تطوير الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة – تصور مقترح

إعداد

د/ أحمد محمد محمود الجنايني

مدرس أصول التربية

كلية التربية – جامعة حلوان

مستخلص البحث:

لقد شهد العالم المعاصر ولازال يشهد العديد من الأزمات التي تتسم بالتنوع والسرعة وعنصر المفاجأة؛ فمنذ بداية هذا العقد من القرن الحادي والعشرين وتحفل ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتربوية بجملة من الأزمات الكبرى المتلاحقة، التي أشارت إليها العديد من التقارير الدولية المتخصصة، ومن تلك الأزمات: تداعيات جائحة كورونا، والحرب في أوكرانيا، التهجير القسري، نزوج اللاجئين، والتضخم المرتفع في أسعار الطاقة والغذاء، والركود (التراجع) المستمر في النمو الاقتصادي، تداعيات التغيرات المناخية. وكل تلك الأزمات قد تقف عائقاً في مسار نمو وتقدم الأفراد والمجتمعات وفي ذات الوقت باعثاً لتطور وتقدم جديد.

ويعد الميدان التربوي بكافة عناصره أحد أهم تلك الميادين التي تعاني من تداعيات تلك الأزمات المعاصرة، وبناء على ذلك هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة باعتباره أحد أهم عناصر الميدان التربوي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لرصد ووصف رصد انعكاسات تداعيات الأزمات المعاصرة على التعليم عامة وعلى الاشراف التربوي على وجه الخصوص، وتوصلت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

Abstract:

The world has witnessed and continues to witness many crises that are characterized by diversity, speed and the element of surprise.Since the beginning of this decade of the Twenty-First Century, the fields of economic, political, social, cultural and educational life have been occupied by a number of successive major crises, which have been referred to by many specialized international reports, including: the repercussions of the Corona pandemic, War in Ukraine, forced displacement, the marriage of refugees, high inflation in energy and food prices, the ongoing recession (decline) in economic growth, the repercussions of climate change. All these crises can be an obstacle to the growth and progress of individuals and societies and at the same time an impetus for new development and progress.

Educational field with all its elements is one of the most important fields that suffer from the repercussions of these contemporary crises.accordingly, the current study aimed to try to develop educational supervision in pre-university educational institutions in Egypt in light of the repercussions of contemporary crises as one of the most important elements of the educational field. These study relied on the descriptive method to monitor and describe the repercussions of contemporary crises on education in general and on educational supervision in particular. This study has come up with a proposal to develop educational supervision in pre-university educational institutions in Egypt in light of the repercussions of contemporary crises.

Keywords; Contemporary crises – Educational supervisiovn

المقدمة :

تعد الأزمة ظاهرة إنسانية عُرفت منذ نشأة الإنسان وملازمة له طوال حياته، فهي تنشأ في أية لحظة وتحت أية ظروف مفاجئة وتتسبب بشكلٍ عام في خلق نوع من التهديد (خسائر وتأثيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية) للدولة أو المؤسسة أو المجتمع أو الفرد، مما استدعى ذلك للاهتمام بها وبإدارتها بأسلوب علمي؛ وذلك ليس للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث أثناء حدوثها والقدرة على مواجهتها فقط، بل يمتد الأمر للوقاية من وقوع المزيد من الأزمات مستقبلاً.

وتبعاً لذلك فقد بات من الضروري الاهتمام بدراسة علم الازمات باعتباره أحد أهم مجالات العلوم الإنسانية، الذي يتطلب وعي وقدرة الأفراد والمجتمعات على تحليل وتقييم الأزمات لتجنب مخاطرها والاستفادة من الإيجابيات التي قد تنجم عنها، وبالتالي فلم تكن الازمات عامةً خطراً قط على الفرد والمجتمعات، بل كانت أيضاً باعثاً لنهضة علمية وفكرية أثرت بمجالات المعرفة الانسانية وساهمت في تطورها (Hunter, A. & et. al., 2016, P-P. 8-9.)

والجدير بالذكر، أن الحالات الطارئة التي تسببها الأزمات تعد أحد أخطر تحديات التنمية التي تواجهها كافة المجتمعات، فالأمر لا يتوقف فقط عند المعاناة المباشرة التي يعانيها المجتمع إزاء تلك الأوضاع الطارئة، وإنما يتعدى الأمر كون الأزمات- سواء الطبيعية أو الناتجة عن تفشي الأمراض والأوبئة- أحد أهم الأسباب الرئيسة للتخلف أو التمييز، وللانهيار أو التقدم الاقتصادي، وغالباً ما يدفع ثمن عواقب تلك الأزمات هي الفئات المهمشة والضعيفة، وبخاصة الأطفال، والنساء، والكبار.

هذا وقد شهد العالم المعاصر ولازال يشهد العديد من الأزمات والكوراث التي تتسم بالتنوع والسرعة وعنصر المفاجأة؛ فمنذ بداية هذا العقد من القرن الحادي والعشرين وتحفل ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتربوية بجملة من الصدمات الكبرى المتلاحقة وصفتها العديد التقارير الدولية المتخصصة بالأزمات؛ فلقد تعرض العالم لعدد من أزماتٍ كبرى تضمنت كل من تداعيات جائحة كورونا، والحرب في أوكرانيا، التهجير القسري، نزوج اللاجئين، والتضخم المرتفع في أسعار الطاقة والغذاء، والركود (التراجع) المستمر في النمو الاقتصادي، تداعيات التغيرات المناخية. وكل تلك الأزمات قد تقف عائقاً في مسار نمو وتقدم

الأفراد والمجتمعات وفي ذات الوقت باعثاً لتطور وتقدم جديد. (فتحي محمد مادي، البشير الهادي القرقوطي، ٢٠٢٢، ص ٣٢٠) & (AXA, 2023 & AXA) &2022 (World Economic Forum, 2024).

ويعد الميدان التربوي أحد أهم تلك الميادين التي واجهت العديد من التحديات المتلاحقة الناجمة عن اندلاع الأزمات والكوارث؛ فمؤسسات التربية والتعليم بمعظم دول العالم تعاني من مواجهة الأزمات المعاصرة، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة لأخرى، ومن مرحلة لأخرى. ورغم ذلك التنوع والاختلاف إلا أنه لابد من الاعتراف بأن طبيعة مؤسسات التربية والتعليم ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى الأزمة ذاتها؛ فتراكم تبعات تلك الأزمات المعاصرة يتزايد يوماً بعد يوم ويزيد من حدتها وتحدياتها (محمد الأسمعي محروس، ٢٠٢٠، ص ص ٤٧٦ – ٤٧٨.)

واستناداً لما سبق الإشارة إليه، حول خطورة الأزمات المعاصرة، ما يشهده العالم المعاصر من زيادة مقلقة في عدد المتضررين بالأنظمة التعليمية جراء تداعيات تلك الأزمات، وهو ما قد يعوق قدرة أنظمة التعليم على استيعاب ما يقرب من ٢٢٢ مليون فرد في سن التعلم، من ثم الفشل في تحقيق أهدافها والدفع بها إلى حافة الهاوية. (United Nations, 2022, P.1)

هذا بالإضافة إلى حالات الإغلاق القسري للمؤسسات التعليمية بمعظم دول العالم لفترات من الزمن حفاظاً على الأرواح؛ بسبب النزاعات المسلحة وعدم الاستقرار السياسي، انتشار الأمراض والأوبئة، المخاطر البيئية، وما نجم عن ذلك من تضرر ما يقرب من حوالي (١.٦) بليون طالباً على مستوى العالم؛ حيث تضررت من ذلك حوالي ٩٤٪ من المتعلمين بأكثر من ١٩٠ دولة من العالم، وارتفعت تلك النسبة ببلدان الدول النامية لتصل بها النسبة لنحو ٩٩٪ من المتعلمين (UN Sustainable Development Group, 2020, P. 2.)

وتعد المؤسسات التعليمية بمصر أحد تلك المؤسسات التي قد أغلقت فترات من الزمن جراء تلك الأزمات المعاصرة؛ فلقد بدأت بالإغلاق لمدة أسبوعين وفقاً لقرار رئيس الحكومة المصرية رقم (٧١٧) لسنة ٢٠٢٠ (رئاسة الجمهورية: قرار رئيس الوزراء رقم ٧١٧ لسنة ٢٠٢٠). واستمر تعليق الدراسة بمصر وبمعظم دول العالم

لفترات أطول امتد لعام أو عامين بشكل مستمر أو على فترات متفرقة؛ لكون التجمع بالمدارس يسبب خطر محتملاً على أعضاء المنظومة التعليمية، وذلك في إطار خطة الدولة الشاملة للتعامل مع أي تداعيات محتملة لتلك الأزمات. (Sintema, E. J., 2020, P.p. 1 – 6)

وتبعاً لتلك الإجراءات التي أدت إلى إغلاق كافة المؤسسات التعليمية بمصر، مما دعى ذلك إلى ضرورة تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية بكافة عناصرها؛ بغية تعزيز فاعلياتها في التكيف مع تداعيات تلك الأزمات المعاصرة، القدرة على مواجهة تحدياتها، القيام بأدورها ووظائفها على أكمل وجه.

ثانيًا: مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود والمحاولات التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بمصر لتحسين وتطوير العملية التعليمية للتمكن من مواجهة التحديات الناجمة عن تلك الأزمات المعاصرة، إلا أنه لاتزال هناك عناصر من المنظومة التعليمية بمصر تواجه العديد من التحديات والصعوبات، بحاجة لمزيد من الجهود والدراسة حتى تتمكن من المساهمة في تعزيز المؤسسات التعليمية المصرية للقيام بأدوارها بفاعلية خلال فترات تلك الأزمات المعاصرة. (مصطفي أحمد عبد الله & عادل حلمي أمين اللمسي، ٢٠٢٠، ص ص ٤٠ – ١١٢)، (Sintema, E. J., 2020, P.p. 1 – 6)، (مها صالح العمود & نادية ناصر الدوسري & وفاء عبد الرحمن قريشي، ٢٠٢٢، ص ص ٤٦٨ – ٥٠٦)، (عبير عبد الحافظ حسن المثقال، ٢٠٢٣، ص ص ٦٩ – ٨٨)، (جيرمي هوبكنز، ٢٠٢٣، ص ص ٣٥١ – ٣٥٨).

ولعل الإشراف التربوي هو أحد أهم تلك العناصر التي تحتاج لمزيد من الجهود والبحث؛ وذلك لما له من دور رئيس في المساهمة في متابعة تحسين وتطوير تلك المؤسسات بكافة عناصرها في ظل ما تعانيه وتواجهه من تغيرات وتطورات جراء الأزمات والكوارث المعاصرة.

وتشير العديد من الدراسات التي تناولت جوانب الإدارة، والتوجيه، والإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر إلى أنه بالرغم من الدور الهام

للإشراف التربوي، إلا أنه بصورته التقليدية لم يعد مناسباً أو حتى قادراً على القيام بأدواره وأداء مهامه في ظل كافة التطورات والتغيرات التي تشهدها عناصر مؤسسات التعليم قبل الجامعي، خاصةً تلك التطورات والتغيرات التي فرضتها العديد من الأزمات المعاصرة. (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٢، ص ص ٩٨٦ – ١٠٨٩)، (ماهر محمد عبد الرحمن أحمد، ٢٠٢١، ص ص ٢ – ٤١)، (أحمد محمد حسانين محمد، ٢٠٢١، ص ص ١٥١ – ٢١٣)، حسن فاروق محمد محمود، ٢٠١٨، ص ص ٥٥ – ٨٦)

وبناء على ذلك سعت الدراسة الحالية نحو وضع وصياغة تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

أسئلة الدراسة:

وتتمثل أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

ما التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات قبل الجامعي المصرية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، والمتمثلة فيما يلي:

- ما هي الأزمة (نشاءتها – خصائصها – مراحلها – نظرياتها)؟
- ما هي الأزمات المعاصرة التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ما هي عملية الاشراف التربوي وممارستها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ما واقع الجهود المبذولة بمجال الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية؟
- كيف يمكن تطوير الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية، وهي كما يلي:

- التعرف على مفهوم الأزمة (نشأتها – خصائصها – مراحلها – نظرياتها)
- التعرف على الأزمات المعاصرة التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي

- رصد واقع الإشراف التربوي وممارسته بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية
- التوصل لأفضل المقترحات المناسبة لتطوير عملية الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

أهمية الدراسة:-

وتنقسم أهمية الدراسة الحالية إلى:

أ- أهمية الدراسة النظرية

وتكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية فيما يلي:

- المساهمة في البحث حول سبل تحسين وتطوير العلمية التعليمية في ظل الأزمات.
- التأكيد على أهمية دور الاشراف التربوي في التعامل مع الأزمات التربوية.
- قلة الدراسات التي تناولت الاشراف التربوي في ظل الأزمات في ضوء حدود علم الباحث.

ب- الأهمية التطبيقية

وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

- تقديم المقترحات التي قد تفيد المختصين بالمجال التربوي عامةً (المخططين وواضعي السياسات التربوية التعليمية – الخبراء والمتخصصين والمهتمين بالشأن التربوي والتعليمي) للقيام بأعمالهم في ظل الكوارث والأزمات.
- مساعدة الدارسين والمسئولين المعنيين بالإدارة والاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ممارسة مهامهم بشكل فعّال خلال فترات الأزمات.
- المساهمة في تحسين وتطوير العلمية التربوية والتعليمية بشكل عام في ظل الأزمات.

منهج الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها؛ اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعتها؛ والذي يحاول وصف وتشخيص واقع الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر وتحديد طبيعة بعض الأزمات المعاصرة التي تواجهه خلال القيام بأدواره وأداء مهامه، ومن ثم القدرة على تقديم تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي حتى يتمكن من القيام أدواره وأداء مهامه في ظل تداعيات بعض الأزمات المعاصرة.

مصطلحات الدراسة

وتضمنت الدراسة الحالية على مصطلحي الأزمة، الإشراف التربوي، وسيتم التعرف على المقصود بكل منهما في تلك الدراسة.

أولاً: مصطلح الاشراف التربوي

ويتضمن مصطلح الإشراف التربوي شقين: الإشراف والتربية، وعليه يمكن التطرق إلى تعريف الإشراف بداية ثم التطرق لمصطلح الإشراف التربوي.

الإشراف

وبالتطرق للتعرف على الإشراف فإنه سيتم تعريفها لغوياً واصطلاحا

أ- لغوياً

ويُعرف الإشراف كما ورد بمعجم لسان العرب: أشرف الشيء، بمعنى علاه، وأشرفت الشيء، علوته، وأشرفت عليه، اطلعت عليه من فوق. (ابن منظور، ٢٠٠٩، ص ص ٢٢٤١ – ٢٢٤٤)

وكما ورد بالمعجم الوسيط: أشرف الشيء، علاه وارتفع، وأشرف عليه، اطلع من فوق، وتولاه وتعهده وقاربه، أشفق عليه، والمشرف من الأماكن، العالي المطلع على غيره. (مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ٢٠١١، ص ص ٤٧٩ – ٤٨٠)

أما في اللغة الإنجليزية فيُعرف مصطلح الإشراف (Supervision) على أنها مشتقة من الفعل (Supervise)، وتعني كما ورد بقاموس اللغة

الإنجليزية: أنها ملاحظة الآخرين أثناء تأديتهم لأعمالهم، لتفحص أنهم يعملون بالشكل والطريقة الأفضل.(Summers, D., 2001, P. 931)

كما يعرف أيضاً باللغة الإنجليزية وفقاً لمصطلح الإشراف (Supervision) أنه مصطلح لكملة تتكون من جزئيين، الجزء الأول: Super ويعني الفائق أو فوق، الجزء الثاني: Vision وتعني الرؤية. أي أن مصطلح الإشراف يشير إلى الرؤية الفائقة، وبالتالي فمصطلح الإشراف في اللغة الانجليزية يعني الرؤية والمراقبة والإشراف من الأعلى أو في ذات الوقت إظهار أن الشخص الذي يقوم بالإشراف أعلى من الشخص الذي يتم رؤيته ومراقبته والإشراف عليه. (Purwanto, M. N.,2017, P.p. 1 -2)

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن مصطلح الإشراف يعني الاطلاع على أعمال الغير بغرض فحصها سواء تم ذلك بشكل فردي أو جماعي، ويكون المشرف هو ذاك الشخص الذي يتفحص أعمال الغير ويطلع عليها باعتباره أعلى منهم خبرة ومهنية.

ب- اصطلاحاً

لم يتفق الباحثون حول تعريف محدد للإشراف وذلك تبعاً لتباين مجالات تخصصهم، وتوجهاتهم النظرية نحوه، وتحليلهم لإطاره ومضمونه.

هذا وتتعدد أنواع الإشراف تبعاً للمجال المنتسب إليه؛ فهناك، ما يسمى بالإشراف الطبي، والإشراف الاقتصادي، الإشراف السياسي، الإشراف الاجتماعي، الإشراف التربوي، وتبعاً لمجال البحث والدراسة الحالية فإنه سيتم التطرق لمصطلح الإشراف التربوي.

<u>الإشراف التربوي</u>

تتعدد التعريفات الاصطلاحية للإشراف التربوي، ولكنها تؤكد على حقيقة واحدة، وهي أنه عملية تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية.

هذا وقد اختلف المتخصصون بالمجال التربوي في تحديد مفهوم عام وشامل لعملية الإشراف التربوي؛ تبعاً لاختلاف وجهات النظر حول طبيعة الأدوار والمهام التي يقوم بها المشرف التربوي، وطبيعة الفترة الزمنية

والظروف المحيطة التي تتم خلالها تلك العملية؛ فمنهم من يرى أنه يُمِد المعلم بما يحتاج إليه من مساعدة خلال العملية التربوية والتعليمية، وهناك من يرى أنه يستهدف إمداد التلاميذ بكافة المراحل التعليمية بأفضل الخدمات التربوية والتعليمية التي يحتاجون إليها.

وتبعاً لذلك فقد تم عرض لعدد من تلك التعريفات كما وردت ببعض من الدراسات والبحوث التربوية.

فبعض تلك التعريفات تنظر للإشراف التربوي على أنه عملية شاملة ديناميكية مستمرة متكاملة لكفاءة عناصر العملية التربوية والتعليمية، وتبعاً لتلك الرؤية يمكن التعبير عن الإشراف التربوية بأنه:

تلك العملية الفنية القيادية الإنسانية الشاملة التي غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها. (خالد الشهري، ٢٠١٤، ص ١٠)

وفي ذات السياق يُعرف بأنها مجموعة من الجهود التربوية والقيادية والإدارية التطويرية تهدف إلى تحسين عمليتي التربية والتعليم ومن ثم الارتقاء بمستوى أداء النظام التعليمي، مع التأكيد على أنه إن تنوعت واختلفت في الوسائل والأساليب، إلا أنها تتفق جميعها في تحقيق الهدف ذاته. (جميل أمين قاسم، ٢٠١٨، ص ١٨)

وعلى ذات النحو يُعرف أيضاً بأنه عملية إدارية قيادية تعاونية تُعني بتحسين جودة عمليتي التربية والتعليم بالمدرسة وتقويمها وتطويرها؛ للارتقاء بمستوى أداء النظام التعليمي وتحقيق أهدافه التربوية المنشودة. (ناصر الدين سعيد نوري، ٢٠١٣، ص ٤١)

والبعض الآخر ينظر لعملية الإشراف التربوي على أنه عملية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم لمتابعة وتقويم وتطوير المعلم بصفة مستمرة؛ لتعكس بذلك المهام والأدوار التي تعني بها تلك العملية، وتبعاً لتلك الرؤية يمكن التعبير عن الإشراف التربوية بأنه:

عدد من الأنشطة التربوية يقوم بها متخصصون بالمجال التربوي؛ لمساعدة المعلمين على التنمية المهنية، وتحسين ممارساتهم التربوية والتعليمية

داخل غرفة الصف وخارجها، والمساهمة في تذليل العقبات التي تواجههم؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخطط لها. (Tuncay, Y. & Ramazan Y., 2015, p. 58)

وفي ذات السياق نفسه يُعرف بأنه تلك الخدمة الفنية المتخصصة التي يبذلها القائمون على شئون التعليم لتوفير الإشراف والقيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين عمليتي التربية التعليم. (محمد هاشم ريان، آخرون، ٢٠١٠، ص ١٠٢)

ويختصر آخر المصطلح في كونه عملية تتم من قبل المشرف لتوجيه ومتابعة العملية التعليمية؛ لتزويد المعلمين بخدمات تعليمية أفضل من أجل تحسين عمليتي التربية التعليم. (ضياء العرنوسي، آخرون، ٢٠١٣، ص ١٢٨)

والبعض الآخر ينظر للإشراف التربوي على أنه عملية تتم بشكل فردي طارةً، وبشكل جماعي طارةً أخرى تبعاً لطبيعة ومتطلبات الموقف التعليمي، وفي هذا السياق يعرف الإشراف التربوي بأنه:

عملية ونشاط لتحفيز وتنسيق وتوجيه نمو المعلمين بالمدارس بشكل فردي وجماعي بشكل مستمر؛ حتى يكونوا أكثر وعي وفاعلية في تحقيق كافة وظائف العملية التربوية والتعليمية، ومن ثم التمكن من تحفيز وتوجيه نمو الطلاب نحو المشاركة في المجتمعات الديمقراطية الحديثة. (Nurhuda & et al., 2023, P.p. 231 – 232)

وفي ذات السياق نفسه يُعرف بأنه عملية استراتيجية ديمقراطية تتم بشكل فردي أو جماعي من خلال التنسيق والتوجيه من قبل المشرف التربوي أو من خلال التنسيق والتوجيه من خلال التنسيق بين كل من المشرف التربوي والمعلم؛ وذلك من أجل القضاء على أوجه القصور بالعملية التعليمية. (Alshdifat, E. A., 2023, P. 16)

وأخيراً يمكن وضع تعريف شامل متكامل لعملية الإشراف التربوي بأنها عملية مخططة ومنظمة وشاملة ومتكاملة تهدف لتحسين عمليتي التربية والتعليم من خلال الرعاية والتوجيه والتنمية والتطوير المستمر لكل من

المشرف والمعلم والتلاميذ وأي شخص آخر له علاقة بعملية التربية والتعليم فنياً كان أم إدارياً؛ وذلك بهدف تنمية وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة جوانبها.

ثانياً: مصطلح الأزمة (Crisis):

ويعد مفهوم الأزمة من المصطلحات المستحدثة رغم كونها موجودة منذ أقدم العصور، حيث ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي مُقتبَساً من مصطلح (كرينو) ويُعني نقطة تحول إشارةً إلى لحظة قرار حاسمة في حياة المريض يتحول فيها للأسوأ أو للأفضل خلال فترة وجيزة. (Janzen, D. W., 2017, P. 5)

ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الانسانية فبعد أن شاع استخدامه بالمعاجم والكتب الطبية، بدأ استخدامه مع بداية القرن التاسع عشر بمجال السياسة ثم علم الاجتماع وعلم النفس ثم علم الاقتصاد وخاصةً بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ بادية ثلاثينيات القرن الماضي.(Janzen, D. W., 2017, P. 5)

وعند التعرض لتوضيح مفهوم الأزمة، فإنه سيتم تعريفها في ضوء كل من التعريف اللغوي والاصطلاحي، ومن أهم تلك التعريفات، ما يلي:

أ- لغوياً

وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق. (محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، ١٩٧٩، ص ١٥)

كما تعني في اللغة الأجنبية (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide) وتشير إلى وضع وصل إلى نقطة صعبة للغاية أو خطيرة؛ تسبب في الخلاف الكبير أو عدم اليقين أو المعاناة، وعليك أن تقرر. (Cambridge international dictionary of English, 1995, P. 325)

كما يعرف مصطلح الأزمة في اللغة الصينية في كونها عبارة عن كلمتين WE TGL وتعني الكلمة الأولى الخطر، أما الكلمة الثانية تعني الفرصة، أي أن

الأزمة تشير إلى تغير يحمل عدد من المخاطر التي في ذات الوقت قد تشكل فرصاً لإعادة صياغة الظروف المحيطة واستثمارها وإيجاد الحلول المناسبة. (محمد الفاتح محمود بشير، ٢٠١٩، ص٩).

ب- اصطلاحاً

تتعد التعريفات الاصطلاحية لتعريف الأزمة، تبعاً لاختلاف وجهات النظر حول نشأتها وما تسببت فيه من أحداث، فهناك من يعرف الأزمة تبعا للمجال التي تنشأ فيه سواء كان ذلك المجال اجتماعياً او سياسياً او اقتصادياً، أنها:

فمصطلح الأزمة من منظور اجتماعي يشير إلى الخلل وعدم التوازن بمكونات النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الافراد وعدم القدرة على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية، وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. (هيثم سيد عبد الحليم محمد،٢٠٢٠، ص ص ٢٦٣ – ٢٦٤)

ومن الناحية السياسية: فمصطلح الأزمة يعني " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قراراً لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً". (Nteka, N., 2021, P. 66)

أما من اقتصادي فقد تم الاعتماد على مصطلح الأزمة مع بداية ثلاثينات القرن الماضي تعبيراً عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، الذي تسبب في تهديد آداءات النظام الاقتصادي، وحال دون تحقيق أهدافه وغايتها، مما قاد العالم لأزمات اجتماعية إنسانية دفعت بالسياسيين لأزمات دولية سياسية، التي انتهت بأزمة بيئية نووية؛ حيث أنه قد شاع استخدام هذا المصطلح بمجال الاقتصاد تبعاً لأزمة الكساد العظمى التي أصابت المجتمع الإنساني جميعه بالدمار اقتصادي، تبع ذلك صراعات سياسية دولية كانت بوادر ومقدمات للحرب العالمية الثانية، التي انتهت بكارثة ذرية على إحدى دول قارة آسيا (اليابان). (شكري رجب العشماوي، ٢٠٢٢، ص ص ٤ – ٨)

كما أن هناك عدد من الباحثين والعلماء قد تناول تعريف الأزمة كونها تشكل خطر عام، وفي هذا النطاق هناك من يعرف الأزمة بأنها فترة من عدم التوازن

وانخفاض حاد في الأداء، نتيجة تأثير حدث أو موقف يترتب عليه مشكلة كبيرة يتجاوز استراتيجيات المواجهة المألوفة للفرد أو النظام. (Chukwu Ngoz, i. E., 2016, P. 1397)

ويعرفها آخر بأنها حالة مفاجئة تمثل انهياراً للهياكل المألوفة التي تحول دون ثبات واتزان أي نظام، وتهدد الثوابت الأساسية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً، التي تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية؛ وقد تهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. (إيثار عبد الهادي محمد، ٢٠١١، ص ٤٨)، (Hunter, M. & et al, 2016, P-P. 8-9)

وعلى نحو آخر هناك من يعرف الأزمة كونها تشكل محنة ومنحة في ذات الوقت، وفي هذا السياق هناك من يعرفها بأنها حالة من التوتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. روبرت أولمر، تيموثي سيلنو ماثيو سيجر، ٢٠١٥، ص ٢٣)

وعلى النحو ذاته يعرفها آخر بأنها: ظرف انتقالي يتسم بعدم الاتزان، ويمثل نقطة تحول يتحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير سواء أكان ذلك التغيير إيجابياً أم سلبياً.(صلاح الديب: فن إدارة الأزمات، القاهرة، ٢٠١٥، ص١٠)

وتبعاً لذلك يمكن تعريف الأزمة بأنها " حالة غير مستقرة أو درجة من الخلل تطرأ بشكل مفاجئ على النظام، مما تطلب من التدخل السريع لاستدراك الموقف والقدرة على التحكم مرة أخرى في النظام وتوجهيه في الاتجاه المرغوب لتحقيق أهدافه المرجوة بنجاح".

الدراسات السابقة:

حيث قام الباحث بمحاولة رصد الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتم تصنيفها وترتيبها وفقاً للأقدمية تاريخياً، هذا وقد تم تقسيم تلك الدراسات إلى قسمين، هما كام يلي:

- **القسم الأول:** دراسات تناولت تطوير الإشراف التربوي بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي.

– **القسم الثاني:** مرحلة التعليم ما قبل الجامعي في ظل الأزمات المعاصرة.

القسم الأول: دراسات تناولت تطوير الإشراف التربوي بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي.

دراسة (Alrumaih, B., 2016)

هدفت الدراسة إلى إعداد مقترح للإشراف التربوي؛ لتحسين تدريس المتدربين أثناء توظيفهم الميداني (التدريب العملي) بكلية تعليمية للبنات في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على منهجية بحوث الفعل كأحد مناهج البحوث الكيفية لمساعدة الباحث في تأمل الممارسات التي يقوم بها الإشراف التربوي يقوم بها في الميدان التربوي بغية فهم أفضل للعملية التربوية ومن ثم إحداث التطوير المطلوب على مستوى المعلم والمدرسة والإدارة، وتمثلت أدوات الدراسة في إعداد مقابلات مع عدد من المشرفيين التربويين وعدد من المتدربين، وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح للإشراف التربوي لتحسين تدريس المتدربين أثناء توظيفهم الميداني (التدريب العملي).

دراسة (علي محمد فهيد العجمي، ٢٠١٦، ٧٤٩ – ٧٩٠)

هدف الدراسة إلى الكشف عن ملامح الإشراف التربوي بدولة الكويت وآليات تطويره، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يتفق ويتناسب مع طبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، التوصيات، التي من أهمها: وجود عدد الكفايات التي ينبغي توافرها في المشرف التربوي، ضرورة وضع حلول إجرائية للحد من مشكلات الإشراف التربوي وعقباته، حاجة الإشراف التربوي لأعضاء ذوي كفاءة مهنية وتكنولوجية.

دراسة (أيمن محمد علي صالح، ٢٠١٦، ص ص ٤٨٣ – ٥٢٨)

هدفت الدراسة تعرف الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في ضوء بعض متطلبات التغيير في الأبعاد التالية: (بناء وتطوير الرؤية المشتركة، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، القيادة التشاركية، تحفيز العاملين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، من أهمها إعداد

قائمة مقترحة بالاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في ضوء بعض متطلبات إدارة التغيير.

دراسة (حسن فاروق محمد محمود، ٢٠١٨، ص ص ٥٥ ـ ٨٦)

هدفت الدراسة البحث حول كيفية تطوير أدوار المشرف التربوي في ضوء دمج التكنولوجيا بالتعليم في مرحلة الثانوي العام بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن مفهوم الإشراف التربوي وأسس برامجه في المرحلة الثانوية العامة والمساهمة في وصف وتقييم الواقع الحالي لأدوار المشرف التربوي بمدارس الثانوي العام بمصر، وتوصلت الدراسة لتصور مقترح لتطوير أدوار المشرف التربوي في ضوء دمج التكنولوجيا بالتعليم.

دراسة (أحمد إبراهيم أحمد، وآخرون، ٢٠١٨، ٣٦٢ – ٣٨٤)

هدفت الدراسة إلى تطوير أساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، محاولة تطبيق بعض الأساليب الحديثة والفاعلة؛ التي تتناسب مع ظروف وإمكانات وخصوصية مؤسساتنا التعليمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في رصد واقع الاشراف التربوي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات التي يحتاج الإشراف التربوي إليها لتطوير أساليبه في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

دراسة (Gordon, S. P., 2019, Pp. 27 – 52)

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على ماضي الإشراف التربوي وحاضره، ومن ثم استكشاف مستقبله في ضوء مستجدات العصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتناسبه مع مجريات الدراسة ومتطلباتها، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات، أهمها: تشكيل مجلس أساتذة الإشراف التربوي، والعمل على التطوير المهني لكافة أعضاء العملية التعليمية بما فيهم هيئة الإشراف التربوي.

دراسة (Das, A., 2020, Pp. 982-987)

هدفت الدراسة إلى دراسة الجوانب النظرية المختلفة التي تساهم في تعرف المفهوم الحديث للإشراف التربوي، من ثم إلقاء الضوء على وجهات النظر النظرية للإشراف التربوي الحديث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت

الدراسة إلى رصد وسرد لعدد من وجهات النظر النظرية للإشراف التربوي بمفهومه الحديث.

دراسة (أحمد محمد حسانين محمد، ٢٠٢١، ص ص ١٥١ - ٢١٣)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقه على عينة من المشرفين التربويين ببعض محافظات مصر، وتوصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات الإشراف التربوي التي يحتاج إليها لتطويره في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة

دراسة (Nurulita, N. D. & Prestiadi, D. & Imron, A., 2021, Pp. 129 – 131)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإشراف التربوي كأداة لتطوير احترافية وكفاءة المعلمين في المؤسسات التعليمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في رصد الإشراف التربوي وانعكاسه على جودة التعليم بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة التعلم في إندونيسيا لا تزال مصنفة على أنها لا تفي بالمعايير المرغوبة والمتوقعة، وعليه فإن هناك حاجة إلى أنماط حديثة للإشراف تربوي وإعداد مشرفيين تربويين قادرين على تحسين جودة المعلمين ومنهيتهم

دراسة (ماهر محمد عبد الرحمن أحمد، ٢٠٢١، ص ص ٢ - ٤١)

هدفت الدراسة إلى رصد واقع نظام الإشراف التربوي في مصر ومشكلاته ومعوقات تطويره، ومن ثم وضع حلول مقترحة لتطويره في ضوء اتجاه الإشراف المتنوع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المتناسب مع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر على ضوء اتجاه الإشراف المتنوع.

دراسة (منى شعبان، ٢٠٢٢، ص ص ٩٨٦ – ١٠٨٩)

هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل واقع الإشراف التربوي بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم

تطبيقها على عينة من معلمي التعليم الأساسي بمحافظات (القاهرة – الدقهلية – الفيوم)، وتوصلت الدراسة إلى إجراءات مقترحة لتطوير الكفايات الإشرافية والتوجيه الفني بمرحلة التعليم الأساسي في مصر

دراسة (سعيد بن محمد الشهري، ٢٠٢٤، ص ص ٥٤ – ٧٦)

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الإشراف التربوي وإمكانية تطوير أساليبه في ضوء أبعاد التحول الرقمي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من المشرفين بمحافظة جدة، وتوصلت الدراسة ضرورة تهيئة البنية التحتية الأساسية الإلكترونية الملائمة لممارسة الإشراف التربوي في ضوء برنامج التحول الرقمي.

القسم الثاني: مرحلة التعليم ما قبل الجامعي في ظل الأزمات المعاصرة.

دراسة (مصطفي أحمد عبد الله & عادل حلمي أمين اللمسي، ٢٠٢٠، ص ص ٤٠ ـ ١١٢)

هدفت الدراسة إلى تعرف ماهية التعليم الهجين والوقوف على دواعي تطبيقه بمدارس التعليم الثانوي في ظل جائحة كرونا المستجد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع التعليمي في مصر يشير إلى أن التعلم الإلكتروني لم يكن راسخاً بشكل كبير؛ نظراً لسيادة التعليم التقليدي، وضعف الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا وأدواتها، وفي ظل تداعيات أزمة جائحة كرونا من إغلاق للمدارس أصبح التعليم الهجين يمثل أفضل استجابة تعليمي في الفترة الحالية، وبناء على ذلك قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق التعليم الهجين بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ظل جائحة كورنا المستجد في ضوء الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة.

دراسة **(Sintema, E. J. , 2020, P.p. 1 - 6)**

هدفت الدراسة إلى رصد تأثير تداعيات جائحة كرونا COVID-19، إغلاق جميع المؤسسات التعليمية قبل النضج في ٢٠ مارس ٢٠٢٠ على أداء

طلاب مرحلة التعليم الثانوي، الآثار المترتبة على تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تلك الدراسة، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلات مباشرة وغير مباشرة لعينة من المدرسين بمرحلة التعليم الثانوي في زامبيا، وتوصلت الدراسة أنه من المحتمل أن يكون هناك انخفاض في نسبة النجاح طلاب المرحلة الثانوية في الامتحانات الوطنية لهذا العام إذا لم يتم احتواء وباء كوفيد -١٩ في أقصر وقت ممكن، مع الأخذ في الاعتبار أن التقويم الأكاديمي المدرسي قد تأثر بالفعل فور قرار الإغلاق المبكر والمفاجئ لجميع المدارس في البلاد.

(مها صالح العمود، وآخرون، ٢٠٢٢، ص ص ٤٦٨ ـ ٥٠٦)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني في التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة في ظل جائحة كرونا، واعتمدت الدراسة على المنهجي الوصفي بأسلوبه المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من مشرفين تربويين، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من التحديات الإدارية، الفنية، التقنية، ووجود عدد من الفرص كونه آلية معتمدة بالقرى النائية ويمكن الاعتماد عليه خلال الأزمات.

دراسة (عبير المثقال، ٢٠٢٣، ص ص ٦٩ – ٨٨)

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التحولات التربوية لطلبة المرحلة الأساسية في ظل جائحة كرونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء قصبة اربد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في مقابلة لعينة من مدراء ومديرات المدارس بلوء قصبة اربد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: انحصار العلاقات التربوية وتحولها من النظام المدرسي بعناصره إلى النظام المنزلي بعناصره، إلغاء دور المدير والمعلم كعملية تعليمية وانتقالها إلى المنصات التعليمية التي جاءت خلال جائحة كرونا، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالواقع التربوي وتحولاته في ظل جائحة كرونا على كافة المراحل العمرية للعملية التعليمية.

دراسة (جيرمي هوبكنز، ٢٠٢٣، ص ص ٣٥١ ـ ٣٥٨)

هدفت الدراسة إلى رصد تداعيات تغير المناخ في مصر، الدور الحاسم للتعليم في بناء القدرة على المواجهة الصمود، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في رصد تغيرات المناخ داخل مصر وتداعيات ذلك وانعكاسه على التعليم بكافة مؤسساته داخل مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين مستوى تعليم الطالب وقدرته على التكيف مع الصدمات والضغوط المناخية والبيئية؛ إذ يُعزز التعليم قدرة الطالب على التكيف في الحاضر والمستقبل، وهو ما يقلل الحساسيةً تجاه تغير المناخ. مع التأكيد على ضرورة مرونة نظام التعليم بالتنسيق مع الأحداث المتعلقة بتغير المناخ.

التعليق على الدراسات السابقة:

انقسمت الدراسات السابقة إلى قسمين، ولقد تبين للباحث أن دراسات القسم الأول قد اهتمت برصد ماضي وواقع الإشراف التربوي، ومن ثم أكدت على حاجة الإشراف التربوي للتطوير، وبناء عليه حاولت تلك الدراسات وضع عدد من التوصيات والمقترحات لتطوير الإشراف التربوي كما دراسة(Bashair Alrumaih, 2016)، دراسة (علي العجمي، ٢٠١٦)، دراسة (أيمن صالح ، ٢٠١٦)، دراسة (حسن فاروق، ٢٠١٨)، دراسة أحمد إبراهيم & هاله عمار، ٢٠١٨، دراسة (Gordon, 2019)، دراسة (ماهر محمد، ٢٠٢١)، دراسة (منى شعبان، ٢٠٢٢).

في حين تناولت دراسات القسم الثاني تداعيات الأزمات المعاصرة (أزمتي كرونا COVID-19، التغير المناخي) وانعكاسها على جوانب العملية التعليمية، ومن هذه الدراسات ما هو متعلق بمؤسسات التعليم المصرية، كما في دراسة (جيرمي، ٢٠٢٣)، دراسة (مصطفى عبد الله & عادل اللمسي، ٢٠٢٠) ، ومنها ما هو متعلق بمؤسسات التعليم بدول أخرى كما في دراسة (مصطفى عبد الله & عادل اللمسي، ٢٠٢٠)، دراسة (Sintema, 2020)، دراسة (عبير المثقال، ٢٠٢٣).

فيما لم يتوصل الباحث في حدود علمه وبحثه إلى دراسات تتناول الاشراف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

وبناء على ذلك فإن الدراسة الحالية:

قد اتفقت الدراسة الحالية مع القسم الأول من الدراسات السابقة في محاولة رصد واقع الاشراف التربوي بمصر، التأكيد على أهمية تطوير الإشراف التربوي للتحسين من أدواره وأداءاته المنوط له القيام بها. هذا بالإضافة إلى رصد محاولات تطوير الإشراف التربوي بشكل عام داخل وخارج مصر.

كما قد اتفقت مع القسم الثاني من الدراسات السابقة في محاولة رصد تداعيات الأزمات المعاصرة (أزمتي كرونا COVID-19، التغير المناخي) وانعكاسها على جوانب العملية التعليمية بشكل عام داخل وخارج مصر.

بينما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها أحد الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي حاولت تقديم مقترح لتطوير الاشراف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة (أزمتي كرونا COVID-19، التغير المناخي)، وهو الأمر الذي لم يتوافر بالدراسات السابقة.

هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مساعدتها في رصد ماضي وواقع الاشراف التربوي في مصر، إضافة إلى الاطلاع على الأزمات المعاصرة، وانعكاس تداعياتها على التعليم، والاطلاع على عدد من مقترحات تطوير الإشراف التربوي بشكل عام داخل وخارج مصر، ومن ثم تقديم عدد من الأفكار الآراء المقترحة لتطوير الإشراف التربوي بمصر في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

محاور الدراسة:

ولقد تم إجراء الدراسة الحالية من خلال تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسة، وهي كما يلي:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن عرض الإجراءات المنهجية للدراسة :
(المقدمة وتحديد المشكلة البحثية وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وإجراءاتها).

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

يشتمل الإطار النظري للدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسة، وهم كما يلي:

البعد الأول: ماهية الأزمة (نشاءتها – خصائصها – مراحلها -نظرياتها)
البعد الثاني: ماهية الأزمات المعاصرة التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي
البعد الثالث: ماهية الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

المحور الثاني:

واقع الجهود المبذولة بمجال الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية

المحور الثالث:

التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

وفي بداية الإطار النظري للدراسة فقد تطرقت الدراسة إلى الاطلاع على ماهية الأزمة.

البعد الأول: ماهية الأزمة (خصائصها – مراحلها - نظرياتها)

قبل التطرق إلى التعرف على خصائص الأزمة، فإنه من الضروري التعرف على أهم المصطلحات التي تتشابه مع مصطلح الأزمة في عدد من النقاط

أولا: مصطلحات تتشابه مع الأزمة

وهناك عدد من المصطلحات التي قد تتشبه مع مفهوم الأزمة في بعض الجوانب، لذا ينبغي توضيح الفرق بينها وبين ومفهوم الأزمة، ومن أهم تلك المصطلحات:

- **مصطلح الكارثة: Disaster**

وتعرف بأنها حدث يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأثره ويتسبب في أضرار جَمّة تتمثل في خسائر مادية وبشرية، خلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، مما ينجم عنه حالة من الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار بالمجتمع (صلاح الديب، ٢٠١٥، ص ١٢)، وتلك الفوضى تحدث تبعاً لتجاوز قدرة المجتمع المتضرر على التصدي لذاك الحدث بما يمتلك من موارده الخاصة. (United Nation Development Programmed, 2011, P. 13)

- **مصطلح المشكلة: Problem**

وتُعرف بأنها الباعث الرئيسي لحالة غير مرغوب فيها، تنطوي على خلل وعقبات تحتاج إلى جهد مخطط ومنظم للتعامل معها وحلها لتحقيق الهدف المطلوب (الوضع المرغوب فيه)، وقد تؤدي المشكلة إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة. (ماهر أحمد محمد، ٢٠١٧، ص ٥٢).

- **مصطلح الحادث: Accident**

ويُعرف بأنه موقف مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه، وقد نجم عنه أزمة. أي أن الأزمة تكون أحد نتائج الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً. (طارق كمال، ٢٠٠٧، ص ٥١).

ويختلف **مصطلح الأزمة** عن تلك المصطلحات في كونها حالة قد تكون سبب أو نتيجة لأي من الحادث أو المشكلة أو الكارثة، ومكملة لهم، وتتمثل تلك الحالة في عدم القدرة على إيجاد الحلول على المدى القريب.

ومن خلال التفرقة بين مصطلح الأزمة وما يتشابه معه من مصطلحات أخرى، فإنه يمكن تحديد أهم سمات مصطلح الأزمة.

ثانياً: خصائص الأزمة:

لقد حاول العديد من المتخصصين والباحثين في المجال محاولة تحديد أهم الخصائص التي يتعين توافرها كي يمكن تصنيف الموقف تحت مسمى أزمة، ويمكن ايجازها في أنها حالة تتسم بما يلي:

(إبراهيم عبد الحفيظ، ٢٠٢٣، ص ص ٢٧ – ٢٨)، (سماح أحمد زكي الحفني، ٢٠١٧، ص٦)، (صلاح الديب، ٢٠١٥، ص ص ٢٢ – ٢٣)، (Petrova, E., 2023, P.p. 168 – 169)، (Nteka, N., 2016, Pp. 67 – 68)

- نقطة تحول تتزايد خلالها الحاجة الملحة لمواجهة الظروف الطارئة.
- التعقيد والتشابك والتناقض والتداخل في الأحداث.
- يصعب خلالها التحكم بالأحداث المتعاقبة التي تقع بالمنظمة.
- يسود خلالها الشك وعدم اليقين والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- نقص حاد في المعلومات الصحيحة الموثوقة لدى متخذي القرار.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف لبعض مسئولي وأعضاء المنظمة.
- عنصر المفاجأة وسرعة سير أحداثها وتطورها وتفاقمها.
- الضبابية وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ القرارات الصائبة والسريعة.
- التداخل والتعدد بين العناصر والقوى المؤيدة والمعارضة.
- انتشار أعراض سلوكية مرضية بين العديد من أفراد المنظمة: (الخوف - القلق - فقدان العلاقات الاجتماعية – الإحباط – اللامبالاة).

ومن خلال معرفة أهم خصائص الأزمة، يمكن التعرف على أهم العوامل التي تنشأ عنها الأزمة.

ثانياً: عوامل نشأة الأزمة:

تسبق أي أزمة عدد من المقدمات والظواهر الأولية التي تشير إلى نشأتها وتفاقم مظاهرها، وتتحقق الاستجابة الصحيحة في اتخاذ القرارات الفعالة بما يتناسب مع درجة وحجم الأزمة من خلال التوصل للأسباب الفعلية لنشأة الأزمة؛ فلكل أزمة أسبابها المختلفة التي تنجم عنها، وتتعدد وجهات النظر في تحديد تلك الأسباب، فهناك من يحدد تلك الأسباب إلى ما يلي:

(أ) عوامل خارجة عن قدرات الإنسان:

وتلك الأزمات العوامل والأسباب لا يمكن للإنسان التحكم في عدم نشأتها، ولكن قد يتمكن من التنبؤ بحدوثها كما قد يتمكن من محاولة إيقافها أو الحد من قوتها، ومن أمثلتها الأزمات العالمية المعاصرة التي تم التطرق إليها سابقاً (محمود جاد الله، ٢٠١٥، ص ٣٠).

(ب) عوامل تتعلق بقدرات الإنسان

وتتعدد الآراء حول أهم العوامل والأسباب الأزمات التي تتعلق بقدرات الإنسان ويكون سبباً في نشأتها، ويمكن إجمال أهم تلك الأسباب فيما يلي: (سارة إبراهيم العقيل، ٢٠١٧، ص ص ١٢ – ١٣)، (أحمد ماهر، ٢٠١٦، ص ص ٢٣ – ٢٥)

- سوء الفهم
- سوء الإدراك
- سوء الإدارة
- سوء التقدير
- تعارض المصالح
- الأخطاء البشرية
- الشائعات
- اليأس

ووفقاً لتلك العوامل، لآنه يتضح أن العالمية المعاصرة منها ما يتعلق بالعوامل الخارجة عن إرادة الإنسان، ومن أمثلة تلك الأزمات: الأزمات الناجمة عن انتشار الأوبئة – أزمات تغيرات المناخ، ومنها ما يتعلق بالعوامل التي تتعلق بالإنسان، ومن أمثلة تلك الأزمات: الأزمات الناجمة عن الحروب، أزمات التهجير

القسري. أي أنه يمكن القول أن أنواع الأزمات قد تتعدد وفقاً لطبيعة العوامل التي أدت إليه أنواع الأزمات.

خامساً: أنواع الأزمات:

تتعدد أنماط الأزمات وأنواعها، وتتباين أسس تصنيفها، وذلك وفقاً للعديد من العوامل التي حاولت الدارسات والبحوث تحديدها، وتبعاً لذلك فقد اتفقت معظم الدراسات حول نوعين من الأسس في تصنيف أنماط الأزمات، وهما كما يلي: (إبراهيم عبد الحفيظ، ٢٠٢٣، ص ٢٩ – ٣١)

(أ) الأسس التقليدية في تصنيف الأزمات
(ب) الأسس الحديثة في تصنيف الأزمات

(أ) الأسس التقليدية في تصنيف الأزمات

تتعدد أنماط الأزمات وتختلف وفقاً للأسس التقليدية للتصنيف، وبالاطلاع على العديد ن آراء ووجهات نظر الباحثين، فقد تم تصنيفها تبعاً لعدد من المعايير، التي تم تلخيصها في الشكل التالي (شكل رقم (١)) ، وهي كما يلي: (Petrova, E., P.p. 169 – 170)، (Hough, M. G. & Spilan, J., 2011, P. 22)

شكل رقم (١)

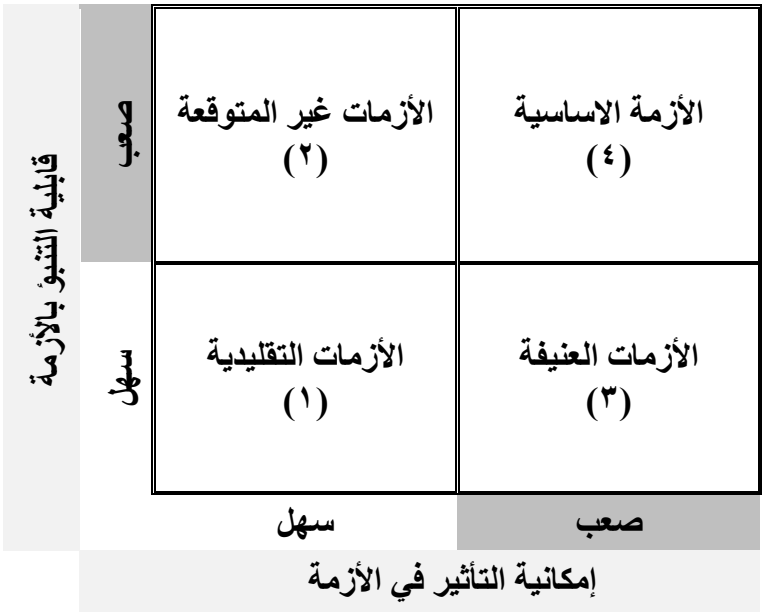
أسس تصنيف الأزمات وأنواعها

(الشكل إعداد: الباحث)

(ب) الأسس الحديثة في تصنيف الأزمات

من خلال التصنيف التقليدي السابق لأنماط الأزمات يتضح أنه قد اعتمد على أساس واحد في تصنيفها، ومع تطور الدراسات التي عَنيت بدراسة الأزمات ودرجات تعقدها فقد تم التوصل لتصنيفات حديثة في ضوء أكثر من معيار بذات الوقت، وتبعاً لذلك فقد قام الباحث بتناول أحد تلك المحاولات بالعرض التفصيلي

والتوضيحي لها، وهي ما تُعرف بمصفوفه الأزمة Crisis Matrix. (Petrova, E., 2023, P. 170 – 172)، (Stephan, G., 2005, P.112)



شكل رقم (٢)
(مصفوفة الأزمة)
(Stephan, G., 2005, P.112.)

يتضح من الشكل رقم (٢) أنه يتم تصنيف الأزمات وفقاً لمصفوفة الأزمة إلى أربعة أنواع معتمداً على معيارين لتحديد نوع كل أزمة، وذاك المعيارين هما:

أ- **قابلية التنبؤ بالأزمة**:

حيث أنه يمكن التنبؤ بالأزمة في حال معرفة كل من مكان وزمان وأسلوب حدوثها، وكلما توافرت تلك المعلومات بقدرٍ كافٍ، كلما كان التنبؤ باحتمالية حدوث الأزمة ومواجهتها والتصدي لها متاح وممكن.

ب- إمكانية التأثير في الأزمة:

فكلما كانت الاستجابات لتفادي الأزمة أو مواجهتها والتصدي لها أو التقليل أضرارها وآثارها معروفاً وممكن التنفيذ، كلما كانت إمكانية التأثير في الأزمة بشكل أفضل وأسهل.

وفي ضوء ذاك المجالات الأربع لمصفوفة الأزمة يمكن تحديد أنماط الأزمات، وهي كما ما يلي:

١- الأزمات التقليدية:

ويعد هذا النوع من الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، وكذلك يمكن التأثير فيها بسهولة ويسر، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الأزمات بالمنظمات التي تعتمد على الانظمة التكنلوجية الخطيرة، ومن أمثلة تلك الأزمات: أزمات الانفجار بمصانع الكيمياويات.

وتلك الأزمات قد تكون احتمالية حدوثها وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة لها كبيرة إلى حد ما، ومع ذلك فجميعها يمكن التنبؤ بها بسهولة ومن ثم إمكانية الوقاية منها قبل حدوثها أو الحد من آثارها؛ إذ أن إمكانية التدخل للحد من تأثير تلك الأزمات يتم بشكل سريع ويسير؛ ويرجع ذلك لتكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

٢- الأزمات غير المتوقعة:

وهي أزمات نادرة الحدوث لا يمكن التنبؤ بها، وتنطوي على تهديد بمخاطر ضخمة كحوادث الحريق، إلا أنها يمكن التأثير فيها واحتوائها، وتحدث نتيجة لاستخدام الأنظمة التكنلوجية ذات الطبيعة والتعاملات الخاصة أو نتيجة للانظمة الطبيعية.

وبالرغم من صعوبة اتخاذ التدابير الوقائية تبعاً لعدم إمكانية التنبؤ بحدوثها، إلا أنه يمكن تقليل مخاطر حدوثها المتكرر من خلال الاستعداد الجيد بتوفير المعلومات عن أسباب تلك الأزمات قبل حدوثها من الأساس، وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لإدارة الأزمات داخل المنظمة بشكل فعال، مع أهمية التأكيد

على اللامركزية في اتخاذ القرار آن ذاك لتامين التدخل السريع عند حدوث مثل هذه الأزمات.

٣-الأزمات العنيفة:

وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنها من الصعب التأثير فيها؛ وذلك لكونها أزمات معقدة وغير مرنة، حيث يصعب السيطرة عليها ومواجهتها: كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الارضية.

وتتخطى المخاطر والاضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة، كما أنه من الصعب تجاوزها بالرغم من أن الخطر الناجم عنها غالباً ما يكون معروفا ومن السهل تحديده إلا أن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعباً أو أشبه بالمستحيل؛ وذلك لصعوبة التأثير فيها ومواجهتها.

وينحصر التعامل مع هذا النوع من الأزمات في محاولة التوصل لإجراءات غير تقليدية، تعتمد على دراسة وبحث مستمر لنظام العمل داخل المنظمة مع التركيز على توقع هذه الأزمات في أي وقت مع ضرورة وجود جهد مشترك على الصعيدين الداخلي والخارجي.

٤-الأزمات الأساسية:

وتعد هي الأكثر خطورة؛ فهي أزمات نادرة الحدوث ومجهولة المصدر وتجمع بين عدم القدرة على التنبؤ بها وصعوبة التأثير فيها، مما يزيد من مخاطرها التدميرية الهائلة: كالهجمات الإرهابية.

وبالرغم من أن تلك الأزمات تظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا أنها تستمر لفترات طويلة. كما أنها تتسم بسرعة التغير وقلة المعلومات والمعرفة المتعلقة بها، مما يزيد من صعوبة التأثير فيها ومن ثم صعوبة مواجهتها والتغلب عليها.

هذا ومن الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات؛ وذلك بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير لتلك الأزمات، وخاصة الزمان والمكان، واحتمالية الحدوث، والإجراءات المضادة المناسبة.

وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع مثل تلك الأزمات، هو الإعداد الجيد المنظم والتنظيم الأمني الفعال، وتشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات من ذوي الخبرة.

وبالاطلاع على العديد من الأزمات المعاصرة التي تواجه المجتمع العالمي، التي يمكن تصنيفها ما بين أزماتٍ أساسية، أخرى عنيفة قد برزت خطورتها وتأثيراتها مع مطلع القرن الحادي والعشرين، فقد قام الباحث بالتطرق لأهم تلك الأزمات العالمية التي بات تأثيراتها جليّة على كافة مؤسسات المجتمع العالمي عامةً، ومؤسسات التعليم الجامعي على وجه الخصوص.

البعد الثاني: أهم الأزمات المعاصرة التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي

منذ بداية هذا العقد من القرن الحادي والعشرين وتتوالى صدمات كبرى على العالم وصفتها العديد التقارير الدولية المتخصصة بالأزمات؛ فمنهم ما أطلق عليها "Polycrisis" أي الأزمات المتعددة والمتراكبة. فبعد الجائحة الصحية التي سببها فيروس كورونا (COVID-19)، وما أعقب ذلك من تدهور أمني أحدثته الأزمة الأوكرانية من تداعياتٍ اقتصادية وسياسية، وبرز وصف جديد للأزمة تحدثت عنه التقارير العالمية، وهو "Permacrisis" ويعني الأزمات الدائمة أو المستمرة، والتي صنفها قاموس كولينز الشهير بأنها الكلمة الأكثر تعبيرًا عن الأوضاع في العام الماضي. (World Economic Forum, 2024 & AXA, 2023 &AXA).

وهذه الصفات التي باتت ملازمة للأزمات تلخص أحداثًا عظمى في عالم تعرض مؤخرًا لخمس أزمات كبرى تضمنت كل من تداعيات جائحة كورونا، والحرب في أوكرانيا، والتضخم المرتفع في أسعار الطاقة والغذاء، والركود (التراجع) المستمر في النمو الاقتصادي، وتحديات الديون في البلدان النامية والأسواق الناشئة. وثمة أزمة سادسة، وهي الحروب التجارية جراء اتباع إجراءات وقائية متزايدة، وكأن اضطراب سلاسل الإمداد غير كاف لإلحاق الضرر بالتجارة

الدولية، ويتزامن مع ذلك كله أزمة سابعة، التي تتمثل في تغيرات المناخ. (محمود محي الدين، ٢٠٢٣).

وتعكس هذه الصفات المستجدة للأزمات قلقاً وتوتراً ملحوظاً لكافة حكومات دول العالم تبعاً لتعددها وتشابكها، إضافةً إلى سرعتها وتعاقبها وتزامن حدوثها، وما تسبب ذلك في تصاعد الشكوى من آثارها الممتدة على حياة المجتمعات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، التي أنهكتها تبعات تلك الأزمات المتتابعة بما يتجاوز قدرتها على الصمود واستيعاب مخاطرها، ومن ثم يسعى الباحث بهذا الصدد لرصد خريطة الأزمات المعاصرة ومستجداتها.

وبعض الاطلاع على عدد من التقارير العالمية التي تناولت الأزمات المعاصرة بالتصنيف والتحليل، قام البحاث بعرض تقريرين من تلك التقارير العالمية، التي تتمتع بقدر نسبي من الدقة في الإعداد ومتابعة المستجدات العالمية، وهما كما يلي:

(أ) تقرير المخاطر المستقبلية ٢٠٢٣

ويعد أحد التقارير العالمية الذي يتمتع بقدر نسبي من الدقة في الإعداد ومتابعة المستجدات عن المخاطر التي تشكل هذه الأزمات، والذي تصدره سنويًا مؤسسة أكسا للتأمين، والتي تعتمد على مسوح واستقصاءات لرأي الخبراء حول أرجاء العالم. هذا وقد حاول هذا التقرير ترتيب الأزمات المعاصرة وفقاً للمخاطر التي تتسبب فيها، وذلك بناء على استطلاع رأي ٤٥٠٠ من خبراء المخاطر من ٥٨ دولة، بالإضافة إلى عينة من ٢٠,٠٠٠ شخص من ١٥ دولة، ولقد جاء تصنيف الأزمات المعاصرة وفقاً للمخاطر التي تتسبب فيها، على النحو الآتي: (AXA, 2023, P.p. 11-12.)

١) تغيرات المناخ.
٢) الاضطرابات الجيوسياسية.
٣) مخاطر الأمن السيبراني (الأمن المعلوماتي)
٤) تحديات الطاقة.
٥) الأوبئة والأمراض المعدية.
٦) التوترات الاجتماعية.
٧) مخاطر على الموارد الطبيعية والتنوع البيئي.

٨) مخاطر مالية.
٩) مخاطر الاقتصاد الكلي.
١٠) مخاطر السياسات النقدية والمالية.

ويتضح من نتائج التقرير أن أزمة التغيرات المناخية قد احتلت المرتبة الأولى في مقدمة المخاطر منذ عام ٢٠١٨ باستثناء عام جائحة كرونا ٢٠١٩ – ٢٠٢٠، ثم عادت مخاطر تغيرات المناخ للصدارة على المستوى العالمي.

ففي **تقرير المخاطر المستقبلية لعام ٢٠٢٢** كانت الأزمات الخمس الأولى على الترتيب هي: تغيرات المناخ، ثم أمن المعلومات أو الأمن السيبراني، والجوائح والأمراض المعدية، والمخاطر الجيوسياسية، ومخاطر التذمر الاجتماعي ونشوب صراعات داخلية. (AXA, 2022, P.p. 11-12.)

أي أن التغيير قد طرأ بسبب الحرب الأوكرانية فرفعت من مرتبة المخاطر الجيوسياسية لتصبح في المرتبة الثانية، ودفعت بمخاطر الطاقة إلى المرتبة الرابعة، هذا مع قدر من التفاوت في الترتيب بين الأقاليم المختلفة حول العالم .

(ب) التقرير السنوي المنتدى الاقتصادي العالمي حول الأزمات العالمية المعاصرة

وعلى صعيد آخر، بالاطلاع على التقرير السنوي المنتدى الاقتصادي العالمي حول الأزمات العالمية المعاصرة وما تتسبب فيه من مخاطر عالمية، صدر تقرير المخاطر العالمية ٢٠٢٤، الذي يصدر بشكل سنوي عن المنتدى الاقتصادي العالمي، ويعرض من خلاله نتائج مسح تصور المخاطر العالمية، الذي يجمع رؤى ما يقرب من (١٥٠٠ خبير) عالمي، ويصنف التقرير الأزمات العالمية من نمطين من الأطر زمنية؛ لدعم صُناع القرار في تحقيق الموازنة بين الأزمات الحالية والأولويات طويلة المدى. (World Economic Forum, 2024, P. 12).

ووفقًا لهذا تصنيف، والذي صنّف تلك الأزمات تبعاً لطبيعتها إلى خمس مجموعات: اقتصادية، وبيئية، وجيوسياسية، ومجتمعية، وتكنولوجية. كما قام بمحاولة ترتيب تلك الأزمات تبعاً لتأثيراتها على المدى القصير والمدى البعيد.

- **ترتيب الأزمات وفقاً لحجم تأثيراتها على المدى الزمني القصير:**

وفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي، فقد جاء ترتيب الأزمات من حيث خطورة تأثيرها على المدى الزمني القصير، على النحو الآتي:

١) أزمة تكاليف المعيشة.
٢) الأزمات الطبيعية والتقلب الحاد في الطقس.
٣) الأزمات الجيوإقتصادية.
٤) الفشل في تخفيف الانبعاثات الضارة بالمناخ.
٥) تدهور التماسك الاجتماعي مع زيادة حدة الاستقطاب المجتمعي.
٦) تزايد الحوادث البيئية واسعة المدى.
٧) أزمات التكيف مع تغيرات المناخ.
٨) أزمات الجرائم السيبرانية.
٩) أزمات في الموارد الطبيعية.
١٠) أزمات الهجرة الجماعية الإجبارية.

ثم يتوالى الترتيب الأزمات وفقًا لحدتها وتأثيراتها على المدى القريب؛ لتستكمل قائمة من ٣٢ من الأزمات العالمية المتنوعة.

- **ترتيب الأزمات وفقاً لحجم تأثيراتها على المدى الزمني الطويل:**

وفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي، فقد جاء ترتيب الأزمات من حيث خطورة تأثيرها على المدى الزمني الطويل، على النحو الآتي:

١) أزمات تغيرات المناخ (الأزمات المتعلقة بالاحتباس الحراري وعواقبه على أنظمة الأرض).
٢) الأزمات الناجمة عن الأوبئة والأمراض المستوطنة
٣) أزمات التنوع البيولوجي (التغييرات في حجم السكان ونموه وبنيته الديموغرافية حول العالم)
٤) أزمات التسارع التكنولوجي (المسارات التنموية للتقنيات الحدودية).
٥) الأزمات الجيوسياسية (التطور المادي في تركز مصادر القوة الجيوسياسية).
٦) أزمات الهجرة الجماعية الإجبارية.

ثم يتوالى الترتيب لباقي القائمة من الأزمات وفقًا لحدتها وتأثيراتها على المدى البعيد؛ لتستكمل قائمة من ٣٢ من الأزمات العالمية المتنوعة.

ويسعى الباحث محاولاً تناول نمطين من تلك الأزمات، التي بدت تأثيراتها على المجتمع المصري عامة، على منظومة التعليم ومؤسساته على وجه الخصوص، وعرض للإجراءات التي اتخذتها الحكومة المصرية للتصدي لتلك الأزمات ومحاولة الحد من مخاطرها؛ وما ينبغي التأكيد عليه أنه كلما كان التعامل مع تلك الأزمات بشكل سريع وفعال، كلما قلت حدة مخاطرها وتأثيراتها على المجتمع.

ومن ثم يحاول الباحث الاستفادة من الإجراءات التي اتخذتها الحكومة المصرية للتصدي لتلك الأزمات ومدى نجاحها في تحقيق ذلك؛ لإعداد تصور مقترح للإشراف التربوي خلال المخاطر المشابهة الناجمة عن مثيل تلك الأزمات في المستقبل، وفي هذا الصدد، يتناول الباحث الأزمات التالية:

أولاً: أزمة جائحة كرونا

ويمكن التعرض لأزمة جائحة كرونا بالتفصيل من خلال المحاور التالية:

أ- ماهية أزمة جائحة كرونا

تعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) بمثابة جائحةٌ عالميةٌ ظهرت منذ عام ٢٠١٩، فلقد أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميًا في ٣٠ يناير ٢٠١٩، أن تفشي ذاك الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة على مستوى العالم، هذا وقد تسبب هذا الوباء العالمي في أضرار اجتماعية واقتصادية عالمية جسيمة، لعل من أبرزها حدوث أضخم ركود اقتصادي عالمي منذ الكساد الكبير، إضافةً إلى تأجيل أغلبية الأحداث الرياضية والدينية والسياسية والثقافية أو يمكن القول إلغاء الكثير منها، كما قد تسبب في نقص كبير في الإمدادات والمعدات والذي قد تفاقم نتيجة حدوث حالة من هلع الشراء.).(W H O, 2020

ب- انعكاسات تأثيرات تغير المناخ المحتملة على التعليم

فبالنسبة لتداعيات أزمة جائحة كرونا المستجد على الجانب التربوي والتعليمي فقد كان إغلاق المؤسسات التعليمية (المدارس والجامعات) تعد بمثابة أول إجراء احترازي قد اتخذته الحكومات لحماية الطلاب والمعلمين وكافة أعضاء المؤسسات التعليمية. فقد أُغلقت المدارس والجامعات والكليات على الصعيدين الوطني أو المحلي في ١٩٠ دولة، مما أثر على نحو ٧٣,٥٪ من الطلاب على مستوى العالم، هذا وقد أشارت العديد من التقارير الدولية الصادرة عن (اليونيسيف، ٢٠٢٠) عن أهم أثرت به تداعيات أزمة كرونا على الجانب التربوي والتعليمي بمعظم دول العالم، منها ما يلي: (UNICEF & W H O & I F R C, 2020)

- **إغلاق المدارس والجامعات**

فلقد أغلقت معظم حكومات الدول مؤسساتها التعليمية مؤقتاً؛ سعياً للحد من تفشي جائحة كرونا.

- **زيادة معدلات التسرب**

فتبعاً لقرارات اغلاق المدارس والجامعات تسبب ذلك في انقطاع حوالي ١,٦ مليار طالب في ١٦١ دولة، أي ما يقرب من ٨٠٪ من الطلاب الملتحقين بالمدارس على مستوى العالم. هذا بالإضافة إلى خوف معظم أولياء الأمور من إصابة أبنائهم بذلك المرض، ومن ثم منع أبنائهم من الذهاب للمدرسة كإجراء احترازي لحمايتهم وذويهم من الأسرة.

- **التأخر في بدء العام الدراسي الجديد**

قد لجأت عدد من الدول إلى استراتيجيات التعلم عن بعد، لكن ضعف البنية التكنولوجية في العديد من المدارس، ومن ثم التنبؤ بحدوث خلل في كافة جوانب نظام التعليم خلال العام الدراسي.

- **خلل في تكافؤ الفرص التعليمية بين الدول**

معظم الدول المتقدمة قد استطاعت إلى تجاوزت عواقب تلك الأزمة إلى حد ما نتيجة لما يتوافر لديها من بنية تحتية مناسبة، في حين أغلب دول العالم النامية لا

تمتلك البنية المناسبة لاستكمال دراسة الطلاب خلال تلك الأزمة، وتبعاً لذلك يحدث انعدام تكافؤ الفرص التعليمية بين مختلف دول العالم خلال مواجهة تحديات تلك الأزمة.

- **زيادة خسائر النظم التعليمية**

ويظهر ذلك خلال عرض مؤشر البنك الدولي عن " فقر التعلم"، إذا بلغ عدد الطلاب المتسربين من التعليم خلال تلك الفترة بالدول منخفضة ومتوسطة الدخل إلى حوالي ٥٣٪، وإذا لمتبادر الأنظمة لمواجهة تلك الأزمة فقد يقتضي الأمر إلى زيادة هذه النسبة.

تبعاً لذلك حاولت معظم الدول لإيجاد الحل البديل لاستكمال سير العملية التعليمية، فقد أُجبرت الأنظمة التعليمية بالعديد من الدول، ومنها مصر بالاعتماد على وسائل التعلم التكنولوجي؛ ويعد ذلك سعياً من تلك الحكومات لمحاولة الحفاظ على سير العملية التعليمية والتخفيف من آثار قرارات اغلاق المؤسسات التعليمية.(José, M. & Serpa, S., 2020, P.p. 525-530)

أما فيما يتعلق بتداعيات أزمة التحول المناخي حيال الجانب التعليمي، فهذا ما سيتم التطرق إليه بعدما تم الإشارة إلى تداعيات أزمة جائحة كرونا حيال الجانب التربوي والتعليمي أيضاً.

ثانياً: أزمة التحول المناخي (التغير المناخي)

ويمكن التعرض لأزمة التغير المناخي بالتفصيل من خلال المحاور التالية:

أ- ماهية أزمة التحول المناخي

وتعرف أزمة التغيرات المناخية بأنها أزمة تنشأ من حدوث خلل بالظروف المناخية المعتادة، كارتفاع وانخفاض درجات الحرارة عن المعتاد، الفيضانات، العواصف، نفاد مصادر الطاقة. (UNEP: Letter from the Executive Director, 2019)

وتؤدي وتيرة وحجم تلك التغيرات المناخية الشاملة على المدى الطويل إلى تأثيرات هائلة على الأنظمة الحيوية الطبيعية؛ مما يؤدي ذلك بدوره إلى عواقب بيئية واجتماعية واقتصادية واسعة التأثير ولا يمكن التنبؤ بها.

مما استدعى ذلك إلى ضرورة تضافر الجهود العالمية للتمكن من مواجهة تلك الأزمة والحد من آثارها؛ حيث قامت منظمة الأمم المتحدة بإعداد برنامج للبيئة عام ٢٠١٩ لتدعيم القدرة على مواجهة الكوارث والأزمات. (UNEP: Letter from the Executive Director, 2019)

كما نظمت مصر مؤتمر عالمي للمناخ عام ٢٠٢٢، بمشاركة حضور قادة وزعماء عدد كبير من مسئولي الدول العربية والأوربية؛ لبحث سبل مقاومة أزمة التغير المناخي والحد من آثارها والعمل على مواجهتها والتكيف معها على الصعيدين المحلي والعالمي.(United Nations, 2022)

ومن أبرز التغيرات المناخية التي تواجهها مصر ومعظم دول العالم، والتي قد تم سردها بالملف المصري المقدم بمؤتمر شرم الشيخ للمناخ، وهي كما يلي: (صابر عثمان، ٢٠٢٢، ص ٢٢)

- زيادة شدة وتكرارية الأحداث الجوية العنيفة
- ارتفاع منسوب سطح البحر وتأثيراته على المناطق الساحلية
- زيادة معدلات التصحر
- تدهور الصحة العامة
- زيادة معدلات نقص المياه

ب- انعكاسات تأثيرات تغير المناخ المحتملة على التعليم

بناءً على ما سبق يمكن القول أنه بالرغم من أن طلاب المدارس هم الفئة الأقل مسئولية عن تغير المناخ، إلا أنهم يتحملون العبء الأكبر والنصيب الأوفر من تبعاته؛ فأزمة تغير المناخ تشكل تهديداً مباشراً على قدرتهم للتكيف مع تلك المتغيرات، خاصةً وأن أجسادهم وأجهزة المناعة لديهم ما زالت في طور النمو، مما يجعلهم أكثر عُرضة للإصابة بالُملوثات البيئية والأمراض العضوية، والتي ربما تظل تداعياتها مصاحبة لهم طيلة حياتهم

وهذا ما قد أشار إليه تقرير (اليونيسيف، ٢٠٢١) أن الطلاب سيواجهون العواقب المدمرة لأزمة المناخ وانعدام الأمن المائي، ومع ذلك فهم الأقل مسؤوليةً عن ذلك؛ حيث تعتبر اليونيسف أزمة المناخ بمثابة أزمةً في حقوق التعليم لتلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي.(UNICEF, 2021)

وتبعاً لذل فقد أكد التقرير ذاته أن تلك الأزمة ستؤثر على تعليم نحو ٤٠ مليون طالب سنويًّا، معظمهم في البلدان منخفضة الدخل، والشريحة الدنيا من البلدان متوسطة الدخل(Johnny W., 2023)، ومن أهم تلك التأثيرات المحتملة لتغير المناخ على التعليم ما يلي:

- **الانقطاع عن المدرسة والتسرب من التعليم**

حيث يرتبط التغير المناخي بتواجد عقبات في تأمين سبل العيش والدخل في المناطق التي تعتمد غالباً على الزراعة المطرية وتربية الماشية، يقلل هذا الوضع من دخل الأسر وقوتها الشرائية، مما يجعلها عاجزة عن دفع الرسوم المدرسية، لذلك فربما يُضطر الطلاب للتغيب عن الدراسة؛ وذلك للمشاركة في الأنشطة التي تعود بالدخل ودعم سبل العيش أو الأنشطة المنزلية. (UNICEF, 2019)

- **الأداء الأكاديمي للطلاب**:

ويُظهر تحليل بيانات التعلم في ٥٨ بلدًا أن درجات الحرارة المرتفعة تقلل من نتائج التعلم.(Marla, S., et al., 2022). كما قد تم التوصل إلى أنَّ تراجع أداء الطلاب بالامتحانات النهائية، ويزداد ذلك التراجع في الأيام شديدة الحرارة. (Atrick, B. & Alaka, H., 2023)

- **المخاطر الصحية والخسائر البشرية**:

فمثل تلك الأزمات قد تتسبب في إصابة الطلاب والمعلمين؛ فالتلوث الشديد للهواء والتعرض للمواد الكيميائية السامة بالطبع من الممكن أن يُؤدي إلى حرمان الطلاب من المواظبة بالحضور في المدرسة بسبب التأثير السلبي في صحتهم البدنية ووظائفهم المعرفية. أضف إلى ذلك أنه قد يتعرض الأمن الغذائي والتغذية لخلل بسبب تلك التغيرات المناخية، مما يتسبب في حرمان الطلاب من الحصول

على الطعام الكافي سواء بالمنزل أو المدرسة، مما ينعكس ذلك على نموهم المعرفي والبدني. (UNICEF, 2019)

- **التكاليف الاقتصادية لأزمة المناخ على التعليم:**

فهناك تقديرات عالمية بأن التكاليف الاقتصادية للبنية التحتية للبيئة التعليمية تتأثر بأزمة التغير المناخ؛ ويتضمن ذلك الأضرار المادية التي لحقت بالمدارس والمواد المدرسية، التي كلفت العديد من الدول ما بين ١٥ :٣٠ تريليون دولار أمريكي عام ٢٠١٨. إضافة إلى ذلك فهناك تكاليف مرتبطة بالفرص الضائعة لتعزيز القدرة على التكيف مع المناخ عبر التعليم الجيد للجميع (بما في ذلك الإنتاجية والأرباح المفقودة مدى الحياة). (UNICEF, 2019)

وبالاطلاع على بعض من انعكاسات الأزمات المعاصرة على مؤسسات التعليم، يتضح أهمية دور مؤسسات التربية والتعليم في تعزيز قدرات التصدي لتحديات تلك الأزمات أو التكيف معها؛ كون التعليم هو السبيل الرئيس للقدرة على مواجهة تحديات تلك الأزمات من حيث تنمية الوعي والوقاية من تفاقم الأوضاع وتأزمها.

ويرى الباحث تلك الأحداث والتداعيات المتعلقة بتلك الأزمات تعد بمثابة تحديات وفي ذات فرص للتغيير والتطوير بالمجال التربوي والتعليمي، والتي يعد أحد أهم تلك جوانبها الإشراف التربوي، والذي يسعى الباحث خلال تلك الدراسة محاولة وضع تصور لكيفية قيام الإشراف التربوي بمهامه ووظائفه على أكمل وجه خلال تداعيات تلك الأزمات.

البعد الثالث: ماهية الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

بعد التطرق إلى الأزمة مفهومها وأنماطها وأهم الأزمات العالمية المعاصرة التي تؤثر على شتى نواحي الحياة عامة، والعملية التربوية والتعليمية على وجه الخصوص، فإنه في هذا المحور بصدد التعرض لأحد أهم عناصر العملية التعليمية

(الإشراف التربوي) التي تتأثر بتلك الأزمات ومن ثم تحاول جاهدة لمواجهة تلك الأزمات والقيام بدورها على أكمل وجه.

لذا فهذا المحور بصدد التطرق إلى تناول الإشراف التربوي بالدراسة والتوضيح، ومن ثم وضع محاولة تطوير الاشراف التربوي للقيام بأدواره على أكمل وجه في ظل تداعيات تلك الأزمات المعاصرة.

وبداية ينبغي توضيح أهمية الإشراف التربوي وما يساهم به في عمليتي التربية والتعليم، ويكتسب الإشراف التربوي أهميته من كونه حلقة الوصل بين الميدان التربوي والأجهزة الإدارية والفنية لمؤسسات التربية، وتتضح أهمية عملية الإشراف التربوي فيما يلي.

أولاً: أهمية الإشراف التربوي

تؤكد العديد من الدراسات بأن الاشراف التربوي يكتسب أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها، المتمثلة في متابعة العملية التعليمية ومتابعة مشاكلها، والعمل على حلها؛ فهو يعد حلقة الوصل بين الميدان التربوي والأجهزة الإدارية الفنية التي تشرف على عمليتي التربية والتعليم للمساهمة في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة، وترجع أهمية الاشراف التربوي إلى ما يلي: (أحمد إبراهيم أحمد، هاله صالح عمار، ٢٠١٨، ص ١٦)، (Nurhuda & et al, 2023, P. 232)

(أ) التطور في مجال التربية تبعاً لتطور العلوم الأخرى بصفة عامة.

فالعلوم التربوية علوم متطورة تبعاً للبحث الدائم بمجال التربية ذاتها، وكذلك التقدم والتطور بميادين العلوم الأخرى، التي تؤثر في علوم التربية، ومنها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة.

ولكن بالرغم من أهمية ذلك التطور بعلوم التربية وغيرها من العلوم، إلا أن الاطلاع عليها ومعرفتها قد يكون ذلك غير متاح للعديد ممن يمارسون مهنة التدريس بمعظم البلدان النامية، ويرجع ذلك لعوامل عدة، منها طبيعة الإعداد الأكاديمي والمهني للمعلمين وطبيعة المسؤوليات والمهام المنوط للمعلم القيان بها.

لذا فإنه كان من الضروري وجود هيئة متفرعة لمتابعة تطور العلوم والمعارف والممارسات التربوية الحديثة وضمان إحاطة المعلمين والإداريين بتلك التطورات.

(ب) المساهمة في تطوير عمليتي التربية والتعليم.

تحسين وتطوير نوعية التربية والتعليم يساهم في رفع مستويات المعلمين والعاملين بمجال التربية والتعليم بصفة عامة، ويؤكد العديد من الخبراء المتخصصين بالمجال أن عملية تربية المعلمين وإعدادهم للعمل بمهنة التدريس يتمثل في مرحلتين متتاليتين، متكاملتين، هما:

(Alrumaih, B., 2016, P. 41) ،(Julideogharia. A. D., 2020, P.p. 985 – 986)

المرحلة الأولى: تربية المعلمين قبل ممارسة الخدمة داخل مؤسسات إعداد المعلم.

المرحلة الثانية: استمرار متابعة تربية المعلمين أثناء العمل عن طريق الإشراف التربوي.

(ج)صعوبة متابعة جميع النواحي الفنية والإدارية من قبل مدير المدرسة.

حيث أنه يقع على كاهل مدير المدرسة العديد من المهام التي تجعله لا يستطيع متابعة جميع النواحي الفنية والإدارية بالعملية التعليمية بدقة، هذا بالإضافة إلى عدم تمكنه وإلمامه بجميع التخصصات؛ لذلك فالمعلمين بساحة العمل الميداني بحاجة لمتخصص يعمل على المتابعة والإشراف على الجوانب الفنية والإدارية لدى المعلمين، كما يعمل على نقل الخبرات والتطورات بالتربوية والعلمية مجال التخصص.

(د) تفاوت مستويات المعلمين

تبعاً للتفاوت في سنوات الخبرة والتخصصات العلمية والمستوى الثقافي والمهني المعلمين لدى المعلمين بساحة العمل الميداني، ولكي تتم عمليات إعداد ومتابعة المعلمين وتدريبهم خلال فترة الخدمة بكفاءة، وبالتالي فالنظام التربوي والتعليمي بحاجة إلى وجود هيئة ذات كفاءة ومتفرغة للإشراف التربوي للقيام بتلك المهام.

(ه) **احتياج العاملين بمجال التربية والتعليم للإشراف والتوجيه.**

ففي شتى المجالات الخاصة والعامة تحتاج لنوعيات متخصصة من الاشراف، التي ترعى الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد بساحة العمل وتهيئ لهم فرص التنمية واكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي المهني بمجال العمل.

وكذا الحال بالنسبة للعاملين بمجال مهنة التدريس يحتاجون إلى من يوجههم ويتابع عملهم ويشرف عليه ويساهم في تنمية وتطوير آداءتهم وثقل خبراتهم مما يكون لذلك من أثر في النجاح بتحقيق الأهداف التي تعمل مؤسسات التربية والتعليم جاهدةً على بلوغها. (سويد محمد الباتل، ٢٠١٦، ص ص ٥٠٣)

(و) **المساهمة في تبادل الخبرات.**

يواجه المعلمين على نطاق واسع بذات التخصص صعوبة في تبادل الخبرات فيما، وذلك لقلة المعلمين المتخصصين في المجال الواحد بالمدرسة الواحدة في معظم الأحيان.

والإشراف التربوي بدوره وبأساليبه المتنوعة يعتمد على تبادل الخبرات بين المعلمين في مجال التخصص وبين المعلمين بصفة عامة.

(ز) المساهمة في تحديد الاحتياج المهنية والفنية والتدريبية بالمدارس.

لا يأتي تحديد الاحتياج المهنية والفنية والتدريبية بالمدارس إلا بعد دراسة ميدانية من داخلها، والاشراف التربوي يقوم بتلك المهمة بحكم طبيعة عمله الميداني وتفقده للمشكلات التي تعيشها المدارس.

(ح)وجود عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين تربوياً لمهنة التدريس بالمدارس.

حيث انه تبعاً لزيادة الوعي والاهتمام الدائم بالتربية والتعليم يدفع الدولة إلى التوسع في افتتاح الكثير من المدارس، ولكن مع عدم وجود الأعداد الكافية من المعلمين المؤهلين تربوياً، مما أدى للاستعانة بمعلمين بمجالات التخصص التعليمية ولكن غير مؤهلين تربويا.

وتمارس تلك الفئة من المعلمين مهنة التدريس دون الإلمام الكافي بطرق التدريس ومهارته، لذا فإنها دوماً بحاجة إلى المتابعة والإشراف التربوي المباشر

وغير المباشر؛ حيث التدريب وحده لا يكفي إلا في وجود خبراء يساهمون في نقل الخبرات التربوي لهؤلاء المعلمين.

(ك) انعدام الصلة بين اساتذة كليات التربية وطلابهم بعد التخرج.

هناك فجوة بين كليات التربية ومؤسسات التعليم قبل الجامعي، فبعد تخرج الطلاب من كليات التربية تنقطع الصلة بينهم وبين أساتذتهم بكليات التربية، مما ينعكس ذلك على عدم الدراية الكافية لكليات التربية بمشكلات واحتياجات الميداني التربوي.

وهنا يأتي دور الإشراف التربوي كحلقة الوصل التي تتابع الميدان التربوي وتساهم في حل مشكلاته، وفي ذات الوقت تتيح المعلومات الكافية للأساتذة المتخصصين بكليات التربية وتزويدهم بكافة التوجيهات والارشادات التي يحتاج إليها المعلمين خلال فترة الإعداد قبل بعد التخرج، التعرف على معوقات المهنة المستحدثة.

(ل) قلة خبرة المعلمين الجدد بالممارسات والأداءات اللازمة في عملية التدريس.

وتنعكس قلة خبرتهم في قلة تمكنهم من مهارات وفنيات التدريس التي تحتاج إلى مزيد من الوقت والخبرة، هذا بالإضافة إلى عدم الدراية الكافية بطرق التعامل التلاميذ وفقاً لمبدأ مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.

الامر الذي يحتاج إلى من هم ذوي الخبرة الكافية بمجال التدريس، وفي ذات الوقت لديهم الوقت المتاح لمتابعة وتوجيه والإشراف على هؤلاء المعلمين الجدد، ويمكن توفير ذلك من خلال عملية الإشراف التربوي.

ومن خلال العرض لما أكدت عليه العديد من البحوث والدراسات حول أهمية الاشراف التربوي، فانه يمكن تحديد أهم ما تهدف إلية عملية الاشراف التربوي من أهداف تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية.

ثانياً: أهداف الاشراف التربوي

يهدف الاشراف التربوي بشكلٍ عام إلى تطوير عمليات التعليم والتعلم بمختلف البيئات التعليمية، وتقويم مخرجاتها التعليمية بما يحقق ويضمن جودة الأداء التعليمي والتربوي، وفي هذا السياق قد انقسم الدراسات التي تناولت أهداف الاشراف التربوي

(أ) أهداف الاشراف التربوي العامة

وتطرقت تلك الدراسات التي تناولت أهداف الاشراف التربوي بصفةٍ عامة، ومن أهمها ما يلي:

(أحمد إبراهيم أحمد، هاله صالح عمار، ٢٠١٨، ص ص ٢٨ – ٣٠)، (سويد محمد الباتل، ٢٠١٦، ص ص ٤٩٣ – ٤٩٤)، (سلامة عبد العظيم حسين، عوض الله سليمان عوض الله، ٢٠١٣، ص ٢١)، (Julideogharia. (A. D., 2020, 2020, Pp. 983 – 986) ، (Alrumaih, B., 2016, P. 42) ، (Alshdifat, E. A., July 2023, P. 17)

- توحيد وتكامل الجهود التعليمية؛ وذلك بهدف تنسيق الموارد والمواد المتاحة المختلفة المتوفرة في وقت واحد من خلال الجمع بين الجهود التي يبذلها جميع القائمين على العملية التعليمية ودمجها
- رصد الواقع وتحليله؛ وذلك للقدرة على تحديد المستوى العلمي والتربوي لدى العاملين بمؤسسات التربية والتعليم والعمل على تنميتها وتطويرها.
- التخطيط الشامل لتحسين وتنمية وتطوير كافة المنتمين للعملية التربوية والتعليمية؛ لضمان جودة المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية.
- التعاون والتنسيق في تخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التربية والتعليم والتدريب مع الجهات المختصة بالمجال التربوي والتعليمي.
- بناء قنوات اتصال جيدة بين العاملين في الميدان التربوي والتعليمي تيسر من عمليات المتابعة وتساهم في نقل الخبرات والتجارب الناجحة.
- ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية بالميدان

- المساهمة في تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بساحة الميدان التربوي والتعليمي.
- المساهمة في إعداد التقارير الدورية عن الميدان التربوي والتعليمي والرفع بها لصاحب القرار.
- متابعة عمليات التطوير والتغيير بمؤسسات التربية والتعليم ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.
- الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والفنية واستثمارها بأعلى عائد وأقل مجهود
- تطوير علاقة المدرسة بالبيئة المحلية المحيطة للاستفادة منها وتحفيز المجتمع على الاتصال بالمدرسة للعمل معاً على تحسين عمليات التربية والتعليم
- الاستفادة من كل ما يستجد من أساليب تربوية وأحداث علمية ومعلومات تخصصية وتقديمها بصورة يسهل تطبيقها في الميدان.
- مساعدة العاملين بالمجال التربوي والتعليمي على مواكبة تطورات مجالات المعرفة وتطبيقاتها، والاستفادة منها بميدان التربية والتعليم.
- مواكبة التطورات بالبحوث التربوية، وكيفية الاستفادة منها بميدان التربية والتعليم والنمو الفني والمهني للعاملين به.
- تيسير دمج التقنية في التعليم في أغلب الممارسات التعليمية وفق ما يستجد من برامج ومنصات إلكترونية.

(ب) أهداف الاشراف التربوي الخاصة بالمعلم

ويوضح عدد من الباحثين أهداف الاشراف التربوي والتي تتعلق بشكل رئيس بكل من المعلم والمتعلم، منها ما يلي:

(نادية محمد الجعيدي، ٢٠١٩، ص ص ٤٨- ٥٠)، (داليا بشير اسحق الزيان، نهلة عبد القادر إبراهيم قيطة، ٢٠١٤، ص ص ٣٤٠ – ٣٤١)

- تحسين معارف ومهارات المعلمين؛ حيث أنه من أجل إنجاز معظم الأعمال المدرسية بكفاءة ينبغي أن يتمتع المعلمين بالمعارف والمهارات اللازمة لذلك.
- تطوير وتحسين الموقف التعليمي؛ وذلك بتحول المتعلم من المتلقي إلى المشارك، وتحول المعلم من ملقن إلى موجه ومحفز.

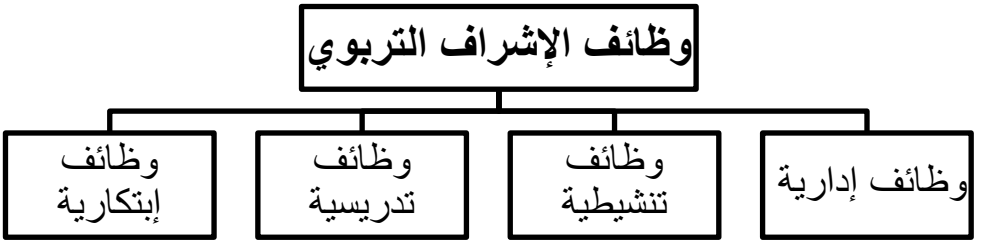
- مساعدة المعلم في تشخيص ما يلقاه من صعوبات بعملية التربية والتعليم ووضع الخطط المناسبة لتلافي تلك الصعوبات والتغلب عليها.
- المساهمة في إعداد برامج تأهيل وتدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- إثارة اهتمام المعلمين ودوافعهم نحو تطوير العملية التربوية والتعليمية باستمرار
- المساهمة في النمو المهني المستمر للمعلمين.
- تمكين المعلمين المميزين في أدائهم، بتشجيعهم على تقديم المبادرات ونقل خبراتهم لغيرهم.
- تقديم الدعم المناسب للفئة الأولى بالرعاية من المعينين والمنقولين حديثاً وذوي الأداء المتدني.

وتبعاً لما سبق يمكن إجمال أهداف الاشراف التربوي في مساعدة العناصر الرئيسة للمؤسسة التربوية والتعليمية، المتمثلة في المعلمين والمديرين والطلاب على التطوير الذاتي ورفع الكفاءة وتبادل الخبرات والربط بين الجانب الإداري والجانب الميداني وحل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية والمتابعة الدائمة والمستمرة لعمليات التربية والتعليم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

ووفقاً لما تم التطرق إليه من أهداف لعملية الإشراف التربوي، فقد حاولت بعض الدراسات تحديد المهام والوظائف التي يقوم بها المشرف التربوي وفقاً لما يقوم بمتابعته والإشراف عليها

ثالثاً: وظائف الإشراف التربوي

في ضوء تعدد وجهات النظر حول مفهوم الاشراف التربوي ينعكس ذلك على تحديد طبيعة وظائف ومهام المشرف التربوي، فهناك العديد من التصنيفات التي توصلت إليها البحوث والدراسات في هذا المجال. وتبعاً ما تطرقت إليه البحوث والدراسات حول أهم الوظائف الموكلة إلى عملية الإشراف التربوية، التي يمكن تحديدها في الشكل التالي: (شكل رقم (٢))



شكل رقم (٢)
وظائف الإشراف التربوي
(إعداد: الباحث)

الوظائف الإدارية

وتتمثل في النشاطات والفاعليات التي يقوم بها المشرف التربوي، والمتعلقة بأداء المؤسسة التعليمية بشكل فعال، وذلك من خلال تسيير أعمالها وتنظيم العلاقات وتهيئة الجو المناسب بها من حيث متابعة أداء الإدارة المؤسسية، والمستويات العلمية والمهنية بها، ومتابعة الخطط طويلة وقصيرة المدي للمعلمين، وتوزيع أعباء العمل. (Alrumaih, B., 2016, P. 42)

الوظائف التنشيطية

ويقوم فيها المشرف التربوي بحث المتعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة بالمؤسسة التعليمية، ومساعد المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة أعمالهم وتنسيق جهودهم وتبادل ونقل الخبرات والتجارب فيما بينهم، والمساعدة على توظيف واستخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة والاستفادة منها في العملية التعليمية، ومتابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين بالمؤسسة التعليمية. (Farrell, T. S. & Ives, J., 2015, P. 595)

الوظائف التدريسية

والتي يقوم فيها المشرف التربوي بمساعدة المعلمين على النمو ذاتيا وتوجيه هذا النمو سواء فردياً أو جماعيا للارتقاء بمستوى الأداء التعليمي، ويمكن أن يتحقق

ذلك من خلال سلسة منظمة من الورش التدريبية، وعقد حلقات الحوار والمناقشة بينه وبين المعلمين وبين المعلمين وبعضهم البعض، ومساعدة المعلمين على وضع واختيار برامج وأساليب النشاط التربوي التي تلبي ميول وحاجات المتعلمين وفي ذات الوقت تحقق أفضل مستوى للأهداف المنشودة للعملية التعليمية. (Julideogharia. A. D., 2020, Op. Cit., Pp 986)

الوظائف الابتكارية

ويساعد خلالها المشرف المعلمين على ابتكار أفكار وأساليب متطورة تعتمد على تقنيات التكنولوجيا الحديثة، تساهم في تطوير العملية التعليمية، ووضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب، وتعميم الأفكار والأساليب التي تثبته فاعليتها ونجاحها. (Alshdifat, E. A., July 2023, P. 18)

ومن خلال تلك الوظائف التي تم تناولها يرى الباحث أنه يتوجب تطوير مهارات المشرف التربوي واكسابه المزيد الخبرات التي تمكنه من القيام بوظائفه المنوط له القيام بها عامةً، وفي ظل تداعيات الأزمات المعاصرة على وجه الخصوص، ومن ثم ضمان تحسين وتطوير العملية التعليمية، مما يكون ذلك أثر بالغ الأهمية في تطوير.

وتبعا لتعدد أهداف الإشراف التربوي تبعا لرؤية ومنظور العديد من الدراسات والبحوث، تتعدد أنماطه وأساليبه، ولكن يتوجب على المشرف التربوي أن يكون على احاطة بجميعها؛ وذلك كي يتمكن من الاختيار فيما بينها لتحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها بالعملية التعليمية وتبعاً لوجهة نظره ولرؤية الخطة للمؤسسة التعليمية.

خامساً: أنماط الإشراف التربوي

ولكي يحقق الإشراف التربوي أهداف والقيام بمهامه فإنه يعتمد على أنواع متعددة يستخدمها المشرف، ويحدد المشرف النمط المناسب وفقاً لما يلي:

- طبيعة الموقف الإشرافي.
- طبيعة خبرة المشرف وشخصيته وقدراته ومهاراته.
- طبيعة خبرة المعلم المنوط بالإشراف عليه.

- طبيعة الظروف التي يتم بها الاشراف التربوي، خاصة في ظل تداعيات الأزمات.

ومن أهم أنماط الإشراف التربوي التي يعتمد عليها العديد من القائمين على العملية التربوية والتعليمية، ما يلي:

(أ) الاشراف الديمقراطي

ويحفز فيه المشرف المعلم على الاشتراك معه في التخطيط لعملية الإشراف، وطرق تقويمها، مما يساهم ذلك في حث المعلمين على المشاركة في عملية الإشراف والسعي نحو نجاحها، وبالتالي فإنه من أهم سمات المشرف هو تحليه بمهارات التواصل وقدرته على تشكيل العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف المشاركة بالعملية التعليمية. (Julideogharia. A. D., 2020, P. 983)

(ب) الإشراف العلمي

ويتميز هذا النوع من الأساليب باستخدامه للطرق العلمية في التطبيق والقياس للعمليات التربوية والتعليمية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، حيث يتم هذا الأسلوب من خلال القيام بالبحوث وإجراء الدراسات التطبيقية بساحة الميدان التربوي والتعليمي مع التأكيد على أهمية إشراك المعلمين في كافة البحوث والإجراءات بغية تحديد مدى فاعلية العميات التي يم تطبيقها خلال العمل بالنظام التربوي والتعليمي. (نادية محمد الجعيدي، ٢٠١٩، ص ٢٢)

(ج)الاشراف القيادي

ويركز هذا النوع من الأساليب على الاستقلال الفكري في تطوير البرامج وتحديد السياسات وحل المشكلات؛ حيث يأخذ كل شخص دوره لتحقيق ما فيه خدمة للصالح العام، وتقاس فاعلية الأسلوب القيادي من خلال ما يحدثه المشرف بالمعلمين من تحسينات وتغيرات تساير التطورات الحديثة. (طارق عيد أحمد الدليمي، ٢٠١٦، ص ١١٩).

(د) الاشراف الوقائي

ويركز هذا النوع على بث وتعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وتجنبهم للأخطاء التي قد يقعوا بساحة الميدان التربوي والتعليمي، ومن ثم جعلهم قادرين على توقع جميع أنواع المشكلات التي يمكن أن تنشأ داخل ميدان العمل بالمؤسسة التعليمية، وتجنب حدوثها ومواجهة تحديات العملية التربوية والتعليمية، ويتوقف نجاح هذا الإشراف على توافر مشرفين مدربين بشكل جيد. (Julideogharia. A. D., P. 984)

(ه) الإشراف الإكلينيكي (العيادي)

يعد أحد الاتجاهات الحديثة في عملية الإشراف التربوي، التي تركز على المهارات التربوية والتعليمية، ويهدف هذا النمط الإشرافي إلى ملاحظة، وتحليل، وتقييم، وتقويم نواحي القصور لدى المعلم وتقويمها من خلال زيادة التفاعل بين المشرف والمعلم وإشراكه في عمليات الموقف التدريبي لتحسين أداءاته، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على جودة العملية التربوية والتعليمية. (نادية محمد الجعيدي، ٢٠١٩، ص ٢٦)

(و) الاشراف التصحيحي

يسعى بالأساس للمساهمة في تحديد أوجه القصور والأخطاء التي قد يقع فيها المعلم خلال عمله بمؤسسات التربية والتعليم ومحاولة تصحيحها. وأهم ما ينبغي أن يتوفر لدى المشرف هو مهاراته وقدراته على إصلاح الخطأ وتصحيح المسار بالوقت المناسب، وينعكس ذلك التصحيح مستقبلا على جودة العملية التعليمية. (Julideogharia. A. D., P. 984)

(ز) الاشراف البنائي

يساهم في بناء وتشكيل رؤية واضحة للأهداف التربوية والتعليمية وآليات وطرق تحقيقها؛ حيث أنه أسلوب يهتم بإشراك كلاً من المشرف للمعلم في إعداد الدرس وتخطيطه وتقويمه، وإثارة المنافسة بين المعلمين بهدف الابداع وتقديم أفضل ما لديهم بالعملية التعليمية. (نادية محمد الجعيدي، ٢٠١٩، ص ٣٠)

(و) الإشراف الإرشادي

يؤكد على ضرورة دراسة المشرف التربوي ودرايته بالمؤثرات المختلفة التي تؤثر في جوانب الشخصية للمعلم من الناحيتين الانفعالية والعقلية، وتوجيه سلوك المعلم التربوي والتعليمي، وهذا بطبيعة الحال يتطلب أن يمتلك المشرف كفايات إرشادية تتعلق بالملاحظة وتحليل الانطباعات وتفسير المواقف. (طارق عيد أحمد الدليمي، ٢٠١٦، ص ١٢٠)

(ك) **الإشراف الإبداعي**

يدعم ويحفز المعلمين الذين يبادرون ويحاولون أن يكونوا مبدعين ومبتكرين بميدان العمل التعليمي والتربوي، ويحفزهم ويؤكد على حريتهم في المبادرة والابتكار واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بكافة جوانب العملية التعليمية بدايةً من الأهداف حتى طرق التقييم والتقويم. (Julideogharia. A. D., 2020, P. 985)

(ل) الإشراف الإلكتروني

يؤدي فيه المشرف أدواره ومهامه من خلال الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع زملائهم بالمهنة سواء كان ذلك التفاعل بصورة متزامنة أو غير متزامنة. مما يتيح إمكانية إتمام المهام وعمليات الإشراف في الوقت والمكان وبالسرعة التي تناسب ظروف كل من المشرفيين والعاملين بمهنة التربية والتعليم. (محمود إبراهيم خلف الله، ٢٠١٤، ص ٢٨٨)

ويتضح من تلك الأنماط أنه ينبغي أن يتحلى المشرف التربوي بالمهارات والخبرات الكافية التي تمكنه من القدرة على مفاضلة والاختيار بين تلك الأنماط، وخصوصاً خلال فترات الأزمات التي تتطلب أنماط بعينها من الاشراف التربوي. وهذه الأنماط تتطلب نوعيات من الأساليب التي يستخدمها المشرف خلال قيامه بأدواره المنوط له القيام بها.

سادساً: أساليب الإشراف التربوي

ويقصد بالأسلوب تلك الإجراءات التي يتبعها المشرف التربوي خلال النمط الإشرافي الذي يتبناه لتحقيق أهداف عملية الإشراف، ولم يتفق البحاثون في هذا المجال على تصنيف أساليب الاشرف التربوي وفقاً لنط معين أو طبيعة معينة، وإنما هناك العديد من التصنيفات المختلفة للأساليب الإشرافية، ومن تلك التصنيفات التي أجمعت عليها العدد من الدراسات، ما يلي: (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١٨، ص ص ٣٧١ – ٣٧٣)، (سمر عبد الرازق محمد الحاج، ٢٠٢٠، ص ص ٣٢ – ٣٣)، (أحمد إبراهيم أحمد، هاله صالح عمار، ٢٠١٨، ص ص ٣٧١ – ٣٧٣)، (نادية محمد الجعيدي، ٢٠١٩، ص ص ٣٤ – ٤٣)

١- الزيارات الصفية

وهي عبارة عن زيارة المعلم في صفه بتخطيط مسبق مع المشرف التربوي أو بصورة مفاجئة لحضور درس أو تشخيص مستوى الطلاب، وهي من أهم الأساليب الإشرافية وأكثرها شيوعاً.

٢- المداولات الإشرافية

وهي مناقشات تتم بين المشرف والمعلم، وتتم غالباً بعد الزيارة الصفية، بهدف التركيز على الإيجابيات لدعمها وتمكينها، وتخطي السلبيات وتجنب حدوثها، ويفضل ألا يعطي المشرف رأيه في جميع تفاصيل الزيارة بمفرده ويجعل المعلم يأخذ دور المتلقي فقط، بل يشرك معه المعلم ويدع له مساحة لتقييم ذاته وفق محاور مقننة، ويقدم له البدائل الممكنة للتطبيق.

٣- تبادل الزيارات بين المعلمين

وهو أسلوب إشرافي فعال يترك أثراً في نفس المعلم سواء الزائر أم المُزار، فأما الزائر فيزداد ثقة وانطلاقاً نحو المزيد من العطاء المميز، وأما المُزار فيزداد خبرة وتقبلاً لأفكار واستراتيجيات تدريس ربما كان يظن استحالة تطبيقها، وتلك الزيارات عادة تتم بناء على تخطيط مسبق مع المشرف وتنسيق مع الزائرين والمُزارين، وقد تتم بحضور المشرف أو بدونه.

٤- الدروس التطبيقية

وهي عبارة نشاط عملي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين بحضور عدد من المعلمين، وذلك بهدف قياس ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العملي بالميدان، ومن آثاره الإيجابية إتاحة تقبل الأفكار الجديدة وبالتالي تيسر من السعي نحو تطبيقها على نطاق واسع، كما يساهم في تقريب وجهات النظر بين المعلمين والمشرفين مما يكون لذل الأثر في تحسين العملية التربوية والتعليمية.

٥- المَشغل التربوي (الورشة التربوية)

وهو عبارة عن نشاط عملي تعاوني يجتمع فيه عدد من المعلمين تحت إشراف مشرف أو أكثر، وتُحدد له أهداف ومحاور معينة، ويتعاون المشاركون لدراسة المحاور وتبادل الأفكار والخبرات للخروج بأفضل النتائج لصالح العملية التعليمية.

٦- النشرات الإشرافية

هي وسيلة اتصال كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها وتوزيعها على المعلمين، بهدف توفير مصدر مكتوب يسهل الرجوع إليه وقت الحاجة لشرح آلية عملية معينة، أو تعميم خبرة أو خطة إرشادية لوسيلة تعليمية أو نظام اختبارات أو غير ذلك.

٧- الندوات التربوية

وتتمثل في التنسيق لعرض قضية أو موضوع محدد بقيادة مشرف أو عدد من المشرفين وبحضور عدد من المعلمين والتربويين، ثم فتح المجال بعد ذلك للمداخلات الفاعلة بهدف إثراء خبرة محددة بأكثر من رأي، وإتاحة الفرصة للنقاش المثمر في أهم القضايا التربوية، بما يحقق تقارب وجهات النظر ويحقق النمو المهني للجميع.

٨- البحث الإجرائي

وهو عبارة نشاط إشرافي تشاركي يقوم به المشرف بمفرده أو بمشاركة عدد من المشرفين، يهدف إلى الدراسة العلمية لمشكلة معينة بالميدان من خلال التجريب لبعض الأفكار والأساليب واختبار مدى صحتها وصلاحيتها وتلبيتها

لحاجات الميدان التربوي، ومن أبرز أثاره الإيجابية المساهمة في التطوير المهني وحسم الخلاف في بعض المشكلات بتقديم حلول مقنعة.

٩- التعليم المصغر

وهو عبارة عن ممارسة أحد المعلمين لاستراتيجية معينة من استراتيجيات التدريس أمام عدد قليل من زملائه بهدف تحليل العملية التربوية والتعليمية من قبلهم وتحليل أدائه إلى مجموعة من المهارات السلوكية بهدف التحسين والتطوير. ويساهم هذا الأسلوب في التغذية الراجعة المقدمة من شركاء وزملاء المهنة.

١٠-المعارض التعليمية

وهي محافل تربوية تُقِيمها الوزارات أو الجهات المعنية بالتربية والتعليم؛ لتُعرض فيها أحدث الكتب والنشرات والوسائل التعليمية والتقنيات التي من شأنها العمل على تجديد الخبرة وكسر الجمود، وهي ينظمها المشرف التربوي بمشاركة غيره من المشرفين أو المعلمين لعرض أبرز الأعمال المميزة والتجارب التربوية الرائدة لتحسين وتطوير العملية التعليمية.

ويرى الباحث أنه ليس هناك أفضلية لأسلوب على آخر، وإنما من المفترض أن يكون المشرف التربوي مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلم على التغيير والتطوير نحو مستويات أفضل؛ فالمشرف التربوي شخص متخصص مبدع قادر على اختيار الأساليب والوسائل التي يراها بخبراته مناسبة لظروف معينة مع أشخاص معينة ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي، كما أن المشرف التربوي الناجح يتميز بقدرته على قيادة عملية التغيير والتطوير التربوي من خلال متابعة وممارسة الأساليب المستحدثة للإشراف التربوي تبعاً للتطورات الحادثة بالعملية التعليمية، التي تضمن تحسين البرامج التعليمية من ناحية وتحسين أداء أفراد المؤسسات التعليمية من ناحية أخرى في ضوء المستحدثات والتحديات المعاصرة. وتتحدد الأساليب والأنماط التي يعتمد عليها المشرف التربوي في عملية الاشراف وفقاً للتوجه النظري الذي يحدده ويعتمد عليه.

سابعاً: نظريات الإشراف التربوي

لكي يتم الفهم والادراك الصحيح لعملية الإشراف التربوي، واختيار نمط الإشراف المناسب في ضوء الهدف من الإشراف، فإنه ينبغي التطرق إلى دراسة النظريات التي تحاول فهم وتحليل وتفسير ممارسات الإشراف التربوي.

وهناك العديد من النظريات التي تطرقت إلى دراسة الإشراف التربوي، ومنها ما يلي:

١- **نظرية المجال** لكيرت ليفين:

وتعتمد تلك النظرية على نظرتها للإشراف التربوية على أنه بالأساس عملية إدارية، ولقد نشأت تلك النظرية متأثرةً بالمدرسة الأمريكية، التي ركزت على دور الإدراك في حدوث التعلم لمهارات الإشراف الإداري، التي تتطلبها أعمال الإدارة التربوية للقدرة على فهم الموقف الإشرافي ومن ثم تحديد الاحتياجات المناسبة لظروف ذاك الموقف.

وتقوم تلك النظرية على أربعة افتراضات رئيسة، هي:

- موقف الإشراف الإداري يتشكل في ضوء قيم الأفراد وحاجاتهم وبكل ما يتعلق ببيئتهم الاجتماعية والنفسية، وسلوكياتهم الوظيفية.
- يخضع سلوك الإشراف الإداري لحقبتين من القوى إحداهما تدفع نحو التغيير في الاتجاه المرغوب، والأخرى تدفع دون حدوث التغيير.
- تميل جماعات الإشراف الإداري نحو الاستقرار والتوازن.
- الرغبة في حدوث التغيير يفرض على البنى الإدارية إما زيادة القوى الدافعة لتغيير أو خفض القوى المعارضة للتغيير. (Bhayangkara, A. N. & et al., 2020, P.p. 308 – 309)

٢- **نظرية (X , Y) لماكجريجور**

في ضوء هذه النظرية يُقسم المشرفين التربويين تبعاً لأسلوبهم القيادي إلى قسمين، كما يلي: (Bojadjiev, M. I. & Stefanovska, M., 2021, P. 7)

القسم الأول: المشرف التربوي الذي يتصف بالروح القيادية

ويمكن النظر لهذا النوع من المشرفين التربويين أنهم ينتمون للنظرية (Y)، وتفترض تلك النظرية، ما يلي:

- المشرفين يحبون عملهم، ويقبلون عليه، ومن ثم يتحملون تبعاته ومسئولياته.
- يتمتع المشرفون التربويون بانضباط والتزام نحو العمل الإشرافي.
- يتمتع المشرفون التربويون بثقة رؤسائهم وزملائهم المعلمين.
- يتميز المشرفون التربويون بالإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه نظام الإشراف التربوي.

القسم الثاني: المشرف التربوي الذي لا يتصف بالروح القيادية

ويمكن النظر لهذا النوع من المشرفين التربويين أنهم ينتمون للنظرية (X)، وتفترض تلك النظرية، ما يلي:

- يعمل المشرفون التربويون بأقل مجهود ممكن، ولا يحبون عملهم الإشرافي، ومن ثم التنصل من تحمل أداء بعض مهامهم المنوطة بهم رسمياً؛ خشية الخطأ والعقاب.
- يتجنب المشرفون التربويون تحمل المسئولية، ويفضلون التبعية للآخرين، ويفضلون أن تُحدد أعمالهم.
- يتصف المشرفون التربويون بقلة الطموح، ممارسة مهامهم الإشراقية بشكل روتيني تقليدي بعيداً عن الابداع والابتكار
- يعاني المشرفون التربويون من أزمة الثقة مع المعلمين.

٣- **النظرية البنائية**:

ترى هذه النظرية أن منظومة الإشراف التربوي عبارة بنيان أو نظام اجتماعي له أدواره ووظائفه التي يقوم بأدائها للإشراف على العملية التعليمية بمؤسسات التعليم ومحاولة تحسينها وتطويرها، ومتي ما حدث خلل بذلك بأي جزء من هذا النظام يتسبب في حدوث قصور أو خلل بأداء النظام ككل لأدواره ووظائفه المنوطة به داخل المؤسسات التعليمية. (Mohammed, S. & Kinyo, L., 2020, P. 92)

٤- **نظرية الموقف**

وتعتمد تلك النظرية على نظرتها للإشراف التربوية على أنه بالأساس عملية قيادية، لا ترتبط بسمات أو مواصفات شخص بعينه يمكن أن يتم اختياره

للقيام بدور القيادة الإشرافية، ولكنها ترى أن عملية الإشراف ترتبط سماتها وخصائصها بموقف قيادي معين، أي يمكن القول أن المواقف القيادية هي التي تحدد من هو الشخص المناسب للقيام بعملية الإشراف التربوي، تجعله جدير بقيادتها؛ تبعاً لحسن قيادته ودقة تصرفاته في المواقف.

ولكن بالرغم مما تتمتع به نظرية الموقف من مزايا، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات، من أهمها: عدم وجود اتفاق بين أصحاب النظرية حول الأنماط السلوكية المناسبة للمشرف القائد في المواقف المتباينة. (Lee, A. & et al., 2015, P.p. 8 -9)

٥- نظرية السمات

تعتقد تلك النظرية أن الموقف الإداري يتطلب من رئيس العمل الإداري التحلّي بالسمات المتصلة بالنواحي الجسدية، الذكاء الاجتماعي والاحترام والود والتعاطف مع كافة المرؤسيين، وفي ذات الوقت يمتلك القدرة على التوجيه والحزم والمرونة، والقدرة على امتصاص الخلافات والصراعات التي قد تنشب، وتحمل الإحباط والمهارات الإدارية والفنية المرتبطة بتحديد الهدف، والاتصال الشفهي بالمرؤوسين، وتحمل ضغوطهم، والقدرة على المبادأة وصنع القرار وتحمل نتائجه، والأصالة والابتكار في تناول المشكلات الإدارية ووضع الحلول لها، والقدرة على تحقيق الإشباع الناتج عن النجاح الإداري. أي أنه هناك عدد من الصفات المحددة التي إذا توافرت في الإنسان أصبح مشرفاً، قائداً ناجحاً. (Verawati, D. M. & Hartonob, B., 2020, P.p. 15- 16)

وتتيح تلك المداخل النظرية للمشرف التربوي تحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومن ثم يمكنه اختيار الأنماط والأساليب التي تتناسب مع تلك الأهداف. فكلما كان المدخل النظري واضح كلما تمت عملية الإشراف بنجاح، وخاصة في ظل تداعيات الأزمات التي تتطلب نوع من الدقة في الفكر والأداء.

ويحاول الباحث بعد العرض النظري لعملية لإشراف التربوي دراسة ورصد واقع عملية الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر.

المحور الثالث:	واقع الجهود المصرية المبذولة بمجال الإشراف التربوي لمواجهة الأزمات العالمية الحالية

بالاطلاع على التعليم المصري قبل الأزمات الحالية، يتضح أن هناك العديد من العوائق التي تعوق سير العملية التعليمية والتي يعاني منها النظام التعليمي المصري بالفعل، إضافة للعديد من التحديات المتعددة الأشكال، منها: الكثافة العالية للطلاب، ومبدأ الاتاحة، وضعف تكافؤ الفرص التعليمية، التسرب، تردي حال المدارس والمناهج، ضعف إعداد وتنمية المعلم المهنية والأكاديمية، وضعف البنية التكنولوجية، غيرها من مشكلات تحولت إلى أزمات مع مرور الزمن. كما ازدادت حدة تلك المشكلات مع بروز الأزمات الحالية واستمرارها.

أولاً: مراحل تطور الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية

بالاطلاع على التطور التاريخي للإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، يتضح أنه قد مر بعدد من المرحلة بداية من مرحلة التفتيش ومروراً بمرحلة التوجيه ووصولاً إلى مرحلة الإشراف، وهو ما سيتم توضيحه على النحو التالي:

(أ) مرحلة التفتيش:

فلقد بدأت هذه المرحلة مع بدايات العصر الحديث بعصر محمد علي، وتزامن ذلك مع إنشاء مدارس المبتديان، وتأثرت تلك المرحلة بالنظرية الكلاسيكية في الإدارة، وكانت وظيفة التفتيش آن ذاك هي مراقبة ومتابعة سير العملية التعليمية بالمدارس الابتدائية التي تم إنشاؤها بالأقاليم؛ معتمدةً في ممارستها على مبدأ السلطة والزيارات المفاجئة، وتصيد الأخطاء وكتابة التقارير واتخاذ القرارات ضد أي تقصير أو مخالفة. ووفقاً لذلك فإنه كان يُنظر لعملية التفتيش بنظرة يملئوها الخوف والقلق والتوتر النفسي وانعدام الثقة بين المفتش والمعلم. (حسن فاروق محمد محمود، ٢٠١٨، ص ٦٥).

وتبعاً لفشل عملية التفتيش في تحقيق الأهداف المنشودة عامةً، وعلى وجه الخصوص الفشل في توطيد العلاقة بين المفتش والمعلم؛ لذا فقد نجم عن حاجة الاشراف التربوي للتطوير، وظهرت بمصر المرحلة التالية، وهي مرحلة التوجيه.

(ب) مرحلة التوجيه:

وبدأت تلك المرحلة في مصر مع بداية السبعينيات؛ حيث كانت هناك حاجة لتغيير مسمى التفتيش، البحث عن مسمى يلائم العملية التعليمية ومضمونها، وحينها تم التوصل لمسمى "التوجيه الفني"، وكان يسعى هذا التطوير لتلاشي سلبيات مرحلة التفتيش، وأهم ما تميزت به مرحلة التوجيه، هو إيجاد سبل للتعاون وتبادل الآراء ما بين الموجه والمعلم، التأكيد على أن المعلم ليس الحلقة الأضعف بالنظام التعليمي، الابتعاد عن إصدار الأحكام والأوامر وفرض الأوامر، وبات التوجيه منصباً على إرشاد المعلمين لتحسين العملية التعليمية، بدلاً من تصيد أخطائهم ومعاقبتهم مما جعل للموجه قبولاً أفضل. (منى شعبان عثمان٢٠١٩، ص ٦)

ومع بدايات القرن العشرين وتطور نظريات الإدارة ظهرت ملحة جديدة لتطور تاريخ الإشراف التربوي بمصر، وهي مرحلة الإشراف التربوي.

(ج) مرحلة الإشراف التربوي:

مع بدايات القرن العشرين وتطور نظريات الإدارة مثل حركة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية الاجتماعية وما تنادي به تلك النظريات من التركيز على الأساليب الديمقراطية التعاونية والابتعاد عن الاستبدادية والتسلط والفردية، هكذا برز مفهوم الإشراف التربوي على ساحة الميدان التربوي، وبات يُنظر إليه على أنه عملية تفاعل متبادل بين المشرف التربوي والمعلمين، وأصبح المعلم مشاركا في العملية الإشراقية بعد أن كان منفذا لتوجيهات المشرف التربوي فقط، وأُتيحت له فرصة إبداء الرأي والمشاركة وتقبل ملاحظاته ومقترحاته التربوية. (حسن فاروق محمد محمود، ٢٠١٨، ص ٦٦)

ومع التطور التاريخي وبدايات القرن الحادي والعشرين، وظهور العديد التحديات، ومنها الأزمات المعاصرة التي باتت تؤثر بشكل جلي على منظومة التعليم المصري عامةً، وعلى الإشراف التربوي على وجه الخصوص، مما يتطلب ذلك نوعية مختلفة متطورة للإشراف التربوي بما يتوافق متطلبات واحتياجات النظام التعليمي بتلك المرحلة، وتبعاً لذلك، فإن الدراسة بصدد عرض للجهود المصرية المبذولة لمحاولات تطوير الإشراف التربوي من واقع اللوائح والقوانين.

ثانياً: عرض للجهود المصرية المبذولة في مجال الإشراف التربوي من واقع القوانين والقرارات واللوائح والنشرات الوزارية الدورية.

طبقاً لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣م في المادة (٦)، والذي نص على أن " يكون اختيار شاغلي وظيفة موجه من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ)، وهذا يشير إلى أن اختيار الموجهين الفنيين المنوط بهم مسؤولية متابعة المدارس في مصر يكون بالترشيح من بين المعلمين الأوائل الحاصلين على الدرجة الوظيفية (أ)، وفي ذلك إشارة ضمنية إلى أن الاختيار ينظر بعين الاعتبار إلى الأقدمية والخبرة في ممارسة مهنة التدريس في ذات التخصص الذي سوف يتم الترشيح عليه. (قرار رئيس مجلس الوزراء ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، المادة رقم (٦).

ويقع على عاتق الموجه الفني المهام التالية كما حددها القرار ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ في المادة (٨) (قرار رئيس مجلس الوزراء ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، المادة (٨))

- إعداد الخطة العامة للتوجيه في مادة التخصص وفي النشاط المصاحب ومتابعة تنفيذها.
- تحديد موقف المادة أو النشاط من حيث العجز والزيادة في المدارس الداخلة في نطاق اختصاص الموجه الفني وسبل علاجها.
- وضع خطة ميدانية لزيارة المدارس الداخلة في نطاق اختصاص الموجه الفني للوقوف على المستوى الدراسي للطلاب، ومدى تنفيذ الأنشطة التربوية المصاحبة للتخصص.
- متابعة الأداء التدريسي للمعلم وتقويم أدائه، وتقديم جميع أنواع المساعدة والدعم الفني الذي يحتاجه كل معلم.
- إعداد البرامج التدريبية على المستوى المحلي للنهوض بمادة التخصص لتنشيط المعلمين واطلاعهم على ما يستجد في مجال التخصص، واقتراح السبل المناسبة لتحقيق مستوى متميز من التنمية المهنية للمعلمين.
- موافاة الأكاديمية المهنية للمعلمين بالاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال التخصص.

- المشاركة في إعداد أسئلة الامتحانات لمادة التخصص والإشراف على الامتحانات.
- مراجعة نماذج من أوراق إجابة الطلاب في الامتحانات العامة على مستوى المحافظة
- إبداء الرأي في الكتب المناسبة للمكتبات الدراسية والقراءة الصيفية والمراجع التي
يمكن الاستفادة منها في خدمة المنهج والبرامج التدريبية.
- تقديم المقترحات وإعدادا الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير المادة أو النشاط.

ويتضح من هذه المهام سالفة الذكر حرص وزارة التربية والتعليم بمصر على تنويع المهام الملقاة على عاتق التوجيه الفني، وذلك طبقاً لواجباته ومسؤولياته في مجالات التعليم والتعلم، والتنمية المهنية، والمشاركة المجتمعية بشكل واقعي فقط دون الاعتماد على الجانب التكنولوجي وأدواته، كما يتضح أن هذه المهام تحتاج إلى مجموعة من المهارات الفنية والرقمية التي تضمن فعالية تنفيذ هذه المهام لتحقيق أهداف التعليم، والتي لم ينص عليها أياً من القرارات الوزارية المتعلقة بالإشراف التربوي في مصر.

كما تضمن القانون (١٥٥) بطاقات الوصف الوظيفي لشاغلي وظائف التعليم، وعلى الرغم من أهمية مبدأ وحدة السلطة وأثره على اتخاذ القرار إلا أن واقع التوجيه الفني في مصر يتواجد به ازدواجية في الاختصاصات؛ حيث تتداخل اختصاصات التوجيه الفني بوجه عام مع اختصاصات الكيان المستقل المسمى بتوجيه الصفوف الثلاثة الأولى مع توجيه المراحل التعليمية، الأمر الذي يتطلب تنسيق الجهود من أجل قرارات صائبة وموضوعية وتوجيه عادل وبناء وتتضح الازدواجية وتداخل في المسئوليات والاختصاصات الإدارية. (قرار رئيس مجلس الوزراء ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، المادة (١٥٥))

حيث النمطية في العديد من القرارات الوزارية والنشرات والتعميمات لجميع الإدارات الأمر الذي يحد من قدراتها على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتوجيه الفني، واتسام السياسة التعليمية بضعف الاستقرار، والافتقار إلى نظرية تربوية واضحة المعالم يقوم عليها النظام الإشرافي في مصر، أو إدارة

استراتيجية ومنهجية الأداء. (الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ٢٠١٤، ص ٥)

فضلاً عن ضعف وتقادم الهيكل التنظيمي الصادر بالقرار رقم (٢٧٤) لسنة ٢٠١٥ بشأن الهيكل التنظيمي والوظيفي المستحدث لديوان وزارة التربية والتعليم والذي تضمن خريطة الهيكل التنظيمي لديوان الوزارة وجدول الوظائف بها والذي نص على تبعية الموجهين الأوائل إدارياً لوكيل الإدارة، مما يحد من سلطاتهم وقدرتهم على التجديد في الأنماط والأساليب. (وزارة التربية والتعليم: القرار رقم (٢٧٤) لسنة ٢٠١٥)

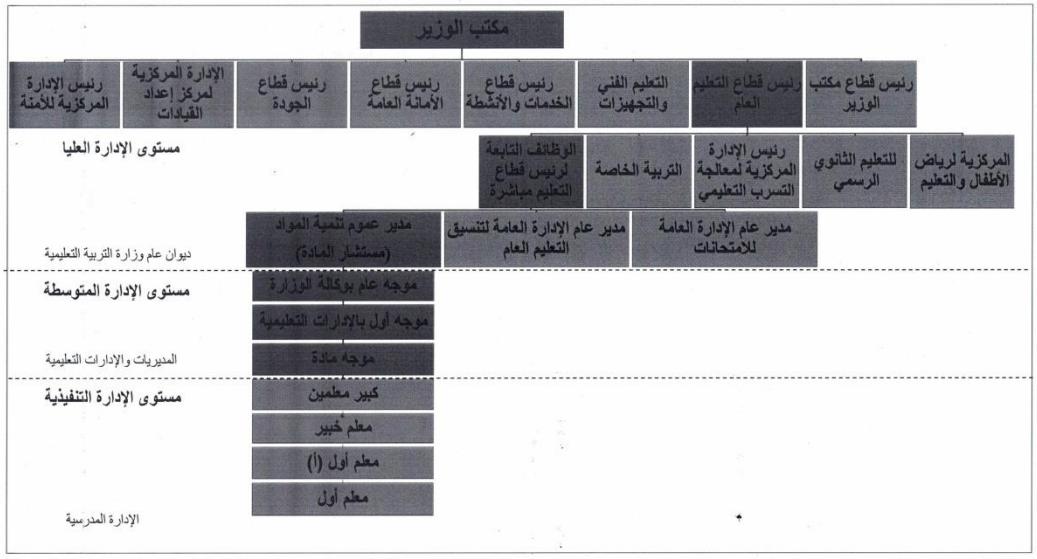
وكذلك القرار الوزاري لوزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رقم (١٢٢) لسنة ٢٠١٥ بتحديد الآليات والمعايير التي يتم بها إعداد هيكل تنظيمي جديد أو إعادة تنظيم الوحدات الإدارية القائمة نتيجة تعديل بالاستحداث أو الإلغاء أو الإضافة التي تُجرى على الهيكل التنظيمي المعتمد. (وازرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: القرار رقم (١٢٢) لسنة ٢٠١٥)

وبالرغم من إنجاز الهيكل التنظيمي لديوان الوزارة إلا أنه قد لا يفي بمتطلبات تطوير الإشراف التربوي بمصر نظراً لانقسامه على مستوى القيادة الوسطى إلى توجيه فني مرحلة وتوجيه الصفوف الأولى، الأمر الذي يتطلب مزيد من التنسيق بين التوجيه الفني وموجهي المراحل وتوجيه الصفوف الأولى.

وفيما يتعلق بتوحيد نظم العمل تجنباً للذاتية ومراعاة للموضوعية، فإن نص المادة (١) من القرار الوزاري(٩٩) لسنة ٢٠١٥، والتي تنص على: يشرف مستشار المادة على النشاط بالتعليم العام والفني على التوجيه بالمديريات التعليمية من الناحية الفنية". يشير إلى تركز السلطة وضعف التفويض في يد الموجه العام وكذلك الموجه الأول، وضعف توافر إطار موحد رقم لتنظيم العمل على مستوى الإدارات التعليمية. (وزارة التربية والتعليم: القرار رقم (٩٩)، المادة رقم (١) لسنة ٢٠١٥)

كما أن القرار الوزاري الذي اقتضى تصنيف الإدارات إلى مستويين (أ - ثاني)، طبقاً لأعداد المعلمين به، مما أثر على نطاق الإشراف، كما إنه قد يزيد من

الأعباء الإشرافية التي تقع على عاتق المشرف، حيث نص القرار (٢٢٦) لسنة ٢٠١٥ بتحديد مستويات الإدارة التعليمية بوحدات الإدارات المحلية بالمحافظات. (وزارة التربية والتعليم: القرار رقم (٢٢٦)، المادة رقم (٢) لسنة ٢٠١٥).



الشكل رقم (٣)

موقع الإشراف والتوجيه الفني في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم

شكل (٣) يوضح وظائف التوجيه الفني في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بمصر في كافة المستويات الإشرافية استناداً إلى بيانات الهيكل التنظيمي للوزارة والمهام والمسؤوليات الواردة بالقرار الوزاري (٢٧٤) لسنة ٢٠١٤م. (وزارة التربية والتعليم: القرار رقم (٢٧٤) لسنة ٢٠١٤)

ومن مجمل ما تم عرضه حول واقع الإشراف التربوي في مصر يمكن القول بأن الإشراف التربوي قد أُفردت له بعض المواد في القوانين، وبعض القرارات الوزارية والنشرات الوزارية الدورية لما لدوره من أهمية بالغة في تحسين التعليم وتجويد أداء المعلمين وتحقيق أهداف التربية وتنفيذ السياسات التعليمية القائمة، إلا أن هناك ازدواجية في وظائف التوجيه الفني في مصر، وتضارب في بعض المهام والاختصاصات، وعبء إشرافي نتيجة تصنيف

الإدارات التعليمية إلى مستويين، وأن تبعية التوجيه الفني لوكيل الإدارة التعليمية على مستوى القيادة الوسطى يقلل من إمكانية تفويض السلطة والقدرة على اتخاذ القرار وتطوير مستويات الأداء. أضف إلى ذلك ضعف الاهتمام بالمهارات التكنولوجية والرقمية، إهمال البنية التحتية للجانب التكنولوجي بمجال الاشراف التربوي، وانعكس ذلك على تواجد قصور في أداءات ومهام الإشراف التربوي داخل المؤسسات التعليمية بمصر في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

ثالثاً: واقع جهود الحكومة المصرية لإدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ظل الأزمات المعاصرة:

وقبل التطرق لمحاولة رصد واقع جهود الحكومة المصرية لإدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة، التي قد تم تناول جهودها حيال لنماذج من تلك الأزمات، وهما: أزمة جائحة كرونا، أزمة التغير المناخي، ووفقاً لذلك حاولت الدراسة رصد انعكاسات تلك الأزمات المعاصرة على الجانب التعليمي بمصر، وذلك كما يلي:

(أ) انعكاسات التأثيرات المحتملة للأزمات المعاصرة على التعليم بمصر

بناء على ما سبق الاطلاع عليه حول أهم الأزمات المعاصرة التي أثرت على التعليم بكافة دول العالم عامةً، والتعليم بمصر على وجه الخصوص. وتبعاً لذلك فإن البحث قد حاول رصد وتحديد انعكاسات التأثيرات المحتملة على المؤسسات التعليمية بمصر إزاء تداعيات الأزمات المعاصرة، وفي هذا الصدد تناول البحث انعكاس تأثيرات نمطين من الأزمات المعاصرة، اليت كان لها أثر جلي، هي ما يلي:

١- انعكاسات تأثيرات أزمة جائحة كرونا المحتملة على التعليم بمصر

عند النظر إلى تداعيات أزمة جائحة كرونا المستجد على العملية التعليمية بمصر، فتبعاً لما سبق قد حاولت وزارة التربية والتعليم بمصر محاولة تذليل عقبات التحول التكنولوجي المفاجئ بالعملية التعليمية التي اضطرت إليه في ظل تلك

الأحداث والتداعيات، من خلال استحداث طرق جديدة للتواصل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، ولم يتم التطرق بذكر المشرف التربوي بشكل صريح، وإنما إشيرر إليه ضمنياً أنه عليه الاعتماد على أنماط وأساليب إشراف تعتمد على التكنولوجيا وتتوافق مع الأوضاع التي فرضتها تلك الأزمة. ومن أهم الطرق التي تم الاعتماد عليها لتواصل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور (انشاء منصة ادمودوEdmodo التعليمية، القنوات التعليمية التلفزيونية، تكليف المعلمين باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني لمتابعة العملية التعليمية مع طلابهم. (قرار رئيس الوزراء رقم ٧١٧ لسنة ٢٠٢٠)، (قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩١ لسنة ٢٠٢٠)

٢- انعكاسات تأثيرات تغيرات المناخ المحتملة على التعليم بمصر

أما فيما يتعلق بالتأثيرات المحتملة لتداعيات أزمة التحول المناخي حيال العملية التعليمية بمصر، فلقد تم الإشارة لذلك بشكل عام خلال فعاليات مؤتمر المناخ بمصر إلى أنه في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠، وعليه فإن مصر تلتزم بتقديم نصيبها العادل من الإجراءات المناخية، كجزء من العمل العالمي للتصدي لتغيرات المناخ، مع الأخذ في الاعتبار قابلية مصر الشديدة للتأثر بتغيرات المناخ؛ مما جعل التكيف مع الآثار السلبية لتغيرات المناخ يعد ضرورة حتمية.

وبالاطلاع على كل من أزمتي جائحة كورنا وتغيرات المناخ باعتبارهما من أنماط الأزمات المعاصرة، ورصد انعكاساتهما على العلمية التعليمية بمصر، فقد برزت أهمية دور مؤسسات التربية والتعليم بمصر في تعزيز قدرات التصدي لتحديات تلك الأزمات أو التكيف معها؛ فالتعليم هو السبيل الرئيس للقدرة على مواجهة تحديات تلك الأزمات من حيث تنمية الوعي والوقاية من تفاقم الأوضاع وتأزمها.

وعلى الجانب الآخر فقد تأثرت بيئة العملية التعليمية بمصر جراء تداعيات تلك الأزمات، ولكن الوضع كان أقل حدة؛ حيث حاولت وزارة التربية والتعليم بمصر الاستفادة من الإجراءات التي اتخذت إزاء تداعيات الأزمات المعاصرة لتذليل عقبات التحول التكنولوجي المفاجئ بالعملية التعليمية، التي قد أُضطرت إليه

في ظل تلك الأحداث والتداعيات، من خلال الاعتماد على طرق جديدة للتواصل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، كما أشرنا مسبقاً أنه لم يتم التطرق بذكر المشرف التربوي بشكل صريح خلال تلك القرارات والإجراءات، وإنما إشير إليه ضمنياً أنه عليه الاعتماد على أنماط وأساليب إشراف تعتمد على التكنولوجيا وتتوافق مع الأوضاع التي فرضتها تلك الأزمة ، ومن أهم الطرق التي تم الاعتماد عليها لتواصل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور (انشاء منصة ادمودوEdmodo التعليمية، القنوات التعليمية التلفزيونية، تكليف المعلمين باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني لمتابعة العملية التعليمية مع طلابهم. (رئاسة الجمهورية: قرار رئيس الوزراء رقم ٧١٧ لسنة ٢٠٢٠)، (رئاسة الجمهورية: قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩١ لسنة ٢٠٢٠)

(ب) واقع إجراءات وممارسات الحكومة المصرية لإدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة

وحيال تلك الانعكاسات لتأثيرات تداعيات الأزمات المعاصرة، التي منها (أزمة جائحة كرونا، أزمة التغيرات المناخية)، فلقد كثفت الحكومة المصرية جهودها باتخاذ العديد من القرارات والإجراءات التي تستهدف مواجهة الأزمات المعاصرة وتداعياتها، وفي إطار تنسيق الجهود المبذولة وتكاملها تعمل وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على تجميع كافة الإجراءات التي اتخذتها الدولة للتعامل مع تلك الأزمات من خلال رصد تتبعي يهدف لمعرفة الإجراءات وتيسير الاطلاع عليها من قبل كافة الفئات المستفيدة، وبما يعطي صورة متكاملة وشاملة للجهود المبذولة في مواجهة تلك الأزمات غير المسبوقة. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١، ص ٦٠)

هذا وقد اتخذت الدولة المصرية عدداً من الإجراءات للحد من حدة تلك الأزمات داخل المدارس، وكان من أبرزها: إلغاء الطابور المدرسي – تخفيض كثافة الفصول – إجراء تعديلات في نظام العام الدراسي – تعدد مصادر التعلم (منصات تعليمية إلكترونية – قنوات وبرامج تعليمية – مكتبة إلكترونية)، إضافةً إلى اعتماد نظام الامتحان الإلكتروني وتصحيحه إلكترونياً بالنسبة لطلاب الثانوية العامة.

واستكملت وزارة التربية والتعليم جهودها بقرار استكمال المناهج الدراسية بنظام التعليم عن بعد اعتباراً من يناير ٢٠٢١، وتم تقديم وسائل تعليمية متعددة تُتِيحها الوزارة؛ لتعين الطلاب على استكمال الدراسة، ومنها:

- لن تعقد امتحانات للصغار من رياض الأطفال حتى الصف الثالث الابتدائي، وفقاً لما هو متبع بالنظام الجديد، كما تم اتاحة دليل المعلم على الموقع الرسمي للوزارة حتى يسترشد به أولياء الأمور لمساعدة الأبناء في استكمال الدراسة.
- البث التلفزيوني لقنوات (مدرستنا١، مدرستنا٢):
  - القناة التعليمية (مدرستنا١) للطلاب من الصف الرابع حتى الثالث الإعدادي كوسيلة تعليمية أساسية. إضافةً إلى منصة ذاكر من بنك المعرفة المصري، ومنصة البث المباشر، ومنصة ادمودو.
  - القناة التعليمية (مدرستنا٢) لطلاب المرحلة الثانوية وأيضاً كمنصة ونظام لإدارة عملية التعلم، فهي المصدر الرئيس للتعليم لطلاب المرحلة الثانوية من بنك المعرفة وتضم محتوى رقمي تفاعلي مرتبط بالمناهج الدراسية، إضافةً إلى منصة البث المباشر ومنصة حصص مصر.
- إطلاق منصة التعليم المصري: وهي منصة أطلقتها وزارة التربية والتعليم لتوضيح طرق استخدام المنصات التعليمية التي أعلنت عنها الوزارة، مع توضيح طرق استخدام كل منصة وتقديم دليل شامل لطرق التعلم عن بعد.
- قناة وزارة التربية والتعليم على اليوتيوب: وهي قناة مخصصة لبث المواد التعليمية لجميع المراحل التعليمية عبر اليوتيوب
- المكتبة الرقمية: والتي تضم محتوى علمي رقمي لكافة المراحل التعليمية بالوسائط المتعددة (فيديو – صور – أفلام وثائقية)، إضافة إلى اتاحة أكثر من ٨٠ قاموس ومعجم للاستخدام، وكتب موسوعة، ومحتوى متعدد التخصصات لسنوات التعليم الجديد.
- قرار وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٢١ لتقييم الطلاب من خلال امتحان موحد على ثلاثة أشهر (مارس – إبريل – مايو)، وذلك للمواد التابعة للوزارة فقط، ويتم تقييم باقي المواد وفقاً لما تتخذه كل مدرسة.

- اتاحة مصادر التعلم الرقمية كعنصر مساعد مع انتظام الطلاب داخل الفصول والمدارس؛ حيث تأثر الطلاب والمدرسين في التعليم عن بعد؛ حيث تتسبب الأزمات في فجوة تعليمية.

كما قد نص الكتاب الدوري لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ على ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني: الكتاب الدوري رقم (٢٧)، ٢٠٢١)

- إلزام كافة المديريات والإدارات التعليمية والمدارس على تحميل وطباعة الخطط الوقائية، التي تم تحميلها على الموقع الالكتروني للوزارة، وتعميمها وتوزيعها على الإدارات والمدارس.
- تشكيل لجنة على مستوى المديرية والإدارة والمدرسة، بالتنسيق مع إدارات التربية البيئية والسكانية؛ لنشر الوعي، التنسيق مع مديرية الصحة لاتخاذ التدابير وإجراءات اللازمة.
- مع بدء العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ تم إنساب القرارات المتخصصة بالدارسة أون لاين من شأن لجنة إدارة الأزمات، وهي وحدها المنوطة بذلك، مؤكداً أن وزارة التربية والتعليم حريصة على التنسيق الكامل بين وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة والسكان بكل ما يتعلق بالدراسة والأزمة الراهنة.
- إغلاق المدارس يأتي بقرار من مديرية الصحة بالمحافظة ومديرية التربية والتعليم، المدارس التي تخالف سوف تعرض للمحاسبة القانونية.

وبالرغم من تلك الإجراءات والممارسات التي نفذتها الحكومة المصرية لإدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة، إلا أن الإشراف التربوي -الذي يعد أحد أهم مكونات المؤسسات التعليمية- لازال بصورته التقليدية التي لم تعد مناسبةً لقيامه بأدواره وأداءه لمهامه في ظل كافة التطورات والتغيرات التي تشهدها عناصر مؤسسات التعليم قبل الجامعي، خاصةً تلك التطورات والتغيرات التي فرضتها تداعيات الأزمات المعاصرة، هذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات. (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٢)، (ماهر محمد عبد

الرحمن أحمد، ٢٠٢١)، (أحمد محمد حسانين محمد، ٢٠٢١)، (حسن فاروق محمد محمود، ٢٠١٨)

أضف إلى ذلك ضعف الاهتمام بالمهارات التكنولوجية والرقمية للمشرف التربوي، إهمال البنية التحتية للجانب التكنولوجي بمجال الاشراف التربوي، وما لذلك من تأثيرٍ بالسلب على أداءات ومهام الإشراف التربوي داخل المؤسسات التعليمية بمصر في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة، هذا ما اتضحكم من خلال الاطلاع على القرارات التي اتخذتها والإجراءات التي نفذتها الحكومة المصرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

وتبعاً لذلك تحاول الدراسة وضع تصور مقترح يوضح كيفية تطوير الاشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة

المحور الرابع:	**تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة**

في ضوء ما تطرقت إليه الدراسة من إطار نظري، والاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بتداعيات الأزمات المعاصرة وانعكاساتها على العملية التعليمية بشكل عام، بالإشراف التربوي على وجه الخصوص، وما يوجهه من تحديات وعوائق تعوق قيامه بمهامه وأداءه ووظائفه على أكمل وجه، وعلى هذا النحو فقد توصلت الدراسة لعدد من النقاط الهامة، ومنها ما يلي:

- ضعف جاهزية المدارس ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالأدوات والتكنولوجيا اللازمة للعملية التعليمية خلال فترات الأزمات.
- ضعف سبل التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وبين الجهات المحلية والوزارات ذات الصلة، والافتقار إلى رؤية تربوية واحدة مشتركة وواضحة تجمع كل الجهات المعنية بالتعليم.

- مواجهة الإشراف التربوي بمصر إزاء قيامه بالمهام المنوطة به العديد من التحديات الناجمة عن الأزمات المعاصرة، التي منها (أزمة جائحة كرونا – أزمة التغيرات المناخية).
- حاجة المشرف التربوي لتطوير مهامه ووظائفه (التقليدية والتكنولوجية)، التي تتعلق بـ (المعلم – الطالب – المناهج – الأنشطة التربوية والتعليمية – الوسائل والتجهيزات – وسائل التقويم) في ضوء التحديات الناجمة عن الأزمات المعاصرة، التي منها (أزمة جائحة كرونا – أزمة التغيرات المناخية).

وانطلاقاً من تلك النقاط التي وضحت ما رصدته الدراسة عن الإشراف التربوي بمصر ومدى حاجته إلى التطوير؛ سعياً للقيام بمهامه ووظائفه على أكمل وجه وبكفاءة في ضوء تحديات الأزمات المعاصرة، ومن هنا جاءت فكرة تقديم تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة بمراحل التعليم قبل الجامعي في مصر، وقد راعى الباحث عند صياغة هذا التصور أن يكون عملياً وقابلا للتطبيق، وأن يأتي في شكل إجرائي يوضح ما ينبغي عمله، وأن يشكل خطة توضع أمام المسئولين عن تطوير التعليم العام بمصر للاسترشاد به حيال تطبيق الاشراف التربوي، وفيما يلي عرض لخطوات بناء التصور المقترح.

فلسفة التصور المقترح

وتستند فلسفة التصور المقترح للإشراف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة إلى **المدخل البرجماتي؛** حيث يسعى التصور نحو تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية بما يتواكب مع تطورات العصر الواقعي والتكنولوجي، وبما يُمكّنه من القيام بمهامها على أكمل وجه في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة. كما تستند فلسفة التصور أيضاً إلى **المدخل الماركسي؛** وذلك في تأكيده على أهمية العمل الجماعي للقائمين على الإشراف التربوي كفريق موحد، ومدرب، ولديه الرغبة والدافعية للعمل، والاتحاد حول هدف واحد، ولديه صلاحيات تفويض لتنفيذ قراراته.

وفي هذا الصدد يتبنى التصور المقترح التوجه النظري **للنظرية البنائية؛** حيث ينظر للإشراف التربوي كونه بنيان اجتماعي لنظام له أدواره ووظائفه التي يقوم بأدائها، ومتي ما حدث خلل بذاك النظام في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة ينجم عنه القصور والخلل بأدائه لأدواره ووظائفه المنوطة به، وعلى النظام مواجهة تلك التداعيات لمعالجة ذاك الخلل. كما يتبنى أيضاً التوجه النظري **لنظرية السمات؛** وذلك في تأكيده على العمل الجماعي كفريق موحد للقائمين على عملية الإشراف التربوي كونهم، وتحلّيهم بمهارات الذكاء الاجتماعي والاحترام والود والتعاطف مع كافة أعضاء المنظومة، وفي ذات الوقت لديهم القدرة على التوجيه والحزم والمرونة، والقدرة على امتصاص الخلافات والصراعات التي قد تنشب، وتحمل الإحباط والمهارات الإدارية والفنية المرتبطة بتحديد الهدف، والاتصال المباشر وغير المباشر بكافة أعضاء المنظومة، وتحمل ضغوطهم، والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل نتائجه، والأصالة والابتكار في تناول تداعيات الأزمات المعاصرة ومحاولة موجهتها ووضع الحلول لها.

وترجع أهمية تلك المداخل في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة إلى أنها تساهم في بناء مجتمع مؤسسي إشرافي قادر على القيام بأدواره رغم التحديات التي تواجهه، وفي ذات الوقت يواكب التطورات المعاصرة للمجتمع، ويعتمد على التجارب الفكرية المشتركة، التي تجعل عمل تلك المنظومة أكثر فاعلية؛ فالأثر الذي يتركه العمل الجماعي أعظم وأفضل من الأثر الذي يتركه عمل كل فرد من أفراد الفريق بمفرده.

منطلقات التصور المقترح

ينطلق هذا التصور المقترح من ضرورة وجود وتوافر ما يلي:

- نظام إشراف التربوي قادر على مواكبة التطورات المعاصرة.
- نظام إشراف التربوي قادر على القيام بوظائفه بكفاءة في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.
- نظام إشراف تربوي يؤمن بالعمل الجماعي، وله أهدافه المشتركة التي يسعى لتحقيقها.

- نظام إشراف تربوي يعتمد على كل من الأدوات التقليديـة وأدوات التكنولوجيـا وتطبيقاتها.

أهداف التصور المقترح

يستند هذا التصور إلى عدد من الأهداف، من أهمها:

- مواجهة التحديات التي تواجه الاشراف التربوي في ظل التطورات والأزمات المعاصرة، التي تحول دون تحقيقه الأهداف المنشودة بالنظام التعليمي.
- إعداد نظام إشراف التربوي قادر على القيام بوظائفه بكفاءة في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.
- تطوير مرحلة الإشراف التربوي الحالية، وتحويلها إلى إشراف تكنولوجي تشاركي تعاوني.
- تطوير أدوات الإشراف التربوي (التقليدية، التكنولوجية)
- إيجاد قنوات تواصل تكنولوجية حديثة وفعّالة بين الجهات المعنية بالعملية الإشرافية.
- تحسين كافة عناصر العملية التعليمية.

القيم التي يتبناها هذا التصور

يقوم هذا التصور على أساس عمل اشرافي متطور ويعتمد على التكنولوجيا في ذات الوقت، يتميز بكونه عمل جماعي يؤكد ويساهم فيما يلي:

- بث قيم وثقافة الاحترام والاختلاف بين كافة أعضاء منظومة الإشراف التربوي.
- بناء روابط اجتماعية إيجابية من خلال التواصل الدائم والفعّال بين أفراد الفريق.
- تحسين عملية التواصل على كافة المستويات بالعملية الإشرافية.
- التأكيد على قيم العمل الجماعي، ومن أهمها (التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية).
- التأكيد على قيم التنافسية والتميز في الأداء.

الخصائص التي يتميز بها التصور المقترح

ويتميز التصور المقترح الحالي بعدد من الخصائص، أهمها ما يلي:

- الشمولية لكل عناصر العملية الإشراقية داخل المؤسسة التعليمية.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية.
- الاعتماد على كافة أدوات ووسائل الإشراف التقليدية والتكنولوجية.
- الاعتماد على كافة أنماط وأساليب الإشراف التقليدية والرقمية.
- مواكبة تطورات العصر التكنولوجي.
- مواجهة تحديات وتداعيات الأزمات المعاصرة.

المتطلبات اللازم توافرها لتفعيل التصور المقترح

ومن أهم تلك المتطلبات التي يحتاج إليها ذلك التصور حتى يمكن تفعيله وتطبيقه على أرض الواقع، ما يلي:

أولاً: إعداد مشرفين تربويين قادرين على القيام بمهامهم ووظائفهم في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة

ويتضمن ذلك الإعداد الخطوات والإجراءات التالية:

(أ) تطوير المعرفة العلمية والتكنولوجية للمشرف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة

وذلك من خلال ما يلي:

١. برامج تدريبية حول الاشراف التربوي بالمؤسسات التعليمة في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

٢. برامج تدريبية توضح آليات استخدام وتوظيف أدوات تكنولوجيا التعليم الحديثة والاستفادة منها في تيسير العملية التعليمية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

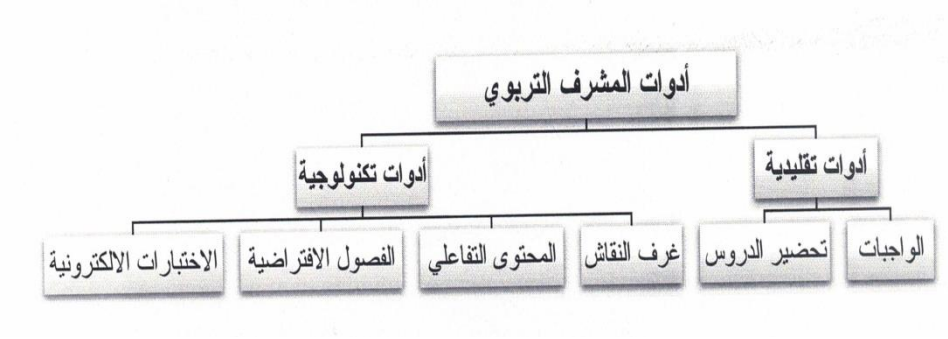
٣. برامج تدريبية حول تفعيل تطبيقات التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها بعمليات الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

(ب) التوعية بأدوات الإشراف التربوي (التقليدية، التكنولوجية) في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة

حيث أنه بات من الضروري المساهمة في تقديم ونشر الأدلة المطبوعة والرقمية لكل من المشرف والمعلم، التي من أهم أدوارها ما يلي:

١. توعية المشرفين والمعلمين بالمهام المطلوبة والمنوط لهم القيام بها داخل المؤسسات التعليمية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.
٢. توعية المشرفين والمعلمين بطرق وأساليب توظيف أدوات تكنولوجيا التعليم الحديثة والاستفادة منها في عمليات الاشراف بالمؤسسات التعليمية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.
٣. توعية المشرفين والمعلمين بكيفية تحديد متطلبات عمليات الاشراف التربوي بالمؤسسات التعليمية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

ثانياً: أدوات الاشراف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة



الشكل رقم (٤)
أدوات المشرف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة

حيث أنه تبعاً للتطور التكنولوجي، والذي بات الاعتماد عليه بشكل رئيس في كافة منظومات المجتمع التي تسعى للدفاع عن وجودها، وتحسين أدوارها، وقد زاد الحاجة لتلك الأدوات خاصةً في ظل الاعتماد عليها كحل جوهري لمسايرة الأعمال في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة بالمجتمع العالمي.

ويتضح من الشكل رقم (٤) أنه هناك مزيج من الأدوات التقليدية والتكنولوجية التي ينبغي أن يعتمد عليها المشرف التربوي للقيام بمهامه وأدواره

على أكمل وجه، التي تساعده في تخطي العقبات ومواجهة التحديات في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة، التي تتمثل فيما يلي:

أ- الأدوات التقليدية

وتتمثل الأدوات التقليدية التي يعتمد عليها المشرف التربوي في القيام بمهامه مع المعلمين فيما يلي:

١. الواجبات المتعلقة بالمعلم
٢. تحضير الدروس

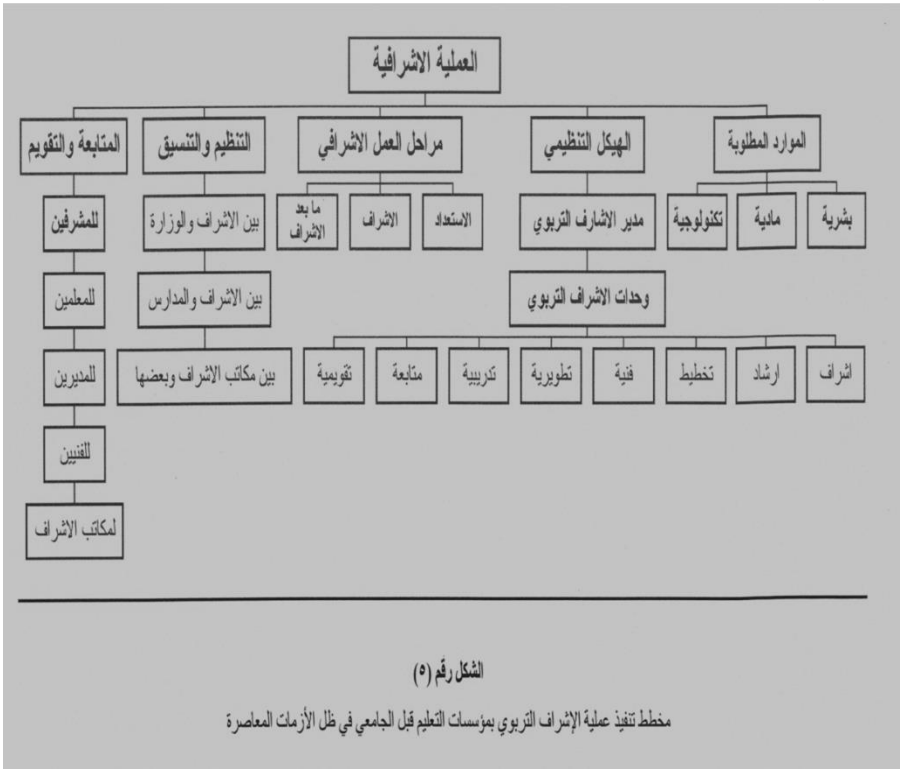
ب- الأدوات التكنولوجية

وتتمثل الأدوات التكنولوجية التي ينبغي على كل من المعلم والمشرف التربوي اتقان مهاراتها فيما يلي:

١. غرف النقاش
٢. المحتوى التعليمي التفاعلي
٣. الفصول الافتراضية
٤. الاختبارات الالكترونية

- إجراءات تنفيذ التصور المقترح

- ويوضح الشكل رقم (٥) التالي مخطط للتصور المقترح للإشراف التربوي في ظل الأزمات المعاصرة.



الشكل رقم (٥)

مخطط تنفيذ عملية الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ظل الأزمات المعاصرة

وفيما يلي عرض لعناصر المخطط التنفيذي المقترح لعملية الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة وفقاً للمخطط الذي يوضحه الشكل رقم (٥):

أولاً: الموارد اللازمة

للحصول على الفائدة المرجوة ينبغي استخدام موارد المكان المتاحة، وهذه الموارد تتضمن ما يلي:

(أ) موارد مادية

وتتضمن الموارد المادية كل من الأدوات، والمعدات، والوسائل التعليمية، ويتم تحديد تلك الموارد خلال التخطيط للعملية التعليمية؛ حيث يُرَاعي التخطيط في ضوء عنصر التمويل المتاح. لذا فإنه ينبغي مراعاة مبدأ الواقعية عند القيام بعملية التخطيط لتحديد الموارد والإمكانات المتاحة في ضوء مصادر الإنفاق عليها، ووفقاً لذلك يقترح الباحث أن تعتمد المؤسسة التعليمية على مصادر متعددة ومتنوعة للتمويل، التي من أهمها التمويل الحكومي، أو التبرعات والهبات والخدمات الاستثمارية داخل مكاتب الإشراف.

وبناء على ذلك يُراعى الإشارة إلى أن عملية التمويل ليس بالضرورة أن تعتمد على حجم الميزانية بقدر ما تعتمد على الحكمة في عملية الإنفاق عامةً، وخاصة على عملية الإشراف التربوي في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة.

(ب) موارد تكنولوجية

تبعاً لتطورات العصر الحديثة فلقد باتت تلك الموارد تُشكل صيغاً جديدة للمشاركة والتفاعل والاتصال بين كل من المشرف والمدرسة والمعلم، وذاك يعكس أهمية تلك الموارد إثراء العملية التعليمية عامة، عملية الإشراف التربوي على وجه الخصوص. ومن أهم الموارد التكنولوجية التي يرى الباحث أنه ينبغي توفرها بالمؤسسة التربوية والتعليمية؛ للمساهمة في تطوير أداء عملية الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، التي تيسر من القيام بأدوارها في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة، ما يلي:

- قاعدة معلومات تربوية تتضمن كافة المعلومات التي يحتاجها المشرف عند قيامه بعملية الإشراف.
- قاعدة معلومات تخصصية تساعد المشرف للاطلاع على كل جديد بمجال تخصصه.
- قاعدة معلومات عامة تزود المشرف بكل ما هو جديد بمجالات التطور التكنولوجي عامةً؛ وذلك كي يكون على وعي كافٍ بالمتغيرات المحلية والعالمية التي تؤثر في عملية الإشراف التربوي.
- قاعدة إلكترونية وتكنولوجية تيسر من عمليات التواصل المباشر وغير المباشر، الدائم والمستمر بين كافة أعضاء نظام الاشراف التربوي.

ج- موارد بشرية

عند التطرق لعنصر الموارد البشرية ينبغي تبنى ثقافة جديدة تحقق قدر من الترابط والتماسك بين أفراد العمل داخل المنظومة المدرسية، ثقافة تقدر المبدعين وتحفز على الإنجاز وتدعو إلى إتقان العمل وحسن الأداء، وتراعي الفروق الفردية بين أعضاء المنظمة، كما أنه ينبغي التأكيد على تلك النوعية من الموارد البشرية بمنظومة الإشراف التربوي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، خاصة في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة التي تواجهها المؤسسات التربوية والتعليمية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي الإداري

ويتضمن الهيكل التنظيمي الإداري لمنظومة الإشراف التربوي ما يلي:

م	الهيكل التنظيمي		المسئولية
أ	**مدير الإشراف**		وهو شخص يقوم بالإشراف على جميع المهام الإدارية والفنية والتي تحددها منظومة الإشراف
ب	**وحدات الإشراف:**		
	وحدة إدارية	١	وحدة مسئولة عن اختيار وتعيين المشرفين، جمع التقارير الواردة من المشرفين، ومتابعة التزام المدارس بتوجيهات الإشراف التربوي.

	٢	**وحدة إشرافية**	وحدة مسئولة عن الإشراف على المعلمين والتلاميذ والمناهج الدراسية.
	٣	**وحدة إرشادية**	وحدة مسئولة عن تقديم الإرشادات والتوجيهات والنصائح لمختلف التخصصات بالمدرسة.
	٤	**وحدة فنية**	وحدة مسئولة عن وضع وتحديد معايير الجودة المطلوبة لتحسين الأداء بالمدارس
	٥	**وحدة تعاونية**	وحدة مسئولة عن إقامة علاقات تعاون مع المجتمع المحلى المحيط بالمدارس، وكذلك إقامة علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام المختلفة.
	٦	**وحدة تخطيطية**	وحدة مسئولة عن التخطيط لبرامج الإشراف التربوي المختلفة، البرامج التدريبية لهيئة الإشراف التربوي.
	٧	**وحدة التدريب**	وحدة مسئولة عن مهام تدريب المعلمين والإداريين بالمدارس وهيئة الإشراف التربوي.
	٨	**وحدة التقويم**	وحدة مسئولة عن تقييم وتقويم عمل المشرفين التربويين داخل المدارس.
	٩	**وحدة المتابعة**	وحدة مسئولة عن متابعة أعمال التخطيط والتدريب والتقويم لعملية الإشراف التربوي بالمدارس، وتوجيه فريق الإشراف لأعمالهم والتواصل معه لمعرفة المشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول لهم.
	١٠	**وحدة تطويرية**	وحدة مسئولة عن عمليات التحسين والتطوير بمنظومة الإشراف التربوي في ضوء تقارير المتابعة، ذلك من خلال إعادة النظر في الفلسفة والأهداف من آن لآخر، والتواصل مع وحدة التخطيط؛ لوضع وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لذلك

ثالثاً: مراحل العمل الإشرافي

وفي ضوء ما تناولته الدراسة من تناول لمراحل الإشراف التربوي، فقد تم اقتراح وتحديد هذه المراحل وفقاً لما يلي:

م	المرحلة	التوصيف
١	**الإشراف**	وهي مرحلة يتم خلالها توزيع أفراد فريق الإشراف كل على حسب تخصصه، ذلك للقيام بالأدوار الإشرافية الرئيسة، المتمثلة في: متابعة المناهج من خلال الزيارات الصفية، متابعة حالة المباني المدرسية ومدى الاستغلال الأمثل لها، الاطلاع على خطط المدرسة ومدى الدقة في تنفيذها.
٢	**ما بعد الإشراف**	وهي مرحلة يتم خلالها الاجتماع بالمديرين والمعلمين

		والإداريين كل على حدى؛ وذلك لمناقشة الإيجابيات والسلبيات، ومن ثم كتابة التقرير المبدئي لعملية الإشراف التربوي بالمدراس.
٣	**كتابة التقرير النهائي**	وهي مرحلة يجتمع خلالها مدير الإشراف التربوي مع رئيس فريق الإشراف لمناقشة التقرير، ومن ثم تقوم مكاتب الأشراف بوضع الخطط المناسبة لتقويم ومعالجة السلبيات خلال فترة زمنية محددة. وهناك عدد من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند كتابة التقرير، هي كما يلي: ١- أن تكون التقارير واضحة، ومحددة، وموجزة. ٢- أن يتم كتابة التقارير بموضوعية وحيادية. ٣- تجنب عقد المقارنات أثناء كتابة التقارير.
٤	**التنظيم والتنسيق**	وهي مرحلة يتم خلالها القيام بعملية التنظيم والتنسيق بين مكاتب الإشراف والوزارة، بين مكاتب الإشراف والمدارس، بين مكاتب الإشراف وبعضها؛ وذلك ضمانا لتحقيق أهداف عملية الاشراف بنجاح.
٥	**التقييم**	وهي مرحلة يتم خلالها تحليل التقارير النهائية لعملية الإشراف التربوي، ومن ثم استكشاف مواطن القوة، وكذلك تحديد مواطن الضعف.
٦	**التقويم**	وهي مرحلة تتم عد عملية التقييم لعملية الإشراف التربوي، ويتم خلالها دراسة الوضع الراهن للمدارس في سبيل تحسينها والوصول لوضع أفضل، ومن ثم العمل على تدعيم مواطن القوة، وكذلك معالجة مواطن الضعف.
٧	**المتابعة**	وهي مرحلة يتم خلالها التحقق من تنفيذ خطة التقويم التي تم تحديدها؛ وذلك لتحسين جودة وأداء العملية التربوية والتعليمية بالمدارس في ضوء ما توصلت إليه عمليتي التقييم والتقويم لها.

عوامل نجاح التصور المقترح:

في ضوء ما توصلت إليه الدارسة فإن الباحث يشير إلى عدد من العوامل، التي قد تفيد وتساعد في نجاح التصور المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بمصر، من أهمها ما يلي:

- دعوة وزارة التربية والتعليم المصرية لمناقشة التصور المقترح لنموذج الإشراف التربوي، الذي تمخضت عنه الدارسة الحالية من قبل المسئولين والمتخصصين بمجال الإشراف التربوي.
- وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم، ذات أهداف مرنة لاستيعاب تقنيات تكنولوجيا التعليم الحديثة بمجال الإشراف التربوي في ظل التطورات المعاصرة والتحديات التي تفرضها الأزمات المعاصرة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين والعمل على تذليل العقبات التي تواجههم.
- محاولة تلبية احتياجات البرامج والبنى التحتية اللازمة لتطوير الإشراف التربوي.
- توفير القدر الكافي من الدورات التدريبية لرفع كفاءة المشرفين التربويين المهنية والتقنية.
- الحاجة الماسة إلى تصميم موقع إشرافي تفاعلي متخصص يتيح لجميع أعضاء عملية الإشراف التربوي القيام بمهامهم، وفي ذات الوقت يتيح عرض للنماذج التي تفيد المعلمين وتمكنهم من التواصل معهم بشكل مباشر وغير مباشر.
- وضع استراتيجية تقييم فعالة للمشرفين ومديري المدارس والمعلمين بطريقة تتناسب مع تطورات نظام الإشراف التربوي.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم العوران: الإشراف التربوي ومشكلاته – دراسة ميدانية تقويمية، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٠.
- إبراهيم عبد الحفيظ: سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١، ٢٠٢٣.
- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، الجزء ٧، بيروت: دار صادر، ٢٠٠٩.
- أحمد إبراهيم أحمد & هاله صالح عمار& أنوار خليفة عبد الله العويهان: تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ١١٦، الجزء ٦، ٢٠١٨.
- أحمد ماهر: إدارة الأزمات، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ط٣.
- أحمد محمد حسانين محمد: متطلبات تطوير الإشراف التربوي على ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد ١٥، ديسمبر ٢٠٢١.
- إيثار عبد الهادي محمد: استراتيجية أدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64)، ديسمبر ٢٠١١.
- أيمن محمد علي صالح: الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة الزلفي في ضوء إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٧١، الجزء ٤، ديسمبر ٢٠١٦.
- جمهورية مصر العربية – رائسة الجمهورية: قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩١ لسنة ٢٠٢٠، بشأن حالة الطوارئ المعلنة في جميع أنحاء البلاد لمدة ٣ أشهر، الجريدة الرسمية، العدد ٢٩ (مكرر)، ١١ يوليو ٢٠٢٠.
- جمهورية مصر العربية – رائسة الجمهورية: قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٩١ لسنة ٢٠٢٠، بشأن حالة الطوارئ المعلنة في جميع أنحاء البلاد لمدة ٣ أشهر، الجريدة الرسمية، العدد ٢٩ (مكرر)، ١١ يوليو ٢٠٢٠.
- جمهورية مصر العربية – رائسة الجمهورية: قرار رئيس الوزراء رقم ٧١٧ لسنة ٢٠٢٠، بشأن تعليق الدراسة بالمدارس والمعاهد والجامعات وحضانات الأطفال، الجريدة الرسمية العدد ١١ (مكرر)، ١٤ مارس ٢٠٢٠.

- جمهورية مصر العربية – رائسة الجمهورية: قرار رئيس الوزراء رقم ٧١٧ لسنة ٢٠٢٠، بشأن تعليق الدراسة بالمدارس والمعاهد والجامعات وحضانات الأطفال، الجريدة الرسمية العدد ١١ (مكرر)، ١٤ مارس ٢٠٢٠.
- جمهورية مصر العربية – رئاسة مجلس الوزراء: قرار استكمال المناهج الدراسية بنظام التعليم عن بعد اعتباراً من يناير ٢٠٢١
- جمهورية مصر العربية - وازرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: القرار الوزاري رقم (١٢٢) لسنة ٢٠١٥.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، أكتوبر ٢٠٢١، ص ٦٠.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٥.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (٢٧٤) لسنة ٢٠١٥.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (٩٩)، المادة رقم (١) لسنة ٢٠١٥.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (٢٢٦)، المادة رقم (٢) لسنة ٢٠١٥.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (٢٧٤) لسنة ٢٠١٤.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: قرار رئيس مجلس الوزراء ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، المادة (٨)، ص ٦.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: قرار رئيس مجلس الوزراء ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، المادة رقم (٦)، ص ٥.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم: قرار رئيس مجلس الوزراء ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، المادة (١٥٥)، ص ٢.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني: الكتاب الدوري رقم (٢٧)، ٢٢ / ٠٩/ ٢٠٢١.
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني: تقرير الوزارة حول التغيرات المناخية وسبل مواجهة أثارها، - وزارة البيئة: جهاز شئون البيئة، ٢٠٢٢، ص١.

- جميل أمين قاسم: الإشراف التربوي، الأردن: دار المأمون للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠١٨، ص ١٨.
- جيرمي هوبكنز: تغير المناخ في مصر- الدور الحاسم للتعليم في بناء القدرة على الصمود، آفاق مستقبلية العدد ٣، يناير ٢٠٢٣.
- حسن فاروق محمد محمود: تطوير أدوار المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية العامة بمصر في ضوء دمج التكنولوجيا بالتعليم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١٠)، الجزء (٢)، ٢٠١٨.
- **خالد الشهري: تجديد الإشراف التربوي، الدمام: مكتبه الملك فهد الوطنية للنشر، ٢٠١٤.**
- داليا بشير اسحق الزيان، نهلة عبد القادر إبراهيم قيطة: درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢)، العدد (٦)، ٢٠١٤.
- روبرت أولمر، تيموثي سيلنو ماثيو سيجر: التواصل الفعال مع الأزمات – الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، ترجمة: أحمد الغربي، القاهرة: دار الفجر للنشروالتوزيع، ٢٠١٥.
- رئاسة الجمهورية: قرار رئيس الجمهورية رقم (٧١٧) لسنة ٢٠٢٠ بتعليق الدراسة بكافة المؤسسات التعليمية بالدولة لمدة أسبوعين، ٢٠٢٠.
- سارة إبراهيم العقيل: التعامل مع الأزمات، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، وزارة التعليم، جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن، ٢٠١٧.
- سعيد بن محمد الشهري: تطوير الاشراف التربوي في ضوء برنامج التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (١٠٢)، مارس ٢٠٢٤.
- سلامة عبد العظيم حسين، عوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان: دار الفكر، ط٢، ٢٠١٣.
- سماح أحمد زكي الحفني: إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (٢)، كلية التجارة-جامعة بور سعيد، ٢٠١٧.
- سمر عبد الرازق محمد الحاج: واقع تطبيق الاشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، ٢٠٢٠.

- سويد محمد الباتل: الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة الزلفي في ضوء إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧١)، الجزء (٤)، ديسمبر ٢٠١٦.
- شكري رجب العشماوي: الأزمات المالية العالمية – أزمة كوفيد ١٩نموذجاً، حكومة دبي: دائرة المالية، ٢٠٢٢.
- صابر عثمان: تأثير التغيرات المناخية على مصر وأليات المواجهة، الملف المصري، دورية شهرية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد ٩٩، ٢٠٢٢.
- صلاح الديب: فن إدارة الأزمات، القاهرة: مكتبات دار الوئام، ط١، ٢٠١٥.
- ضياء العرنوسي، آخرون: الإدارة والاشراف التربوي، عمان: دار الرضون للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- طارق عيد أحمد الدليمي: الاشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، ط ٢، ٢٠١٦..
- طارق كمال: علم النفس الصناعي المهني، الإسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة، ٢٠٠٧.
- عبير عبد الحافظ حسن المثقال: واقع التحولات التربوية لطلبة المرحلة الأساسية في ظل جائحة كرونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة اربد، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٩، العدد ٣، مارس ٢٠٢٣، ص ص ٦٩ – ٨٨.
- علي محمد فهيد العجمي: تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٧٠، الجزء: ٤، أكتوبر ٢٠١٦.
- فتحي محمد مادي، البشير الهادي القرقوطي: أهمية إدارة التغيير في تعزيز الإشراف الالكتروني في ظل جائحة كرونا، وقائع المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي: دور مؤسسات التعليم في بناء رأس مال بشري وفقاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، كلية التربية للعلوم الإنسانية – جامعة الموصل- العراق، لبنان: المركز الديمقراطي العربي، ٩ – ١٠ إبريل ٢٠٢٢.
- ماهر أحمد محمد: مشكلات وقضايا معاصرة، القاهرة: مكتبة الرشد، ٢٠١٧.
- ماهر محمد عبد الرحمن أحمد: تطوير نظام الإشراف التربوي بمصر في ضوء الإشراف المتنوع، مجلة بحوث - العلوم التربوية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ٨، الجزء ٢، أغسطس ٢٠٢١.

- مجمع اللغة العربية بالقاهرة: المعجم الوسيط، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ط ٥، ٢٠١١.
- محمد الأسمعي محروس: تأصيل نظرية تربوية معاصرة لإدارة جائحة فيروس كرونا COVID-19، المجلة التربوية، كلية الربية – جامعة سوهاج، العدد ٧٥، ٢٠٢٠.
- محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ٢٠١٩.
- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٧٩.
- محمد هاشم ريان، آخرون: الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط١، ٢٠١٠.
- محمود إبراهيم خلف الله: تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد ١٨، العدد ٢، ٢٠١٤.
- محمود جاد الله: إدارة الأزمات، القاهرة: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
- محمود محي الدين: مواجهة الأزمات في عالم شديد التغير، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، مايو ٢٠٢٣.
- مصطفي أحمد عبد الله & عادل حلمي أمين اللمسي: تصور مقترح لتطبيق التعليم الهجين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل جائحة كرونا المستجد COVID-19، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد ١٤، الجزء ٧، سبتمبر ٢٠٢٠.
- منى شعبان عثمان: الإشراف التربوي الفعال، القاهرة: الدار الثقافية، ٢٠١٩، ص ٦.
- منى شعبان عثمان: تطوير كفايات المشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء الأنماط الإشرافية المعاصرة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٦، العدد ٧، سبتمبر ٢٠٢٢.
- مها صالح العمود & نادية ناصر الدوسري & وفاء عبد الرحمن قريشي: الإشراف التربوي الإلكتروني في ظل جائحة كرونا: التحديات والفرص، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، المجلد ١٩، العدد ٤، ديسمبر ٢٠٢٢.
- نادية محمد الجعيدي: أساليب الإشراف التربوي وتطوير كفاءة المعلمين دراسة تطبيقية على مدرسة قصر الأخيار الثانوية، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية التربية – جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، إندونيسيا، ٢٠١٩.

- ناصر الدين سعيد نوري: التوجيه والإرشاد التربوي المعاصر، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- هيثم سيد عبد الحليم محمد: متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلية من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٤٩)، مجلد (١)، يناير ٢٠٢٠.

المراجع الأجنبية:

- Alrumaih, B.: Developing Supervision: A study on Improvement Reflection in Pre-Service Teachers in KSM University, a thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Education, East Anglia Uni., December 2016.
- Alshdifat, E. A.: Educational supervisors practice of Needs-Based Supervision in the Directorate of Education in Mafraq from the point of view of science teachers, Journal of Research in Curriculum, Instruction and Educational Technology (JRCIET), Vol. 9, No. 2, July 2023.
- Atrick, B. & Alaka, H. : Education and climate change -The critical role of adaptation investments, World Bank, 2023.
- AXA Future Risks Report 2022: Climate change has become the number one concern around the world, 24. Oct. 2022.
- AXA Future Risks Report 2023: Special 10th edition, 30. Oct. 2023.
- Bhayangkara, A. N. & et al : The Role of Instructional Leadership Through Kurt Lewin Model in Improving the Teacher Capability, Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 487, Amsterdam: Atlantis Press, 2020.
- Bojadjiev, M. I. & Stefanovska, M. : Application of McGregors's XY leadership theory in education management :Investigation of the link between preferred leadership style, intrinsic motivation and turnover intention, International Journal of Transitions and Innovation Systems, Vol. 6, No. 4, · January 2021.

- Cambridge international dictionary of English, Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1995.
- Chukwu Ngoz, i. E. : Crisis Intervention as A Theory and A Model inSocial Work, A Panacea Against Militancy in The Niger Delta of Nigeria, International Journal of Scientific & Engineering Research, August 2016.
- Das, A. : Educational Supervision: A Theoretical Perspective, International Journal of Management, Volume 11, Issue 12, December 2020.
- Farrell, T. S. & Ives, J.: Exploring teacher beliefs and classroom practices through reflective practice: A case study, Language Teaching Research, Vol. 19, No. 5, 2015.
- Gordon, S. P. : Educational Supervision: Reflections on Its Past & Present & Future, Journal of Educational Supervision, Volume 2, Issue 2, 2019.
- Hough, M. G. & Spilan, J. : Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort, Journal of Business & Economics Research (JBER), Vol. 3, No. 4, February 2011.
- Hunter, A. & et. al.: the New Rule for Crisis Management, Harvard Business Review, July 2016.
- Hunter, M., et al. : The New Rule for Crisis Management, Harvard Business Review, 2016.
- Jahanian, R. & Ebrahimi, M. : Principles for Educational Supervision and Guidance, Macrothink institute: Journal of Sociological Research, Vol. 4, No. 2, 2013
- Janzen, D. W. : Crisis Culture - The Theory & Politics of Historical Rupture, A thesis submitted in partial fulfillment

of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in English, English & Film Studies Department,
University of Alberta, 2017.

- Johnny W. : The climate crisis disrupts 40 million children's education every year. Here's how we could fix it. World Economic Forum, 2023.
- José, M. & Serpa, S. : The Global Crisis Brought about by SARS-CoV-2 and Its Impacts on Education: An Overview of the Portuguese Panorama, Sci Insigt Edu Front, Vol. 5, No. 2, 2020.
- Julideogharia. A. D.: Educational Supervision: A Theoretical Perspective, International Journal of Management (IJM), India: IAEME Publication, Vol. 11, Issue 12, December 2020.
- Lee, A. & et al : Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process, The Leadership Quarterly Vol. 26, No. 6, November 2015.
- Marla, S. & Diego, A. & Shwetlena, S. : Dispatch from COP27: Harnessing education for effective climate action, World Bank, 2022.
- Mohammed, S. & Kinyo, L. : Constructivist Theory as a Foundation for the Utilization of Digital Technology in the Lifelong Learning Process, Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Vol. 21 No. 4 Article 5, October 2020

- Nteka, N. : Crises Analysis and Management, Entrepreneurship, Vol (IX), Issue (1), 2021.
- Nurhuda & et al: The Essence of Educational Supervision in Improving Learning Quality, International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS), Vol. 06, Issue 03, 2023.
- Nurulita, N. D. & Prestiadi, D. & Imron, A. : Education Supervision as A Teacher Professionalism Improvement, Proceedings of the 1st International Conference on Continuing Education and Technology (ICCOET 2021), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 589, Amsterdam: ALANTIS Press, 2021.
- Petrova, E. : From Traditional to Modern Forms of Crises – A Brief Analysis of Human Crises, Economic Series, Annals of Spiru Haret University., Vol. 23, No. 2, 2023.
- Purwanto, M. N.: Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2017.
- Quality, International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS), Vol. 06, Issue 03, 2023.
- Silva, D. Y., & Dana, N. F. : Collaborative Supervision in the Professional Development School, Netherlands: Journal of Curriculum and Supervision, Vol. 16, 2001.
- Sintema, E. J. : Effect of COVID-19 on the Performance of Grade 12 Students: Implications for STEM Education,

EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, Vol. 16, No. 7, 2020.

- Stephan, G. : Towards New Typology of Crisis, Journal of Contingencies &Crisis Management, Vol . 13, No. 3, 2005.
- Summers, D. : Longman dictionary of contemporary English, Harlow (GB): Longman, 3th Edition, 2001.
- Tuncay Y. & Ramazan Y. : A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. EDUPIJ, Vol. 4, Issue 1–2, 2015, p. 58.
- UN Sustainable Development Group: Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond, August 2020.
- UNEP: Letter from the Executive Director, 2019.
- UNICEF & W H O & I F R C: Interim Guidance for COVID-19 Prevention and Control in Schools, New York, March 2020.
- UNICEF: It Is Getting Hot - Call for Education Systems to Respond to The Climate Crisis, Perspectives from East Asia and the Pacific, 2019.
- UNICEF: The Climate Crisis Is a Child Rights Crisis: Introducing the Children's Climate Risk Index, 2021.
- United Nation Development Programmed: Disaster- conflict interface Comparative experiences -Bureau for crisis prevention and recovery, 2011.
- United Nations: COP 27 - The 27th Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change, Sharm El-Sheikh, Egypt, from 6 to 20 November 2022.

- United Nations: Education in crisis situations - A commitment to action, Transforming Education Summit, New York, 16 -17 & 19 Sep. 2022.
- Verawati, D. M. & Hartonob, B. : Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory, Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen) Vol. 4 No. 1, 2020.
- W H O : Coronavirus disease (COVID-19), Situation Report – 122, 21 March 2020.
- World Economic Forum: Global Risks Report 2024 – Insight Repot, 19th Edition, 10 Jan. 2024.