تقـويـم نظـام التـوجيـه في مرحلة رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية

Evaluation of guidance's system in kindergarten

In the light of national standards

إعـــداد

الباحثة. أمل أحمد حسن أحمد

قسم العلـوم التربوية – كلية رياض الأطفال – جامعة الفيوم

مقـدمة الدراســة :-

" يعتبر التوجيه التربوي أحد العناصر الهامة في العملية التربوية، وله دور كبير في تحسين باقي عناصر العملية التعليمية وتطويرها، إذ أن المهمة الأولي للتوجيه هي تطوير قدرات المعلمة وتنميتها، وتحسين مستوى أدائها ومساعدتها في حل المشكلات التي تواجهها، وتزويدها بالخبرات، وكذلك اكتشاف قدرات المعلمة ومواهبها، وتوظيفها في تطوير العملية التعليمية والتربوية والرقي بها " (منال كامل، ٢٠١٣: ص ٤٥٧).

"ولقد شهد التوجيه التربوي تحولات كبيرة فأصبح ينطلق من فلسفة وفكر يوجهه ويرسم له معالم الطريق، حيث أن المعلمون يتفاوتون في قدراتهم وإمكاناتهم المهنية ومستوياتهم العلمية" (أمال حسن، ٢٠٠٩: ص ٥٨).

"كما زاد اهتمام الباحثين التربويين بالتوجيه التربوي لما للموجه من أثر ملموس في تحسين عملية التعليم والتعلم، ورغم أن للموجه العديد من الأدوار الهامة، إلا أن تحسين أداء المعلم يعتبر من أهم أدوار الموجه افتراضًا بأن تحسين أداء المعلم نحو الأفضل ينعكس على تحسين الموقف التعليمي ومستوى الأطفال. كما للتوجيه التربوي أهداف متعددة كتقويم عمل المؤسسات التعليمية، وتنظيم الموقف التعليمي " (فتحي احميدة وآخرون، ٢٠١١: ص ٧٣٣).

مشـكلة الدراســة:

من خلال اطلاع الباحثة على الوثائق وتقارير المؤتمرات والدراسات السابقة التي تناولت واقع التوجيه، تلمست الباحثة وجود حاجة ملحة لتقويم نظام التوجيه في رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية، حيث تبين أن التوجيه يواجه الكثير من التحديات التي تحول دون تحقيقه للأهداف المرجوة مما يستدعي إعادة النظر في الأهداف والأسس والأساليب الخاصة به.

"ولما كان التوجيه عملية تربوية ذات نشاطات تعاونية منظمة ومستمرة، صار التقدم في عمليات التوجيه التربوي مرتبطًا بالبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر مرونة وابتكارًا لتوظيفها في الميدان توظيفًا فاعلًا؛ بغية التحسين المتواصل لمهارات وقدرات الموجهين التربويين من أجل تجويد عملية التعليم والتعلم" (إيمان خليفة وآخرون، ٢٠٠٧: ص ٣).

هذا وقد أكدت بعض البحوث على أهمية التركيز على دور التوجيه وبالأخص تقرير مؤتمر التوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم قبل الجامعي، حيث أوصى بـ : (وزارة التربية والتعليم، ديسمبر ٢٠١٤).

١. تزويد الموجهين والمعلمين بأحدث المراجع والكتب والوثائق والخبرات.
٢. الاستفادة من التقارير الفنية للموجهين وعلاج المشكلات المتضمنة بها.
٣. إعداد كتيب يوضح دور التوجيه الفني في تفعيل ممارسات الجودة.
٤. إعداد وثيقة لمعايير منظومة التوجيه الفني مع البدء بالموجه.

كما أوضحت العديد من الوثائق وبالأخص تقرير نتائج دراسة الوضع الحالي لنظام التوجيه الفني في محافظات التطوير بجمهورية مصر العربية، ما يشوب أداء الموجهين من قصور فمن بين ما توصلت إليه ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥: ص٥)

١. قصر فترة تنمية مهارات الموجهين والتي تتراوح من يوم إلى ثلاثة أيام.
٢. إن النسبة الغالبة من برامج تدريب الموجهين برامج نمطية.
٣. غياب الموضوعية في بعض ممارسات الموجه الفني.
٤. عدم تعاون بعض مديري المدارس مع الموجهين.

مما سبق يتضح ضرورة دراسة وتقويم نظام التوجيه لمرحلة رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية.

تحديد المشكلة:

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تقويم نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأطر النظرية والفكرية لنظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال؟
٢. ما الواقع الحالي لنظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال؟
٣. ما المعايير القومية، وما أهميتها، وخصائصها، وما علاقة التوجيه بها في مرحلة رياض الأطفال ؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية؟

أهمية الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد أهميتها فيما يلي:

١. قد تسهم الدراسة في تطوير نظام التوجيه الذي يعتبر أحد المدخلات الأساسية لتطوير العملية التعليمية.
٢. التعرف على دور التوجيه في تطوير عملية التعليم والتعلم، والذي قد يساعد على تحسين مستوى أداء المعلمة وممارساتها.

٣. قد تفيد الدراسة المسئولين في وزارة التربية والتعليم في تطوير نظام التوجيه وجعله نظامًا أكثر موضوعية لتحسين العملية التعليمية.

أهــداف الدراســة:

١. الكشف عن الأطر النظرية والفكرية لنظام التوجيه.
٢. رصد واقع نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال.
٣. تحديد المعايير القومية، وأهميتها، خصائصها، وعلاقة التوجيه بها.
٤. وضع تصور مقترح يسهم في تطوير نظام التوجيه في رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية.

منهــج الدراسـة وأداتــها:

يتمثل منهج الدراسة في تحليل النظم كأحد مداخل المنهج الوصفي، حيث تقوم الدراسة بتحليل العمليات الأساسية للنظام للتعرف على واقع نظام التوجيه ومدى تطبيقه للمعايير القومية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيانات.

حــدود الدراســة: تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

١. **الحد الموضوعي:** تقويم نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية، من حيث (**المدخلات، العمليات، المخرجات**).
٢. **الحد البشري:** تقتصر الدراسة الميدانية على استبيان يتم توجيهه للموجهات بمرحلة رياض الأطفال.
٣. **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة الميدانية على الإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم (كدراسة حالة).

مـصطلحات الدراســة:

نظام التوجيه Guidance's system :

" هو الكيان المتكامل الذي يعود إلى العلاقات المتبادلة بين مكونات النظام والعمليات من جهة، وبين النظام ككل والبيئة المحيطة من جهة أخرى" (William, Darity, 2008: p231).

"كما عرف بأنه " مجموعة متكاملة من الوسائط التعليمية والأفراد تعمل كوحدة طبقًا لبرنامج زمني " (شوقي السيد، ٢٠٠٠: ص ٢٥٤).

" وهو كل منظم يتكون من أجزاء تعمل بشكل متبادل فيما بينها كما يلي:

- **مدخلات:** هي جميع العناصر المكونة للنظام سواء كانت بشرية أو مادية.
- **عمليات:** هي الأساليب والتفاعلات التي تهدف لتحويل المدخلات إلى شكل يتناسب وأهداف النظام الذي يتوقف نجاحه على كفاءة العمليات.
- **مخرجات:** وتشمل الإنجازات والنتائج التي يحددها النظام وفق أهدافه ووظائفه وتتوقف جودة المخرجات على نوعية المدخلات ومستوى دقة العمليات" (حسن شحاته، زينب النجار، ٢٠٠٣: ص ٢٦٠).

التعريف الإجرائي لنظام التوجيه:

نظام التوجيه يتكون من عناصر ووحدات متداخلة ومترابطة فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض داخل النظام التعليمي لتحقيق هدف معين.

المعايير Standards:

نقاط مرجعية تحددها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وتمثل الحد الأدنى من المعارف والمهارات المطلوبة لاستيفاء متطلبات برنامج تعليمي معين، وهي عبارات واسعة قد تكون مركبة تسمح بترجمتها إلى نواتج تعلم في البرنامج التعليمي. وعرفت وزارة التربية والتعليم المعايير بأنها "عبارات عامة تصف ما يجب أن يصل إليه المتعلم من معارف ومهارات وقيم نتيجة لدراسة محتوى كل مجال " (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤: ص ١٦١).

التعريف الإجرائي للمعايير القومية:

هي مشاريع قومية تضعها نخبة من الخبراء في مجال التربية والتعليم بها إجراءات واضحة ومحددة تصف للموجهات ما يجب أن يصلن إليه من معارف ومهارات وقيم بعد دراستهن لمحتوى مجالات المعايير القومية للتعليم.

دراســات ســابقة:

١- دراسة هيا إبرهيم أحمد (٢٠٠٨) بعنوان: " **تطوير نظام التوجيه التربوي في التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول** "

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التوجيه التربوي وأهميته وأهدافه وأسسه وأنماطه وأساليبه ومتطلباته في ضوء الفكر الإداري المعاصر، كما هدفت الدراسة إلى دراسة خبرات بعض الدول في مجال التوجيه التربوي لتحديد كيفية الاستفادة منها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبيان على عينة من المديرين والموجهين والمعلمين، وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- إن تطوير أسس التوجيه سيعمل على خلق بيئة تربوية تساعد على تنفيذ وتطوير العملية التعليمية.
- إن خصائص وصفات الموجه لها دور في كيفية أداء وتنفيذ القرارات.
- ينبغي تطوير أساليب التوجيه التربوي والأخذ بالأساليب الحديثة.
- يجب تطوير عملية التقويم؛ لإيجاد جو من الدعم لتحفيز المعلم.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تأمل وتدارس المفاهيم التربوية المختلفة للتوجيه لأخذ أفضلها.
- التأكيد على استخدام الأساليب التربوية المعاصرة الحديثة في التوجيه.
- استحداث وسائل معاصرة للتقويم والمتابعة من جانب الموجه.

٢-دراسة هناء حسن عثمان (٢٠١٣) بعنوان: " **معايير الإشراف التربوي لرياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة** "

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف عل مدى تمكن المشرف من أداء المهام المطلوبة منه.
٢. التعرف على أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال الإشراف التربوي.

٣. التعرف على كيفية الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في تطوير مرحلة رياض الأطفال.

ـ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في:

١. مشرفات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية والخاصة بمختلف الإدارات التعليمية بالقليوبية، وبلغ حجم العينة (٢٣٤) مشرفة.

٢. موجهات رياض الأطفال بمختلف الإدارات التعليمية بالقليوبية، وبلغ حجم العينة (٦١) موجهة رياض أطفال في (١٢) إدارة تعليمية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

١. يجب أن يتصف المشرف بالواقعية، ويكون ذو شخصية قوية ومؤثرة، وذو علاقات اجتماعية جيدة.

٢. أن يوضح المشرف الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال، ويحقق المساواة ويشجع التعاون، ويساعد المعلمات على التخطيط للأنشطة.

٣. أن يعمل المشرف التربوي على كشف جوانب الضعف في أداء المعلمات والتغلب عليها وجوانب القوة وتدعيمها، ويساعد المعلمات على اختيار الوسائل التعليمية التي تناسب موضوع الخبرة.

٤. أن يشمل تقرير الزيارة للمشرف إشادة بجوانب تفوق المعلمة وإبتكاراتها.

٥. أن ينظم المشرف زيارات لقاعات الروضة، ويقترح حلولًا لأخطاء المعلمة.

٣- دراسة عبير على أحمد (٢٠١٤) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أساليب الإشراف التربوي بمرحلة رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية للجودة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مرحلة رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، وأهم معايير الجودة فى مجال رياض الأطفال، ووضع خطة لتحسين وتطوير أساليب الإشراف بما يتناسب وظروف المجتمع وإمكاناته.

- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيانات على عينة من معلمات ومدراء رياض الأطفال بلغت (١٥٢) فردًا للتعرف على كفاءة العملية التعليمية.
- وكشفت الدراسة جوانب القصور في مجال الإشراف لرياض الأطفال.
- وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مرحلة رياض الأطفال تواجه العديد من المعوقات والمشكلات.
- ثم وضعت الدراسة تصور مقترح لأساليب الإشراف يرتكز علي المعايير القومية للجودة، لمحاولة تطويره ومعالجة جوانب القصور بما يتناسب وظروف المجتمع المصرى وإمكاناته.

٤-دراسة Yamina B, Marc G, Daniel A (2016) بعنوان: "

الإشراف التربوي: دليل عملي للموجهين ولمدراء المدارس "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفاهيم الإشراف التربوي، وإيجاد حلول للتحديات والقضايا الكامنة للإشراف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في (٣١) إدارة تعليمية بكندا و(٢٠٣) معلمين؛ لمعرفة احتياجاتهم من خلال استبيانات ومقابلات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الموجهين يفتقرون الوقت لإنجاز مهمة الإشراف وإجراء رقابة فعالة.
- كثرة المهام الإدارية على عاتق الموجه تعوقه عن أداء عمله بكفاءة.
- نقص التدريب والأجهزة في مجال الإشراف التربوي.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ينبغي أن يتلقى الموجهين مزيد من التدريب في الإشراف التربوي.
- على المؤسسات التعليمية والنقابات النظر لعملية الإشراف كعملية دعم وتطوير مهني للمعلم.

- يجب على الإشراف التربوي أن تكون أهدافه موجهة نحو التنمية المهنية وتحقيق أهداف المشروع التربوي.

خــطوات الدراســة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تسير الدراسة وفق خطوات هي:

الخطوة الأولى: ملامح نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال.

الخطوة الثانية: الأطر النظرية والفكرية للمعايير القومية.

الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية – إجراءاتها ونتائجها.

الخطوة الرابعة: التصور المقترح لتطوير نظام التوجيه في رياض الأطفال.

وسوف توضح الباحثة الخطوات الإجرائية السابقة على النحو التالي:

أولًا: ملامح نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال:

يعتبر التوجيه جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، وهو من العمليات المهمة في النظام التربوي، وخاصة في عمليتي التعليم والتعلم.

١. مفهوم التوجيه:

لقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم التوجيه بمفاهيم وتعاريف شتى، فهناك من ينظر إلى التوجيه على أنه عملية إشراف على أعمال المعلمين ومساعدتهم على حسن الأداء، وهناك من يعتبر التوجيه وسيلة رقابية.

أعطى أحمد اللقاني مفهومًا واسعًا للتوجيه باعتبار أنه: " نشاط علمي منظم تقوم به سلطات توجيهيه على مستوى عالٍ من الخبرة في مجال التوجيه، ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال الزيارات المستمرة للمعلمين، والدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء" (أحمد حسين اللقاني، ٢٠١٣: ص ٢٦).

وتعرفه لطيفة أحمد بأنه "خدمة فنية متخصصة تهدف لتحسين عملية التعليم والتعلم من خلال الاهتمام بجميع عناصر الموقف التعليمي من مناهج، ووسائل، وبيئة التعلم، ومعلم، ومتعلم " (لطيفة علي أحمد، ٢٠١٥: ص ٦٧).

وذكر توماس سيرجيوفاني " إن التوجيه عملية بها شئ من الإثارة، وهي عملية أخلاقية هادفة وتعاونية بين الموجه والمعلم، في حين ربط ذلك بوضوح الرؤية، والثقة، والثقافة " (Thomas J. Sergiovanni, 2015 : p.36).

٢. <u>فلسفة التوجيه:</u>

الفلسفة هي علم المبادئ والقوانين والبحث عن ماهية الأشياء وحقيقتها، وتتبع فلسفة التوجيه من عدة مبادئ هي:

- " الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسؤليات القيادة في إطار من العلاقات الإنسانية " (سوزان المقطرن ، ٢٠٠٦: ص ٤٦).
- اعتبار تقويم المعلمة ليس هدفًا في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين مستوى أدائها وزيادة معرفتها.
- استخدام الطرق العلمية في حل المشكلات التربوية.
- اعتبار عملية التوجيه برنامجًا لتحسين المنهج، وأداء المعلمة.

٣. <u>أهمية التوجيه:</u>

يعتبر التوجيه أحد الركائز الهامة لتطوير العمل التربوي، كما تحدده وترسمه الأهداف التربوية. ومن هنا فإن التوجيه تنبع أهميته من خلال أنه:

- يعمل على تطوير المعلمة مهنيًا، وتزويدها بالخبرات التربوية.
- يعمل على إحداث التغيير الشامل في الموقف التعليمي.
- توجيه المعلمات الجدد من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد.
- " التوجيه يساعد على تطوير العملية التعليمية وتفعيل كل من الخطط والأنشطة لتحقيق أهداف العملية التعليمية فهو إحد أهم استراتيجيات التطوير المؤسسي " (Ahmet & Izzet, 2013 : p.18).

٤. **أساليب التوجيه:**

تنوعت أساليب التوجيه وأصبحت الموجهة تستعين بأكثر من أسلوب في تأدية عملها " وتختار الموجهة بذكاء ودقة الأسلوب الأمثل الذي يناسب كل معلمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تنشدها بالنمط التوجيهي المتبع " (مها محمد خلف ، ٢٠٠٢: ص ٣٥).

أما التوجيه الآن فيعتبر برنامجًا متكاملًا مخططًا لتحسين العملية التعليمية من خلال مساعدة المعلمات باستخدام أساليب متنوعة تختلف باختلاف ظروف الموقف التعليمي والتي يمكن حصرها في:

- الأساليب الفردية: وتتمثل في الزيارات الميدانية، والمقابلات الفردية.
- الأساليب الجماعية: وتتمثل في الاجتماعات العامة، تبادل الزيارات، حلقات المناقشة، المؤتمرات، والورش التربوية.
- أساليب أخرى: البحوث والندوات التربوية، النشرات، والقراءات الموجهة.

٥. **نظام التوجيه:**

١- مدخلات نظام التوجيه:

أ- أسس ومبادئ التوجيه:

- تحديد مسئولية ودور الموجه التربوي؛ مما يساعد على تحقيق الهدف.
- المرونة والتكيف والبعد عن الجمود والتعقيد والتنفيذ الآلي للتعليمات.
- المنهجية العلمية في التفكير من خلال توظيف الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات، مما يجعل أعمال الموجهة تتصف بالابتكار.

- النقد الذاتي حيث تعمل الموجهة بمبدأ النقد الذاتي، وتدرب فريق العمل من المعلمات على نقد أنفسهن نقدًا علميًا بعيدًا عن الأهواء الشخصية.

ب- أهداف التوجيه:

يهدف التوجيه إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحسين بيئتهما، عن طريق التعامل الإيجابي مع جميع العوامل المؤثرة فيهما وانطلاقًا من هذا الهدف العام تنبثق أهداف التوجيه وهي:

- عقد الدورات التدريبية للمعلمات الجدد والعمل على غرس مبادئ المهنة.
- " إدراك المعلمة لمشكلات الأطفال وحاجاتهم إدراكًا واضحًا لبذل مزيد من الجهد لإشباع تلك الحاجات، وحل تلك المشكلات " (ممدوح عبد الرحيم، ٢٠١٦: ص١٤٤).
- مساعدة المعلمة على الاستفادة من إمكانات البيئة.
- "تطوير النمو المهني للمعلمات وتشجيعهن على الإبداع، ومعالجة المشاكل التي قد تواجههن" (Hartley & Lucinda,2016: p132).
- " تعزيز الدافعية المهنية للمعلمة، للوصول لمرحلة التوازن المعرفي والمهاري" (منصور القاسم ، ٢٠١٠: ص ٦٣).

ت- مهام ووظائف التوجيه:

لم يعد تصيد الأخطاء من مهام التوجيه فقط بل اتسع ليشمل مساعدة المعلمة لتطوير أساليبها، وتبصيرها بالطرق الحديثة وتوجيهها ومد يد العون والنصح والإرشاد لها ومساعدتها لحل مشكلاتها، والاهتمام بالمعلمة المبتدئة في التدريس، وتقويم العملية التعليمية.

ث- كفايات الموجهة:

(أ) كفايات شخصية:

وتتمثل في القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الموجهة:

- فالسمات الجسمية تتمثل في الصحة العامة والنشاط والحيوية والقدرة على التحمل، حيث تمنح الموجهة حركة نشطة قادرة على الإنجاز والعطاء ووسيلة فعالة للتعامل الهادف مع البيئة المحيطة.
- والقدرات العقلية تتمثل في الذكاء العام والاستعدادات الفكرية والقدرة على التصور؛ لتستطيع الموجهة ممارسة المسئولية القيادية في طبيعتها، ولصناعة قراراتها بفاعلية وتركيز وحسن تصرف.
- أن يكون لدى الموجهة قدرة لغوية تمكنها من الاتصال الفعال بالآخرين.

(ب) كفايات مهنية:

وتتمثل في إحاطة الموجهة بالمفاهيم العامة والتطبيقات العملية في علم النفس التربوي والإدارة التربوية والمناهج الدراسية والتطوير الوظيفي، ويمكن تصنيف هذه الكفايات كالتالي:

١ . الكفايات العلمية والخبرة العالية. ٢ . الكفايات التدريبية.
٣ . كفايات التخطيط والتنظيم والتنسيق. ٤ . كفايات التقويم.
٥ . كفايات القيادة والعمل الجماعي. ٦ . كفايات المناهج.
٧ . كفايات الاتصال والتفاعل. ٨ . كفايات البحث.
٩ . كفايات التغذية الراجعة. ١٠. كفايات الابتكاروالتجديد.

٢- العمليات الأساسية في نظام التوجيه:

أ- **التخطيط والتنظيم:** التخطيط أمر حيوي يتوقع الأحداث المستقبلية والقرارات التي تتخذ بناء على تلك الأحداث من أجل المتابعة لمعرفة مدى تحقيق الخطط لأهدافها. أما التنظيم فهو التواصل بين أجهزة التوجيه والهيئات التدريسية والإدارية، وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين، كما يشمل الاتفاق على استمارات تقييم الأداء والبنود التي تحتويها، وإمكانات التجريب وطرح البدائل ومتابعتها.

ب- **التدريب والتوجيه:** هي عمليات مترابطة تبدأ بالتدريب والإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة للعناصر الراغبة في العمل على أسس ومبادئ العمل التربوي من نظريات ومهارات وكفايات. ثم التوجيه القائم علي أسس الإرشاد والتنسيق وتقديم الدعم الفني، وتتم بين الموجهة والمعلمة بهدف رفع مستوى أداء المعلمة؛ لتحسين عملية التعلم وتحقيق أكبر قدر من العائد التربوي المنشود.

ج- **التحفيز والتقويم والمتابعة:** يعتبر التحفيز عملية هامة إذ بدون الدوافع تغيب الفاعلية ويقل الحماس، أما عملية المتابعة تتم للتأكد من حسن سير النظام وفقًا للخطة، وتحديد الأخطاء والتنبيه إليها، أما التقويم فهي العملية الختامية، وهي جهد دؤوب ومتواصل لتقييم الجوانب المختلفة من أداء المعلمة وتقدم أطفالها وآثر التعليم في نمو شخصياتهم.

٣- مخرجات نظام التوجيه:

تتوقف على الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن ثم فالمخرجات تختلف وتتنوع وفق الهدف الرئيسي. فكلما كانت المدخلات أفضل في النوعية، كانت المخرجات ذات نتائج إيجابية أفضل، وكذلك كلما كان مستوى العمليات أكثر جدية ودقة، فإن المخرجات تكون أفضل وأعلى مستوى.

وتتضمن مخرجات نظام التوجيه الموجهة: حيث يجب أن تصبح قادرة على:

- المشاركة في صياغة رؤية المدرسة لتلبي متطلبات المجتمع المحلي.
- مشاركة الإدارة المدرسية في تقويم وتحسين العملية التعليمية.
- المشاركة في حل المشكلات التي تعوق العملية التعليمية.
- رفع مستوى الأداء للمعلمة وإكسابها المهارات من خلال التدريبات.

- نقل الخبرات والتجارب الناجحة وتبادلها بين المعلمات، وتشجيعهن على القيام بالبحوث والدراسات الهادفة؛ لتحسين سلوكهن التدريسي.

ثانيًا: الأطر النظرية والفكرية للمعايير القومية:

يواجه المجتمع عدة تحديات أدت لزيادة الحاجة إلى تطوير التعليم، ومع ظهور بعض المتغيرات ظهرت نداءات بضرورة وضع معايير يتم في ضوئها تقويم وتطوير النظام التربوي. وانطلاقا من هذه الرؤية ظهرت حركة المعايير في التعليم " وانتشرت بقوة في الآونة الأخيرة، حتى إنه يكاد أن يطلق على هذا العقد، عقد المعايير" (كمال عبد الحميد زيتون، ٢٠٠٤: ص ١١٥).

أهمية المعايير فى النظام التعليمي:

تمثل حركة المعايير توجهًا عالميًا، حيث تعد المعايير الركيزة الأساسية لتحقيق جودة التعليم، وذلك للأسباب التالية:

١- تمثل للموجهة أهدافًا تسعى لتحقيقها، ومرجعية تحتكم إليها في التقويم.
٢- تحفز الموجهة للتنمية المهنية الذاتية، وتدفعها نحو الإبداع في العمل.
٣- توفر للموجهة رؤية أكثر وضوحًا لدورها وإلمامًا أكثر شمولًا بمهامها.
٤- توفر أساسًا موضوعيًا للقيادات التربوية لإختيار وانتقاء الموجهات.
٥- تمثل المعايير قاعدة للمحاسبية، وهو مدخل مهم للإصلاح المدرسي، مما يعزز ثقة المجتمعات في التعليم.

خصائص المعايير القومية:

" تتميز المعايير بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

- **شاملة:** تشتمل على جوانب العملية التعليمية وتحقق مبدأ الجودة الشاملة.

- **موضوعية:** محددة وواضحة وتركز على المتطلبات الأساسية للتربية.
- **مجتمعية:** تتوافق مع المجتمع وتراعي احتياجاته, وظروفه, وقضاياه.
- **مستمرة ومتطورة:** يمكن تطبيقها على فترات زمنية ممتدة.
- **قابلة للقياس:** يمكن ملاحظتها وقياسها للحكم على جودتها.
- **تشاركية:** تبنى المعايير على أساس مشاركة أطراف المجتمع، في إعدادها.
- **داعمة:** تدعم العملية التربوية لرياض الأطفال، وتعزز جودة مخرجاتها.
- **وطنية:** تخدم أهداف الوطن وقضاياه "(وزارة التربية والتعليم،٢٠٠٨: ص١٧).

وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال:

قامت وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية بوضع هذه الوثيقة بالتعاون مع فريق الدعم الكندي لمشروع الطفولة المبكرة CAT، وبرنامج تطوير التعليم ERP عام ٢٠٠٨م. وتحتوي هذه الوثيقة على ست وثائق للمعايير القومية لرياض الأطفال وهي:

١ ـ معايير نواتج التعلم. ٢ ـ معايير محتوى المنهج.

٣ ـ معايير معلمة الروضة. ٤ ـ معايير الروضة الفعالة.

٥ ـ معايير القيادة الفعالة والتوجيه. ٦ـ معايير المشاركة المجتمعية.

وسوف تقتصر الدراسة على تناول مجال ومعايير التوجيه التربوي لرياض الأطفال، وتوضيح العلاقة بينه وبين الوثائق الست الأخرى للمعايير القومية.

مجال ومعايير التوجيه التربوي:

المعيار الأول: إتباع أساليب الدعم المؤسسي.

المؤشرات: ـ تسهم الموجهة في دعم رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال.

ـ تتبع المنهج العلمي في إدارة التغيير وحل المشكلات.

ـ تلتزم أخلاقيات المهنة وترعاها.

المعيار الثاني: المساهمة في متابعة وتطوير الممارسات التربوية.

المؤشرات: ـ تشجع الموجهة على ربط منهج رياض الأطفال بالبيئة.

ـ تشارك في تفعيل نظم المتابعة والتقويم.

ـ تتابع تنفيذ المنهج وتقويم نواتج التعلم.

ـ تشجع الإبداع والابتكار في جوانب العملية التربوية.

المعيار الثالث: دعم مجتمع التعلم داخل مؤسسات رياض الأطفال.

المؤشرات:ـ تشجع الموجهة على تنويع مصادر المعرفة والتعلم.

ـ تتيح فرصًا لتبادل الخبرات وتطوير الأداء.

ـ تستخدم أساليب التقويم المستمر داخل مؤسسات رياض الأطفال.

ـ تدعم جهود التنمية المهنية لتحسين الأداء برياض الأطفال.

علاقة التوجيه التربوي بالمجالات والمعايير القومية لرياض الأطفال:

هناك علاقة وثيقة بين معايير التوجيه التربوي والمعايير القومية لرياض الأطفال الموجودة في الوثائق الست الأخرى فبالنسبة لمعايير وثيقتي نواتج التعلم ومحتوى المنهج لابد للموجهة من الإطلاع عليهما لمساعدة المعلمات على تفعيلهما بما يتناسب وبيئة التعلم، وتساعد المعلمات على تحقيق المعايير الخاصة بهن، أما مجالات ومعايير القيادة الفعالة والتوجيه التربوي فهي في صميم عمل الموجهة لاكتساب مهارات مختلفة وتوظيفها في مجالها، كما يكون للموجهة دراية بكل المعايير المراد تحقيقها في وثيقة الروضة الفعالة؛ للوصول بمستوى الروضة لتحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وللموجهة دور فعال في تفعيل وثيقة المشاركة المجتمعية من حيث

خطط التوعية لأولياء الأمور ببرامج الروضة وتحديد المؤسسات التي يمكن أن تدعم الروضة في تحقيق أهدافها.

ثالثًا: الدراسة الميدانية – إجراءاتها ونتائجها:

١- أداة الدراسة (الاستبيان):

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة لأنه أداة مناسبة لجمع المعلومات وسهولة تفريغ نتائجه وتحليل بياناته، فيعتبر أداة مناسبة لموضوع البحث. وقد تمثلت إجراءات إعداد وتطبيق الاستبيان فيما يلي:

- **بناء أداة الدراسة:** تم بناء الاستبيان وفق الخطوات الإجرائية التالية:
  - الإطلاع على الأدبيات التربوية وتتمثل في الإطار النظري للدراسة.
  - الإطلاع على الدراسات السابقة، والتأكيد على احتواء الاستبيان على جوانب نظام التوجيه.
  - التحقق من التوازن بين الأسئلة ومدى شموليتها، وتحقيقها للأهداف التي صممت من أجلها.
- **صدق أداة الدراسة:** تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، وفي ضوء آرائهم أجريت بعض التعديلات اللازمة، وتم الانتهاء من إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيًا وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة, كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي

المحـــاور	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
أسس ومبادئ التوجيه	٠.٨١**
أهداف التوجيه	٠.٨٦**
مهام ووظائف التوجيه	٠.٩١**

كفايات الموجهة	**٠.٨٢
عمليات التخطيط والتنظيم	**٠.٨٦
عمليات التدريب والتوجيه	**٠.٩٠
عمليات التحفيز والتقويم والمتابعة	**٠.٨٤

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط محاور الاستبيان ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

- **ثبات أداة الدراسة:**

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة ومحاورها:

جدول (٢)

معاملات الثبات للمحاور وللأداة ككل

المحـاور	معامل الثبات بألفا – كرونباخ
أسس ومبادئ التوجيه	٠.٨٤
أهداف التوجيه	٠.٨٧
مهام ووظائف التوجيه	٠.٨٤
كفايات الموجهة	٠.٨٧
عمليات التخطيط والتنظيم	٠.٧٦
عمليات التدريب والتوجيه	٠.٨٨
عمليات التحفيز والتقويم والمتابعة	٠.٨٩
الاستبيان ككل	٠.٨٥

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبيان والمجموع الكلي مرتفعة، أي أن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائمًا من وجهة نظر البحث العلمي.

٢- عينة الدراسة:

طبقت الدراسة الميدانية على جميع موجهات مرحلة رياض الأطفال بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم، وذلك بهدف التعرف على واقع نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية، من خلال تقييم النظام الحالي، ومعرفة مدى تطبيقه للمعايير القومية.

٣- نتائج الدراسة الميدانية:

قد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أساسية تتعلق بالمحاور، ومن أهم هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

المحور الأول: أسس ومبادئ التوجيه:

١- قلة الإطلاع على أحدث التطورات في مجال التربية.

٢- قصور في رصد المشكلات التي تؤثر في تحقيق الأهداف.

٣- قصور في اتباع المنهجية العلمية في التفكير لحل المشكلات.

المحور الثاني: أهداف التوجيه:

١- غياب الوعي بالرؤية المستقبلية للتعليم في مصر.

٢- عدم السعي للتواصل مع مراكز البحوث لرفع مستوى الأداء.

٣- قلة تنفيذ برامج الإرشاد والتوجيه التربوي للمعلمات الجدد.

المحور الثالث: مهام ووظائف التوجيه:

١- عدم استثمار الأفكار والآراء لتطوير العمل برياض الأطفال.

٢- قلة التعاون في رصد وتحليل خصائص واحتياجات البيئة المحلية.

٣- قصور في الدعم المجتمعي ليشمل ذوي الاحتياجات الخاصة.

المحور الرابع: كفايات الموجهة:

١- قلة اجتياز الموجهات دورات تدريبية عن التطبيق الفعلي للمعايير القومية ومؤشراتها.

٢- نقص في امتلاك الموجهة مهارة التنمية المهنية الذاتية.

٣- الافتقار إلى اقتراح حلول إبداعية لمواجهة المواقف التعليمية والمهنية.

المحور الخامس: عمليات التخطيط والتنظيم:

١- قلة المشاركة في وضع المنهج بحيث يعالج جوانب التنمية للأطفال.

٢- غياب مساعدة المعلمات على إجراء البحوث التربوية.

٣- قصور في مساعدة المعلمات على استخدام مهارات البحث العلمي والأبحاث المتطورة لمواجهة وحل مشكلات الطفولة.

٤- ضعف المساهمة في تصميم برامج لتنمية التفكير الابتكاري.

المحور السادس: عمليات التدريب والتوجيه:

١- عدم تشجيع المعلمات على التفكير المنهجي؛ لتعزيز مهاراتهن.

٢- قصور في مواكبة أحدث الأساليب والتقنيات التربوية.

٣- قلة تدريب المعلمات على توصيل المفاهيم المختلفة لمساعدة الأطفال على التفكير الإبداعي.

٤- نقص في تدريب المعلمات على استخدام استراتيجية التنظيم الذاتي لدعم الأطفال ومساعدتهم على إدارة سلوكياتهم.

المحور السابع: عمليات التحفيز والتقويم والمتابعة:

١- ضعف تقويم عمل المؤسسات التعليمية وعدم تقديم الاقتراحات البناءة لتطويرها.

٢- قصور في اقتراح أساليب مناسبة لمواجهة صعوبات تنفيذ المنهج.

٣- غياب المشاركة في تطوير نظام فعال للمتابعة والتقييم.

٤- عدم تقديم التغذية الراجعة عن فاعلية المنهج.

رابعًا: التصور المقترح لتطوير نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال:

أهداف التصور المقترح:

- الإسهام في تطوير نظام التوجيه في مرحلة رياض الأطفال على ضوء المعايير القومية.
- تحسين مستوى أداء المعلمة وممارساتها، من خلال النهوض بالموجهة وتنمية اتجاهاتها وممارساتها، وتوجيهها نحو دعم المعلمة.

- الحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية.

المكونات الأساسية للتصور المقترح:

وتتناول الدراسة المكونات الأساسية للتصور المقترح من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، كمنظومة متكاملة كما يلي:

١- مدخلات نظام التوجيه:

أ- **أسس ومبادئ التوجيه:** تتمثل فيما يلي:

- الإطلاع على أحدث التطورات في مجال التربية في رياض الأطفال.
- رصد المشكلات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- اتباع المنهجية العلمية في التفكير لحل المشكلات التربوية.

ب- **أهداف التوجيه:** يسعى نظام التوجيه إلى تحقيق أهداف منها:

- الوعي بالرؤية المستقبلية للتعليم في مصر.
- السعي للتواصل مع مراكز البحوث والكليات لرفع مستوى الأداء.
- تنفيذ برامج الإرشاد والتوجيه التربوي للمعلمات الجدد.

ج- **مهام ووظائف التوجيه:** تقوم الموجهة بمهام ووظائف منها:

- تستثمر الأفكار والآراء لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال.
- تتعاون مع المعلمات لرصد وتحليل خصائص واحتياجات البيئة المحلية.
- توسع الدعم المجتمعي ليشمل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

د- **كفايات الموجهة:** يجب اختيار الموجهة وفق الشروط التالية:

- امتلاكها مهارة التجديد والابتكار والإبداع لتطوير العمل الإشرافي.
- اجتياز دورات تدريبية عن التطبيق الفعلي للمعايير القومية ومؤشراتها.
- لديها كفايات علمية ووظيفية مثل: المعرفة بعلم النفس التربوي، الإدارة والتربية، التطوير الوظيفي.
- اقتراح الحلول الإبداعية لمواجهة المواقف التعليمية والمهنية.

٢- العمليات الأساسية في نظام التوجيه:

أ- التخطيط والتنظيم:

- الاشتراك في وضع المنهج بحيث يعالج جوانب التنمية لدى الأطفال.
- مساعدة المعلمات على استخدام مهارات البحث العلمي؛ لمواجهة وحل مشكلات الطفولة.
- المساهمة في تصميم برامج لتنمية التفكير الابتكاري.

ب- التدريب والتوجيه:

- تشجيع المعلمات على التفكير المنهجي؛ لتعزيز مهاراتهن المهنية.
- مواكبة أحدث الأساليب والتقنيات التربوية؛ لتوظيفها فى العملية التعليمية.
- تدريب المعلمات على توصيل المفاهيم المختلفة لمساعدة الأطفال على التفكير النقدي والإبداعي.
- تدريب المعلمات على استخدام استراتيجية التنظيم الذاتي لدعم الأطفال.

ج- التحفيز والتقويم والمتابعة:

- تقويم عمل المؤسسات التعليمية وتقديم الاقتراحات البناءة لتطويرها.
- اقتراح أساليب مناسبة لمواجهة صعوبات تنفيذ المنهج.
- المشاركة في تطوير نظام فعال للمتابعة والتقييم لتحسين الأداءات.
- تقديم التغذية الراجعة عن فاعلية المنهج.

المراجـــع :

١- أحمد حسين اللقاني (٢٠١٣): **معجم المصطلحات التربوية، المعرفة في المناهج وطرق التدريس**، ط٣، عالم الكتب، القاهرة.

٢- أمال حسن عتيبة (٢٠٠٩): تفعيل دور الإشراف التربوي لمعلمي مدرسة المستقبل في ضوء اتجاهاته الحديثة، **المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية التربية ببورسعيد بعنوان مدرسة المستقبل . الواقع المأمول**، مارس ٢٠٠٩، ج (١)، بورسعيد.

٣- إيمان خليفة الزياني وآخرون (٢٠٠٧): رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية، وزارة التربية والتعليم، **بحث مقدم للمؤتمر التربوي السنوي الحادي والعشرين، التعليم الإعدادي تطوير وطموح من أجل المستقبل**، يناير ٢٠٠٧م، البحرين.

٤- حسن شحاته، زينب النجار (٢٠٠٣): **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

٥- سوزان حسن المقطرن (٢٠٠٦): **برنامج تدريبي مقترح على المهارات الإشرافية لموجهات رياض الأطفال في ضوء الاحتياجات التدريبية**، رسالة دكتوراة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

٦- شوقي السيد الشريقي (٢٠٠٠): **معجم مصطلحات العلوم التربوية**، مكتبة لبنان، بيروت.

٧- عبير على أحمد أحمد (٢٠١٤): **تصور مقترح لتطوير أساليب الإشراف التربوي بمرحلة رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية للجودة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السويس.

٨- فتحي احميدة، إبراهيم جميعان، مصطفى الخوالدة (٢٠١١): **دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن**، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧)، العدد (١-٢)، كلية الملكة رانيا للطفولة، الجامعة الهاشمية.

٩- كمال عبد الحميد زيتون (٢٠٠٤): **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات**، عالم الكتب، القاهرة.

١٠- لطيفة علي أحمد ملك (٢٠١٥): **تطوير نظام التوجيه الفني للمرحلة الإبتدائية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

١١- ممدوح عبد الرحيم الجعفري (٢٠١٦): **إدارة رياض الأطفال**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

١٢- منال كامل بهنس (٢٠١٣): برنامج لتدريب المشرفات التربويات بمرحلة رياض الأطفال على استخدام الإشراف التربوي التطوري، **مجلة الطفولة**، العدد (١٤)، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.

١٣- منصور القاسم (٢٠١٠): **دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطوري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

١٤- مها محمد خلف الزايدى (٢٠٠٢): **تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

١٥- هناء حسن عثمان (٢٠١٣): **معايير الإشراف التربوي لرياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، رسالة ماجستير، كلية تربية نوعية، جامعة بنها.

١٦- هيا إبراهيم أحمد بن سيفان (٢٠٠٨): **تطوير نظام التوجيه التربوي في التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول**، رسالة دكتوراة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

١٧- وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٤): **تقرير نتائج مؤتمر التوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم قبل الجامعي**، القاهرة.

١٨- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨): **المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر**، مشروع تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، القاهرة.

١٩- وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع برنامج تطوير التعليم (٢٠٠٥): **تقرير نتائج دراسة الوضع الحالي لنظام التوجيه الفني في محافظات التطوير بجمهورية مصر العربية**، القاهرة.

٢٠- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤): **المعايير القومية للتعليم في مصر**، قرار وزاري رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩ / ١ / ٢٠٠٤ المادة الثانية، المجلد الثاني، مكتب الوزير.

٢١- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠): **التوجيه التربوي برياض الأطفال (معايير – ممارسات)**، الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي، القاهرة.

22- Ahmet cezmi savas & Izzet dos (2013): **teacher views on supervisors' roles in school development,** *Ozean journal of social sciences*, vol (6), no (1), Zirve University, Gaziantep, Turkey.

23- Hartley Dean & Lucinda Platt (2016): **Education and learning**, oxford university press, oxford, UK.

24- Thomas J. Sergiovanni (2015): **Strengthening the heartbeat: leading and learning together in schools**, jossey-bass.

25- William A. Darity (2008): **International encyclopedia of the social sciences**, *macmillan reference USA*, vol (5), 2nd ed. detroit.

26- Yamina Bouchamma, Marc G. Giguère, Daniel April (2016): **La supervision pédagogique. Guide pratique à l'intention des directions des établissements scolaires**, Presses de l'Université Laval, Canada.