



تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

اعداد / رانيا عبد الهادي

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء نموذج الإشراف المتنوع ، ومتطلبات تطبيق الإشراف المتنوع كتطوير للإشراف التربوي برياض الأطفال في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج "الوصفي التحليلي" لتحقيق أهدافها ، كما وضعت تصورًا مقترحًا لتطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء نموذج الإشراف المتنوع ، وكانت أهم جوانب هذا التصور :

- الأسس التي يرتكز عليها التصور المقترح .
- متطلبات التصور المقترح .
- خطوات بناء التصور المقترح .
- معوقات تطبيق التصور المقترح .
- كيفية التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح .

## **Abstract**

### **A Proposed Framework for the Development Supervisory Practices in Kindergarten in Egypt in Light of Diverse Supervision Model .**

This study aimed to develop supervisory practices in kindergarten in Egypt in light of the diversified supervision model and the requirements for the application of diverse supervision as a development of educational supervision in kindergartens in Egypt. The present study employed the descriptive analytical approach to achieve its objectives and to provide a proposed framework for the development supervisory practices in kindergarten in Egypt in light of diverse supervision model, with the most important aspects of this perception being as follows:

- Basis for the proposed framework
- Requirements for the proposed framework
- Obstacles to applying the proposed framework
- Methods to overcome the obstacles to implementing the proposed framework

## مقدمة

لكى تؤتى التربية ثمارها تحتاج إلى إشراف فعال ينظم نشاطها ، وينسق جهود أفرادها لتحقيق الأهداف المرجوة ، والإشراف التربوى باعتبارة أحد المرتكزات الأساسية فى بناء العملية التعليمية ، وأحد أسس النظام التربوى الذى يتأثر بالتغيرات فى جميع مجالات التربية ؛ لذلك يجب تطويرة ليتمكن المعلمون من مسايرة التطورات الهائلة من خلال استخدام أساليب و ممارسات إشرافية متطورة ؛ لتلبية إحتياجات الإبداع والتطور فى جميع التوجهات التربوية ، نهوض بالعملية التربوية وتطوير عمليتى التعليم والتعلم ، وباعتبارة محور أساسى فى تحقيق الجودة الشاملة فى التعليم .

وللوصول للتطوير فى أداء المعلمين المهنى والاجتماعى يجب على المشرف التربوى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ، ومن الملاحظ أن الإشراف المتنوع أحد الأساليب الإشرافية الحديثة للإشراف التربوى والذى يتبلور فى فرضية بسيطة وهى بما أن المعلمين مختلفين فلأبد من تنوع وسائل الإشراف التربوى ، ويتمثل الإشراف التربوى المتنوع فى : التطوير المكثف ( الإشراف الإكلينيكى ) ، والنمو المهنى التعاونى (الإشراف التعاونى ) ، والنمو الموجه ذاتياً (الإشراف الذاتى ) . (أبو زهير ، ٢٠١٧ : ١٨٣ )

أضافة إلى ذلك فإن الإشراف المتنوع يهتم بالأساليب الإشرافية المختلفة لتتناسب أكبر قدر ممكن من المعلمين ، ويسعى لتزويد المعلمين بأكثر عدد من وسائل الإشراف وأنشطته ؛ ليتمكن كل معلم من تحديد ما يتناسب معه ويحقق له النمو المهنى والعملى ، فالمرونة من أهم صفات هذا الأسلوب الإشرافى .

وانطلاقاً مما سبق يتضح لنا أهمية تبنى هذا النمط الإشرافى لتحقيق أهداف العمل التربوى التعليمى ، لذا اهتمت الدراسة الحالية بالإشراف المتنوع لما له من أسهامات كثيرة فى تطوير الأداء والإنعكاس على المعلمات بشكل خاص والعملية التعليمية بشكل عام .

## مشكلة الدراسة

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال ما توصلت إليه العديد من الدراسات والبحوث التي أثبتت أن الإشراف التربوي لازال معتمداً على الممارسات الإشرافية التقليدية بعيد كل البعد عن التغييرات والتطورات التكنولوجية الحديثة وأثبتت أن المشرفين التربويين والمشرفات يعتمدون في أساليبهم الإشرافية على الزيارات الصفية بصورة أساسية التي لاتخضع لمعايير ملائم لدور الذي يقوم به الإشراف التربوي ، كما أشارت دراسة ( الشافعي ، ٢٠٢١ ) ، ودراسة ( أحمد ، ٢٠٢١ ) ، ودراسة ( Pang, Ziqi, et ، ٢٠١٩ ) ، ودراسة ( رشوان ، ٢٠١٩ ) ، ودراسة ( الهويدي ، ٢٠١٩ ) ، ودراسة ( عبد الجليل ، ٢٠١٨ ) أنه يوجد العديد من نقاط الضعف في الممارسات الإشرافية ، منها ضعف الدور الرقابي من المشرف التربوي ، وضعف التخطيط للعملية الإشرافية ، التركيز على نقاط الضعف بدلاً من إبراز نقاط القوة ، عدم السماح للمعلم بالمناقشة واستخدام الأسلوب المفاجئ في الزيارات فهي تتم وفق ممارسات أقرب للتفتيش منها للإشراف والتوجيه وحل المشكلات .

ويعد الإشراف المتنوع نموذجاً فعالاً لممارسات إشرافية تعتمد على أسلوب متنوع من الوسائل الإشرافية الحديثة في التواصل مع معلمات رياض الأطفال ودعمهن وتمييزهن مهنيًا والتغلب على التحديات التي تواجه عملية الإشراف التربوي من عجز في أعداد الموجهات ، وكثرة نصاب الموجهة من معلمات ، والتغلب على مشكلة الإشراف التقليدي . ومن ثم يأتي هذا البحث في إطار ما يهدف إليه من التعرف على الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء نماذج إشرافية حديثة ، كنموذج الإشراف المتنوع ، ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي فيما يلي :

١. ما الإطار المفاهيمي للإشراف المتنوع .

٢. ما متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع كتطوير للممارسات الإشرافية في مصر .

٣. ما ملامح التصور المقترح لتطوير الممارسات الإشراف برياض الأطفال في مصر في ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الاهداف التالية :

١. تعريف الإطار المفاهيمي للإشراف المتنوع .
٢. رصد واقع الإشراف التربوى برياض الأطفال .
٣. تسليط الضوء على الإشراف التربوى المتنوع بإعتبارة نموذجًا فعالاً للإشراف برياض الأطفال .
٤. بناء تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فى :

١. التعرف على الممارسات السلبية التى يقوم بها المشرفات التربويات برياض الأطفال سواء بطريقة مقصودة أو غير مقصودة والحد من تلك الممارسات .
٢. الاستفادة من الدراسة فى تطوير ممارسات المشرفات التربويات وتحاشى نقاط الضعف فى عملها .
٣. تعريف دور الإشراف المتنوع فى تطوير نظام الإشراف التربوى ومتطلباته .
٤. وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال فى مصر فى ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

### منهج الدراسة

استخدم البحث الحالى " المنهج الوصفى التحليلى " وهو المنهج الذى يقوم بوصف ماهو كائن وتفسيره وذلك باعتباره المنهج البحثى الملائم لطبيعة مشكلة البحث.

## مصطلحات الدراسة

### التصور المقترح :

هو تخطيط مستقبلى قائم على نتائج فعلية بأستخدام أدوات منهجية لبناء إطار فكرى عام للباحثين والتربويين فى صورة افتراضات أساسية .( زين الدين ، ٢٠١٣ )

الخطوات والإجراءات التى ستحددها الباحثة لرسم صورة مبدئية للبحث من جميع الجوانب والتى تعمل على تطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال فى مصر فى ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

### الممارسات الإشرافية

الأنشطة المنظمة والمخطط لها التى تقوم بها المشرفات التربويات أثناء الإشراف التربوى ، والتى تحقق أهداف العملية الإشرافية ، وتعتمد على معايير محددة ومتفق عليها.

### الإشراف المتنوع :

نموذج إشرافى يعمل على تنظيم المشرفين التربويين فى الميدان ، ويقدم آليات منظمة لعمل المشرف التربوى داخل المدرسة ، من خلال آلية تصنيف لاحتياجات ورغبات المعلم يرغب فى تنميتها لديه للرقى بالأداء وتحقيق النمو فى الميدان التربوى . (الشهرى ، ١٤٣٥ هـ)

نموذج إشرافى يراعى تنوع المعلمين واختلاف حاجاتهم المهنية وقدراتهم ، ويقدم خيارات متنوعة وعديدة للنمو المهنى ، ويقدر المعلمين عن طريق تفعيل دورهم فى أنشطة النمو المهنى . (الهوري ، ٢٠١٩)

## دراسات سابقة

دراسة ( Adrian ، ٢٠١٠ ) بعنوان : أثر تخصيص موارد مالية للمدارس بالاعتماد على نموذج الإشراف المتنوع .

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تخصيص موارد مالية للمدارس بالاعتماد على نموذج الإشراف المتنوع فى جميع مدارس الحضرية فى ولاية جورجيا بأمريكا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، واعتمدت على المقابلات الشخصيه كأداة للدراسة والتي طبقت على جميع مديرى المدارس فى الولاية ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : سنوات الخبرة لمديرى المدارس ، والحالة الاجتماعية والاقتصادية ، والتمويل يؤثر بشكل ملحوظ على قدرة نموذج الإشراف المتنوع فى تحسين المدارس .

دراسة ( Carol ، 2015 ) بعنوان : الإشراف المتنوع وتقييم المعلم .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم ملامح التطوير والتقييم باستخدام الإشراف المتنوع، وتوفير فرص التعلم المهني للمعلمين بهدف تحقيق الجودة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى أن: هناك خيارات فعالة للإشراف المتنوع منها: تدريب الأقران ، يجب على المعلمين أخذ دورات تنشيطية بما لا يقل عن دورة واحدة سنوياً ولمدة خمس سنوات ، وقد أوصت الدراسة بما يلي : ضرورة استخدام أدوات التقييم الذاتي لرصد السلبيات التي تعوق الأداء المهني للمعلمين ، إعداد برامج تدريبية فعالة للمشرفين التربويين لصقل مهاراتهم المهنية .

دراسة ( عبد الجليل ، ٢٠١٨ ) بعنوان : تصور مقترح لدور الإشراف المتنوع فى تطوير أداء المعلم فى ضوء خبرات بعض الدول .

هدف هذه الدراسة التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق نموذج الإشراف التربوى المتنوع ، التعرف على خبرات بعض الدول فى تطبيق الإشراف المتنوع

، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت لعدد من النتائج كان من أهمها يلزم لتطوير أداء المعلم في ضوء الإشراف المتنوع مايلي : التوعية المهنية وهي منظومة القيم السائدة في البيئة المدرسية ، بنية تحتية بها مجموعات تنظيمية تكفل العمل الفعال لنمط الإشراف التربوي المتنوع ، الإمكانيات العامة السائدة وتشمل الملاحظة الصفية وغير الرسمية من قبل مدير المدرسة .

**دراسة ( Ismail ، ٢٠١٨ ) بعنوان : أهم أدوار الإشراف التربوي في العصر الرقمي .**

هدف الدراسة التعرف على أهمية دور المشرف التربوي في العصر الرقمي من خلال ثلاثة عوامل مهمه وهي ( التدريس والتعلم ، الأخلاقيات الرقمية ، التدريب والتطوير المهني ) ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : فيما يتعلق بالأدوار التقليدية يتعين على المعلمين تحديث قدراتهم في مجال توفير التعليم في العصر الرقمي ، و يجب التركيز على المهارات الرقمية التقنية .

**دراسة (رشوان ، ٢٠١٩) بعنوان : تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اهم الخبرات العالمية للإشراف التربوي والاستفادة منها في تطوير الإشراف التربوي في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت النتائج المتوقعة كالتالي توفير كوادر من المشرفين التربويين على درجة عالية من الكفاءة لنجاح العملية التعليمية .

**دراسة (Pang,Ziqi ,et ، ٢٠١٩) بعنوان : تعلم التمثيلات القابلة للتعميم من خلال الإشراف المتنوع .**

هدفت الدراسة للكشف عن أهمية الإشراف التربوي المتنوع باعتباره من أحدث الأساليب الإشرافية التي تستخدم حاليًا في تطوير الإشراف التربوي ، واستخدمت المنهج

الوصفى التحليلى ، وتوصلت إلى أن الإشراف المتنوع له أهمية كبيرة فى معرفة التفصيلات الرئيسية والفرعية ، ومعالجة كل أوجة القصور الموجودة فى الإشراف التربوى .

**دراسة (الشهرانى ، ٢٠٢١) بعنوان : تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفات التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة .**

هدفت الدراسة تعرف الأطار النظرى والفكرى للإشراف التربوى ، وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة الحديثة للإشراف التربوى ، ووضع تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة ، واعتمد البحث على المنهج الوصفى ، وأبرز ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج أن المشرفين التربويين يقتصر اهتمامهم فى المراتب الأولى على التوجيه الاكلينيكي فى ممارساتهم السلوكية ، اقتصر التوجيه على الزيارات النادرة للمعلم داخل الفصل ، كما أن عملية التقويم تقوم على الانطباعات الذاتية والتفديرات الشخصية ، ضرورة تعميم تطبيق الإشراف الإلكتروني المتنوع كأحد الأساليب الحديثة فى الإشراف التربوى .

**دراسة ( أحمد ، ٢٠٢١) بعنوان : تطوير نظام الإشراف التربوى بمصر فى ضوء الإشراف المتنوع .**

هدف الدراسة رصد واقع الإشراف التربوى فى مصر ومشكلاته ومعوقاته وجوانب تطويره ، الأسس النظرية للإشراف المتنوع وأنواعه وإيجابياته وسلبياته ومتطلبات تطبيقه ، وضع التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوى فى مصر على ضوء الإشراف المتنوع ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للإشراف التربوى فى مصر من خلال نموذج الإشراف المتنوع بناء على مستخلص من الإطار النظرى والدراسة الميدانية .

من العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يتضح مجموعة من النقاط الأساسية المتفق عليها والتي تتماشى مع اهداف واتجاهات هذا البحث ، ومنها :  
الإشراف التربوى الحالى لا يقوم كما هو المطلوب ، حيث وجد الباحث مشكلات فى الإشراف التربوى ، الإشراف المتنوع نظامًا متكاملًا ، له أهدافه ، وخطته ، ووظائفه ، وأساليبه ، وأدواته ،التي تساهم فى تحسين التعلم ، ورفع كفاءة المعلم ، أهمية تبنى نموذج الإشراف المتنوع كنموذج حديث ومطور للإشراف التربوى، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بناء تصور مقترح للممارسات الإشرافية فى ضوء نموذج الإشراف المتنوع ، وكذلك الاختلاف من حيث تبنى مرحلة رياض الأطفال فى مصر .

## المحور الأول : الإطار النظرى للدراسة

### الإشراف المتنوع

عرف هذا النوع من الإشراف التربوى منذ فترة طويلة ، إلا أنه حديثًا أخذ مفاهيم جديدة على يد آلان جلاتثورن (Allan Glathorn) ، فأصبح إشرافًا فنيًا يبنى على التخطيط الصحيح والعلاقات الإنسانية المتبادلة ، ويهدف إلى تحسين أداء المعلمين ، وتحسين قدراتهم العلمية والمهنية ، ويهتم هذا النوع من الإشراف التربوى بالقضايا الفنية والإدارية ، حيث يقوم المشرف بالتغذية الراجعة للمعلم موضحًا الإيجابيات والسلبيات لتطوير الأداء بأسلوب إنسانى رفيع .

### مفهوم الإشراف المتنوع

اختلف الباحثون والتربويون حول إيجاد تعريف للإشراف التربوى المتنوع وذلك بسبب أختلاف طبيعة إلمامهم وفهمهم لجوانب الإشراف ، وتحليل مضمونه ، وبالتالي أدى إلى أختلاف تعريفات الإشراف التربوى المتنوع ، فمنها :

- يعرف (آلان جلاتثورن Allan Glathorn) الإشراف المتنوع بأنه " توجه إشرافى يقوم بتزويد المعلمين بخيارات تتعلق بأساليب إشرافية وتقييمية متنوعة تقدم لهم ، وبصفة عامة يقدم نموذج الإشراف المتنوع التطوير المكثف للمعلمين غير المثبتين أو الذين يواجهون مشكلات جدية فى التدريس ، وباقى هيئة التدريس يقابلون بخيارات عن كيفية رعاية تطورهم المهني " ( Glathorn ، ١٩٩٠ ).

- كما يعرفه (عامر ، ٢٠١٠ ، ص١٦) " نوع من أنواع النشاط موجه لخدمة المعلمين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل مايعترضها من عقبات ، ومساعدتهم على القيام بواجبهم فى أكمل صورة " .

- تعريف (أبو زهير ، ٢٠١٧ ، ص١٨٦) " أسلوب إشرافى حديث تقوم به المشرفات التربويات بهدف تطوير الأداء المهني و مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات من خلال تصنيفهن إلى فئات فى ضوء معايير الإشراف التربوي المتنوع وتقديم الأسلوب الامثل لكل فئة " .

- وقد عرفه (عبد الجليل ، ٢٠١٨ ، ص٢٥٩) " أسلوب إشرافى يعالج المشكلات التى تواجه الأساليب الأخرى بإعطاء الحرية للمعلمين للإختيار ، كما يراعى الفروق الفردية مما يساعد المعلمين فى تحقيق التنمية المهنية ، وتحسين مخرجات التعلم "

من خلال استعراض التعريفات السابقة تعرف الباحثة الإشراف المتنوع بأنه " نموذج إشرافى يقوم على تصنيف المعلمين فى المدارس وفق قدراتهم وخبراتهم وتحديد كل فئة ، فهو يرتكز على ثلاثة أساليب إشرافية وهى : التطوير المكثف ، والنمو التعاونى ، و النمو الذاتى بحيث يتيح للمعلم الحرية فى اختيار الأسلوب المناسب ، ويراعى الفروق الفردية بين المعلمين ، ويزيد الدافعية لرفع مستوى الأداء المهني و الوظيفي " .

## أهداف الإشراف المتنوع

للإشراف التربوى أهداف عامة يسعى إلى تحقيقها ويتفرع منها أهداف خاصة لكل نوع من أنواع الإشراف التربوى ، تتحدد عدة أهداف للإشراف التربوى المتنوع .

**فمن أهم أهداف الإشراف المتنوع وكما يرى ( خضر ، ٢٠١١ ، ص ٨١ )**

- ١ . حفز المعلمين على تطوير أداءهم المهني بطريقة تشاركية .
- ٢ . منح المعلمين الفرصة في اتخاذ القرارات في النمو الذاتي .
- ٣ . يسمح للمشرف التربوى بدعم المعلمين في المناطق الذاتي .
- ٤ . يستهدف الإشراف المتنوع زيادة فرص الرضا الوظيفي للمعلمين .

و كما ذكرها كلا من (العبد الكريم، ٢٠٠٥ ، ص ٨١) و (عبد الجليل، ٢٠١٨، ص ٢٦١):

- ١ . تحسين الأداء المهني للمعلمين الجدد، ومن هم في حاجة لدعم المشرف التربوى
- ٢ . زيارة المشرف في هذا النموذج زيارة تطوير لا تقييم .
- ٣ . المحافظة على أداء المعلمين دوى الخبرة والتميز وتشجيعهم على تنمية مستوى أدائهم وتطوير زملائهم .
- ٤ . توفير بيئة مدرسية مناسبة تسمح بالتعلم والنمو والتعاون المشترك .
- ٥ . تحفيز المعلمين على تطوير أدائهم المهني بطريقة تعاونية تشاركية .
- ٦ . مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم .
- ٧ . العمل في هذا النموذج ينطلق من حاجات المعلم المهنية .

تتميز هذه الأهداف بشئ من الخصوصية طبقاً لطبيعة الإشراف التربوى المتنوع ، فهو بذلك ينفرد عن النماذج الإشرافية الأخرى ويؤكد على الارتقاء بالأداء المهني للمعلم .

### **أهمية الإشراف المتنوع**

تتمثل أهمية الإشراف التربوى المتنوع كما ذكرها العوران ( ٢٠١٠ ) فيما يلى :

١. يهتم بالفروق الفردية لدى كل معلم ، حيث ينظر إلى كل معلم من منظور خاص ، ومن خلال هذه المنظور يبني على أساسه عملية الإشراف التربوى .
٢. يتبنى فلسفة جديدة للإشراف ، تعتمد على وجود علاقات إنسانية بين المشرف والمعلم .
٣. يقيم علاقات مبنية على المودة بهدف تطوير وتحسين الأداء المهني للمعلم .
٤. المعلمة الخبيرة التي مر عليها فترة من الزمن منذ تخرجها بحاجة إلى الإشراف ليقوم بتدريبها على الطرق الحديثة فى التعليم والتعلم . ( دوانى ، ٢٠٠٣ )
٥. تقدير مهنية المعلم ، وتفعيل دوره فى أنشطة النمو المهنى .
٦. تدريب المعلمين أثناء الخدمة لتجاوز المشكلات التربوية والمهنية والعلمية .
٧. صعوبة مهنة التعليم فى ظل زيادة أعداد التلاميذ والفروق الفردية بينهم تفكيراً وتحصيلاً .
٨. المعلمة المتميزة تحتاج دائماً للتوجيه وخصوصاً عند تطبيق أفكار جديدة ، وهنا يمكن للمشرف التربوى أن يستغل خبرات المعلمة وكفاءتها فى مساعدة المعلمات الأقل خبرة وكفاءة . ( البستان وعبد الجواد ، ٢٠٠٣ )

#### العناصر الأساسية للإشراف المتنوع

الإشراف المتنوع يهدف إلى تطوير المعلمين حسب عناصر الإشراف المتنوع الثلاثة :  
(خضرة، ٢٠١٣، ص ص ٦٢-٦٧)

#### ١- التنمية المكثفة :

أسلوب يشبه الإشراف الصفى ، إلا أنه يختلف فى ثلاثة وجوه، يركز على نتائج التعلم ، يطبق مع من يحتاجه ، لا يعتمد على نوع واحد من الملاحظة ويستفيد من أدوات متعددة تقدم عادة لفئتين من المعلمين: المعلمين المبتدئين، المعلمين الذين يعانون مشكلات تدريسية .

## ٢- النمو المهني التعاوني :

الخيار الثانى من خيارات الإشراف المتنوع ، والنمو المهني التعاونى هو رعاية عملية نمو المعلمين عن طريق التعاون المنظم بين الزملاء ، ويذكر جلاتثورن ثلاثة مكونات من مكونات النمو المهني التعاونى للإشراف المتنوع :

- الوضع التنظيمى للمدرسة : العمل الجماعى التعاونى بين المعلمين له أثر كبير فى تقوية الروابط بين المعلمين ، وكذلك تطوير المدرسة والنمو المهني للمعلمين لتحقيق تحسين التعلم والتعليم .
- وضع المشرف : هذا الأسلوب بدوره يساند المشرف فى توسيع دائرة عمله .
- وضع المعلم : يشعر المعلم فى هذا الأسلوب أنه مسؤول عن تنمية نفسه ، وأنه ينتمى إلى مهنة نامية و منظمة ، ويمكنه من التفاعل مع الزملاء والاستفادة منهم.

## خيارات النمو المهني التعاوني

يوجد أربع خيارات للنمو المهني التعاوني كما يلى : ( تدريب الأقران ، اللقاءات التربوية ، تطوير المنهج ، البحوث الميداني ) ، الدور الرئيسى فى الإشراف للمدير المدرسة .

## ٣- النمو الذاتى :

الخيار الثالث من خيارات الإشراف المتنوع هو النمو الذاتى ، وهو عملية النمو المهني التربوى الذى يعمل فيه المعلم مستقل لتنمية نفسه على عكس التنمية المكثفة ومختلفاً عن النمو المهني التعاونى ، تستخدم للمعلمين المهرة وذوى الخبرة ، وإن كان سيحتاج من وقت لآخر للاتصال بالمدير والمشرف ، إلا أن نموهم المهني يأتى بشكل أساسى من خلال مبادراتهم بأنفسهم ، يقوم المعلم بوضع هدف أو أكثر للنمو لمدة عام ويضع خطة لتنفيذ هذا الهدف وينفذ الخطة وفى نهاية العام يعطى تقريراً عن نموه ، دور المشرف مساند وليس دور إشرافى مباشر .

ومن خلال العرض السابق فإن الإشراف المتمتوع يركز على استخدام أكثر من طريقة للإشراف ، لتتناسب مع الفروق الفردية للمعلمين واختلاف حاجاتهم ، وتنتج الفرص لهم لاختيار ما يناسب خبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية .

### معايير تصنيف المعلمين فى ضوء خيارات الإشراف المتمتوع

يهدف الإشراف المتمتوع إلى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ، ولذلك يتم تصنيف المعلمين فى أحد خيارات الإشراف التربوى المتمتوع الثلاثة ، ووفقاً لمعايير معينة أوردها ( عبد الجليل ، ٢٠١٨ ، ص٢٦٨ ) كما يلى :

١- خيار التطوير المكثف : يستند منه المعلمون الذين تنطبق عليهم المعايير التالية :

- المعلمون الجدد الذين قضوا فى التعليم مدة زمنية قصيرة (سنتان أو أقل ) .
- رغبة المعلم ذاته بالانضمام لهذا الخيار .
- المعلم لديه مشكلات تدريبية وتربوية معينة .
- تقدير الأداء الوظيفى للمعلم آخر العام ٨٥ فأقل .

٢- خيار النمو المهنى التعاونى: يستند منه المعلمون الذين تنطبق عليهم المعايير التالية:

- المعلمون الذين قضوا مدة زمنية فى التعليم ما بين ( ٢ – ١٠ ) سنوات .
- تقدير الأداء الوظيفى آخر العام ما بين ( ٨٥ – ٩٥ ) .
- رغبة المعلم أن ينضم إلى هذا الخيار .

٣- خيار النمو الذاتى : يستند منه المعلمون الذين تنطبق عليهم المعايير التالية :

- المعلمون الذين قضوا مدة زمنية أكثر من عشر سنوات .
- الأداء الوظيفى لا يقل عن ٩٦ لمدة ثلاث سنوات فأكثر .
- القدرة على المشاركة فى اللقاءات التربوية التى تعقدتها المدرسة .

- قدرة المعلم على وضع خطة لتطوير ذاته وتطبيق تلك الخطة .

### مهام المشرف التربوي

وقد تناول القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة (٢٠١٦) م ، الواجبات والمسؤوليات بالنسبة لشاغلي وظائف موجه فنى على النحو التالي : (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٦ ، ص ١١٨ : ١٢٠)

#### ١- التخطيط والمتابعة والتقويم :

- يشارك فى إعداد الخطة العامة للتوجيه الفنى وتنفيذها .
- يحدد العجز والزيادة فى رياض الأطفال الداخلة فى نطاق اختصاص الموجه وسبل علاجها .
- يضع خطة ميدانية لزيارة رياض الأطفال الداخلة فى نطاق اختصاصه للوقوف على مستوى أداء الأطفال ومدى تنفيذ الأنشطة التربوية .
- يشارك فى تقييم أداء المعلمة من خلال أربع زيارات على الأقل .

#### ٢- التنمية المهنية للمعلمات وتفعيل المنهج :

- يرشد المعلمات على مصادر التنمية المهنية والتعلم المتاحة والجديد فى المنهج ومجال العمل .
- إعداد البرامج التدريبية لتنشيط المعلمات وإطلاعهن على ما يستجد فى مجال تربية الطفل واقتراح السبل اللازمة لتحقيق مستوى متميز من التنمية المهنية للمعلمات يساهم فى تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمات التابعات له ، ويضع وينفذ خطة التنمية لقدرتهن بالتنسيق مع الجهات المعنية بالتنمية المهنية .
- إبداء الرأى فى الكتب المناسبة والمراجع التى يمكن الاستفادة منها فى خدمة المنهج والبرامج التدريبية .
- يصمم برامج وأنشطة لتبادل خبرات المعلمات التابعات له .

ويتضح مما سبق أن القرارات الوزارية أكدت على ضرورة تفعيل دور الموجه في تخطيط ومتابعة وتقويم العملية التربوية بكافة عناصرها في مرحلة رياض الأطفال ، بالإضافة إلى أهمية دوره في التنمية المهنية للمعلمات وتحسين أدائهن المهني . يرى أبو عزام (٢٠١٩) أن مهام المشرف التربوي في ظل الإشراف التربوي المتنوع تتمثل في :

١. مساعدة المعلمين على النمو الذاتي ، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه.
٢. بناء علاقات إنسانية ، وإيجاد جو من التفاهم والتعاون بينهم .
٣. المشاركة في وضع الخطط والأنشطة التربوية تبعاً لرغبات وميول الطلاب .
٤. إجراء التجارب الجديدة الهادفة لتطوير العملية التربوية ورفع مستواها .
٥. المساعدة في تحديد الوسائل التعليمية وابتكار وسائل جديدة .
٦. مشاركة إدارة المدرسة تحسين وتطوير العملية التعليمية .
٧. رفع كفاءة المدرسين الجدد وتعريفهم بمهام عملهم .

### تقويم الإشراف المتنوع

كأى أسلوب إشرافي حديث أبرزت العديد من الدراسات وجود العديد من الإيجابيات عند استخدام أسلوب الإشراف التربوي المتنوع ، وفي ذات الوقت وجود بعض المآخذ عند تطبيق هذا الأسلوب وأشار كلاً من : (مرزوق ، ٢٠١٥ ، ص ٣٥٢) و (عبدالجليل ، ٢٠١٨ ، ص ٢٧١) و(الهويدى ، ٢٠١٩ ، ص ١٦٢) إلى مزايا الإشراف المتنوع وعيوبه كما يلي :

### مميزات الإشراف المتنوع

من أهم مميزات الإشراف التربوي المتنوع :

١. المرونة حيث يعطى الحرية لبناء نموذج يتناسب مع وضع المشرف والمعلم والتكيف مع جميع الظروف المدرسية .
٢. إشراك المعلم فى العملية الإشرافية ، وبذلك تخفيف الضغوط عن كاهل المشرف التربوى .
٣. توفير الوقت لدى المشرف التربوى للقيام بدوره الأساسي .
٤. مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين .
٥. التركيز على تطوير قدرات المعلمين وتنميتهم مهنيًا .
٦. التقليل من عملية التقييم وإصدار الأحكام .
٧. الشمولية حيث يشتمل على بعض نشاطات النماذج الإشرافية الأخرى .
٨. يشجع العمل التعاونى التشاركى بين المعلمين .
٩. يتيح للمعلم فرصة تقويم نفسه ذاتيًا ، ويشجعه على التفكير والتأمل .

### مأخذ على الإشراف التربوى المتنوع

أما أهم المآخذ التى ظهرت عند تطبيق النموذج هى :

١. يتطلب استخدام الإشراف التربوى المتنوع تهيئة الميدان وتعريف المعلمين والمشرفين بهذا النمط الحديث .
٢. اختيار المعلم للأسلوب المناسب قد يكون مجازفة خصوصًا مع المعلمين ممن لا يحسنون عملية الاختيار .
٣. ضعف قنوات الاتصال التربوى بين الموجه والمعلمين .
٤. النظرة السلبية للإشراف التربوى عند بعض المعلمين .
٥. زيادة النصاب المقرر للمشرف التربوى .
٦. كثرة الأعباء والتكاليف الإدارية التى تستهلك أكثر وقت المشرف التربوى وتطغى أحيانًا كثيرة على مهمته الأساسية .

## المحور الثانى : تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال فى مصر فى ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

جاء إعداد التصور المقترح فى ضوء ماتم عرضه من إطار مفاهيمى للإشراف المتنوع ، وأهدافه ، وأهميته ، ومبررات تطبيق الإشراف المتنوع ، ويتكون التصور من عناصر فرعية ، على النحو التالى :

### الأسس التى يرتكز عليها التصور المقترح

ترتكز فلسفة التصور المقترح على مجموعة من الأسس أهمها :

١. ان الإشراف التربوى أساس التطوير فى العملية التعليمية .
٢. ما يطرأ من تطوير فى الممارسات الإشرافية ينعكس على النظام التعليمى .
٣. تطوير الممارسات الإشرافية أساس تطوير عملية الإشراف وتطوير الإدارة التربوية .
٤. اقتراح حلول للمشكلات التى قد تعترض تنفيذ هذا التصور .
٥. توفير بيئة داعمة لتطبيق الإشراف المتنوع داخل المدارس .

### متطلبات التصور المقترح

تستهدف الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال فى مصر فى ضوء نموذج الإشراف المتنوع بناء على متطلبات مستخلصة من الإطار التنظري للدراسة كالتالى :

١. الإشراف التربوى أحد العناصر المهمة فى المنظومة التربوية .
٢. قلة منح المشرف التربوى الحرية للمعلم لإختيار الأسلوب الإشرافى المناسب له.
٣. كثرة المهام الملقاه على عاتق المشرف التربوى .
٤. التطور التكنولوجى والمعلومات حيث أصبح أساس العملية التعليمية .

٥. القدرة على استخدام أدوات التعلم والإشراف الإلكتروني .
٦. استثمار التجارب والنماذج الناجحة في الإشراف التربوي .
٧. استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة وفق الموقف التعليمي .
٨. السعى للارتقاء بمستوى العملية التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة .

### خطوات بناء التصور المقترح

بناء على ماتوصلت إليه الدراسات الحالية وفي ضوء متطلبات التصور المقترح يمكن التوصل إلى صيغة علمية مقترحة لتطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء الإشراف المتنوع ، كالآتي :

١. منح المعلمين الحرية في اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لهم .
٢. توفير الوقت للمعلمين لتنفيذ أنشطة النمو المهني .
٣. العمل على تقليل نصاب المشرف التربوي .
٤. تنويع الوسائل العلمية والمصادر التعليمية في الإشراف .
٥. توفير موارد مالية كافية لتنفيذ الدورات والبرامج للمشرفين التربويين .
٦. الاستعانة بالخبرات الدولية والمحلية في تطوير الإشراف التربوي .
٧. وضع خطة محددة لتدريب المشرفين التربويين على تطبيق أدوارهم المطلوبة .

### معوقات تطبيق التصور المقترح

يواجه تطبيق التصور المقترح العديد من الصعوبات ، والتي منها مايلي :

١. كثرة الأعباء الإدارية على المشرف والمعلم .
٢. قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين .
٣. قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين .
٤. قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمين .

٥. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات وإرشادات المشرف التربوى .
٦. عدم تقبل بعض المعلمين التميز بينهم فى أساليب الإشراف التربوى المتنوع .
٧. عدم دقة أساليب التقويم التربوى المستخدم .

### كيفية التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح .

يلزم للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح اتباع الإجراءات التالية :

١. أن يكون الأعباء الإدارية مناسبة مع طبيعة عمل المشرف التربوى والمعلم .
٢. زيادة الدورات التدريبية للمشرفين والمعلمين .
٣. زيادة أعداد المشرفين التربويين .
٤. التحاق المعلمين بدورات فى أوقات مناسبة لا تتعارض مع طبيعة العمل .
٥. تنويع أساليب الإشراف التربوى .
٦. ضرورة قناعة المعلم بتوجيهات المشرف .
٧. نشر ثقافة نموذج الإشراف المتنوع فى الحقل التربوى ، عن طريق الندوات والدورات التدريبية .
٨. المتابعة والتقييم المستمر لأداء المعلم .
٩. تحفيز المدارس المتميزة ، والمشرف المتميز ، والمعلمين المتميزين فى تطبيق الإشراف المتنوع .

### المراجع العربية

- أحمد ، ماهر محمد عبد الرحمن .(٢٠٢١) .تطوير الإشراف التربوى بمصر فى ضوء الإشراف المتنوع. وحدة النشر العلمى ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية جامعة عين شمس ، بحوث اونلاين ، مجلة علمية تصدر إلكترونياً ، ٢(٨) ، أغسطس ٢٠٢١ .

- البستان ، أحمد ؛ عبد الجواد ، عبدالله . (٢٠٠٣) . الإدارة والإشراف التربوي  
" النظرية والبحث والتطبيق " . مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،  
الكويت .

- البعداني ، محمد نعمان محمد علي . (٢٠١٣) . أساسيات الإدارة والإشراف التربوي ،  
من منظورها العام والإسلامي . جامعة الإيمان .

- الشافعي ، كفاية محمد محمد علي . (٢٠٢١) . دور الإشراف المتنوع في التنمية المهنية  
لدى معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر . مجلة بحوث  
العلوم التربوية ، ٢ (٣) ، ص ص ٢ : ٤٩ .

- الشهراني ، وفاء يحيى . ( ٢٠٢١ ) . تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية  
للمشرفات التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة . ملة كلية  
التربية ، جامعة طنطا ، المجلد (٨٤) .

- العبد الكريم ، راشد . (٢٠٠٥) . الإشراف التربوي المتنوع . الرياض ، مكتبة الملك فهد .

- العوران ، إبراهيم عطا الله . (٢٠١٠) . الإشراف التربوي ومشكلاته . دار يافا  
العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- الهويدي ، عبدالله سليمان . (٢٠١٩) . تصور مقترح لتطبيق الإشراف المتنوع  
بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت . مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ،  
٣ (184) ، ص ص ١٤٣ : ١٧٥ .

- حسين ، سلامة عبد العظيم ؛ عوض الله ، سليمان عوض الله . (٢٠٠٦) . اتجاهات  
حديثة في الإشراف التربوي . دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية  
، مصر .

- خضر ، رائد يوسف . (٢٠١١) . الإشراف التربوي الحديث " أساسيات ومفاهيم " دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- خضرة ، عواطف محمود . (٢٠١٣) . التوجيه والإرشاد التربوي المعاصر الأكاديميون للنشر والتوزيع . المملكة الأردنية الهاشمية .
- دوانى ، كمال . (٢٠٠٣) . الإشراف التربوي " مفاهيم وآفاق " . دائرة المكتبة الوطنية ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- رشوان ، أمل شوقى ثابت . (٢٠١٩) . تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة . مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد (٢٨) ، ص ص ٤٤١ : ٤٧٤ .
- شروم ، صلاح هادى . (٢٠٢٠) . اتجاهات حديثة فى الإشراف التربوي . مجلة الفنون والأداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع ، كلية الإمارات للعلوم التربوية ، العدد (٥٧) ، ص ص ٨٦ : ٧٥ .
- عامر ، طارق عبد الرؤوف . (٢٠١٠) . الإشراف التربوي والتوجيه الفنى . مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- عبد الجليل ، رباح رمزى . (٢٠١٨) . تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع تطوير أداء المعلم فى ضوء خبرات بعض الدول . المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، العدد (٥١) ، ص ص ٢٤٤ : ٣٢٠ .
- عزام ، جيهان عبدالفتاح . (٢٠١٠) . تقييم برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال ومخرجاته وفقاً لمعايير الجودة بكلية رياض الأطفال جامعة القاهرة . بحث منشور

، المؤتمر الدولي الثانى بعنوان رياض الأطفال فى ضوء ثقافة الجودة  
، كلية رياض الأطفال ، جامعة القاهرة .

- مرزوق ، فاروق جعفر عبد الحكيم .(٢٠١٥) . تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوى  
المتنوع فى التعليم قبل الجامعى بمصر . مجلة العلوم التربوية والنفسية  
16، (٢) ، ص ص ٣٣٣ :٣٦٧ .

- وزارة التربية والتعليم : القرار الوزارى رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ م ، بتاريخ  
٢٠١٦/٥/٢١م بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم .

### المراجع الأجنبية

- Adrian , L . ( 2010) . Impact of Fiscal Resources Allocation to Schools  
Based on Differentiated Supervision Model . *Academy of  
Educational Leadership Journal* ,14(A) , P P 53: 63 .
- Carol, T. W. (2015). *Differentiated Supervision and Teacher  
Evaluation* . Catasauqua Arab School District: Blackboard  
Solution, School World.
- Glathorn , Allan .(1990) . *Supervisory Leadership* . Introduction in  
Instructional Supervision , Glenview , Illinois : Scott ,  
Foresman .
- Ismail , Izwah binti . (2018) . An important role of educational  
supervision in the digital age . *The International Journal  
of Counseling and Education* , 3 (4) .P P 115-130 .

- Pang, Ziqi ; et . (2019). *Learning Generalizable Representation Via Diverse Supervision*. arXiv.org; Ithaca , Cornell University Library arXiv.org. United States , Ithaca. , Nov 29 .