Doi: 10.34120/0085-034-137-016

واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

د. سلطان غالب الديحاني

كلية التربية - جامعة الكويت

دولة الكويت

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتمّت دراسة ثلاثة مجالات للإشراف الإبداعي، هي: (الزيارة الصفية، القراءة الموجهة، الدورات التدريبية)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تطوير استبانة وتطبيقها على عيّنة عشوائية طبقية، مكونة من (427) معلماً ومعلمة، و توصلت النتائج إلى أنّ ممارسة الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، واحتل مجال الزيارة الصفية الرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية، بينما احتل مجال الدورات التدريبية الرتبة الأخيرة. ومن أبرز النتائج: أنّ أكثر القدرات الإبداعية ممارسة في مجال الزيارة الصفية هي: اقتراح الحلول الإبداعية لحلّ المشكلات الصفية، بينما أكثر الممارسات الإبداعية في مجال القراءات الموجهة هي تبادل الآراء الإبداعية بين المشرف التربوي والمعلم، وأخيراً أبرز الممارسات الإبداعية في مجال الدورات التدريبية هي: تحفيز المشرف التربوي المعلمين على حضور الدورات التدريبية ومتابعة تطبيق ما تمّ تعلّمه في الدورات التدريبية على أرض الواقع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية والمرحلة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الإشراف الإبداعي، المعلمون، التعليم العام، دولة الكويت.

مقدمة

يُعدّ التعليم من المهن السامية التي يمارسها الإنسان، كما يُعدّ المعلمون أساس العملية التعليمية لما لهم من دورٍ فعّال في تسخير جهودهم للارتقاء بأبناء المجتمع، ومن ثمَّ فإنه من الضروري الاهتمام بالأداء المهني والعلمي للمعلمين،

وذلك من أجل تأهيلهم وإرشادهم حتى تتحقق الأهداف التربوية السامية، مما يُعطي المشرف التربوي أهميةً خاصّة في العملية التعليمية، لما له من دورٍ فعّال في مساعدة المعلمين وتوجيههم المستمر بهدف تحسين مهاراتهم التعليمية، وذلك من أجل تحسين جودة التعليم المُقدّمة للطلاب (الجرايدة والبوسعيدي، 2017).

من جهةٍ أخرى؛ فإنّ ما يجري على المسرح العالمي من تغيرات اجتماعية وثقافية وسياسية يفرض على المجتمع الكويتي مواكبتها؛ من خلال إعداد قيادات إبداعية تواكب هذه التغيرات المستمرة، بحيث تتمتع هذه القيادات بالمرونة الكافية التي تساعد العاملين على البدء بالتغيير ثم إدارته، وتدريب العاملين على التفكير الإبداعي في حلّ المشكلات. كما يؤكد كلٌّ من (Puccio, Murdock & Mance, 2011) أنّ بيئة العمل المعقدة تحتاج إلى تبنّي عقليات أكثر إبداعاً ومهارات جديدة مبتكرة، وهذا بدوره سوف ينعكس إيجابياً على العاملين، ومن ثمّ ينعكس على مخرجاتهم، وفي مقدمتها المهارات التي تحتاج إليها بيئة العمل التربوي والتعليمي.

وتجدر الإشارة إلى أنّ التطورات العالمية المستمرة تستدعي وجود مشرفين تربويين لديهم القدرة على مواكبة هذه المستجدات، والأخذ بأساليب الإبداع في فكرهم لدعم الدوافع الذاتية، ولتحقيق الأهداف التربوية المرجوة (Audet, 2012). فضلاً عن أنّ الإشراف التربوي الإبداعي يُعدّ أفضل أنماط الإشراف التربوي الحديثة، لأنه يساعد المعلم على أن يكون في حالة مستمرة من الإبداع الخلّاق، ويعطيه دافعاً مهنياً (الجهني، 2012).

من هنا؛ يرى الباحث أنّ لهذا الموضوع أهميةً في المجال التربوي الإشرافي، ولأنّ الأمر كذلك؛ فمن الضروري التعرف على واقع الإشراف التربوي الإبداعي في التعليم العام في دولة الكويت لمساعدة المعلمين في تطوير أدائهم المهني، وتهيئة الفرص للنمو العلمي والمهني لكلّ أفراد المؤسسة التربوية، وتحقيق أهداف العملية التعليمية، والحرص على جودة مخرجاتها، والتأكد من استمرارها في أعلى جودة، فضلاً عن أنه يسهم في تهيئة أذهان المعلمين الكويتيين وتغيير أساليب تفكيرهم في حلّ المشكلات (الشهري، 2018)، لأنّ عملية الإشراف الإبداعي عملية متجددة

ومستمرة، تواكب كلّ ما هو جديد من خلال التواصل الإلكتروني، كما أنها عملية تكاملية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء، ومن سماتها أنها عملية تعاونية تُسهم في حلّ المشكلات بشكلٍ علمي وعقلاني (عطا الله، 2016).

مع ملحوظة أنّ استراتيجيات الإشراف الإبداعي تتمثل في فتح مجالات للحوار والنقاش بين المشرف والمعلم، وتوعية المعلمين على إتقان التعامل مع السلوك الإبداعي واستثارة أنماط التفكير الإبداعية لديهم. ومن أهم الأساليب الإشرافية ممارسةً هي الزيارة الصفية، والقراءة الموجهة التي تظهر قدرات ومهارات المشرف على القراءة وسعة الاطلاع، والدورات التدريبية، والمداولة الإشرافية (الشرفات والقطيش والخزام، 2017). ويتركز دور المشرف المبدع على: (1) تشجيع المعلم على التفكير الإبداعي؛ (2) تعزيز التفكير الإبداعي والتصميم التعاوني بين المعلمين؛ (3) استغلال أوقات فراغ المعلمين في تطوير الجوانب العلمية الإبداعية (Stoll & Temperley, 2009).

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإشراف الإبداعي من زوايا متعددة، فقد اقترح (Robinson, 2011) بعض الأدوار التي يقوم بها القائد الإبداعي للرفع من الدور الإبداعي للمعلمين، مثل: (1) التعرف على الأفراد المبدعين وتطويرهم؛ (2) المساهمة في تحفيز العمل الإبداعي؛ (3) تكوين فِرَق تشتمل على مواهب متنوعة؛ (4) إعطاء المعلمين مساحةً للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم؛ (5) توفير المساحة الشخصية التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر إبداعاً؛ و(6) رعاية البيئة الثقافية التي تُبرز قوتهم الإبداعية. كما هدفت دراسة عبدالرحمن (2018) إلى الكشف عن واقع وأهمية ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لرصد وتحليل واقع وأهمية أنماط الإشراف الآتية: (التصحيحي، والوقائي، والبنائي، والإبداعي) من وجهة نظر المعلمين، وطورت الباحثة استبانة مكونة من 44 فقرة، طُبقت على عيّنة عشوائية منتظمة مكونة من (350) معلماً

ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية في لواء قصبة في عمّان، ومن أبرز النتائج: حصول مجال الإشراف الإبداعي على مستوى متوسط من حيث الممارسة من قِبَل المشرفين التربويين، وحصل مجال الإشراف الإبداعي على درجة عالية من حيث أهميته في العملية التعليمية، لأنه يتميز عن غيره من الأنماط باكتشاف واستخراج طاقات المعلمين الكامنة فيحققون إنجازات ابتكارية في مجال عملهم.

وكشفت دراسة (العتيبي والعيسى، 2018) عن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية لدى الهيئة الإشرافية في التعليم العام في محافظتَي الغاط والزلفي في المملكة العربية السعودية، وأيضاً للكشف عن الفروق في مستوى القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات تبعاً للمتغيرات الآتية: نوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأُجريت الدراسة على عيّنة عشوائية بسيطة مكونة من (122) مشرفة تربوية، كذلك اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مقياس القيادة الإبداعية من إعداد السلمي (2012)، وتوصل الباحثان إلى عدد من النتائج، أهمها: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الهيئة الإشرافية لسمات القيادة الإبداعية تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة من سنة إلى عشر سنوات، ولصالح المؤهل العلمي للدراسات العليا.

أما دراسة (الشرفات والقطيش والخزام، 2017)؛ فقد هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة المفرق في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطوّر الباحثون استبانة طُبّقت على عيّنة عشوائية مكونة من (140) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج: أنّ المرونة في الزيارة الصفية هي أكثر القدرات الإبداعية ممارسةً لدى مشرفي الرياضيات، بينما الأصالة هي أكثر الأساليب ممارسةً أثناء القراءة الموجهة، ويفسّر الباحثون ذلك بأنّ المشرف التربوي يفتخر بالمعلم المبدع، ويكلفونه بعمل دروس نموذجية ليستفيد من أفكاره الآخرون، وأشارت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة في مستوى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف

الإبداعي حسب متغير الجنس، فالمعلمون والمعلمات يشعرون بأهمية ما يقوم به المشرف التربوي من ممارسات.

وقد أكدت دراسة (Koseoglu, Liu & Shalley, 2017) أن يكون مستوى الإبداع لدى المشرفين عنصراً أساسياً من عناصر القيادة الفعالة في المؤسسات، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع والإشراف، مع التركيز على أهمية الإبداع لدى المشرفين لزيادة إبداع موظفيهم. واستخدم الباحثون الأسلوب التجريبي لدراسة الدور المهم لإبداع المشرفين وعلاقته بإبداع الموظفين، وتمّ تطبيق الدراسة على موظفي إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الصين، وتمّ تصميم استبانتين تحتويان على أسئلة ديموغرافية، ومقياس هوية الدور الإبداعي في المؤسسة، ومقياس الدعم التنظيمي الإبداعي داخل المؤسسة، وتمّ تطبيق الاستبانة على (445) موظفاً و(44) من المشرفين، وأظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية بين المشرفين المبدعين وإبداع مرؤوسيهم، وأنّ الموظفين ممكن أن يكون لديهم دورٌ إبداعي عالٍ ما دام السياق التنظيمي داعماً للإبداع، ويرى الباحثون ضرورة النظر في الفكر الإبداعي لدى الموظفين عند تعيينهم في وظائف إشرافية إذا كان إبداع الموظفين أمراً مرغوباً فيه داخل المؤسسة، وأنّ المشرفين يلعبون دوراً مهماً في مكان العمل؛ لأنهم يديرون الموظفين، ويضعون معايير الأداء لهم.

أما دراسة (Jarvis, 2015) فقد هدفت إلى التحقق بشكلٍ دقيق من درجة استعداد مديري مدارس التعليم العام في ولاية ميسوري لتلبية متطلبات القيادة الإبداعية، التي تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، والكشف عن القدرة الإبداعية للمسؤولين وممارستهم للقيادة الإبداعية. اتبعت الباحثة المنهج المختلط لتحليل نتائج الدراسة، طُبقت أدوات الدراسة على عيّنة عشوائية طبقية مكونة من (41) مشاركاً، منهم (17) من مديري المدارس، و(24) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة: أنّ المعلمين يؤمنون بأنّ أنماط القيادة الإبداعية توفرت في "المعلم – المشرف" بدلاً من "المشرف التربوي"، وأوضح المعلمون أنّ عدم توافر صفات القيادة الإبداعية في المشرفين كان بسبب اللوائح والنُّظم التي لا تحتمل المخاطرة

الإبداعية، وكشفت الدراسة أيضاً أنّ أغلب القادة المبدعين في المدرسة هُم رؤساء الأقسام من وجهة نظر المعلمين، أما المديرون؛ فقد عبّروا وأوضحوا أنّ الأداء المهني هو أكبر عقبة تواجههم أمام أدائهم الإبداعي، وأخيراً شعر المديرون براحةٍ أكبر عند تصنيف أنفسهم كمجازفين وليس كخارجين عن القوانين المدرسية.

وهدفت دراسة (الجميل، 2014) إلى التعرف على الأساليب الإشرافية التي من شأنها تنمية أداء المعلمين، وتحديد نمط الإشراف التربوي المناسب لخبرة المعلمين المهنية في ضوء التوطين. طُبقت الدراسة في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، وتمّ اختيار عيّنة عمدية مكونة من (30) مديراً و(30) مشرفاً تربوياً، وعقد الباحث ورشة عمل لأفراد العيّنة من أجل توضيح كيفية الإجابة عن الاستبانة المصمّمة من قِبَل الباحث، وتمّ التوصل إلى الأساليب الإشرافية التي من شأنها تنمية المعلم مهنياً، وهي: الإشراف الوقائي، والإشراف التصحيحي، والإشراف البنائي، والإشراف الإبداعي. وكشفت الدراسة عن العلاقة بين الخبرة المهنية للمعلم وما يقابله من نمط إشراف تربوي مناسب له كي يتمّ اختيار "المشرف – المعلم" بشكل سليم، وللابتعاد عن العشوائية عند اختيار المعلم للقيام بهذا الدور الإشرافي، كما أوصى الباحث بمراعاة الكفايات المهنية عند اختيار المعلم كمشرف، وتقييمه بكلّ حزم ودقة، وتفعيل الأساليب الإشرافية الحديثة التي تنمّي المعلمين مهنياً.

وقد أُجريت دراسة (Ting & Piaw, 2014) لتحديد أساليب التفكير وأنماط القيادة للمسؤولين في المدارس الابتدائية والثانوية في ماليزيا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وصمّمَا استبانةً لقياس أساليب التفكير (النقدي أو الإبداعي) ونمط القيادة المتبع، وتمّ تطبيقها على (85) مدير مدرسة في ولاية بيراك في ماليزيا، بواقع (20) مدير مدرسة ثانوية، و(65) مدير مدرسة ابتدائية، وقد أظهرت النتائج: أنّ المشرفين يمارسون القيادة المفتوحة بمشاركة المعلمين، وأوضحت النتائج: أنّ العمر هو العامل الديموغرافي الوحيد الذي له تأثير إيجابي على أسلوب تفكيرهم، حيث حصلت المجموعة التي تتراوح أعمارهم بين (31–35)

على درجة أعلى في أسلوب التفكير الإبداعي، بينما حصلت المجموعة التي تتراوح أعمارهم بين (51–55) عاماً على درجةٍ أعلى في أسلوب التفكير النقدي، وعزى الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ إبداع الإنسان يتناقص تدريجياً مع التقدم في العمر ويزداد التفكير النقدي.

أما دراسة (الحميري، 2012)؛ فقد هدفت الى التعرف على أهمّ عناصر بطاقة تقويم أداء المعلم في ضوء نموذج الإشراف الإبداعي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و طبق الباحث الاستبانة على عيّنة عشوائية، انقسمت إلى مجموعتين مكونة من: (295) من المشرفين التربويين العاملين في إدارة التربية والتعليم في جدة في المملكة العربية السعودية، و(1480) معلماً في جدة، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: 1– أنّ المتوسط الحسابي العام لبُعد الصفات الشخصية جاء عالياً جداً من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين على حدٍّ سواء، وعزى الباحث هذه النتيجة إلى أنّ السمات الشخصية للمبدعين أثرها عالٍ جداً في أداء المعلم وممارسته للعمل الإبداعي. 2– أما المتوسط الحسابي العام لبُعد التخطيط فكان عالياً جداً لدى المجموعتين، ويعود السبب إلى قناعة المعلمين والمشرفين بأهمية التخطيط الذي يمتاز بالمرونة في تنظيم وتصميم الأنشطة بطريقة مغايرة عن التخطيط التقليدي الذي عادةً ما ينفر منه المعلمون. 3– جاء المتوسط الحسابي العام لبُعد الأنشطة غير الصفية عالياً جداً من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومتوسط من وجهة نظر المعلمين، وفسّر الباحث سبب هذا التباين بوعي المشرفين التربويين بدور هذه الأنشطة المكمل للأداء الصفي، بينما يرى المعلمون أنّ دور الأنشطة غير الصفية ليس ذا أهمية كبيرة، وتنفيذه يعتبر عبئاً إضافياً على المعلم.

كما هدفت دراسة (Ebneroumi & Rishehri, 2011) إلى التعرف على وجهات نظر الإداريين فيما يتعلق بخصائص المدرسة الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة بوشهر في إيران. وتمّ اتباع المنهج الوصفي، حيث طُبقت استبانة على عيّنة عشوائية مكونة من (136) مديراً، منهم (88) من الذكور و(75)

من الإناث، وأظهرت النتائج: أنّ أهمّ خصائص المدارس الإبداعية من وجهة نظر المديرين هي رؤية جديدة في التدريب، وتوفير هيكل إداري مرن، وتوفير الإمكانيات المادية الكافية. وأوضح الباحثان أنّ نتائج الدراسة يمكن استخدامها في إنشاء عدد من المدارس الإبداعية في المنطقة، من خلال العناية بتدريب المشرفين على أربعة أبعاد مهمة في الإبداع القيادي وتطوير أداء المعلمين، وهذه الأبعاد هي: تطوير النظرة نحو التدريب والحاجة له، إيجاد هيكل إداري مرن لاتخاذ قرارات سريعة وجديدة نحو حاجات التدريب، إعداد مكان مناسب للتدريب، العناية بالجوانب المادية والتكنولوجية الداعمة للتدريب الجيد.

ومما يستحق الإشارة إليه أنّ الدراسات السابقة جميعها اتفقت على أهمية ممارسة الإبداع في المؤسسات حتى تتساير المخرجات التعليمية مع متطلبات عصرنا الحالي، وهدفت دراسة (العتيبي والعيسى، 2018)، و(الشرفات وآخرون، 2017)، و(Jarvis, 2015) إلى الكشف عن مدى ممارسة المشرفين للإشراف الإبداعي في المدارس، حيث تتشابه هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

بينما هدفت دراستا (الجميل، 2014) و(عبد الرحمن، 2018) إلى التعرف على الأساليب الإشرافية الحديثة، واتفقت الدراستان على أنّ المؤسسات التربوية يجب أن تتوجه إلى تفعيل الأساليب الإشرافية التي تساهم باستخراج طاقات المعلمين الكامنة.

كما اتفقت دراستَا (الجميل، 2014) و (Jarvis, 2015) على أهمية دور المعلم – المشرف، فقد أكدت الدراستان أهمية اختيار المعلمين الذين تتوفر فيهم الصفات الإبداعية للقيام بهذا الدور المهم لتوجيه زملائهم المعلمين. واتفقت معهم أيضاً دراسة (Koseoglu et al., 2017) على ضرورة النظر في إبداع الموظف قبل تسليمه أي مهمّة إشرافية. كما أكدت دراسة (الحميري، 2012) أنّ الأنشطة غير الصفية تُعتبر من المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين عند اتباع أسلوب الإشراف الإبداعي؛ لأنّ المعلمين يعتبرون هذه الأنشطة عبئاً إضافياً عليهم، خصوصاً في المدارس التي تعاني من نقص في عدد أعضاء هيئة التدريس.

تمّ تطبيق دراسات (Zhang et al.,2018)، و(Jarvis, 2015)، و(Ebneroumi

(Ting & Piaw, 2014)، و(Rishehri, 2011 &) على مديري المدارس، وفسّر أحد الباحثين ذلك بأنّ السبب باعتقاده: هو أنّ مدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن المعلم، وله دور في تطوير أداء المعلم الإبداعي.

واختلفت دراستا (العتيبي والعيسى، 2018) و(Ting & Piaw, 2014)، عن دراسات (Jarvis, 2015) و(الشرفات وآخرون، 2017)، في الفروق في العوامل الديموغرافية وأثرها في النمط الإشرافي، حيث أظهرت نتائج دراسة (العتيبي والعيسى، 2018) وجود فروق دالة إحصائياً تبع متغير الخبرة والمؤهل العلمي، كما أظهرت نتائج دراسة (Ting & Piaw, 2014) وجود فروق دالة إحصائياً في العوامل الديموغرافية وأثرها في النمط الإشرافي المتبع، بينما أظهرت نتائج دراستَي (Jarvis, 2015) و(الشرفات، 2017) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً لدى ممارسة القيادة الإبداعية حسب المتغيرات الديموغرافية، لأنّ الذكور والإناث على حدٍّ سواء على وعي تامّ بأهمية الممارسات التربوية التي من شأنها زيادة فاعلية الأداء المهني لديهم. واختلف مجتمع دراسة (Koseoglu et al., 2017) عن باقي الدراسات، حيث تمّ تطبيقها على مشرفين وموظفين غير تربويين، وبيّن الباحث ندرة وجود دراسات متعلقة بالإشراف الإبداعي.

وأوجه الشبه بين دراسة (Koseoglu et al., 2017) و(عبد الرحمن، 2018) أنه توجد علاقة موجبة بين درجة ممارسة الإشراف الإبداعي وفاعلية أداء الموظفين. واتفقت دراسة (Jarvis, 2015)، و(Ebneroumi & Rishehri, 2011) على أنّ اللوائح الإدارية من المعوقات التي تواجه القيادة الإبداعية، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات المادية في مدارس التعليم العام.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تبحث عن واقع ممارسة الإشراف الإبداعي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وهي منطقة جغرافية لم تتطرق لها أيٌّ من الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة

لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في عالمنا المعاصر؛ يجب أن نستثمر

الأفكار الإبداعية في حلّ المشكلات، ولن يتمّ الإبداع إلا من خلال التربية العلمية السليمة، حيث إنّ المشرف التربوي يُعتبر المحقق الأول لأهداف العملية التعليمية (عطا الله، 2011). والمشرف التربوي الذي يتصف بالإبداع هو الذي يمتلك القدرة على استثمار قدرات المعلمين، ومساعدتهم على توليد أفكار جديدة في تنفيذ الأعمال، وهو القادر على توظيف كلّ ما هو جديد لتحقيق الأهداف التربوية (مسمح، 2016). والمشرف التربوي المبدع دوره لا يقتصر على تحسين أداء المعلمين وطرق التدريس فحسب؛ بل له دورٌ أعمق من ذلك، حيث إنه يقوم بحلّ المشكلات، وزيادة التفاعل بين العاملين، وزيادة رغبة المعلمين في تحسين أدائهم (Hugan, Krasikova & Liu, 2016; Meng & Zhao, 2018). والإشراف الإبداعي من أندر الأنماط الإشرافية وجوداً، والأصعب تطبيقاً، حيث إنه يتطلب مهارات عالية لتحقيقه والعمل به (العاجز و حلس، 2009).

وبالنسبة للبيئة الكويتية؛ فقد أوصى (العجمي، 2016) بضرورة دراسة واقع الإشراف التربوي في مدارس دولة الكويت؛ مع التركيز على الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، والتي تساعد المشرف والمعلم على حدٍ سواء في تطوير الأداء التدريسي لصالح المتعلم. وجاءت نتائج دراسة (الديحاني، 2019) لتشير إلى وجود خلل في تصورات المعلمين عن واقع الإشراف التربوي وأساليبه الحديثة، التي قد تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها من خلال إعطاء المشرف التربوي– كونه قيادياً– الفرصة للإبداع والابتكار دون قيود البيروقراطية والأعمال الروتينية، التي أدت إلى عزوفٍ واضح عن التقدم لشغل وظيفة المشرف التربوي في الميدان التربوي في دولة الكويت.

وانطلاقاً من خبرة الباحث، كونه متخصصاً في الإشراف التربوي، ومعايشته للكثير من مشكلات التوجيه في وزارة التربية، وتواصله المستمر مع المعلمين والمشرفين، فقد تكوّنت لديه قناعة بضرورة دراسة واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس دولة الكويت، والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في تطوير العمل الإشرافي لصالح المشرف والمعلم والمتعلم.

أسئلة الدراسة

1 – ما واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

2 – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإشراف التربوي الإبداعي، في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، تُعزى لمتغير الجنس؟

3 – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإشراف التربوي الإبداعي، في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية؟

4 – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإشراف التربوي الإبداعي، في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية؟

أهداف الدراسة

1 – التعرف على واقع الإشراف التربوي الإبداعي، في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين.

2 – التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في واقع الإشراف التربوي الإبداعي، في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، تُعزى لمتغير الجنس.

3 – التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في واقع الإشراف التربوي الإبداعي، في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

4 – التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في واقع الإشراف التربوي الإبداعي، في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الإشراف التربوي الإبداعي في عملية الإبداع نفسها في كلّ مجالات الحياة المختلفة، فالمشرف يكون له تأثيرٌ ملحوظ على إبداع الموظفين، ومن أهمّ الطرق التي قد يؤثر بها المشرفون على إبداع المرؤوسين هي أن يكونوا بمثابة قدوة إبداعية لهم (Byrne, Mumford, Barrett & Vessey, 2009).

وأنّ الإبداع أحد أهمّ أبعاد حركة التطوير في النظام التعليمي، وكما أشار (Harris, 2009) فإنّ الإشراف الإبداعي يهدف إلى تحرير العقل، وإطلاق طاقات العاملين، والاستفادة منها بأكبر طريقة ممكنة، وهو عملية تساعد على التعاون والتقدير. وهذا النوع يساعد على تحريك قدرات الفرد الخلّاقة والإبداعية، وخاصةً عند المعلم، وذلك يتمّ من خلال بناء جسر من العلاقات الإنسانية المتعددة التي تقوم على أساس التعاون والاحترام المتبادل، وهذا يجعل المشرف يهتمّ بتطوير ذاته أولاً ثم المعلمين معه.

وحاول الباحث هنا التركيز على بعض النقاط المهمة، والمتعلقة ببيئة وحدود الدراسة الحالية، وهي كالآتي:

1 – تكمن أهمية البحث في التعرف على الجوانب التي من الممكن أن تساهم في تطوير أساليب الإشراف التربوي الحديثة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وتوعية المشرفين التربويين بمهارات الإشراف التربوي الإبداعي.

2 – التفاعل مع مشكلات الميدان التعليمية في دولة الكويت بشكل علمي، تعزيزاً للموضوعية والشفافية في حلّ المشكلات التي تواجه المتفاعلين في البيئة التعليمية.

3 – الكشف عن واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وإعطاء صورة واضحة لمتخذي القرارات، دعماً لإجراءات التطوير المنشودة والمهمة في العملية التعليمية في دولة الكويت.

4 – تزويد المكتبة العربية بأبحاث ودراسات تهتم بموضوع الإشراف التربوي واتجاهاته الحديثة، حيث لاحظ الباحث وجود شحّ في الأبحاث التربوية التي تركز في هذا المجال المهمّ والحيوي.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: عيّنة من معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة والثانوية في دولة الكويت.

الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي (2019–2020م).

الحدود الموضوعية: واقع الإشراف التربوي الإبداعي في ثلاثة مجالات تتناسب والبيئة التعليمية الكويتية (واقع الزيارة الصفية، واقع القراءة الموجهة، و واقع الدورات التدريبية).

مصطلحات الدراسة

أولاً – الإبداع: يعرّفه القاضي (2015) بأنه (القدرة على حلّ المشكلات بأساليب جديدة، والقدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، واستعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبّع الحاجيات بطريقة جديدة) (299). ويتبنّى الباحث هذا المصطلح كتعريف إجرائي للدراسة الحالية.

ثانياً – الإشراف التربوي: يعرّفه الشهري (2015) بأنه (عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة؛ غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها) (10). ويعرّفه الباحث إجرائياً بأنه: قدرة المشرف التربوي على قيادة المعلمين من خلال الأساليب المتنوعة لتحقيق الأهداف المأمولة من العملية التدريسية التي يمارسها المعلم، ويحتاج فيها دائماً للدعم المعنوي والمادي، وتوفير المعرفة الكافية لتطوير مهارات الإبداع والابتكار لديه.

ثالثاً – الإشراف الإبداعي: عرّفه الخليفة (2013) بأنه أسلوب إشرافي (يُستخدم مع المعلمين المجيدين، وهدفه الارتقاء بمستوى المعلمين حتى يصل بهم إلى أعلى درجات التمكن والاستفادة من القدرات الإبداعية لدى المعلمين، واستثمار ما لديهم من إمكانات جديدة غير تقليدية في المواقف التعليمية) (35). وعرّف عطا الله (2016) الإشراف التربوي الإبداعي بأنه: (عملية منظمة ومخططة، تهدف إلى تحسين الإنتاج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين... والعمل على إطلاق طاقاتهم وقدراتهم بشكلٍ أكثر إبداعاً، وكذلك تهيئة الظروف المناسبة

للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى تنمية الطالب تحصيلياً وفكرياً وعلمياً واجتماعياً) (211). ويعرّفه الباحث إجرائياً بأنه: عمليةٌ مهنية يقوم بها المشرف التربوي بتوفير الحديث والمناسب من الأفكار والأساليب والأدوات التي تعين المعلم على تحسين أدائه التدريسي بشكلٍ مستمر، وتدفعه إيجاباً نحو العطاء والبذل في سبيل تحقيق أهداف المادة العلمية التي يقوم بتدريسها.

منهج الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة الحالية في تحصيل المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أغراض الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و هو المنهج الأكثر مرونة في تحليل الظاهرة (إبراهيم، 2010)، للتعرف على وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة ومعلماتها في مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: الجنس، والمرحلة الدراسية، والمنطقة التعليمية. مما يتطلب منهجياً أن تكون الدراسة في قسمين: حيث تناول الباحث في القسم الأول منها: مشكلة الدراسة وأهميتها ومصطلحاتها، والدراسات السابقة عليها، والأدب التربوي المتصل بها. بينما خصّص القسم الثاني: لإجراءات الدراسة الميدانية، بما تتضمنه من توضيحات لمجتمع الدراسة وعيّنتها وأدواتها، وصولاً إلى مناقشة نتائجها وتحليلها وتفسيرها، وانتهاءً بوضع توصيات ومقترحات؛ يمكن أن تُسهم في تطوير عملية الإشراف الإبداعي في مدارس دولة الكويت.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلتين التعليميتين (المتوسطة والثانوية)، ومن جميع المناطق التعليمية الست في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، البالغ عددهم (37316) معلماً ومعلمة (حسب المجموعة الإحصائية للتعليم 2017–2018م). واشتملت عيّنة الدراسة على عدد (427) معلماً ومعلمة، وهي عيّنة ممثلة حسب جدول (Krejcie & Morgan, 1970) الذي يُستخدم لتحديد حجم العيّنة للأنشطة البحثية، وتمّ اختيارهم وفقاً لأسلوب العيّنة الطبقية. والجدول رقم (1) يُظهر وصف العيّنة والبيانات الديموغرافية لها.

جدول رقم 1

وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	211	%49.4
	أنثى	216	%50.6
المنطقة التعليمية	العاصمة	72	%16.9
	حولي	72	%16.9
	الفروانية	72	%16.9
	الجهراء	72	%16.9
	الأحمدي	72	%16.9
	مبارك الكبير	67	%15.7
المرحلة	المرحلة المتوسطة	222	%52.0
	المرحلة الثانوية	205	%48.0

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث بإعداد "استبانة" للتعرف على وجهة نظر معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية ومعلماتهما في قطاع التعليم بدولة الكويت نحو واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على خبرته الشخصية، وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالمجالات التي اشتملت عليها. وبناءً على هذه الخطوة المبدئية تكونت الأداة من (30) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: مجال واقع الزيارة الصفية (10 عبارات)، ومجال واقع القراءة الموجهة (10 عبارات)، ومجال واقع الدورات التدريبية (10 عبارات)، حيث حُدّدَ مقياس خماسي متدرج على نمط "ليكرت" لتحديد درجة موافقة أفراد عيّنة الدراسة عن كلّ فقرة من فقرات المقياس، وكانت درجات مستويات تقدير الاستجابة: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، تمثلت رقمياً حسب الترتيب: (5– 4– 3– 2– 1).

صدق أداة الدراسة وثباتها

للتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة وثباتها، ومدى توافقها مع أهداف الدراسة وشمولها لمجالاتها، استخدم الباحث الطرائق الآتية:

أولاً- صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: للتعرف على الصدق الظاهري؛ قام الباحث بعرض الأداة على عدد (11) من الزملاء أساتذة الجامعات في الكويت والسعودية والأردن، وعلى أساس الملاحظات المقدمة من الزملاء المحكّمين تمّ استبعاد بعض الفقرات، وتعديل صياغة البعض الآخر، ومن ثمّ ظهرت الأداة بصورتها النهائية، و طُبّقت لأغراض الدراسة الحالية.

الاتساق الداخلي: قام الباحث بالتحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كلّ بند والمجال التابع له على عينة بلغت (40) معلما و معلمة ليسوا من العينة النهائية للدراسة، وجاءت النتائج بوجود ارتباط دال موجب عند مستوى 0.01، كما يظهر بالجدول رقم (2):

جدول رقم 2

معاملات ارتباط البند بالدرجة الكلية للمحور التابع له ن = (40)

واقع الزيارة الصفية			واقع القراءات الموجهة			واقع الدورات التدريبية		
البند	درجة الارتباط	البند	درجة الارتباط	البند	درجة الارتباط	البند	درجة الارتباط	البند	درجة الارتباط
1	.500**	6	.657**	1	.372**	1	.753**	6	.783**
2	.723**	7	.467**	2	.519**	2	.817**	7	.305**
3	.692**	8	.736**	3	.683**	3	.813**	8	.823**
4	.701**	9	0.143	4	.486**	4	.846**	9	.758**
5	.658**	10	.281**	5	.651**	5	.801**	10	.794**

الصدق التكويني: الصدق البنائي (التكويني)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كلّ محور والدرجة الكلية للأداة، والجدول التالي يُظهر وجود ارتباط دال موجب بين درجات كلّ محور والدرجة الكلية للأداة وبين المحاور عند مستوى 0.01، ما يشير إلى اتسام الاستبانة بدرجة مرتفعة من التجانس الداخلي، مما يدلل على أنّ كلّ محور من محاور الأداة يقيس الوظيفة نفسها التي تقيسها المحاور الأخرى، كما يظهر بالجدول رقم (3).

جدول رقم 3

معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية ن= 40

	الزيارة الصفية	القراءات الموجهة	الدورات التدريبية
واقع الزيارة الصفية	.865**		
واقع القراءات الموجهة	.850**	.854**	
الدرجة الكلية	.950**	.954**	.949**

ثانياً – ثبات أداة الدراسة:

وبهدف التحقق من ثبات الأداة؛ تمّ استخراج معامل الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للاستبانة ككل، ولكلّ محور على العيّنة الاستطلاعية. وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (92%) تقريباً، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع للمقياس. ويبين الجدول رقم (4) قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة، انظر الجدول رقم (4):

جدول رقم 4

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

المتغير	عدد البنود	قيمة ألفا
واقع الزيارة الصفية	10	0.795
واقع القراءات الموجهة	10	0.776
واقع الدورات التدريبية	10	0.921
الأداة ككل	30	0.917

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها، تمّت معالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) (الإصدار الخامس والعشرون)، وتضمّنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية: (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ (2) التكرارات والنسب المئوية؛ (3) الأوزان النسبية للفقرات؛ (4) اختبار (T-test) للعينات المستقلة؛ و(5) تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

النتائج

1 – السؤال الأول: ما هو واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول بشكلٍ عام؛ تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الثلاثة الخاصة بواقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لجميع المحاور بشكلٍ عام؛ جاءت المتوسطات الحسابية الخاصة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة الخاصة نحو واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت بدرجة متوسطة. وعند ترتيب المحاور تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية حلّ محور واقع الزيارة الصفية أولاً، يليه محور واقع الدورات التدريبية، وأخيراً محور واقع القراءات الموجهة، كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة واقع الإشراف التربوي الإبداعي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
واقع الزيارة الصفية	2.97	0.77	59.4	1	متوسطة
واقع القراءات الموجهة	2.89	0.8	57.8	3	متوسطة
واقع الدورات التدريبية	2.91	0.83	58.2	2	متوسطة
الأداة ككل	2.92	0.75	58.5		متوسطة

وعند مقارنة المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول كلّ محور من المحاور الثلاث لواقع الإشراف الإبداعي كانت النتائج، كما في الجداول أرقام (6، 7، 8)، وهي كالآتي:

المحور الأول – واقع الزيارة الصفية:

جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي الإبداعي (واقع الزيارة الصفية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
1	يزودني المشرف التربوي ببعض الأفكار الإبداعية قبل الزيارة الصفية	2.85	1.02	56.9	متوسطة
2	يشجعني المشرف التربوي على الإبداع أثناء عملية التدريس	2.91	1.00	58.2	متوسطة
3	يعطني المشرف التربوي الحرية في استعراض أفكاري الإبداعية دون معارضة	3.04	1.00	60.8	متوسطة
4	يتيح المشرف التربوي الفرصة لي لتجريب الجديد من وسائل الشرح والعرض الإبداعية	3.19	0.98	63.9	متوسطة
5	يقترح المشرف التربوي بعض الحلول الإبداعية للمشكلات الصفية التي تواجهني	3.20	0.98	64.0	متوسطة
6	يفسر المشرف أي غموض يواجهني في الموقف التدريسي بطرق إبداعية	2.92	1.00	58.4	متوسطة
7	يحرص المشرف التربوي على متابعة الموقف التدريسي بشغف واهتمام	3.03	1.00	60.6	متوسطة
8	يعزز المشرف روح الإبداع والابتكار لدي بعد انتهاء الزيارة الصفية	2.92	1.00	58.4	متوسطة
9	يقوّم المشرف التربوي أفكاري ومساهماتي الإبداعية ما يعود عليّ بالنفع والتطور	2.96	1.00	59.2	متوسطة
10	يمثل المشرف التربوي نموذجاً حياً للإبداع والابتكار لي كمعلم	2.69	1.04	53.8	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمحور	**2.85**	**1.02**	**56.9**	**متوسطة**

ويتبين من الجدول رقم (6): أنّ المتوسط الحسابي الكلي للمحور جاء بدرجة متوسطة. أنّ أعلى ثلاث فقرات من الرتب من ضمن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسطات بارزة، إذ تتراوح أوساطها المرجحة ما بين (3.04–3.20)، وبأوزان مئوية تتراوح ما بين (64،0%–60،8%)، وهي متوسطات وأوزان بتقديرات متوسطة، ونصت هذه الفقرات وفق ترتيبها التنازلي على: الفقرة (5)، التي تنصّ على: "يقترح المشرف التربوي بعض الحلول الإبداعية للمشكلات الصفية التي تواجهني"، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغت (3.20). وتلتها الفقرة رقم (4)، التي تنص على: "يتيح المشرف التربوي الفرصة لي لتجريب الجديد من وسائل الشرح والعرض الإبداعية"، بمتوسط حسابي (3.19). كما يتضح من الجدول: أنّ أقلّ المتوسطات كانت الفقرة (10)، "يمثل المشرف التربوي نموذجاً حياً للإبداع والابتكار لي كمعلم"، بمتوسط حسابي (2.69)، بدرجة تقدير ممارسة متوسطة تميل إلى ضعيفة، وأنّ باقي الفقرات بالمحور حصلت على متوسطات حسابية ما بين (3.03–2.85)، بأوزان نسبية (60.6%–56.9)، بدرجات تقدير ممارسة متوسطة. واتفقت نتائج هذا المجال مع آراء (مسمح، 2016؛ عطا الله، 2011؛ الجميل، 2014) بأنّ الزيارات الصفية تتمّ بصورة تقليدية، وأنّ المشرفين التربويين يتبعون الأساليب التفتيشية التقليدية عند زياراتهم الصفية للمعلمين، لذلك حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، مع التأكيد على أهمية أنّ استخدام نمط الإشراف الإبداعي في الزيارة الصفية سيساهم في زيادة عطاء المعلم، فعندما يشعر المعلم بأنّ المشرف جاء لمساندته وتزويده بالخبرة في هذا المجال سيزداد عطاؤه (عبد الرحمن، 2018). وقد يُعزى حصول الفقرة رقم (5) على المتوسط الحسابي الأعلى في هذا المجال إلى أنّ المشرفين التربويين يواكبون التطورات التكنولوجية، ويعطون المعلمين الحرية المطلقة بتوظيف كلّ ما هو جديد واستخدامه بما يتناسب مع العملية التعليمية داخل الفصل الدراسي. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الشرفات وآخرون، 2017)؛ التي بينت أنّ المرونة هي أكثر الممارسات الإبداعية في مجال الزيارات الصفية.

المحور الثاني- واقع الدورات التدريبية:

جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي الإبداعي (واقع الدورات التدريبية)

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
21	يبحث المشرف التربوي الاحتياجات التدريبية خاصة بالعاملين في مدرستي	2.94	1.03	58.8	متوسطة
22	يضع المشرف التربوي خطة تدريبية متكاملة للعاملين في مدرستي	2.90	1.02	58.0	متوسطة
23	يشرك المشرف التربوي الجميع في تحديد الدورات التدريبية المرغوب فيها في مدرستي	2.95	1.03	58.9	متوسطة
24	يوفر المشرف التربوي وقتاً مناسباً لتنفيذ الدورات التدريبية في مدرستي	2.70	0.99	54.1	متوسطة
25	يوفر المشرف التربوي مكاناً مناسباً لتنفيذ الدورات التدريبية في مدرستي	2.91	1.03	58.2	متوسطة
26	يوفر المشرف التربوي وسائل مناسبة لتنفيذ الدورات التدريبية في مدرستي	2.85	1.05	56.9	متوسطة
27	يحفز المشرف التربوي جميع العاملين على حضور الدورات التدريبية في مدرستي	2.92	1.00	58.5	متوسطة
28	يوفر المشرف التربوي مدربين أكفاء لتنفيذ الدورات التدريبية المطلوبة	2.93	1.06	58.5	متوسطة
29	يقيّم المشرف التربوي الدورات التدريبية عند الانتهاء منها	2.98	1.03	59.7	متوسطة
30	يحرص المشرف التربوي على متابعة تطبيق ما تمّ تعلّمه في الدورات التدريبية على أرض الواقع	3.04	1.00	60.9	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمحور	**2.94**	**1.03**	**58.8**	**متوسطة**

ويتبين من الجدول رقم (7): أنّ المتوسط الحسابي الكلي للمحور جاء بدرجة متوسطة. أنّ أعلى ثلاث فقرات من الرتب من ضمن فقرات هذا المحور

حصلت على متوسطات بارزة، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (3.04–2.95)، وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (60.9% –58.9)، وهي متوسطات وأوزان بتقديرات متوسطة. ونصّت هذه الفقرات وفق ترتيبها التنازلي على: الفقرة رقم (30)، التي تنصّ على: "يحرص المشرف التربوي على متابعة تطبيق ما تمّ تعلّمه في الدورات التدريبية على أرض الواقع"، بمتوسط حسابي (3.04)، والفقرة (23)، "يشرك المشرف التربوي الجميع في تحديد الدورات التدريبية المرغوبة فيها في مدرستي"، بمتوسط حسابي (2.95). كما يتضح من الجدول: أنّ أقلّ المتوسطات كانت الفقرة (24)، "يوفر المشرف التربوي وقتاً مناسباً لتنفيذ الدورات التدريبية في مدرستي بالرغم من أهميتها"، بمتوسط حسابي (2.70)، بدرجة تقدير ممارسة متوسطة تميل إلى ضعيفة. وأنّ باقي الفقرات بالمحور حصلت على متوسطات حسابية ما بين (2.94–2.85)، بأوزان نسبية (58.8%–56.9)، بدرجات تقدير ممارسة متوسطة تميل إلى ضعيفة في غالبها. تشير هذه الفقرات إلى أنّ هناك دوراً للمشرفين في متابعة تطبيق ما تمّ تعلمه في الدورات التدريبية، وعمليات تقييم لجدوى الدورات التدريبية عند الانتهاء منها، وحرصهم على أن يشارك الجميع في تحديد الدورات التدريبية المطلوبة، إلا أنها تمارس بدرجات متوسطة حسب استجابات عيّنة الدراسة. قد يعود السبب في حصول الفقرة رقم (30)، التي تنص على: "يحرص المشرف التربوي على متابعة تطبيق ما تمّ تعلّمه في الدورات التدريبية على أرض الواقع"، على أعلى المتوسطات الحسابية إلى أنّ المشرف التربوي لا يكلّف المعلمين بدورات تدريبية إلا لهدف معيّن يحرص على أن يكتسبه المعلم ليتمّ تطبيقه في العملية التربوية. ويعزي الباحث سبب حصول الفقرة رقم (24)، التي تنص على: "يوفر المشرف التربوي وقتاً مناسباً لتنفيذ الدورات التدريبية في مدرستي"، على أقلّ المتوسطات الحسابية إلى أنّ الدورات التدريبية عادةً ما تُقام خارج ساعات العمل الرسمية، فيشعر المعلمون بوجود عبء إضافي عليهم وتكاليف إضافية غير ضرورية– من وجهة نظرهم –، وهذا ما أكدته دراستا الحميري (2012)، و(Zhang et al., 2018).

المحور الثالث – واقع القراءات الموجهة:

جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي الإبداعي (واقع القراءات الموجهة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
11	يضع المشرف التربوي خطة متكاملة للقراءات الموجهة	2.89	1.02	57.9	متوسطة
12	يكوّن المشرف التربوي فريقاً للقراءات الموجهة في مدرستي	2.76	1.03	55.2	متوسطة
13	يشارك المشرف التربوي في جميع أنشطة القراءات الموجهة	2.85	1.05	57.0	متوسطة
14	يقترح المشرف التربوي بعض المصادر والمراجع المفيدة في أنشطة القراءات الموجهة	2.79	1.04	55.8	متوسطة
15	يقبل المشرف التربوي اقتراحاتي وزملائي لبعض المصادر والمراجع المناسبة لأنشطة القراءات الموجهة	2.82	1.01	56.5	متوسطة
16	يتأكد المشرف التربوي أن محتوى القراءات الموجهة يصب في مصلحة عمليتي التعليم والتعلم	2.96	1.00	59.3	متوسطة
17	يشارك المشرف التربوي في إدارة جلسات النقاش الخاصة بالقراءات الموجهة	2.98	1.03	59.6	متوسطة
18	يسمح المشرف التربوي بالرأي والرأي الآخر عند مناقشة القراءات الموجهة	2.86	1.02	57.2	متوسطة
19	يلخص المشرف التربوي في نهاية جلسة القراءات الموجهة الموضوعات محل النقاش والمداولة	3.00	1.06	60.0	متوسطة
20	يقيّم المشرف التربوي خطة القراءات الموجهة في نهاية العام الدراسي، ويبلغ أعضاء الفريق بالنتائج المحصلة	2.95	1.12	59.1	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمحور	**2.89**	**1.02**	**57.9**	**متوسطة**

ويتبين من الجدول رقم (8): أنّ المتوسط الحسابي الكلي للمحور جاء بدرجة متوسطة. أنّ أعلى ثلاث فقرات من الرتب من ضمن فقرات هذا المحور حصلت على متوسطات بارزة، إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (96. – 3.00)، وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (59.3 – 60.0%)، وهي متوسطات وأوزان بتقديرات متوسطة. ونصت هذه الفقرات وفق ترتيبها التنازلي على: رقم (19)، التي تنص على: "يلخص المشرف التربوي في نهاية جلسة القراءات الموجهة الموضوعات محل النقاش والمداولة"، بمتوسط حسابي (3.00)، والفقرة (17)، "يشارك المشرف التربوي في إدارة جلسات النقاش الخاصة بالقراءات الموجهة"، بمتوسط حسابي (2.98)، والفقرة (16)، "يتأكد المشرف التربوي أنّ محتوى القراءات الموجهة يصب في مصلحة عمليتي التعليم والتعلم"، بمتوسط حسابي (2.96).

هذه الفقرات حول دور القراءات الموجهة، من تلخيص الموضوعات والمشاركة في جلسات النقاش الخاصة بها والتأكد من محتوى القراءات الموجهة، بالرغم من أهميتها فإنها تُمارَس بدرجات متوسطة حسب استجابات عيّنة الدراسة. كما يتضح من الجدول: أنّ أقلّ المتوسطات كانت الفقرة (12)، "يكوّن المشرف التربوي فريقاً للقراءات الموجهة في مدرستي"، بمتوسط حسابي (2.67)، بدرجة تقدير ممارسة متوسطة تميل إلى ضعيفة. وأنّ باقي الفقرات بالمحور حصلت على متوسطات حسابية ما بين (2.95–2.79)، بأوزان نسبية (55.8–59.1%)، بدرجات تقدير ممارسة متوسطة. اختلفت النتائج في مجال القراءات الموجهة عن نتائج دراسة الشرفات (2017)، فقد حصلت الفقرة رقم (12)، التي تنص على: "يكوّن المشرف التربوي فريقاً للقراءات الموجهة في مدرستي"، على أقلّ المتوسطات الحسابية، بينما أشار الشرفات إلى أنّ المشرفين التربويين يفخرون بالمعلم المبدع ويكلفونه بنقل خبراته التعليمية لزملائه المعلمين. وقد يعود هذا السبب إلى عدم وجود المشرف التربوي في المدارس بشكلٍ متكرر، فطبيعة عمل المشرف التربوي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت تقتصر على زيارات معدودة للمدرسة، ولهذا دورٌ كبير في عدم معرفة المشرف التربوي بالممارسات الإبداعية التي يقوم بها المعلمون، ومن هنا تتبين أهمية توطين الإشراف التربوي،

وتعيين المعلم كمشرف مقيم على زملائه في المدارس؛ لما لذلك من دور فعّال في الارتقاء بالعملية التعليمية (Jarvis, 2015) و(الجميل، 2014).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leqslant 0.05$) في واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تُعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent T-Test بالنسبة لمتغير الجنس، وجاءت النتائج، كما في الجدول رقم (9)، على النحو الآتي:

جدول رقم 9

نتائج اختبار (ت – t-test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
واقع الزيارة الصفية	ذكر	211	3.00	0.75	425	0.66	0.509
	أنثى	216	2.95	0.80			
واقع القراءات الموجهة	ذكر	211	2.85	0.76	425	1.08–	0.279
	أنثى	216	2.93	0.84			
واقع الدورات التدريبية	ذكر	211	2.78	0.73	425	3.42–	0.001
	أنثى	216	3.05	0.90			
الأداة ككل	ذكر	211	2.87	0.70	425	1.41–	0.160
	أنثى	216	2.97	0.79			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (9): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع (ذكور/ إناث) بالمحور (الدورات التدريبية) لصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى نوع الدورات التدريبية المقدمة من قِبَل الوزارة ممثلة بالتواجيه ومركز التطوير والتدريب، وذلك حسب توقيت ومكان عقد الدورات التدريبية، وحرص بالإناث عادة حضور الفعاليات و الأنشطة مقارنة بالذكور، فقد جاءت قيم (ت) عند مستوى دلالة أقلّ من (0.05) تجاه الإناث، فيما اختلفت الفروق بباقي

المحاور والدرجة الكلية، فقد جاءت قيم (ت) عند مستوى دلالة أكبر من (0.05). اختلفت نتائج هذا السؤال مع دراستَي (Jarvis, 2015) و(الشرفات وآخرون، (2017، حيث إنّ المعلمين والمعلمات – على حدٍّ سواء – على وعيٍ تام بالممارسات التربوية التي يجب القيام بها، وتقدير الجهود التي يقوم بها المشرف التربوي.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leqslant 0.05$) في واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغير المرحلة الدراسية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تمّت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent T-Test بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية، وجاءت النتائج، كما في الجدول رقم (10)، على النحو الآتي:

جدول رقم 10

نتائج اختبار (ت – t-test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية

	المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
واقع الزيارة الصفية	متوسطة	222	2.96	0.77	425	0.26	0.793
	ثانوي	205	2.98	0.78			
واقع القراءات الموجهة	متوسطة	222	2.88	0.80	425	0.15	0.885
	ثانوي	205	2.89	0.80			
واقع الدورات التدريبية	متوسطة	222	2.91	0.83	425	0.02	0.981
	ثانوي	205	2.91	0.83			
الأداة ككل	متوسطة	222	2.92	0.74	425	0.15	0.880
	ثانوي	205	2.93	0.75			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (10): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المرحلة الدراسية (متوسطة/ ثانوي) بالمحاور والدرجة الكلية، فقد جاءت قيم (ت) عند مستوى دلالة أكبر من (0.05). وقد تعزى هذه النتيجة إلى

أنّ هاتين المرحلتين تتشابهان في متطلبات العمل التدريسي من المعلمين، وبالتالي من الطبيعي أن تتشابهاً في الممارسات والمهارات المرتبطة بالإشراف التربوي الإبداعي.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leqslant 0.05$) في واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية، وجاءت النتائج، كما في الجدول رقم (11)، على النحو الآتي.

جدول رقم 11

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق لمتغير المنطقة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الزيارة الصفية	بين المجموعات	1.01	5	0.20	0.33	0.892
	داخل المجموعات	253.36	421	0.60		
	المجموع	254.37	426			
القراءات الموجهة	بين المجموعات	1.74	5	0.35	0.54	0.743
	داخل المجموعات	269.50	421	0.64		
	المجموع	271.24	426			
الدورات التدريبية	بين المجموعات	1.58	5	0.32	0.46	0.808
	داخل المجموعات	290.46	421	0.69		
	المجموع	292.04	426			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.39	5	0.28	0.50	0.780
	داخل المجموعات	236.49	421	0.56		
	المجموع	237.88	426			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (11): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المنطقة التعليمية بالمحاور الثلاثة والدرجة الكلية، فقد

جاءت قيم (ف) عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الخصوصية التي يتصف بها الإشراف التربوي في دولة الكويت، كونه يُدار بطريقة مركزية من خلال جهاز التوجيه في ديوان الوزارة والمناطق التعليمية، والتي تركن إلى تعميم المهارات الإشرافية الإبداعية الموحدة على جميع المناطق التعليمية، والتي تمّ النجاح في تطبيقها على أرض الواقع، محاولةً لضمان سير العمل، وتحقيق الأهداف من عمليات ونماذج الإشراف التربوي.

التوصيات

انطلاقاً من نتائج الدراسة المهمة التي توصل لها البحث؛ تمحورت التوصيات في الآتي:

1 – العناية بواقع الإشراف التربوي الإبداعي؛ من خلال تطوير أساليب الزيارات الصفية، وتشجيع القراءات الموجهة بين المشرفين والمعلمين على حدٍّ سواء، والعناية بالدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي كمّاً ونوعاً مما يمكّن المشرفين من أدواتهم، ويعزز قدراتهم لمساعدة المعلمين على القيام بالدور المنوط بهم.

2 – رصد احتياجات التطوير والتغيير الإداري والفني المطلوبين لتطبيق الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

3 – إيجاد برامج واقعية ومرنة للقراءات الموجهة التي تعين المشرفين على تحسين أدائهم لصالح المعلمين المتعلمين، من خلال اختيار القراءات ذات الموضوعات المناسبة، وتشجيع المعلمين على الانخراط في مثل هذه الأنشطة التي تثيرهم فنياً ومهنياً.

4 – رصد ميزانيات كافية للدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي الإبداعي، واختيار أوقات وأماكن مناسبة لكلٍّ من المشرفين والمعلمين، ورصد مكافئات مجزية للمدربين والمتدربين، حيث إنّ الاستثمار في التعليم من أهمّ أوجه الاستثمار.

المقترحات

1 – إجراء دراسة حول واقع الإشراف التربوي الإبداعي في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت.

2 – إجراء دراسة حول أثر الإشراف التربوي الإبداعي في تحسين أداء المعلم في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

3 – إجراء دراسات حول الموضوعات الحديثة في الإشراف التربوي، للعناية بالمنهج العلمي ونتائجه عند تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

Creative Educational Supervision in Kuwait Public Schools As Perceived by Teachers

Dr. Sultan Gh. Al-daihani
College of Education - Kuwait University
Kuwait

Abstract

This study aims to identify the status of Creative Educational Supervision in Kuwait Public Schools from teachers point-of-view. Three domains of creative supervision have been studied; namely, (Classroom Visits, Directed Reading, and Training Courses). This study used the descriptive analytical approach. A questionnaire was developed and applied to (427) male and female teachers as a stratified random sample. Results concluded that practicing Creative Educational Supervision in the Public Schools in Kuwait had a medium degree from teachers point-of-view, Classroom Visits had been ranked top in terms of arithmetic means, While Training Courses ranked last. The most significant results showed that the most practiced creative ability in the field of Classroom Visits is: Suggestion of creative solutions to resolve classroom problems. However; the most practiced creative practice in the field of Direct Reading is: Exchange of creative views between the educational supervisor and the teacher. Finally; the most practiced creative practices in the field of Training Courses are: Educational Supervisor motivation to teachers to attend training courses, following-up their application of what have been learned in practice. Moreover; the result of the study indicated no statistically significant differences at level of significance (a = 0.05), that can be attributed to educational districts or educational level.

Key Words: Creative Supervision, Teachers, Public Education.

المراجع

إبراهيم، عبدالحميد (2010). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، تصميمه*. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

الجرايدة، محمد والبوسعيدي، حمد (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف الإبداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث، 3*(9)، (1–18).

الجميل، عبد الله حمود (2014). تصور مقترح لتوطين الإشراف التربوي بالمدارس في مدينة حائل التعليمية: من وجهة نظر مديري المدارس – المشرفين التربويين. *مجلة كلية التربية، 29*(02)، (113–158).

الجهني، فايز بن محمد.(2012) دراسة تقويمية لتطبيق المشرفين التربويين للإشراف الإبداعي من وجهة نظر المعلمين بالمدينة المنورة [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

الحميري، عبدالقادر (2012). بطاقة مقترحة لتقويم أداء المعلمين في ضوء أنموذج الإشراف الإبداعي. *مجلة دراسات في المناهج والإشراف التربوي، 4*(2)، (17–61).

الخليفة، موسى بن عبدالله (2013، 17 أبريل). الإشراف الإبداعي من أنماط الإشراف التربوي. *جريدة الجزيرة*، (14811). استرجعت من: http://www.alÙjazirah.com/2013/20130417/ar3.htm

الديحاني، سلطان غالب (2019). أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت: دراسة تنبؤية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 15*(4)، (459–474).

الشرفات، حسين والقطيش، حسين والخزام، عوض (2017). مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في مدارس

محافظة المفرق في الأردن. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 5*(17)، (12–1).

الشهري، خالد بن محمد (1435هـ). *تجديد الإشراف التربوي*. الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

الشهري، محمد عامر (2018). متطلبات الإشراف الإبداعي بمكتب تعليم النماص: تصور مقترح. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (17)، (195–120).

العاجز، فؤاد وحلس، داود(2009). *دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم*. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

عبد الرحمن، إيمان جميل (2018). واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة. *مؤتة للبحوث والدراسات، 33*(6)، 319–351.

العتيبي، خالد بن ناهس والعيسى، ريم بنت عبد الرحمن (2018). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية، 30*(4)، 649–668.

العجمي، علي (2016). تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، 35 (170)، 749–790.

عطا الله، أحمد (2011). *الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

عطا الله، أحمد (2016). معوقات ممارسة المختصين التربويين بوكالة الغوث الدولية للإشراف الإبداعي. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6*(2)، (232–203).

القاضي، محمد يوسف (2015). *الإشراف التنظيمي*. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الكومي، إيمان (2016). *درجة ممارسة المختصين التربويين لكفايات الإشراف الإبداعي وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بوكالة الغوث في محافظة غزة* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

مسمح، وليد محمد (2016). *درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين* [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

Abdulrahman, E. (2018). The reality of the practice of modern supervisory patterns among educational supervisors and their importance considering contemporary supervisory trends (in Arabic). *Mt'ah for Research and Studies, 33*(6), (319-351).

Alajami, A. (2016). A proposed vision for developing the educational supervision process in the State of Kuwait (in Arabic). *Journal of the College of Education, Al-Azhar University, 35*(170), 749-790.

Alajez, F., & Hilles, D. (2009). *The supervisor's guide to improving teaching and learning* (in Arabic). College of Education, Islamic University: Gaza.

Aldaihani, S. (2019). Reasons for reluctance of supervisory positions from teachers' perspective in Kuwait state schools: a predictive study (in Arabic). *Jordan Journal of Educational Sciences, 15*(4), 459-474.

Alhumairi, A. (2012). A suggested card to evaluate the performance of teachers considering the creative supervision model (in Arabic). *Journal of Studies in Curricula and Educational Supervision, 4*(2), 61-17.

Aljamile, A. (2014). A proposed scenario for the settlement of educational supervision in schools in the educational city of Hail: from the viewpoint of school administrators - educational supervisors (in Arabic). *Journal of the College of Education, 29*(02), 113-158.

Aljarayda, M., & Albusaidi, H. (2017). The degree of educational supervisors' practice of creative supervision methods in the Alseeb state, Muscat governorate, Sultanate of Oman (in Arabic). *Journal of the Global Institute for Study and Research, 3*(9), 1-18.

Aljuhani, F. (2012). *An evaluation study of the educational supervisors'*

application of creative supervision from the viewpoint of teachers in Medina published MA (in Arabic). Islamic University of Medina.

Alkumi, I. (2016). *The degree of educational specialists' exercise of the competencies of creative supervision and its relationship to the professional growth of the teachers of the lower basic stage of the UNRWA in the governorate of Gaza* (published MA) (in Arabic). Al-Azhar University Gaza.

Alotaibi, Kh. & Alessa, R. (2018). Creative leadership and its relationship to the effectiveness of the creative self of female educational supervisors in general education considering some variables (in Arabic). *Journal of Educational Sciences, 30*(4), 649-668.

Alqathi, M. (2015). *Organizational supervision* (in Arabic). Amman: Academics for Publishing and Distribution,

Alshehri, Kh. (1435 AH). Renewing educational supervision (in Arabic). Dammam: Indexing of the King Fahd National Library.

Alshehri, M. (2018). Creative supervision requirements at AlNamas education office: A proposed perception (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, (17), 195-120.

Alshorifat, H., Qutaish, H., & Khuzam, A. (2017). The level of practicing creative supervision from mathematics supervisors according to the View of mathematics teachers in schools Mafraq Governorate in Jordan (in Arabic). *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, 5*(17), 12-1.

Atallah, A. (2011). *Creative supervisory practices among educational supervisors as seen by UNRWA schoolteachers in Gaza* (published MA) (in Arabic). Al-Azhar University - Gaza.

Atallah, A. (2016). Obstacles for the educational professionals in the International Relief Agency for creative supervision (in Arabic). *Palestine University Journal for Research and Studies, 6*(2), 203-232.

Audet, L. (2012). *Perceptions of stimulants and barriers to creativity in the work environment within a school building.* (Degree of Doctor) Michigan State University.

Ebneroumi, S., & Rishehri, A. (2011). Towards a conceptual framework for

the characteristics of a creative school. Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 2253-2258.

Harris, A. (2009). Creative leadership: developing future leaders. *Management & Administration Society*, 23 (1), 9-11. DOI: 10.1177/0892020608099076.

Huan, L., Krasikova, D., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: the role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 132, (49-62). Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597815001193

Ibrahim, A. (2010). *Scientific research: its concept, tools, design* (in Arabic). Al- Zahraa for Publishing and Distribution: Riyadh.

Jarvis, T. (2015). *A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri School Administrators* (Degree of Doctor of Education). Lindenwood University, ProQuest Dissertations Publishing, United States.

Khalifah, M. (2013). Creative supervision is a pattern of educational supervision (in Arabic). *Al-Jazirah Newspaper*, (14811). Retrieved from: http://www.al-jazirah.com/2013/20130417/ar3.htm

Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. (2017). Working with creative leaders: exploring the relationship between supervisors and subordinates creativity. *The Leadership Quarterly, 28*, 798-811.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.

Leveque, L. (2011). *Breakthrough Creativity: Achieving top Performance Using the Eight Creative Talents*. Nicholas Brealey Publishing, London, UK. ISBN: 0891062688, 9780891062684

Meng, Y., & Zhao, C. (2018). Academic supervisor leadership and its influencing mechanism on postgraduate creativity in china. *Thinking Skills and Creativity, 29*, 32-44.

Musamah, W. (2016). *The degree of educational supervisors' practice in the Gaza governorate of creative thinking and its relationship to the level of teacher performance* (published MA) (in Arabic). Islamic University of Gaza. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S187118711830004X

Piaw, C., & Ting, L. (2014). Are school leaders born or made? Examining factors of leadership styles of Malaysian school leaders. *Social and Behavioral Sciences, 116*, 5120-5124. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281401101X

Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2011). *Creative Leadership: skills that drive change (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Saga Publication.

Available at: https://books.google.com.kw/books?id=hurSte5UGPoC&hl

Robinson, K. (2011). *Out of our Minds: Learning to be Creative*. John Wiley & Sons, UK. ISBN: 0857081047, 9780857081049

Stoll, L., & Temperley J. (2009). Creative Leadership: a challenge of our times. *School Leadership and Management, 29*(1), 63-76. DOI:10.1080/13632430802646404