجليزية وضعف ادراكهم لمتطلبات التنمية المهنية لمعلمي اللغة الانجليزية .

ويمكن الاستنتاج من خلال عرض النتائج السابقة ان هناك ثمة تباين واختلاف بين افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم للتعاون بينهم في تنمية مهارات التخطيط للعملية التدريسية لمعلمي اللغة الانجليزية لاختلافهم في ادراك جوانب التنمية المهنية لمعلم اللغة الانجليزية ، بالإضافة الى عدم اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بضرورة مراعاة اثر التخصص لمدير المدرسة على كفاياته الاشرافية والإدارية لمتابعة المهام والواجبات الموكلة اليه بمادة اللغة الانجليزية ، وهذا يتوقف على ضرورة تحديد الاحتياجات الفنية والإدارية التي يجب توفيرها لمديري المدارس لتحقيق الاشراف المشترك والاشراف المنسق بين ادارة التعليم من جهة والميدان التربوي من جهة اخرى .

وفي هذا الصدد فقد اشار البابطين (2005م : 224) الى ان المعلمون أهم عناصر العملية التعليمية بحاجة الى تطوير أدائهم المهني نحو الأفضل ، و المشرف التربوي مسئول مسئولية مباشرة عن تقويم أداء المعلم ولا تقتصر عملية التقويم التي يقوم بها

المشرف التربوي على نتائج الطلاب ومدى نموهم بل يجب أن تكون عملية شاملة تحقق التكيف مع احتياجات الطلاب وبذلك تزداد كفاءة وفاعلية البرنامج الإشرافي، وكذلك ذكر المسعودي وآخرون (1425هـ) أنه لكي يقوم مدير المدرسة بجميع أعماله الإدارية والتربوية على أكمل وجه تظهر الحاجة إلى مساعدة المشرفين التربويين له من كافة التخصصات، وأصبح الإشراف التربوي بجميع تخصصاته من أهم العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً في تطوير الإدارة المدرسية؛ لكون الإشراف التربوي هو حلقة الوصل بين الميدان والسياسة التعليمية.

وأضاف البدري (2001م: 62) أن العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة ينبغي أن يسودها التعاون وأن تقوم على الفهم والثقة المتبادلة بما يحقق مصلحة المدرسة والعملية التعليمية بصورة عامة، وذلك عن طريق التشاور المتبادل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في كل ما يتعلق بالمدرسة من قضايا. وأن يشترك المدير والمشرف في وضع الخطط الخاصة بتقويم الإدارة ونشاطات المدير فضلاً عن إشراك المدير في تقويم أعمال المعلمين باعتباره مشرفاً تربوياً للتلاميذ والمعلمين وإشعاره بأن المشرف التربوي ليس بديلاً عنه بل هو خبير موجه للعملية التعليمية وأن التعاون المثمر بينهما يؤدي إلى نتائج إيجابية وهناك عدد من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي أكدت على أهمية دور كلا من مدير المدرسة والمشرف التربوي لتنمية المعلمين مهنيًا في التخطيط للعملية التدريسية كدراسة القويحي (1993م) التي أكدت على أهمية الإعداد للدرس، ومساعدة الموجهين التربويين المعلمين على إيجاد بعض الحلول لبعض مشكلاتهم التربوية. وقيام الموجهين التربويين بتوضيح أهمية التشويق كأحد عناصر العملية التدريسية. وتوضيح الموجهين التربويين للمعلمين لأهمية ضبط المعلم لصفة وضرورة إدراك الفروق بين التلاميذ أو أهمية الوسائل التعليمية. وأكدت دراسة حسن (1995م) على أن المجالات التي يظهر بها دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين هي: الانتماء للمهنة، التخطيط للتدريس، الأساليب وطرائق التدريس، الكتاب المدرسي والمناهج، التقويم والاختبارات، التقنيات الإشرافية، الوسائل التعليمية

و أشارت دراسة مصطفى (1997م) على دور المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين من خلال مهارات التخطيط، والتقويم، وتنفيذ الدرس، وتوجيه وإرشاد الطلاب حيث تركزت في الدرجة المتوسطة والدرجة العالية والدرجة القليلة. أظهرت قصوراً في أداء المشرفين التربويين لدورهم في تحسين أداء المعلمين حديثي التعيين. وأشارت دراسة الأغا والديب (2002م) إلى اتفاق كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في أن المشرفين التربويين يحثون المعلمين على التخطيط لموضوع الدرس بشكل يرتبط مع حياة الطلاب.

وأشارت دراسة أوفندا وهنجستون Ovando & Huchesten (2003م) إلى هناك مستوى عالٍ من الاتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسات الحالية وكانت أعلى ثلاثة أبعاد هي: الاتصالات، التخطيط والتغيير، والبرنامج التعليمي، وكان أقلها: تنمية العاملين، والمناهج، والملاحظات الاجتماعية، إضافة لذلك أظهر المستجيبون أربعة أدوار للمشرف وهي: المسهل، ومطور العاملين، ومخطط المنهج، ومزود بالمصادر، والمساهمة في إدارة تنمية العاملين، وزيادة المدارس وتخطيط الأنشطة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته :

ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال المادة التعليمية لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة الإنجليزية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية بمجال المادة التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام للمجال، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تتبين النتائج بجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات التعاون بين المديرين والمشرفين في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجال المادة التعليمية مرتبة تنازلياً (ن=70)

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التعاون
1	1	يؤكد كل من مشرف اللغة الانجليزية ومدير المدرسة أهمية الإلمام بالتخصص	4.14	0.92	عالية
2	5	حث معلمي اللغة الانجليزية على توظيف الكتاب المدرسي بفعالية.	3.54	1.13	عالية
3	2	عقد اجتماعات دورية للمعلمين لتحقيق الترابط بين مقررات المادة.	3.47	1.11	عالية
4	15	متابعة معلمي اللغة الانجليزية فيما تم إنجازه من المقرر تبعاً للخطط الموضوعية	3.35	1.20	متوسطة
5	12	تزويد معلمي اللغة الانجليزية بدليل المعلم الذي يساعدهم على تطبيق المقرر	3.34	1.36	متوسطة
6	13	حث معلمي اللغة الانجليزية على البحث والإطلاع عن كل جديد في مجال التخصص	3.20	1.22	متوسطة
7	3	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على إبداء الآراء والمقترحات حول تقييم وتطوير المقرر	3.20	1.24	متوسطة
8	10	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على الالتحاق بالدورات التدريبية	3.16	1.34	متوسطة
9	6	تزويد معلمي اللغة الانجليزية ببعض النشرات التي تعالج تنفيذ جوانب	3.14	1.17	متوسطة
10	8	مناقشة معلمي اللغة الانجليزية في وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالمادة	3.10	1.14	متوسطة
11	9	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى ربط مقرر اللغة الانجليزية بحاجة	3.04	1.18	متوسطة
12	7	اقتراح المراجع والكتب والمواقع الالكترونية التي تثير موضوعات مقرر اللغة الانجليزية	2.92	1.08	متوسطة
13	11	حث معلمي اللغة الانجليزية على المشاركة في الأيام الدراسية والمؤتمرات	2.85	1.35	متوسطة
14	14	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على المشاركة مع اللجان المهمة بتحليل محتوى المقرر	2.80	1.30	متوسطة
15	4	مشاركة معلمي اللغة الانجليزية في وضع المادة الإثرائية وكيفية توظيفها.	2.74	1.11	متوسطة
		المتوسط العام لدرجة التعاون بين مديري المدارس والمشرفين لتطوير الاداء المهني للمعلم بمجال المادة الدراسية	3.20	0.94	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي :

– أن درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال المادة الدراسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، كانت بمجمعلها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.20) و بانحراف معياري بلغ (0.94) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.

– تبين من النتائج بعض صور التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال المادة الدراسية والتي ظهرت بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.47-4.14) بانحرافات معيارية بين (0.92) الى (1.13) مما تدل على اختلاف تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجات التعاون في صور التعاون المتعلقة بهذه الصور الثلاثة منى مجال التعاون بالمادة الدراسية وكانت أبرزها في التأكيد على أهمية الإلمام بالتخصص، و حث معلمي اللغة الانجليزية على توظيف الكتاب المدرسي بفعالية، و عقد اجتماعات دورية للمعلمين لتحقيق الترابط بين مقررات المادة. ويمكن تفسير النتائج السابقة بسبب ان اهم الاعمال والمهام المشتركة بين المدير والمشرف التربوي تتمثل في التأكيد على أهمية الإلمام بالتخصص، و حث المعلمين على ضرورة توظيف الكتاب المدرسي بفعالية، و عقد الاجتماعات الدورية للمعلمين لتحقيق الترابط بين مقررات المادة.

– بينما جاءت بقية العبارات بدرجة تعاون متوسطة والتي تمثلت في متابعة معلمي اللغة الانجليزية فيما تم إنجازه من المقرر تبعاً للخطط الموضوعية، و تزويد معلمي اللغة الانجليزية بدليل المعلم الذي يساعدهم على تطبيق المقرر، و حث المعلمين على البحث والإطلاع عن كل جديد في مجال التخصص، وتشجيعهم على إبداء الآراء والمقترحات حول تقييم وتطوير المقرر، و الالتحاق بالدورات التدريبية التخصصية، و تزويدهم ببعض النشرات التي تعالج تنفيذ جوانب المحتوى الدراسي للمقرر، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.35) الى (3.14) بانحرافات معيارية بين (1.17) الى (1.36) وتدلل هذه الانحرافات الكبيرة على اختلاف آراء عينة الدراسة في تقدير التعاون بين المشرف والمدير في تنمية اداء المعلم مهنيًا بمجال المادة التدريسية بهذه الجوانب ، حيث تبين ان جميعها ظهر بمستوى متوسطة وسبب ذلك قد يعود الى عوامل كثيرة ابرزها ضعف المعرفة العلمية لمعظم مديري المدارس باللغة الانجليزية وطبيعة المحتوى التعليمي ومعظم الخطط الموضوعية تحتاج الى قدرة المدير على قراءتها وتحليل جوانب القوة فيها او الضعف وعدم درايتهم باللغة تحول دون قدرتهم على تقديم التغذية الراجعة خاصة وان الخطط الدراسية للمادة تتم كتابتها وتنفيذها باللغة الانجليزية ، بالإضافة الى عدم الامام المديرين بمحتوى المادة التدريسية يحول دون قدرة المدير على تقديم النصائح والإرشادات بمجال الاطلاع الخارجي للمادة و كل جديد في مجال التخصص، وتشجيعهم على إبداء الآراء والمقترحات حول تقييم وتطوير المقرر.

– كانت اقل ترتيب الى العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة في مجال تنمية المعلمين مهنيًا في التعاون بين المدير والمشرف بمجال المادة التدريسية تتعلق في مناقشة معلمي اللغة الانجليزية في وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالمادة التعليمية، و إرشادهم إلى ربط مقرر اللغة الانجليزية بحاجة المجتمع المحلي، و اقتراح المراجع والكتب والمواقع الالكترونية التي تثري موضوعات مقرر اللغة الانجليزية، وحثهم على المشاركة في الأيام الدراسية والمؤتمرات ذات العلاقة بمقرر اللغة الانجليزية، وتشجيعهم على المشاركة مع اللجان المهتمة بتحليل محتوى المقرر، ومشاركتهم في وضع المادة الإثرائية وكيفية توظيفها. حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.10-2.74 بانحرافات معيارية من 1.08-1.85 مما يدل على تباين تقدير المديرين والمشرفين لصور التعاون بمجال المادة التدريسية لتطوير اداء معلمي اللغة الانجليزية وربما يعود سبب ذلك لنفس الاسباب التي تم تناولها سابقاً وأبرزها عدم الامام المديرين باللغة الانجليزية فيكون القادرين منهم فقط في مناقشة معلمي اللغة الانجليزية في وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالمادة التعليمية، و إرشادهم إلى ربط مقرر اللغة الانجليزية بحاجة المجتمع المحلي، و اقتراح المراجع والكتب والمواقع الالكترونية التي تثري موضوعات مقرر اللغة الانجليزية بينما سبب ان مستوى التعاون الذي ظهر بدرجة متوسطة بمجالات حثهم على المشاركة في الأيام الدراسية والمؤتمرات ذات العلاقة بمقرر اللغة الانجليزية، وتشجيعهم على المشاركة مع اللجان المهتمة بتحليل محتوى المقرر،

ومشاركتهم في وضع المادة الإثرائية وكيفية توظيفها. يعود الى عدم ادراك مديري المدارس للجوانب الفنية والعلمية التي يستطيع معلم اللغة الانجليزية تحقيقها وانجازها من المشاركة بالمؤتمرات وتصميم الانشطة والمشروعات الاثرائية لتعلم اللغة الانجليزية. وأشارت نتائج دراسة يونس(1991م) الى اتساع الفجوة بين ما يقوله المعلمون، وما يقوله المشرفون بشأن إشباع حاجات المعلمين الوظيفية، وأظهرت الدراسة دور المشرف التربوي الفاعل في تلبية حاجات المعلمين وتحسين العملية التربوية. وأكدت دراسة حسن (1995م) على ان المجالات التي يظهر بها دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين هي: الانتماء للمهنة، التخطيط للتدريس، الأساليب وطرائق التدريس، الكتاب المدرسي والمناهج، التقويم والاختبارات، التقنيات الإشرافية، الوسائل التعليمية. وأشارت دراسة الحبيب (1996م) ان دور مدير المدرسة على النمو المهني للمعلم وذلك من خلال الحالات التالية: المنهج الدراسي وطرق التدريس و العلاقات الإنسانية و إدارة العملية التدريسية وتنظيمها و واجبات المدير ذاتياً تجاه المعلم مهنياً والأهداف التربوية. وأشارت دراسة مصطفى (1997م) على دور المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين من خلال مهارات التخطيط، والتقويم، وتنفيذ الدرس، وتوجيه وإرشاد الطلاب حيث تركزت في الدرجة المتوسطة والدرجة العالية والدرجة القليلة. أظهرت قصوراً في أداء المشرفين التربويين لدورهم في تحسين أداء المعلمين حديثي التعيين.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته :

ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة الانجليزية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المجال الثالث والذي يقيس التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام للمجال ، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تتبين النتائج بجدول رقم (12) .

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات التعاون بين المديرين والمشرفين في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة

الانجليزية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية مرتبة تنازلياً (ن=70)

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التعاون
1	14	التوضيح لمعلمي اللغة الانجليزية أهمية استخدام الوسائل التعليمية.	4.08	0.95	عالية
2	1	المناقشة مع معلمي اللغة الانجليزية طرائق وأساليب التدريس الحديثة وكيفية استخدامها	4.07	0.82	عالية
3	3	حث معلمي اللغة الانجليزية على ضرورة التنوع في طرائق التدريس بما يناسب الفروق الفردية بين الطلبة .	3.67	1.03	عالية
4	10	حث معلمي اللغة الانجليزية على الاستفادة من المعلمين المتميزين	3.65	1.07	عالية
5	4	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى اختيار الطريقة المناسبة للموقف التعليمي	3.50	1.16	عالية
6	11	إتاحة الفرصة لمعلمي اللغة الانجليزية لحضور الدروس النموذجية التي يتم تنظيمها في مدارس أخرى.	3.46	1.04	عالية
7	5	توجيه معلمي اللغة الانجليزية للإطلاع على الطرائق الجديدة في تدريس اللغة الإنجليزية	3.43	1.22	عالية

متوسطة	1.10	3.37	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في اختيار الأساليب التدريسية المناسبة.	12	8
متوسطة	1.20	3.36	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على تفعيل التعلم التعاوني عند الطلبة	8	9
متوسطة	1.15	3.33	توجيه معلمي اللغة الانجليزية لتنظيم خطوات الدرس بصورة تيسر تنفيذه.	13	10
متوسطة	1.24	3.31	توجيه معلمي اللغة الانجليزية لاختيار الوسائل التعليمية التي تخدم المقرر	18	11
متوسطة	1.13	3.30	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على طرح الأسئلة التي تدفع الطلاب على التفكير العلمي السليم.	7	12
متوسطة	1.27	3.27	التأكيد على أهمية تنوع الوسائل التعليمية حسب المواقف التعليمية التعليمية	28	13
متوسطة	1.21	3.27	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى كيفية توظيف الوسائل التعليمية بفعالية في عملية التدريس.	17	14
متوسطة	1.07	3.20	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على تفعيل التعلم الذاتي للطلبة.	9	15
متوسطة	1.11	3.20	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في تحديد الخطوات الإجرائية لبعض طرق التدريس مثل (الطريقة التواصلية).	2	16
متوسطة	1.10	3.19	تقديم مقترحات لمعلمي اللغة الانجليزية لاختيار إستراتيجيات بديلة لتحسين طرق وأساليب التدريس.	6	17
متوسطة	1.14	3.17	إكساب معلمي اللغة الانجليزية مهارات توظيف الوسائل التعليمية.	19	18
متوسطة	1.21	3.17	تزويد معلمي اللغة الانجليزية بنشرة توضح الأسس التربوية لاستخدام الوسائل	16	19
متوسطة	1.28	3.10	تزويد معلمي اللغة الانجليزية بنشرة توضح الأسس النفسية لاستخدام الوسائل	15	20
متوسطة	1.15	3.05	العمل على توفير الوسائل التعليمية لاستخدامها في التدريس.	22	21
متوسطة	1.12	3.00	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في تقييم فعالية توظيف وسيلة ما في موقف تعليمي	20	22
متوسطة	1.34	2.97	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى كيفية حفظ وصيانة الوسائل التعليمية.	27	23
متوسطة	1.29	2.97	حث معلمي اللغة الانجليزية على إشراك الطلبة في إعداد وإنتاج الوسائل التعليمية.	26	24
متوسطة	1.36	2.96	اشراك معلمي اللغة الانجليزية في ورش عمل للتدريب على توظيف الأجهزة التعليمية	24	25
متوسطة	1.15	2.90	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى كيفية تصميم الوسائل التعليمية وإنتاجها.	21	26
متوسطة	1.28	2.90	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على زيارة مراكز الوسائل الأخرى	25	27

			للاستفادة منها.		
متوسطة	1.17	2.84	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى كيفية الاستفادة من خامات البيئة في إنتاج الوسائل	23	28
متوسطة	1.23	2.70	تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على الاشتراك في معارض الوسائل التعليمية.	29	29
متوسطة	0.94	3.26	المتوسط العام لدرجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الانجليزية لتطوير الاداء المهني للمعلم بمجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية		

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي :

– أن درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين كانت بمجملها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.26) و بانحراف معياري بلغ (0.94) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.

– تبين من النتائج بعض العبارات التي تمثل مؤشرات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية والتي ظهرت بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.43-4.08) بانحرافات معيارية بين (0.95) الى (1.22) مما تدل على اختلاف تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجات التعاون في المؤشرات الدالة عليها المتعلقة باساليب التدريس والوسائل وكانت ابرزها:

- التوضيح لمعلمي اللغة الانجليزية أهمية استخدام الوسائل التعليمية.
- مناقشتهم في طرائق وأساليب التدريس الحديثة وكيفية استخدامها، وحثهم على ضرورة التنوع في طرائق التدريس بما يناسب الفروق الفردية بين الطلبة ، والاستفادة من المعلمين المتميزين.
- إرشادهم لاختيار الطريقة المناسبة للموقف التعليمي، وإتاحة الفرصة لحضور الدروس النموذجية التي يتم تنظيمها في مدارس أخرى
- توجيه معلمي اللغة الانجليزية للإطلاع على الطرائق الجديدة في تدريس اللغة الانجليزية، .

– ويمكن تفسير النتائج السابقة بسبب ان اهم الاعمال والمهام المشتركة بين المدير والمشرف التربوي تتمثل بالنواحي المتعلقة بأهمية استخدام الوسائل التعليمية، وطرائق وأساليب التدريس الحديثة وكيفية استخدامها، و ضرورة التنوع في طرائق التدريس بما يناسب الفروق الفردية بين الطلبة ، والاستفادة من المعلمين المتميزين، و إرشادهم لاختيار الطريقة المناسبة للموقف التعليمي، و إتاحة الفرصة لحضور الدروس النموذجية التي يتم تنظيمها في مدارس أخرى، و توجيه معلمي اللغة الانجليزية للإطلاع على الطرائق الجديدة في تدريس اللغة الإنجليزية ونلاحظ ان جميع هذه الصور تعتبر عامة لجميع المباحث العلمية والأدبية وتعتبر من مجالات التعاون الرئيسية بين المديرين والمشرفين .

– جاءت بقية العبارات بدرجة تعاون متوسطة والتي كان ابرزها يتعلق في مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في اختيار الأساليب التدريسية المناسبة، و تشجيعهم على تفعيل التعلم التعاوني عند الطلبة، وتوجيههم لتنظيم خطوات الدرس بصورة تيسر تنفيذه، و لاختيار الوسائل التعليمية التي تخدم المقرر الدراسي، و طرح الأسئلة التي تدفع الطلاب على التفكير العلمي السليم. حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.37) الى (3.30) بانحرافات معيارية بين (1.10) الى (1.24) وتدلل هذه الانحرافات الكبيرة على اختلاف اراء عينة الدراسة في تقدير التعاون بين المشرف والمدير في تنمية اداء المعلم مهنيًا بمجال بأساليب التدريس والوسائل التعليمية حيث تبين ان جميعها ظهر بمستوى متوسطة وسبب ذلك قد يعود الى ان بعض مديري المدارس غير مُلمين بمتطلبات تدريس اللغة الانجليزية الفنية والمهارية والعلمية وطرائق تدريسها مما يحول دون قدرتهم على تحقيق التعاون مع المشرف التربوي خاصة في تلك الطرق والاستراتيجيات المحددة لتعليم اللغويات ، وعدم ادراكهم لطبيعة تدريس اللغة الانجليزية وفنيتها وبالتالي يؤثر على قدرتهم على تقديم التعاون مع المشرف لتنمية المعلم مهنيًا.

– كانت اقل العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة تدل على مؤشرات التعاون بين المدير والمشرف لتنمية المعلمين مهنيًا بمجال اساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية تتعلق في تزويد معلمي اللغة الانجليزية بنشرة توضح الأسس النفسية لاستخدام الوسائل التعليمية، والعمل على توفير الوسائل التعليمية لاستخدامها في التدريس، وفي تقييم فعالية توظيف وسيلة ما في موقف تعليمي محدد، وإرشادهم إلى كيفية حفظ وصيانة الوسائل التعليمية، وكيفية إشراك الطلبة في إعداد وإنتاج الوسائل التعليمية، وإقامة ورش عمل للتدريب على توظيف الأجهزة التعليمية في التدريس، وإرشادهم إلى كيفية تصميم الوسائل التعليمية وإنتاجها، وزيارة مراكز الوسائل الأخرى للاستفادة منها، وكيفية الاستفادة من خامات البيئة في إنتاج الوسائل التعليمية، و الاشتراك في معارض الوسائل التعليمية. حيث تراوحت متوسطاتها من 3.10 - 2.70 وجميعها بدرجة متوسطة وانحرافاتها المعيارية تراوحت بين 1.12-1.36 مما يدل على اختلاف تقديرات افراد العينة لمستوى التعاون بها .

– ويمكن الاستنتاج من خلال عرض النتائج السابقة ان هناك ثمة تباين واختلاف بين افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم للتعاون بينهم في اساليب التدريس المستخدمة والوسائل التعليمية من قبل معلمي اللغة الانجليزية وذلك لاختلافهم في ادراك جوانب التنمية المهنية لمعلم اللغة الانجليزية ، بالإضافة الى تدني اهتمام المدير بشك خاص والمعلمين بشكل عام الى ضرورة توظيف المتطلبات اللازمة لتدريس اللغة الانجليزية .

وفي هذا الصدد فقد اكدت دراسة كارمن Carmen(1995م) على ان التواصل الجيد بين المشاركين قلل المشاكل وزاد معنويات المشاركين. و قلت انفرادية المعلمين وزادت لمشاركتهم وتعاونهم مع المشرفين. وكانت مخرجات عمليات الإشراف والتغذية الراجعة تفيد أنه من الممكن مشاركة المعلمين مع المشرفين في مجال الإشراف، و اكدت دراسة حسن (1995م) على ان المجالات التي يظهر بها دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين هي الأساليب وطرائق التدريس و الوسائل التعليمية. وكذلك دراسة الحبيب (1996م) وضحت دور مدير المدرسة على النمو المهني للمعلم من خلال طرق التدريس. وأشارت دراسة مصطفى (1997م) على دور المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين من خلال مهارات تنفيذ الدرس. وكذلك اشارت دراسة سيسالم (2001م) الى أن المشرفين التربويين يولون اهتماماً أكبر في ممارساتهم الإشرافية لمجال مداخل وطرق التدريس ، ويميلون إلى ممارسة الأنشطة المصاحبة بدرجة أقل ، وكذلك اشارت دراسة الحارثي (2001م) الى ان المشرف يميل في أدائه للتركيز على طرق التدريس .

نتائج السؤال الرابع ومناقشته :

ما درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال التقويم لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفين اللغة الانجليزية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية بمجال التقويم من وجهة نظر المديرين والمشرفين، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام للمجال ، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تتبين النتائج بجدول رقم(13) .

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات التعاون بين المديرين والمشرفين في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجال التقويم مرتبة تنازلياً (ن=70)

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التعاون
1	7	حث معلمي اللغة الانجليزية على مراعاة الفروق الفردية عند وضع الاختبارات .	4.16	0.84	عالية
2	1	يوضح مشرف اللغة الانجليزية ومدير المدرسة لمعلمي اللغة الانجليزية أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية	4.07	0.96	عالية
3	11	حث معلمي اللغة الانجليزية على الاحتفاظ بسجل حول تحصيل الطلبة.	3.94	0.86	عالية
4	2	حث معلمي اللغة الانجليزية على تضمين التقويم المرحلي في خطة التحضير	3.90	1.07	متوسطة
5	8	تدريب معلمي اللغة الانجليزية على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات.	3.70	1.12	متوسطة
6	3	التوضيح لمعلمي اللغة الانجليزية أساليب التقويم المختلفة.	3.67	1.08	متوسطة
7	6	حث معلمي اللغة الانجليزية على التنوع في أساليب التقويم .	3.64	1.19	متوسطة
8	4	إرشاد معلمي اللغة الانجليزية إلى استخدام أساليب التقويم الملائمة للأهداف الموضوعية.	3.60	1.13	متوسطة
9	5	توجيه معلمي اللغة الانجليزية إلى اختيار الأساليب المناسبة لتقويم تعليم وتعلم الطلبة.	3.57	1.16	متوسطة
10	9	مناقشة معلمي اللغة الانجليزية في أسئلة الاختبارات وتقديمها لزملائهم لإعطاء التغذية الراجعة .	3.47	1.03	متوسطة
11	13	حث معلمي اللغة الانجليزية على تقديم أفكاراً جديدة لتحسين أساليب التقويم .	3.38	1.13	متوسطة
12	12	مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في التقويم الذاتي لأعمالهم لتحديد جوانب القوة والضعف	3.34	1.08	متوسطة
13	10	مساهمة مشرف اللغة الانجليزية مع مدير المدرسة في وضع مقترحات علاجية لعلاج نقاط ضعف الطلبة.	3.17	1.15	متوسطة
14	15	حث معلمي اللغة الانجليزية على المشاركة في ورش عمل لتقييم مقرر اللغة الانجليزية(الكتاب المدرسي).	3.01	1.23	متوسطة
15	14	يوفر المشرف والمدير بنكاً للأسئلة لمعلمي اللغة الانجليزية للاستفادة منها.	2.92	1.31	متوسطة
		المتوسط العام لدرجة التعاون بين مديري المدارس والمشرفين لتطوير الاداء المهني للمعلم بمجال التقويم	3.57	0.84	عالية

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي :

- أن درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال التقويم من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، كانت بمجملة مرتفعة و المتوسط العام لهذا المحور (3.57) و بانحراف معياري بلغ (0.84) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.

- تبين من النتائج بعض مؤشرات التعاون بمجال التقويم بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية ظهرت بدرجة عالية في حث معلمي اللغة الإنجليزية على مراعاة الفروق الفردية عند وضع الاختبارات ، والتعاون في توضيح أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية، والاحتفاظ بسجل حول تحصيل الطلبة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.94-4.16) بانحرافات معيارية بين (0.84) الى (0.96) مما تدل على تجانس تقدير افراد مجتمع الدراسة لدرجات التعاون في تلك المؤشرات المتعلقة بالتقويم ، ويمكن تفسير النتائج السابقة بسبب طبيعة الاعمال والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة وبالتنسيق مع المشرف التربوي تتمثل في التأكد من مبدأ مراعاة الفروق الفردية عند وضع الاختبارات ، وتوضيح أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية، وضرورة الاحتفاظ بسجل حول تحصيل الطلبة للمتابعة والتقييم وهذه جميعها تعتبر اساسيات عمل المدير اليومي والتي تتطلب اكثر من غيرها متابعة وإشراف وتنسيق مستمر .

- جاءت بقية العبارات بدرجة تعاون متوسطة والتي تمثل ابرزها في حث المعلمين على تضمين التقويم المرحلي في خطة التحضير، وتدريبهم على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات، ومعرفة أساليب التقويم المختلفة، وتوزيعها ، وإرشادهم إلى استخدام أساليب التقويم الملائمة للأهداف الموضوعية، واختيار الأساليب المناسبة لتقويم تعليم وتعلم الطلبة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.90) الى (3.57) بانحرافات معيارية بين (1.07) الى (1.19) وتدلل هذه الانحرافات الكبيرة على اختلاف اراء عينة الدراسة في تقدير التعاون بين المشرف والمدير في تنمية اداء المعلم مهنيًا بمجال التقويم حيث تبين ان جميعها ظهر بمستوى متوسطة وسبب ذلك قد يعود الى عدم كفاية بعض المديرين في تحقيق التكامل و التنسيق مع كافة اطراف العملية التعليمية فيما يتعلق باستخدام اساليب التقويم المختلفة ، واهتمامهم بالشكليات والاختبارات التقليدية وانشغالهم بالممارسات والأعمال الادارية اكثر من اهتمامهم ببعض الجوانب المتخصصة والفنية .

- كانت اقل العبارات من حيث الترتيب التي ظهرت بدرجة متوسطة للتعاون بين المدير والمشرف لتنمية المعلمين مهنيًا بمجال التقويم تتعلق في مناقشة معلمي اللغة الإنجليزية في أسئلة الاختبارات وتقديمها لزملائهم لإعطاء التغذية الراجعة، و تقديم أفكاراً جديدة لتحسين أساليب التقويم ، ومساعدتهم في التقويم الذاتي لأعمالهم لتحديد جوانب القوة والضعف، والمساهمة في وضع مقترحات علاجية لعلاج نقاط ضعف الطلبة، و المشاركة في ورش عمل لتقييم مقرر اللغة الإنجليزية(الكتاب المدرسي)، و اقلها على الاطلاق المشاركة في توفير بنكاً للأسئلة لمعلمي اللغة الإنجليزية للاستفادة منها. حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3.47- 2.92 بانحرافات معيارية كبيرة بين 1.03-1.31 تدل على تنوع واختلاف تقدير مستوى التعاون بين المدير والمشرف من قبل افراد مجتمع الدراسة .

ويمكن الاستنتاج من خلال عرض النتائج السابقة ان هناك ثمة جوانب او مؤشرات من صور التعاون بين المدير والمشرف تمارس بدرجة متوسطة وسبب ذلك يعود الى ان مهارات اعداد أسئلة الاختبارات وتقديمها تحتاج الى الامام كبير من مدير المدرسة بتحليل محتوى المقرر ، وأي عملية الى تقديم الافكار الجديدة لتحسين أساليب التقويم و التقويم الذاتي تحتاج معرفة تخصصية بالكفايات العلمية لمعلمي اللغة الإنجليزية ، والقدرة على علاج الضعف باللغة الإنجليزية تحتاج من مدير المدرسة كفايات ادارية وفنية ومعرفية بالموضوعات والمهارات العمرية والصفية حتى يستطيع وضع مقترحات علاجية لعلاج نقاط ضعف الطلبة، وربما عدم الاهتمام التربويين بطبيعة تدريس اللغة الإنجليزية ومقاومتها تضعف من حماس مدير المدرسة في دفع المعلمين وتحفيزهم في المشاركة في ورش عمل لتقييم مقرر اللغة الإنجليزية(الكتاب المدرسي)، اما المشاركة في توفير بنكاً للأسئلة لمعلمي اللغة الإنجليزية للاستفادة منها فيبقى هذا المؤشر من مؤشرات التعاون هدفاً نسعى اليه بان يكون مدير المدرسة ملماً بجميع المواد وقادراً على فهم اساليب التدريس واستراتيجيات التقويم للغات وللمواد الادبية والمواد العلمية .

وفي هذا الصدد فقد دلت نتائج دراسة محمود (1991م) على أن المناخ الذي تعقد فيه المداولات الإشرافية لا يساعد على تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة، ومعظم المداولات الإشرافية تتم في فترة زمنية قصيرة لا تكفي لمناقشة هادفة لتبادل الآراء ووجهات النظر والخبرات ، وأنها تعقد مرة واحدة في العام الدراسي ولا تحقق أهدافها وتعقد في أوقات غير مناسبة للمعلم مما يعيق حريته وتزيد من توتره، وتتسم المداولات الإشرافية بالطابع التفتيشي وتتصب على كشف الأخطاء ومحاسبه المعلم وبحث الأمور الروتينية الهامشية. وأشارت دراسة شاهين (1991م) إلى أن الإشراف التربوي القائم في المدارس لا يتيح فرص النمو العلمي والمهني، و أن مساعدات الإشراف لا تتعدى تشجيع المعلمين على مواصلة الدراسة العليا أو حضور الدورات التدريبية، وأن برامج التدريب غير كافية لمتطلبات نمو المعلم العلمية والمهنية، وعدم كفاية الحوافز الإيجابية أو السلبية على السواء في استتارة الرغبة لدى المعلم لينمو مهنيًا، وعدم وجود تعاون كافي بين قيادات الإشراف يسمح بالتنسيق بين مهامهم المختلفة وتكاملها.

ووضحت دراسة الأسطل (1993م) فعالية التوجيه التربوي في رفع الكفاية المهنية للمعلم ، من خلال نتائجها التي اشارت الى أن الموجه يسهم في تنمية مجالات و كفايات مهنية لدى المعلم بدرجة عالية، وان للموجه دور كبير في تنمية التعاون بين أعضاء هيئة التعليم وتدعيم العلاقات الإنسانية وهذا يؤدي إلى تنمية مهارة القيادة لدى المعلمين وبالتالي نجاح العملية التعليمية.

وأشارت دراسة الزهراني (1994م) إلى دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال والتقييم والعلاقات الإنسانية، حيث تبين قصور في دور المشرف التربوي وذلك في أساليب الاتصال وفي عملية التقييم التربوي تجاه المعلم، حيث يعتمد المشرف على الملاحظات الشخصية. وتبين أن هناك قصوراً في تأدية المشرف لدوره بمساعدة المعلمين على تطوير أساليب تقييم التلاميذ وقصور في ممارسة دوره في مجال العلاقات الإنسانية باستثناء اهتمام المشرف بتعاون المعلمين مع بعضهم البعض في العمل المدرسي.

وكشفت دراسة شرف (2003م) بأن مديري المدارس يشجعون معلمهم على القيام ببحوث إجرائية بدرجة متوسطة ، و يعمق مديرو المدارس مشاعر الانتماء لدى كل العاملين. و يمارس مديرو المدارس دورهم في الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة ، ووضحت دراسة السادة (1997م) التي اشارت الى دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين كانت متوسطة ، و اكدت دراسة حسن (1995م) على ان مجال التقييم والاختبارات من المجالات التي يظهر بها دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين وكذلك اشارت دراسة مصطفى (1997 م) على دور المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين من خلال مهارات التقييم، و اكدت دراسة حسب الله (2000م) على أن دور مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه واضح وملمس و المشرف يقوم بتشجيع المعلم على التقييم المستمر، لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في مجال تفسير الاختبارات لتحسين الأداء. و اشارت دراسة أولبيد (1992م) الى أن المعلمين ينظرون إلى المشرف التربوي على أنه ديكتاتوري، متعالٍ، يبحث عن الأخطاء، وفي وصفهم العلاقات بين المشرف والمعلم أشاروا إلى انعدام الثقة بينهما. و أن الاتصال بين المشرف والمعلم من النمط المغلق.

نتائج السؤال الخامس ومناقشته :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للتعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية أداء المعلمين المهني في المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي ، نوع المدرسة ، المؤهل التعليمي ، عدد سنوات الخبرة في العمل ، الدورات التدريبية في مجال العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول درجات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية أداء المعلمين المهني في المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: العمل الحالي ، و نوع المدرسة ، والمؤهل التعليمي ، وعدد سنوات الخبرة في العمل ، والدورات التدريبية في مجال العمل .

فقد تمَّ استخدام اختبارين معلميين وهما اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent sample Ttest وللمقارنة بين متوسطي تقديرات افراد المجتمع للتعاون بين المدير والمشرف في تنمية اداء معلمي اللغة الانجليزية مهنيًا وفقاً لنوع المدرسة (اهلي/ حكومي)، والاختبار المعلمي الثاني الذي تم استخدامه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات التقدير حول التعاون ومجالاته وفقاً للدورات التدريبية والمؤهل والخبرة بعد اعادة تقسيم مستويات متغير الخبرة

الى ثلاث مستويات وهي الاقل من 10 سنوات ومن 10-15 سنة واكثر من 15 سنة ، وذلك بسبب عدم كفاية الخلايا لمستويات الخبرة الاقل من 10 سنوات . وكذلك تم استخدام اختبارين لا معلمين كبديل للاختبارات المعلمية وهما (مان وتتي) Mann-Whitne Tes وذلك من اجل الكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطي تقديرات افراد المجتمع للتعاون بين المدير والمشرف في تنمية اداء معلمي اللغة الانجليزية مهنياً وفقاً لطبيعة العمل او المسمى الوظيفي (مدير/ مشرف) وذلك بسبب عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي لتقديرات المستجيبين وفقاً للمسمى الوظيفي وعدم تحقق شرط تجانس التباين . وكذلك تم استخدام اختبار كروسكال واليس للمقارنة بين متوسطات تقدير المشرفين حول التعاون ومجالاته وفقاً للمؤهل والخبرة والدورات التدريبية لصغر حجم مجتمع المشرفين ، فكما يشير الشربيني (1990م) و ابو علام (1993) الى ان الاحصاء اللابارامترى هو البديل للاختبارات المعلمية في حالة عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي او صغر حجم العينة عن 30 عنصراً . وذلك على التفصيل التالي:

(1) المسمى الوظيفي

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول التعاون السائد بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف التي قد تُعزى للمسمى الوظيفي (مدير مدرسة/ مشرف) فقد تم استخدام الاختبار الاحصائي اللامعلمي (مان وتتي) Mann-Whitney Test وذلك من اجل الكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين رتب تقديرات التعاون ومجالاته كما يتبين في جدول رقم (14) .

جدول رقم(14)

نتائج اختبار مان وتتي (Mann-Whitney Test) للكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطي تقدير أفراد مجتمع الدراسة للتعاون السائد بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين في تنمية الاداء المهني للمعلمين وفقاً للمسمى الوظيفي

(ن=70)

الدالة	قيمة Z	قيمة مان- وتيني U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المسمى الوظيفي	مجالات التعاون بين مديري المدارس الثانوية ومشرفي اللغة الإنجليزية
0.075 غير دالة	1.78-	151.5	380.5	47.56	8	مشرف	التخطيط للمعلمية التدريسية
			2104.	33.94	62	مدير	
0.029 دالة	2.18-	130	402	50.25	8	مشرف	المادة الدراسية
			2083	33.60	62	مدير	
0.016 دالة	2.4-	118	414	51.75	8	مشرف	اساليب التدريس واستخدام الوسائل
			2071	33.40	62	مدير	
0.073 غير دالة	1.79-	151	381	47.63	8	مشرف	التقويم
			2104	33.94	62	مدير	
0.025 دالة	2.23-	127	405	50.63	8	مشرف	التعاون في جميع المجالات
			2080	33.55	62	مدير	

يتبين من جدول رقم (14) ما يلي:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد المجتمع حول التعاون السائد في المجالات مجتمعة بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى للمسمى الوظيفي (مدير مدرسة/ مشرف) لصالح المشرفين ، حيث بلغت قيمة مان وتتي (127) وبلغت قيمة Z -)

2.23) وكانت دلالتها الاحصائية (0.025) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُعني وجود فروق دالة احصائياً بين رتب تقديرات التعاون ككل ، ولصالح المشرفين حيث كان متوسط الرتب للمشرفين (50.63) أعلى من متوسط الرتب للمديرين (33.55) .

- يُعزى سبب ذلك بحكم طبيعة العمل الاشرافي والذي يقتضي التعاون مع ادارة المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا بالجوانب الفنية والتي يُشرف عليها مدير المدرسة ويتابعها وبالتنسيق مع المشرف الزائر للمدرسة في تحقيق اهداف العملية التعليمية برمتها .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول التعاون السائد في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجالي التخطيط للعملية التدريسية والتقييم تُعزى للمسمى الوظيفي (مدير مدرسة/ مشرف) ، حيث بلغت قيمة مان وتني للمجالين على التوالي (151، 151.5) وبلغت قيمة Z (-1.78، -1.79) وكانت دلالتهما الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُعني عدم جود فروق دالة احصائياً بين رتب تقديرات التعاون بالمجالين .

- وقد يُعزى سبب ذلك الى تجانس اراء المديرين والمشرفين للتعاون السائد بمجال التخطيط والتقييم بحكم تشابه الظروف لادراك جوانب وصور التعاون بالمجالين بالإضافة الى ان التخطيط والتقييم عمليتين رئيسيتين من الاعمال الادارية التي يقوم بها المدير وفقا لواجباته وممارساته الادارية بالمدرسة و يساعده فيها المشرف الزائر فيما يتعلق بالمادة التي يُشرف عليها .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول التعاون السائد في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجالي المادة التدريسية وأساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية بين تقدير استجابات المديرين والمشرفين لصالح المشرفين حيث بلغت قيمة مان وتني للمجالين على التوالي (130، 118) وبلغت قيمة Z (-2.18، -2.4) وكانت دلالتهما الاحصائية تقل عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُعني جود فروق دالة احصائياً بين رتب تقديرات التعاون بالمجالين لصالح المشرفين حيث كان متوسط الرتب بمجال التعاون في تنمية المعلمين مهنيًا بمجال المادة التدريسية (50.25) مقابل المديرين (33.60) وكذلك بلغ متوسط الرتب لمجال الاساليب والوسائل للمشرفين (51.75) مقابل المديرين (33.40).

- وقد يُعزى سبب ذلك الى ان مجال التعاون في المادة التدريسية والأساليب والوسائل تبعاً لإدراك المشرفين فيها مجالات وأشكال وتطبيقات واسعة للتعاون اكثر من اي مجال آخر بحكم الاشراف العلمي على المادة الدراسية .

2) نوع المدرسة

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول التعاون السائد بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف التي قد تُعزى لنوع المدرسة (حكومي/ اهلي) .

فقد تم استخدام اختبار ت للمقارنة بين وسطين مستقلين (Independent sample T test) للمقارنة بين متوسطات تقدير المديرين للتعاون ككل وبالمجالات التي تعزى لنوع المدرسة وكذلك تم استخدام الاختبار اللامعلمي مان وتني للمقارنة بين متوسطات تقدير المشرفين التي قد تُعزى لنوع المدرسة ، كما تتبين النتائج بجدول رقم(15) و رقم(16) .

جدول رقم (15)

نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطي تقدير مديري المدارس الثانوية للتعاون السائد بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين في تنمية الاداء المهني للمعلمين وفقاً لنوع المدرسة (ن=62)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المدرسة	مجالات التعاون بين مديري المدارس الثانوية ومشرفي اللغة الانجليزية
0.45 غير دالة	0.75	60	0.87	3.24	حكومي	التخطيط للعملية التدريسية
			1.17	3.02	اهلي	
0.41 غير دالة	0.83	60	0.86	3.17	حكومي	المادة الدراسية
			1.24	2.92	اهلي	
0.93 غير دالة	0.08-	60	0.88	3.16	حكومي	اساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية
			1.23	3.19	اهلي	
0.88 غير دالة	0.14-	60	0.80	3.52	حكومي	التقويم
			0.96	3.55	اهلي	
0.76 غير دالة	0.31	60	0.76	3.25	حكومي	التعاون في جميع المجالات
			1.09	3.17	اهلي	

يتبين من جدول رقم(15):

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المديرين للتعاون السائد في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومجالاتها تعزى لنوع المدرسة حيث بلغت قيمة ت للتعاون ككل (0.31) وبلغ مستوى دلالة (0.76) وهي قيمة تزيد عن ($\alpha=0.05$) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين وفقاً لمتغير نوع المدرسة. وكذلك تراوحت قيم ت للمجالات من -0.08 الى 0.83 وجميع دلالاتها الاحصائية تزيد عن ($\alpha=0.05$) مما يعني عدم وجود فروق في مجالات التعاون بين مديري المدارس الحكومية والاهلية ، مما يمكن استنتاجه بان هناك تجانس تام بين ادراك مدير المدرسة الحكومية ومدير المدرسة الاهلية وربما تشابه ظروف الاشراف التربوي في المدرستين الحكومية والاهلية ساهم في انعدام الفروق الاحصائية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد ان دراسة محمود(1997م) التي تناولت واقع الإشراف التربوي وتوصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة الذين يعملون في المدارس الحكومية ونظرائهم الذين يعملون في مدارس وكالة الغوث، حيث إن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية يرون أن الخدمات الإشرافية التي قدمت لهم في مجال التنمية للمعلمين كانت بدرجة متدنية مقارنة بما رآه أفراد العينة في مدارس الوكالة، وأن أقل مجال فيه خدمة إشرافية هو مجال توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعلمية.

وفي المقابل من أجل الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي تقدير المشرفين انفسهم حول التعاون السائد بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف التي تُعزى لنوع المدرسة التي يُشرف عليها المشرف (حكومي/ اهلي) فقد تم استخدام الاختبار الاحصائي اللامعلمي (مان وتتي) Mann-Whitney Test كما يتبين في جدول رقم (16) .

جدول رقم(16)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطي تقدير مشرفي اللغة الانجليزية للتعاون السائد بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين في تنمية الاداء المهني للمعلمين وفقاً لنوع المدرسة (ن=8)

الدلالة	قيمة Z	قيمة مان- وتيني U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	نوع المدرسة	مجالات التعاون بين مديري المدارس الثانوية ومشرفي اللغة الانجليزية
0.143 غير دالة	1.67-	1	22	3.67	6	حكومي	التخطيط للعملية التدريسية
			14	7	2	اهلي	
0.071 غير دالة	2.02-	0.00	21	3.50	6	حكومي	المادة الدراسية
			15	7.50	2	اهلي	
0.64 غير دالة	0.66-	4	25	4.17	6	حكومي	اساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية
			11	5.50	2	اهلي	
0.29 غير دالة	1.17-	2.5	23.5	3.92	6	حكومي	التقويم
			12.5	6.25	2	اهلي	
0.29 غير دالة	1.33-	2	23	3.83	6	حكومي	التعاون في جميع المجالات
			13	6.50	2	اهلي	

يتبين من جدول رقم(16):

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المشرفين حول التعاون السائد في المجالات مجتمعة والمجالات كلا على حدة بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين تُعزى لنوع المدرسة. حيث بلغت قيمة مان وتني للتعاون الكلي (2) وبلغت قيمة Z (-1.23) وكانت دلالتها الاحصائية (0.29) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وكذلك تراوحت قيم مان وتني للمجالات بين الصفر و الاربعة بدلالات احصائية تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُعني عدم جود فروق دالة احصائياً بين رتب تقديرات التعاون ومجالاته تعزى لنوع المدرسة. ويمكن تحديد سبب ذلك الى تشابه ظروف الاشراف على معلمي المدارس بشكل عام سواء بالمدرسة الاهلية او الحكومية فمجالات التعاون واحدة .

3) الفروق بين المتوسطات وفقاً لسنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الاحادي للكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير افراد مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لدرجة التعاون بينهم وبين المشرفين وفقاً لسنوات الخبرة للمدير بعد دمج الخبرات مع بعضها البعض لأقل من 10 سنوات ثم من 10-15 سنة و ثم الاعلى من 15 سنة. كما تتبين النتائج بجدول رقم(17).

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حول التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الإنجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية مهنيًا وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط لعملية التدريسة	بين المجموعات	0.018	2	0.009	0.010	0.99 غير دالة
	داخـل	53.294	59	0.903		
	المجموع الكلي	53.312	61			
المادة التدريسية	بين المجموعات	0.635	2	0.318	0.343	0.711 غير دالة
	داخـل	54.586	59	0.925		
	المجموع الكلي	55.222	61			
اساليب التدريس واستخدام التكنولوجيا	بين المجموعات	0.043	2	0.021	0.023	0.978 غير دالة
	داخـل	55.854	59	0.947		
	المجموع الكلي	55.896	61			
التقويم	بين المجموعات	1.254	2	0.627	0.905	0.410 غير دالة
	داخـل	40.866	59	0.693		
	المجموع الكلي	42.119	61			
التعاون في جميع المجالات	بين المجموعات	0.048	2	0.024	0.033	0.967 غير دالة
	داخـل	42.228	59	0.716		
	المجموع الكلي	42.276	61			

يتبين من الجدول رقم (17) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية حول التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الإنجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير، حيث بلغت قيم (ف) لمجالات التعاون مجتمعة (0.033) وبلغت دلالتها الاحصائية (0.967) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير مجالات التعاون مجتمعة وفقاً لسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية حول مجالات التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الإنجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير، حيث بلغت قيم (ف) لمجالات (التخطيط والمادة الدراسية، والأساليب والوسائل و التقويم على التوالي) (0.010، 0.343، 0.023، 0.905) وكانت قيم دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير مجالات التعاون وفقاً لسنوات الخبرة.

ويعزي الباحث سبب عدم وجود الفروق لتجانس ادراك مديري المدارس الثانوية لأشكال وصور التعاون الحقيقي والسائد بالمدارس الثانوية من خلال معاشتهم للواقع، بالإضافة الى تشابه الظروف والممارسات والأعمال الإدارية بين المديرين انفسهم في علاقتهم بالمشرفين مما يمكن استنتاجه بان جميع الصور والأشكال التي كشفت عنها الدراسة والتي كانت بمعظمها متوسطة من حيث ممارستها، فبعض النظر عن سنوات الخبرة فإن حقيقة التعاون ومجالاته متشابهة في ظل العمل الإداري اليومي لمديري المدارس.

وفي المقابل ومن اجل الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي تقدير المشرفين انفسهم حول التعاون السائد بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لخبرة المشرف ، فقد تم استخدام الاختبار الاحصائي اللامعلمي (كروسكال واليس) Kruskal-Wallis Test كما يتبين في جدول رقم (18) .

جدول رقم(18)

نتائج اختبار (كروسكال واليس) Kruskal-Wallis Test للكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير مشرفي اللغة الانجليزية للتعاون السائد بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين في تنمية الاداء المهني للمعلمين وفقاً للخبرة (ن=8)

الدالة	قيمة اختبار كاي تربيع	درجات الحرية	متوسط الرتب	العدد	عدد سنوات الخبرة	مجالات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الانجليزية
0.38 غير دالة	0.77	1	2.50	1	اقل من 10 سنوات	التخطيط للعملية التدريسية
			4.79	7	15 سنة فأكثر	
0.66 غير دالة	0.195	1	3.50	1	اقل من 10 سنوات	المادة الدراسية
			4.64	7	15 سنة فأكثر	
0.83 غير دالة	0.048	1	4.00	1	اقل من 10 سنوات	اساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية
			4.57	7	15 سنة فأكثر	
1 غير دالة	0.000	1	4.50	1	اقل من 10 سنوات	التقويم
			4.50	7	15 سنة فأكثر	
0.83 غير دالة	0.048	1	4.00	1	اقل من 10 سنوات	التعاون في جميع المجالات
			4.57	7	15 سنة فأكثر	

يتبين من جدول رقم(18):

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المشرفين حول التعاون السائد في المجالات مجتمعة والمجالات كلاً على حدة بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين تُعزى لخبرة المشرفين .حيث بلغت قيمة اختبار كاي تربيع للتعاون الكلي (0.048) وكانت دلالتها الاحصائية (0.83) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وكذلك تراوحت قيم كاي تربيع للمجالات بين الصفر و (0.77) بدلالات احصائية تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُعني عدم جود فروق دالة احصائياً بين رتب تقديرات التعاون ومجالاته تعزى للخبرة . ويمكن تحديد سبب ذلك الى تجانس خبرات المشرفين حيث جميعهم باستثناء مشرفاً واحداً كانت خبرتهم تزيد عن 15 سنة .

وبالرغم من عدم وجود دراسات سابقة تناولت الفروق في تقدير التعاون ومجالاته بصورة مباشرة ، وفقاً للخبرة إلا ان دراسة صيام (2007م) اشارت الى انه لا توجد فروق دالة احصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لسنوات الخدمة في مجال التخطيط، وتنفيذ التدريس والتقويم ، و اشارت دراسة أوبليد (Oblade 1992م) الى لا توجد فروق بين المعلمين ترجع إلى الخبرة .

4) الفروق بين المتوسطات وفقاً لعدد الدورات التدريبية بمجال العمل

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير افراد مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لدرجة التعاون بينهم وبين المشرفين وفقاً لعدد الدورات التدريبية للمدير. كما تتبين النتائج بجدول رقم(19).

جدول رقم(19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حول التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الانجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية مهنياً وفقاً لعدد الدورات التدريبية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط لعملية التدريسية	بين المجموعات	2.294	2	1.147	1.326	0.273 غير دالة
	داخـل	51.018	59	0.865		
	المجموع الكلي	53.312	61			
المادة التدريسية	بين المجموعات	0.163	2	0.081	0.087	0.917 غير دالة
	داخـل	55.059	59	0.933		
	المجموع الكلي	55.222	61			
اساليب التدريس واستخدام	بين المجموعات	1.242	2	0.621	0.670	0.515 غير دالة
	داخـل	54.655	59	0.926		
	المجموع الكلي	55.896	61			
التقويم	بين المجموعات	0.874	2	0.437	0.625	0.539 غير دالة
	داخـل	41.245	59	0.699		
	المجموع الكلي	42.119	61			
التعاون في جميع المجالات	بين المجموعات	0.475	2	0.237	0.335	0.717 غير دالة
	داخـل	41.801	59	0.708		
	المجموع الكلي	42.276	61			

يتبين من الجدول رقم(19) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية حول التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الانجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير الدورات التدريبية للمدير، حيث بلغت قيم (ف) لمجالات التعاون مجتمعة (0.335) وبلغت دلالتها الاحصائية (0.72) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير مجالات التعاون مجتمعة وفقاً للدورات التدريبية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية حول مجالات التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الانجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير الدورات التدريبية ، حيث بلغت قيم (ف) لمجالات (التخطيط والمادة الدراسية، والاساليب والوسائل و التقويم على التوالي) (1.32، 0.087، 0.670، 0.625، 0.335) وكانت قيم دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير مجالات التعاون وفقاً للدورات التدريبية .
- ويعزى الباحث سبب عدم وجود الفروق لتجانس ادراك مديري المدارس الثانوية لأشكال وصور التعاون الحقيقي والسائد بالمدارس الثانوية من خلال معاشتهم للواقع ، بالإضافة الى تشابه الظروف والممارسات والأعمال الادارية بين المديرين انفسهم في علاقتهم بالمشرفين ، بالإضافة الى اعتقاد الباحث بعدم وجود دورات متخصصة لتحقيق التكامل بالإشراف الفني بين مشرفي المواد

ومديري المدارس ، وربما غياب التعاون او وجوده جزئياً ربما غيَّب اهتمام القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للتخطيط لمثل هذه الدورات ، باستثناء بعض الدورات التي تُعنى بالجانب الاداري اكثر من الجانب الفني بما يُعرف بالإشراف المنسق . وفي المقابل كانت النتيجة نفسها عند استجابة المشرفين حيث انه تم استخدام الاختبار الاحصائي اللامعلمي (كروسكال واليس) Kruskal-Wallis Test . من اجل الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي تقدير المشرفين انفسهم حول التعاون السائد بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً للدورات التدريبية الى المشرف كما يتبين في جدول رقم (20) .

جدول رقم(20)

نتائج اختبار (كروسكال واليس) Kruskal-Wallis Test للكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير مشرفي اللغة الانجليزية للتعاون السائد بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين في تنمية الاداء المهني للمعلمين وفقاً للدورات التدريبية

(ن=8)

مجالات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الانجليزية	عدد الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	درجات الحرية	قيمة اختبار كاي تربيع	الدلالة
التخطيط للعملية التدريسية	ثلاث دورات	1	2.50	1	0.77	0.38 غير دالة
	اربع دورات فأكثر	7	4.79			
المادة الدراسية	ثلاث دورات	1	3.50	1	0.195	0.66 غير دالة
	اربع دورات فأكثر	7	4.64			
اساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية	ثلاث دورات	1	4.00	1	0.048	0.83 غير دالة
	اربع دورات فأكثر	7	4.57			
التقويم	ثلاث دورات	1	4.50	1	0.000	1 غير دالة
	اربع دورات فأكثر	7	4.50			
التعاون في جميع المجالات	ثلاث دورات	1	4.00	1	0.048	0.83 غير دالة
	اربع دورات فأكثر	7	4.57			

يتبين من جدول رقم(20):

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المشرفين حول التعاون السائد في المجالات مجتمعة والمجالات كلاً على حدة بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين تُعزى لخبرة المشرفين .حيث بلغت قيمة اختبار كاي تربيع للتعاون الكلي (0.048) وكانت دلالتها الاحصائية (0.83) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وكذلك تراوحت قيم كاي تربيع للمجالات بين الصفر و (0.77) بدلالات احصائية تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُعني عدم جود فروق دالة احصائياً بين رتب تقديرات التعاون ومجالاته تعزى للخبرة . ويمكن تحديد سبب ذلك الى تجانس خبرات المشرفين حيث جميعهم باستثناء مشرفاً واحداً كانت خبرتهم تزيد عن 15 سنة .

5) الفروق بين المتوسطات وفقاً للمؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الاحادي للكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير افراد مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لدرجة التعاون بينهم وبين المشرفين وفقاً للمؤهل العلمي للمدير . كما تتبين النتائج بجدول رقم(21).

جدول رقم(21)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس حول التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الانجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية مهنيًا وفقاً للمؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط للعملية التدريسية	بين المجموعات	1.148	2	0.574	0.649	0.526 غير دالة
	داخـل	52.164	59	0.884		
	المجموع الكلي	53.312	61			
المادة التدريسية	بين المجموعات	2.634	2	1.317	1.478	0.236 غير دالة
	داخـل	52.587	59	0.891		
	المجموع الكلي	55.222	61			
اساليب التدريس واستخدام الوسائل	بين المجموعات	2.147	2	1.074	1.179	0.315 غير دالة
	داخـل	53.896	59	0.911		
	المجموع الكلي	55.896	61			
التقويم	بين المجموعات	0.668	2	0.334	0.475	0.624 غير دالة
	داخـل	41.451	59	0.703		
	المجموع الكلي	42.119	61			
التعاون في جميع المجالات	بين المجموعات	1.490	2	0.745	1.078	0.347 غير دالة
	داخـل	40.785	59	0.691		
	المجموع الكلي	42.276	61			

يتبين من الجدول رقم(21) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية حول التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الانجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير، حيث بلغت قيم (ف) لمجالات التعاون مجتمعة (1.078) وبلغت دلالتها الاحصائية (0.347) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير مجالات التعاون مجتمعة وفقاً للمؤهل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية حول مجالات التعاون بينهم وبين مشرفي اللغة الانجليزية لتنمية اداء معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيم (ف) لمجالات (التخطيط والمادة الدراسية، والأساليب والوسائل و التقويم على التوالي) (0.649، 1.478، 1.179، 0.475، 1.078) وكانت قيم دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير مجالات التعاون وفقاً للمؤهل العلمي.
- ويعزى الباحث سبب عدم وجود الفروق لتجانس ادراك مديري المدارس الثانوية لأشكال وصور التعاون الحقيقي والسادت بالمدارس الثانوية من خلال معاشتهم للواقع ، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله مدير المدرسة ، مما يدل على ان النتيجة التي توصلت اليها الدراسة وهي ان التعاون الاجمالي لجميع المجالات كان بدرجة متوسطة لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي اللغة الانجليزية عند جميع المديرين من المؤهلات العلمية المختلفة ، ومن خلال نتائج خصائص افراد عينة الدراسة ان جميعهم

مؤهلين تربوياً وبالتالي لم يؤثر التأهيل التربوي للحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراة بالعلوم التربوية على مدى التعاون ، وربما هناك عوامل أخرى تلعب دوراً بارزاً في تحقيق التكامل والتعاون الكلي بين المديرين والمشرفين كالتخصص مثلاً . وفي المقابل كانت النتيجة نفسها عند استجابة المشرفين حيث انه تم استخدام الاختبار الاحصائي اللامعلمي (كروسكال واليس) Kruskal-Wallis Test . من اجل الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي تقدير المشرفين انفسهم حول التعاون السائد بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقاً للمؤهل العلمي الى المشرف كما يتبين في جدول رقم(22) .

جدول رقم(22)

نتائج اختبار (كروسكال واليس) Kruskal-Wallis Test للكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير مشرفي اللغة الانجليزية للتعاون السائد بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين في تنمية الاداء المهني للمعلمين وفقاً للمؤهل العلمي

(ن=8)

الدالة	قيمة اختبار كاي تربيع	درجات الحرية	متوسط الرتب	العدد	مجال التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الانجليزية
0.70 غير دالة	0.72	2	4.75	2	دكتورة
			3.25	2	ماجستير
			5	4	بكالوريوس
0.45 غير دالة	1.57	2	2.75	2	دكتورة
			4.50	2	ماجستير
			5.38	4	بكالوريوس
0.60 غير دالة	1	2	3	2	دكتورة
			5	2	ماجستير
			5	4	بكالوريوس
0.41 غير دالة	1.80	2	5.25	2	دكتورة
			2.50	2	ماجستير
			5.13	4	بكالوريوس
0.47 غير دالة	1.50	2	3	2	دكتورة
			4	2	ماجستير
			5.50	4	بكالوريوس

يتبين من جدول رقم (22) :

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المشرفين حول التعاون السائد في المجالات مجتمعة والمجالات كلاً على حدة بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين تُعزى للمؤهل العلمي للمشرف التربوي. حيث بلغت قيمة اختبار كاي تربيع للتعاون الكلي (1.50) وكانت دلالتها الاحصائية (0.47) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وكذلك تراوحت قيم كاي تربيع للمجالات بين (1) و (1.80) بدلالات احصائية تزيد عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُعني عدم وجود فروق دالة احصائية بين رتب تقديرات التعاون ومجالاته تُعزى لمؤهل المشرفين . ويمكن تحديد سبب ذلك الى تجانس ادراك المشرفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ، مما يؤكد ان المؤهل ليس العامل الذي

يُعتقد انه يحقق التكامل والتعاون بين ادوار المدير الاشرافية والمشرف التربوي للمادة المقررة . وبالرغم من عدم وجود دراسات سابقة تناولت الفروق في تقدير التعاون ومجالاته بصورة مباشرة ، وفقاً للمؤهل العلمي إلا ان العديد من الدراسات اشارت الى عدم وجود الفروق في دور المدير او المشرف بالتنمية المهنية للمعلم كدراسة يونس(1991م) التي توصلت الى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة إشباع حاجات المعلمين الوظيفية تعزى إلى مؤهل المعلم . و اكدت دراسة حسن (1995م) لعلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي المعلمين في دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي. و اكدت دراسة حسب الله(2000م) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات المعلمين حول واقع دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ما عدا حملة الدبلوم العام . و اشارت دراسة صيام (2007م) الى انه لا توجد فروق دالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي تعزى لكل المؤهل الأكاديمي، في مجال التخطيط، وتنفيذ التدريس، والإدارة الصفية والتقييم.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• النتائج المتعلقة بمستوى التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال التخطيط للعملية التدريسية لتنمية أداء معلمي اللغة الإنجليزية مهنيًا في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة الإنجليزية.

– تبين أن درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال التخطيط للعملية التدريسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، كانت بمجملها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.26) و بانحراف معياري بلغ (0.93) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.

– ظهرت ست عبارات بدرجة عالية تمثلت في متابعة خطة معلمي اللغة الإنجليزية اليومية للتدريس ، و توجيه معلمي اللغة الإنجليزية في تطوير قدراتهم في صياغة الأهداف التعليمية في صورة إجرائية، و التوجيه بمراعاة الفروق الفردية عند التخطيط للأنشطة، و توجيه معلمي اللغة الإنجليزية إلى ضرورة تعريف الطلبة بأهداف الدرس قبل البدء فيه، و حث معلمي اللغة الإنجليزية على ربط مقرر اللغة الإنجليزية بحاجات الطلبة الحياتية ، و التأكيد لمعلمي اللغة الإنجليزية أهمية التخطيط في إنجاح العملية التعليمية التعليمية.

– بينما جاءت بقية العبارات بدرجة تعاون متوسطة والتي تمثل ابرزها في مناقشة معلمي اللغة الإنجليزية حول عناصر التخطيط الرئيسية لطريقة التدريس، وإرشادهم لكيفية توزيع واستثمار وقت الحصة بشكل فاعل، ومساعدتهم على كيفية تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي، و مشاركة معلمي اللغة الإنجليزية في وضع خطط إرشادية لتحسين مستوى الطلبة، و تحديد الحاجات التربوية للطلبة، و مساعدتهم في تحقيق الأهداف العامة لمقرر اللغة الإنجليزية.

– وكانت اقل العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة في تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للتعلم الجيد، و في إعداد الخطة (السنوية، الفصلية، اليومية)، و مساعدتهم أثناء التنفيذ للأنشطة المرافقة للمقرر، و أثناء التخطيط للأنشطة المرافقة للمقرر، و اقتراح بعض المراجع المهمة التي تساعد معلمي اللغة الإنجليزية في التخطيط للدروس، وربما يعود سبب ذلك لعدم تخصص بعض المديرين باللغة الإنجليزية وضعف ادراكهم لمتطلبات التنمية المهنية لمعلمي اللغة الإنجليزية .

• النتائج المتعلقة بالتعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال المادة الدراسية لتنمية أداء معلمي اللغة الإنجليزية مهنيًا من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة الإنجليزية .

- تبين ان درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية بمجال المادة الدراسية كانت بمجملها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.20) و بانحراف معياري بلغ (0.94) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.
- تبين من النتائج بعض صور التعاون في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال المادة الدراسية ظهرت بدرجة عالية تمثلت في التأكيد على أهمية الإلمام بالتخصص، و حث معلمي اللغة الانجليزية على توظيف الكتاب المدرسي بفعالية، و عقد اجتماعات دورية للمعلمين لتحقيق الترابط بين مقررات المادة.
- بينما جاءت بقية العبارات بدرجة تعاون متوسطة والتي تمثل ابرزها في متابعة معلمي اللغة الانجليزية فيما تم إنجازه من المقرر تبعاً للخطط الموضوعية، و تزويد معلمي اللغة الانجليزية بدليل المعلم الذي يساعدهم على تطبيق المقرر، و حث المعلمين على البحث والإطلاع عن كل جديد في مجال التخصص، وتشجيعهم على إبداء الآراء والمقترحات حول تقييم وتطوير المقرر، و الالتحاق بالدورات التدريبية التخصصية، و تزويدهم ببعض النشرات التي تعالج تنفيذ جوانب المحتوى الدراسي للمقرر.
- تمثلت بعض صور وأشكال التعاون بمجال المادة التدريسية و التي ظهرت بدرجة متوسطة في مناقشة معلمي اللغة الانجليزية في وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالمادة التعليمية، و إرشادهم إلى ربط مقرر اللغة الانجليزية بحاجة المجتمع المحلي، و اقتراح المراجع والكتب والمواقع الالكترونية التي تثري موضوعات مقرر اللغة الانجليزية، وحثهم على المشاركة في الأيام الدراسية والمؤتمرات ذات العلاقة بمقرر اللغة الانجليزية، وتشجيعهم على المشاركة مع اللجان المهمة بتحليل محتوى المقرر، ومشاركتهم في وضع المادة الإثرائية وكيفية توظيفها.

• **النتائج المتعلقة بمستوى التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية لتنمية اداء معلمي اللغة الانجليزية مهنيًا من وجهة نظر المديرين ومشرفين اللغة الانجليزية ما يلي:**

- تبين من النتائج درجة التعاون في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية كانت بمجملها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.26) و بانحراف معياري بلغ (0.94) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.
- تبين ان هناك بعض مؤشرات التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية لتطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال اساليب التدريس والوسائل التعليمية ، ظهرت بدرجة عالية تمثلت في التوضيح لمعلمي اللغة الانجليزية أهمية استخدام الوسائل التعليمية، و مناقشتهم في طرائق وأساليب التدريس الحديثة وكيفية استخدامها، وحثهم على ضرورة التنوع في طرائق التدريس بما يناسب الفروق الفردية بين الطلبة ، والاستفادة من المعلمين المتميزين، و إرشادهم لاختيار الطريقة المناسبة للموقف التعليمي، و إتاحة الفرصة لحضور الدروس النموذجية التي يتم تنظيمها في مدارس أخرى، و توجيه معلمي اللغة الانجليزية للإطلاع على الطرائق الجديدة في تدريس اللغة الانجليزية.
- جاءت بعض المؤشرات التي تدل على التعاون بمجال اساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية بدرجة متوسطة والتي كان ابرزها يتعلق في مساعدة معلمي اللغة الانجليزية في اختيار الأساليب التدريسية المناسبة، و تشجيعهم على تفعيل التعلم التعاوني عند الطلبة، وتوجيههم لتنظيم خطوات الدرس بصورة تيسر تنفيذه، و لاختيار الوسائل التعليمية التي تخدم المقرر الدراسي، و طرح الأسئلة التي تدفع الطلاب على التفكير العلمي السليم.
- وكانت اقل المؤشرات التي ظهرت بدرجة متوسطة من حيث الترتيب تتعلق في تزويد معلمي اللغة الانجليزية بنشرة توضح الأسس النفسية لاستخدام الوسائل التعليمية، و العمل على توفير الوسائل التعليمية لاستخدامها في التدريس، وفي تقييم فعالية توظيف وسيلة ما في موقف تعليمي محدد، وإرشادهم إلى كيفية حفظ وصيانة الوسائل التعليمية، وكيفية إشراك الطلبة في إعداد وإنتاج الوسائل التعليمية، وإقامة ورش عمل للتدريب على توظيف الأجهزة التعليمية في التدريس، وإرشادهم الى كيفية تصميم الوسائل التعليمية وإنتاجها، وزيارة مراكز الوسائل الأخرى للاستفادة منها، وكيفية الاستفادة من خامات البيئة في إنتاج الوسائل التعليمية .

• النتائج المتعلقة بمستوى التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في مجال التقييم لتنمية أداء معلمي اللغة الإنجليزية مهنيًا في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة الإنجليزية ، تتعلق بمل يلي:

– أن درجة التعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال التقييم كانت بمجموعها مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.57) و بانحراف معياري بلغ (0.84) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني تجانس افراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة التعاون في هذا المجال.

– تبين من النتائج بعض مؤشرات التعاون بمجال التقييم ظهرت بدرجة عالية تمثلت في حث معلمي اللغة الإنجليزية على مراعاة الفروق الفردية عند وضع الاختبارات ، والتعاون في توضيح أهمية التقييم في تحسين العملية التعليمية، والاحتفاظ بسجل حول تحصيل الطلبة.

– جاءت بقية المؤشرات بدرجة تعاون متوسطة والتي تمثل ابرزها في حث المعلمين على تضمين التقييم المرحلي في خطة التحضير، وتدريبهم على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات، ومعرفة أساليب التقييم المختلفة، وتويعها ، وإرشادهم إلى استخدام أساليب التقييم الملائمة للأهداف الموضوعية، واختيار الأساليب المناسبة لتقييم تعليم وتعلم الطلبة.

– كانت اقل المؤشرات الدالة على صور التعاون من حيث الترتيب و التي ظهرت بدرجة متوسطة تتعلق في مناقشة معلمي اللغة الإنجليزية في أسئلة الاختبارات وتقديمها لزملائهم لإعطاء التغذية الراجعة، و تقديم أفكاراً جديدة لتحسين أساليب التقييم ، ومساعدتهم في التقييم الذاتي لأعمالهم لتحديد جوانب القوة والضعف، والمساهمة في وضع مقترحات علاجية ل نقاط ضعف الطلبة، و المشاركة في ورش عمل لتقييم مقرر اللغة الإنجليزية(الكتاب المدرسي)، و توفير بنكا للأسئلة لمعلمي اللغة الإنجليزية للاستفادة منها.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للتعاون بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية أداء المعلمين المهني في المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي ، نوع المدرسة ، المؤهل التعليمي ، عدد سنوات الخبرة في العمل ، الدورات التدريبية في مجال العمل)؟

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد المجتمع حول التعاون السائد في المجالات مجتمعة بين مديري المدارس ومشرفي اللغة الإنجليزية في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى للمسمى الوظيفي (مدير مدرسة/ مشرف) لصالح المشرفين .

– لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول التعاون السائد في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجالي التخطيط للعملية التدريسية والتقييم تُعزى للمسمى الوظيفي (مدير مدرسة/ مشرف) .

– تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول التعاون السائد في تنمية الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بمجالي المادة التدريسية واساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية بين تقدير استجابات المديرين والمشرفين لصالح المشرفين، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير المديرين والمشرفين كلاً على حدة للتعاون السائد الكلي ولمجالاته كلاً على حدة في تنمية الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى الى كلاً من المتغيرات التالية (نوع المدرسة ، المؤهل العلمي، الخبرة بمجال العمل، الدورات التدريبية).

ثانياً: التوصيات والمقترحات:**أ. التوصيات :**

1. بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
 1. ضرورة العمل على تحقيق التعاون والتكامل بين دور مدير المدرسة كونه مشرفاً مقيماً ومسئول عن التطوير المهني للمعلمين وبين مشرف اللغة الإنجليزية من حيث تحقيق أشكال وصور التعاون التي كشفت عنها الدراسة والتي كانت بمجملها بدرجة متوسطة .
 2. التأكيد على استمرارية التعاون بمجال التخطيط للمادة التدريسية لتنمية معلمي اللغة الإنجليزية مهنيًا حيث كشفت الدراسة نوع من التعاون الذي ظهر بدرجة عالية بمجال التخطيط كمتابعة خطة معلمي اللغة الإنجليزية اليومية للتدريس ، و توجيه المعلم الى تطوير قدراته في صياغة الأهداف التعليمية في صورة إجرائية، و مراعاة الفروق الفردية عند التخطيط للأنشطة، و ضرورة تعريف الطلبة بأهداف الدرس قبل البدء فيه، وربط مقرر اللغة الإنجليزية بحاجات الطلبة الحياتية ، و التأكيد على أهمية التخطيط في إنجاح العملية التعليمية.
 3. لتحقيق التعاون بين المديرين والمشرفين يتطلب منهم ضرورة البدء بتحقيق صور التعاون التالية وذلك من اجل تطوير الاداء الوظيفي والمهني للمعلم كمناقشته حول عناصر التخطيط الرئيسية لطريقة التدريس، وإرشاده لكيفية توزيع واستثمار وقت الحصة بشكل فاعل، ومساعدته على كيفية تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي، و مشاركته في وضع خطط إرشادية لتحسين مستوى الطلبة.
 4. العمل على تحديد الحاجات التربوية للطلبة، و مساعدتهم في تحقيق الأهداف العامة لمقرر اللغة الإنجليزية و تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للتعلم الجيد، من خلال اجراء ورش عمل او ملتقيات تربوية بشكل دوري للكشف عن الاحتياجات وتلبيتها .
 5. تدريب مديري المدارس على مهارات التخطيط باللغة الإنجليزية سواء عند إعداد الخطة (السنوية، الفصلية، اليومية)، وتنمية معارفهم بمحتويات المقرر وأهدافه ومحتوياته.
 6. التأكيد على استمرارية تطوير الأداء المهني لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة الطائف بمجال المادة الدراسية في التأكيد على أهمية الإلمام بالتخصص، و حث معلمي اللغة الإنجليزية على توظيف الكتاب المدرسي بفعالية، و عقد اجتماعات دورية للمعلمين لتحقيق الترابط بين مقررات المادة.
 7. ضرورة العمل على متابعة معلمي اللغة الإنجليزية فيما تم إنجازه من المقرر تبعا للخطة الموضوعية، و تزويدهم بدليل المعلم وحثهم على البحث والإطلاع عن كل جديد في مجال التخصص، وتشجيعهم على إبداء الآراء والمقترحات حول تقييم وتطوير المقرر .
 8. العمل على الحاق مديري المدارس بدورات تدريبية متخصصة لتطبيق اشكال ومظاهر التعاون بالمجالات المختلفة لتحقيق التعاون بين الاطراف المختلفة لتحقيق التنمية المهنية للمعلم .
 9. مشاركة مدير المدرسة والمشرف التربوي معلمي اللغة الإنجليزية من خلال وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالمادة التعليمية، و إرشادهم إلى ربط مقرر اللغة الإنجليزية بحاجة المجتمع المحلي، و اقتراح المراجع والكتب والمواقع الالكترونية التي تثرى موضوعات مقرر اللغة الإنجليزية، وحثهم على المشاركة في الأيام الدراسية والمؤتمرات ذات العلاقة بمقرر اللغة الإنجليزية، وتشجيعهم على المشاركة مع اللجان المهمة بتحليل محتوى المقرر، ومشاركتهم في وضع المادة الإثرائية وكيفية توظيفها.
 10. التأكيد على ضرورة التوضيح لمعلمي اللغة الإنجليزية أهمية استخدام الوسائل التعليمية، و مناقشتهم في طرائق وأساليب التدريس الحديثة وكيفية استخدامها، وحثهم على ضرورة التنوع في طرائق التدريس بما يناسب الفروق الفردية بين الطلبة ، والاستفادة من المعلمين المتميزين، و إرشادهم لاختيار الطريقة المناسبة للموقف التعليمي، و إتاحة الفرصة لحضور الدروس النموذجية التي يتم تنظيمها في مدارس أخرى، و توجيه معلمي اللغة الإنجليزية للإطلاع على الطرائق الجديدة في تدريس اللغة الإنجليزية.

11. العمل على تشجيع معلمي اللغة الانجليزية على تفعيل التعلم التعاوني عند الطلبة، وتوجيههم لتنظيم خطوات الدرس بصورة تيسر تنفيذه، و لاختيار الوسائل التعليمية التي تخدم المقرر الدراسي، و طرح الأسئلة التي تدفع الطلاب على التفكير العلمي السليم.
 12. العمل على تزويد معلمي اللغة الانجليزية بنشرة توضح الأسس النفسية لاستخدام الوسائل التعليمية، و العمل على توفير الوسائل التعليمية لاستخدامها في التدريس، وفي تقييم فعالية توظيف وسيلة ما في موقف تعليمي محدد، وإرشادهم إلى كيفية حفظ وصيانة الوسائل التعليمية، وكيفية إشراك الطلبة في إعداد وإنتاج الوسائل التعليمية.
 13. إقامة ورش عمل للتدريب يشرف عليها كلا من المدير ومشرف المادة والمعلمين على توظيف الأجهزة التعليمية في التدريس، وإرشادهم إلى كيفية تصميم الوسائل التعليمية وإنتاجها، وزيارة مراكز الوسائل الأخرى للاستفادة منها، وكيفية الاستفادة من خامات البيئة في إنتاج الوسائل التعليمية .
 14. الاستمرار على التأكيد على مؤشرات التعاون بمجال التقويم كمرعاة الفروق الفردية عند وضع الاختبارات ، والتعاون في توضيح أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية، والاحتفاظ بسجل حول تحصيل الطلبة.
 15. العمل على التنسيق بين المشرف والمدير في تحقيق الكفايات الانمائية التالية للأداء من خلال حث المعلمين على تضمين التقويم المرحلي في خطة التحضير، وتدريبهم على بناء اختبارات تحصيلية وفق جدول المواصفات، ومعرفة أساليب التقويم المختلفة، وتويعها ، وإرشادهم إلى استخدام أساليب التقويم الملائمة للأهداف الموضوعه، واختيار الأساليب المناسبة لتقويم تعليم وتعلم الطلبة.
 16. ضرورة ان يبدأ المدير وبالتنسيق مع مشرف مادة اللغة الانجليزية بالمدرسة على مناقشة معلمي اللغة الانجليزية في أسئلة الاختبارات وتقديمها لزملائهم لإعطاء التغذية الراجعة، و تقديم أفكاراً جديدة لتحسين أساليب التقويم ، ومساعدتهم في التقويم الذاتي لأعمالهم لتحديد جوانب القوة والضعف، والمساهمة في وضع مقترحات علاجية لعلاج نقاط ضعف الطلبة.
 17. انشاء ورش عمل لتقييم مقرر اللغة الانجليزية(الكتاب المدرسي) يشارك فيها كافة اطراف العملية التعليمية .
 18. ضرورة العمل على تدريب المشرفين على النيات تحقيق الاشراف التشاركي بين المعلم والمدير والمشرف.
- ب. المقترحات والدراسات والبحوث :**

- لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنَّ الباحث يقترح ما يلي:
1. توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية بمجال التعاون بين المدير ومشرف المواد لكافة المقررات .
 2. دراسة العلاقة بين بيئة العمل المدرسي كالإبداع الاداري و المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، مع مدى ممارسة التعاون لتحقيق التنمية المهنية للمعلم .
 3. تبني تدريب مديري المدارس الثانوية على موضوعات اصيلة كشفت عنها الدراسة الحالية في قصور الدور الاشرافي الفني والإداري لمعلمي اللغة الانجليزية .
 4. إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول التعاون بين جهاز الاشراف التربوي بإدارة التعليم وبين الادارة المدرسية بالميدان ، يشارك فيها المشرفين والمعلمين والفنيين والإداريين للتخطيط لمنظومة متكاملة لتحقيق التنمية المستدامة للمعلم شكلاً ومضموناً.
 5. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لتشخيص جوانب الضعف والقوة بصور ومؤشرات التعاون والذي قد ينسحب على التعاون القائم ببعض المقررات .
 6. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مجال الإدارة التربوية للكشف عن اثر التخصص على حجم التعاون، وتكرار تطبيق الدراسة في الواقع الميداني في بيئات أخرى وعلى تعليم البنات . ومقارنتها بهذه الدراسة.

المراجع

أولاً : المراجع المحلية والعربية

- 1- أبوعلام، صلاح (1993م): الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارومترية واللابارومترية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية، القاهرة : دار الفكر العربي .
- 2- أبوفروة ، إبراهيم محمد (1997م): الإدارة المدرسية ، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- 3- أحمد ، أحمد إبراهيم (1987م) : تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة ودار الفكر العربي.
- 4- أحمد ، أحمد إبراهيم (1991م): نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، ط2، مصر: دار المطبوعات الجديدة.
- 5- الأسطل، إبراهيم (1993م): فعالية التوجيه التربوي في فع الكفاية المهنية للمعلم، رسالة ماجستير منشورة، الإمارات: مجلة دراسات تربوية، ع2، ص60_111.
- 6- الأشول ، عادل عز الدين (1987م) : موسوعة التربية الخاصة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 7- الأغا، إحسان والديب، ماجد (2002م): دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، المؤتمر العلمي 14، مج1، دار الضيافة: جامعة عين شمس.
- 8- البابطين ، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (2005م): المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض ، مجلة كلية التربية ، الزقازيق ، العدد 50، ص223_285.
- 9- البديري ، طارق (2001م) : تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، الأردن ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 10- البرادعي ، عرفان (1988م): مدير المدرسة الثانوية (صفاته-مهامه-أساليب اختياره-إعداده)، سوريا، دمشق: دار الفكر .
- 11- الجوجو ، هاني محمد أحمد (2000م): النمو القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس ،كلية التربية.
- 12- الحارثي ، علي محمد (2001م) : دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف ، جامعة عين شمس : مجلة كلية التربية ، ع25، مجلد 2، ص123_161.
- 13- الحبيب ، فهد إبراهيم (1996م) : دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم التربوية والدراسات الإسلامية)، المجلد (8).
- 14- حسب الله ، علي سعيد (2000م) : النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية.
- 15- حسن ، ماهر صالح (1995م) : دور المشرف في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إربد : جامعة اليرموك.
- 16- الحقل ، سليمان عبدالرحمن (1417هـ) : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، ط7 ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 17- حمدان ، محمد زياد (1992م): الإشراف في التربية المعاصرة مفاهيم وأساليب وتطبيقات ، الأردن ، عمان: دار التربية الحديثة.
- 18- الخطيب ، رداح وآخرون (2000م) : الإدارة والإشراف التربوي ، ط3 ، إربد: دار الأمل.
- 19- الدوسري ، نورة محمد عبدالله (1426هـ): دور مديرة المدرسة الابتدائية في رفع كفاءة المعلمات مهنيًا، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- 20- الديب ، إبراهيم (2007م) : "التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة" مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

- 21- الرميح ، عبدالرحمن عيسى عبدالرحمن(1425هـ): دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين ، دراسة تقويمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- 22- الروبي ، عماد حسن (2006م) : منظومة الإشراف التربوي وانعكاساتها على فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين ، غزة : جامعة الأزهر.
- 23- زايد ، نبيل (1990م) : النمو الشخصي والمهني للمعلم ، القاهرة : دار المعارف.
- 24- الزهراني ، حسن عبد الله حسن (1431هـ) : إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والمخوة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- 25- الزهراني ، عبدالله سالم (1994م) : دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال والتقييم والعلاقات الإنسانية ، رسالة الخليج ، ع52 ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ص181_188.
- 26- الزهري ، رياض (1985م) : أسس الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، رام الله : منشورات دار القلم.
- 27- السادة ، حسين بدر (1997م) : دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين ، رسالة الخليج العربي ، القاهرة : مكتب التربية العربية لدول الخليج ، ع65 ، ص ص17_63.
- 28- سرحان ، الدمرداش عبدالحميد (1981م) : المناهج المعاصرة ، مكتبة فلاح ، ط3.
- 29- سليمان ، عرفات عبدالعزيز (1985م) : استراتيجية الإدارة في التعليم ، ط2 القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- 30- سليمان ، عرفات عبدالعزيز (1988م) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- 31- سمعان ، وهيب ومرسي ، محمد منير (1975م) : الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة : عالم الكتب.
- 32- سيسالم ، روضة(2001م): مهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس.
- 33- شاهين ، أميرة (1991م): واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين في مجال التنمية العلمية والمهنية ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد 6 ، الجزء 31 ، القاهرة : عالم الكتب ، ص206_238.
- 34- الشريبي ، زكريا (1990م): الإحصاء اللابارامتري في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة : مكتبة الانجلو
- 35- شرف ، مروان (2003م) : دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : جامعة الأزهر.
- 36- الشقيفي ، حمد محمد موسى (1427هـ): دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظة القنفذة (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى : قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- 37- الصالحي ، نبيل محمود (1999م): تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة: جامعة الأقصى ، كلية التربية.
- 38- صيام ، محمد بدر عبدالسلام (2007م) : دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة :الجامعة الإسلامية ،كلية التربية.
- 39- طافش ، محمود (2004م) : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، عمان : دار الفرقان.
- 40- عابدين ، محمد عبدالقادر(2001م): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- 41- عامر ، ربيع وعبدالرؤوف ، طارق(2009م) : الإدارة المدرسية واتخاذ القرار ، الحيزة :المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- 42- عبدالسلام ، عبدالسلام مصطفى (2000م): أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم ، القاهرة : دار الفكر العربي.
- 43- عبيدات ، نوقان(2006م): مناهج البحث العلمي ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 44- العجمي ، محمد حسنين(2000م) : الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي.

- 45- العدوي ، أسامة محمد أحمد (2008م): دور مديري المدارس تجاه الحد من ظاهرة العنف لدى طلبة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية التربية.
- 46- العرفي ، عبدالله بلقاسم (1993م): الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها ، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- 47- علي ، سكيئة (2007م) : التوجيه الفني العام للغة الإنجليزية ، الكويت : وزارة التربية.
- 48- العمري ، عطية محمد (1999م) : نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية التربية.
- 49- فهمي ، محمد سيف الدين ومحمود ، حسن عبدالمالك (1993م): تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، الرياض : مطابع مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 50- القويقي ، مسعود الرباح السالم (1993م) : علاقة التوجيه التربوي بتحسين أداء المعلمين في المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل التعليمية ، رسالة ماجستير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- 51- كاربنتر ، جون (2002م) : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم ، ترجمة: عبدالله أحمد شحاتة ، ط2، إيتراك للنشر والتوزيع.
- 52- لبيب ، رشدي (1985م): معلم العلوم ، ط3، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- 53- اللقاني ، أحمد حسين والجمل ، علي أحمد (1999م): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، ط4، القاهرة : عالم الكتب.
- 54- المحامدة ، ندى عبدالرحيم (2005م) : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، الأردن ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 55- محمد ، فتحي (2008م) : الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، الجيزة : الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 56- محمود ، حسن عبدالمالك (1991م) : المدولة الإشرافية بين الموجه الفني والمعلمين ، دراسة تقييمية ، الإسكندرية : جامعة الأزهر ، كلية التربية ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، المؤتمر العلمي الثالث، المجلد 3.
- 57- محمود ، محمود قاسم (1997م) : واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية.
- 58- المدلل ، نعيمة خليل (2003م) : تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية .
- 59- المساد ، محمود أحمد (1986م) : الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح ، إربد : دار الأمل.
- 60- المسعودي ، عبدالله بن حيسون وآخرون (1425هـ): دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية ، مجلة جامعة الملك سعود ، م17، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (2) ، ص ص 806_817.
- 61- مصطفى ، انتصار محمود (1997م) : دور المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين حديثي التعيين في محافظة جرش ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إربد : جامعة اليرموك.
- 62- مصطفى ، صلاح عبد الحميد (1422هـ) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض : دار المريخ للنشر .
- 63- المفرج ، بدرية وآخرون (2007م) : الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا ، الكويت : وزارة التربية ، قطاع البحوث التربوية والمناهج.
- 64- نشوان ، يعقوب (1992م) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، عمان : دار الفرقان.
- 65- ورشة تربوية (2006م) : دور مدير المدرسة كمشرّف تربوي مقيم ، منتدى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض www.imam1.com

- 66- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2005م) : المادة التدريبية لدورة المتقدمين لوظيفة مدير/ة مدرسة ، غزة : اليوم الأول ، منشور وزارة.
- 67- وزارة المعارف (1419هـ) ، دليل المشرف التربوي ، الرياض : مطابع أطلس للأوفست.
- 68- وزارة المعارف (1420هـ) : القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد 44، ص ص 132_147.
- 69- الوكيل، حلمي (1982م): تطوير المناهج، أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، مقوماته، ط7، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 70- يونس ، عبدالقادر (1991م) : دور المشرف التربوي في إشباع الحاجات الوظيفية لمعلمي المرحلة الأساسية في الأردن كما يراها المشرفون والمعلمون أنفسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إربد : جامعة اليرموك.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Butler, Jim (1992): Teacher Professional Development an Australian Case Study, Journal of Education Teaching, Vol 18, No 3, pp (221-256).
- 2- Carmen, Giebelhans R. (1995): Supervision in Teacher Education U.S.A. Ohio, Detro. T, Mt, February 18-22.
- 3- Engels, Nadine , Hotton, Gwendoline, Devos, Geet , Bouckennooghe, Dave and Aelterman, Antonia (2008) Principals in schools with a positive school culture, Educational Studies, vol. 34, No.3: 159-174.
- 4- Flores, Maria (2004) The impact of school culture and leadership on new teachers' learning in the workplace, Int. J leadership in education, vol. 7: 297-318.
- 5- Fenwick, Tara (2004) Teacher learning and professional growth plans: implementation of a provincial policy, Journal of curriculum and supervision, vol. 19, No.3: 259-282.
- 6- Oblade . S . O. (1992) : Supervisory behavior as perceived by secondary teachers in Nigeria School Organization, 122(2).
- 7- Ovando, Martha N.& Huchkestein, Ma. Luisa S.(2003) : "Perceptions of the Central office Supervision in Exemplary Texas School Districts", paper presented the American Educational Research Associations Annual_Conference ,Chicago, Illionois.