

[٤]

تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال في جمهورية  
مصر العربية باستخدام نموذج الإشراف المتنوع

إعداد

د. حسام سمير عمر

مدرس تربية الطفل

كلية رياض الأطفال - جامعة دمنهور



## تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية باستخدام نموذج الإشراف المتنوع

د. حسام سمير عمر\*

### المخلص:

### مشكلة البحث:

- ما الواقع الحالي للإشراف التربوي برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث من موجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث حول مدى ممارسة أساليب الإشراف التربوي برياض الأطفال تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟
- ما مقترحات تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام الإشراف التربوي المتنوع؟

### أهداف البحث:

- (١) عرض الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي برياض الأطفال.
- (٢) تحديد الأسس النظرية التي يقوم عليها الإشراف التربوي المتنوع.
- (٣) رصد الواقع الحالي للإشراف التربوي برياض الأطفال.
- (٤) التعرف على التحديات التي تواجه الإشراف التربوي برياض الأطفال والتي تعوقه عن أداء أدواره بكفاءة وفعالية.

\* أستاذ مناهج وبرامج الطفل المساعد - كلية رياض الأطفال - جامعة القاهرة.

٥) وضع تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام أسلوب الإشراف التربوي المتنوع.

**منهج البحث:** استخدم الباحث "المنهج الوصفي التحليلي".

**عينة البحث:** تكونت من (٥٠) من موجهي رياض الأطفال في بعض المحافظات جمهورية مصر العربية.

**أداة الدراسة الميدانية:** تم بناء استبانة مكونة من ٣٥ بنداً في أربعة محاور رئيسية.

**نتائج الدراسة الميدانية والتصور المقترح:**

- الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال تتوافر بدرجة متوسطة لدى موجهي رياض الأطفال .
- مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع تمارس بدرجة متوسطة.
- أساليب الإشراف المتنوع تمارس بدرجة متوسطة من قبل موجهي رياض الأطفال.
- تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال يواجه صعوبات بدرجة كبيرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية تم اقتراح تصور لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب الإشراف المتنوع.

تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية باستخدام نموذج الإشراف المتنوع

## مقدمة:

تتوقف حيوية المجتمع وارتقاءه الحضاري في عصر التقدم العلمي والتقني إلى حد كبير على فاعلية النظام التعليمي، الذي يتميز بأنه نظام مفتوح يتسم بالتفاعل مع معطيات المجتمع الداخلية، استجابة لمتغيرات المجتمع ومتطلبات العصر، وأهداف التنمية الشاملة، مع ضرورة الاهتمام بجودة الأداء والنوعية والتركيز عليها، لذا فإن الاهتمام بالجودة والنوعية في التعليم يجب أن يكون في سياق أولويات النظام التعليمي، فاستحداث وتطوير النظام التعليمي ومدخلاته أمر ضروري لنجاح العملية التعليمية للحصول على مخرجات ذات جودة عالية.

والإشراف (التوجيه) التربوي عملية متكاملة، تهتم بتحسين ممارسات المعلمين، والمناهج، وطرق التعليم والتعلم، والتقويم ... وغيرها، كما يسعى بشكل مستمر إلى التوفيق بين الدراسات التربوية وبين أحوال النظام التعليمي ومتطلباته وسبل إصلاحه وتحسينه، وفي هذا الإطار يركز الإشراف التربوي على توجيه المعلمين لتطوير ممارساتهم، سعياً إلى تجويد النظام التربوي (سليمان، ١٩٩٥، ٢٤).

وبما أن الإشراف التربوي عملية يتم فيها التقويم والتطوير المستمر للعملية التعليمية ومتابعة وتنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، والإشراف على جميع العمليات التي تتم في المؤسسات التعليمية سواء كانت إدارية أم فنية، لذا يُعد من أهم مدخلات النظام التعليمي، كما تؤثر ويتأثر بما يحدث داخل النظام وخارجه، ويتعامل مع المحاور الرئيسية للعملية التعليمية من معلم، متعلم، منهج، وسائل ... إلخ (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦، ٦٤)، لذلك لابد من العمل على تطوير وتحسين الإشراف التربوي كجزء مهم من العملية التربوية؛ ليؤدي دوراً مؤثراً في زيادة كفاءة

النظام التعليمي. ونظراً للتغيرات والتطورات الحادثة في العمل الإشرافي وأهمية القرارات التي يتم اتخاذها، إضافة إلى العديد من المعوقات التي تؤثر في فعالية الإشراف التربوي، فإنه أصبح لازماً ضرورة تطوير الإشراف التربوي (معتوق، ٢٠٠٧، ١٥).

وحيث أن الإشراف التربوي مصدراً مهماً للمعلومات، ومرتكز أساسي للقيادة التربوية في اتخاذها للقرارات؛ لأنه يمثل همزة الوصل بين الواقع الميداني والمؤسسات التعليمية، فإن الحاجة تقتضي أن يشهد نظام الإشراف التربوي تحولاً مواكباً لتطور العصر، عن طريق إحداث نقلة نوعية في الممارسات الإشرافية وصولاً إلى تجويد التعليم وتحسين مخرجاته بشكل مستمر.

وانطلاقاً من أهمية الإشراف التربوي في تطوير أداء المعلمين بوجه عام، ومعلمة رياض الأطفال على وجه الخصوص، وكذا تطوير العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، فإن دور موجه رياض الأطفال لم يعد مقتصرًا على متابعة المعلمة أثناء تنفيذها لأنشطة المنهج، أو تقويم أدائها، وإنما يقع عليه عبء مساعدتها، وتهيئة أفضل الفرص لنجاحها، وتحسين أدائها، وتزويدها بالخبرات التربوية الحديثة والمتجددة، للارتقاء بدورها في مواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة التكنولوجية الحديثة في الإشراف التربوي. ولكي تزداد فاعلية المشرف التربوي نحو أداء أدواره، لابد من مواكبته للمستجدات التربوية، واستخدام الأنماط الحديثة في الإشراف التربوي، مثل: الإشراف بالأهداف، والإشراف التطوري، والإشراف التشاركي، والإشراف المباشر، والإشراف عن بُعد، والإشراف بأسلوب النظم، والإشراف المتنوع (العبدالجبار، ٢٠٠٧، ٧٩).

## مشكلة البحث:

تطور التوجيه من نظام التفتيش الذي يقوم على أساس مراقبة عمل المعلمين وتصيد أخطائهم، إلى عملية الدعم والتوجيه الفعال التي تقوم على أساس الحوار الفعال والتعاون بين الموجهين التربويين من ناحية والمعلمين من ناحية أخرى، ثم إلى عملية الإشراف التي تهدف إلى مساعدة المعلمين في مواجهة مشكلاتهم التعليمية ووضع الحلول المبتكرة لعلاجها (عبد الهادي، ٢٠٠٦، ٢٣).

هذا، ويعد الإشراف المتنوع من الاتجاهات الرائدة في مجال الإشراف التربوي، فهو يسعى إلى إحداث نقلة نوعية في مجال العمل الإشرافي، من حيث الممارسة والأساليب في بنيتها، ويرجع تطور هذا النموذج إلى المرابي الأمريكي آلان جلاتهورن Allan Glatthorn في كتابه الإشراف المتنوع عام ١٩٨٤، ويرتكز على فرضية بأن المعلمين مختلفون فيما بينهم، من حيث الخبرة والإمكانات الشخصية والمهنية، لذا لا بد من تنوع الإشراف (Alabdulkareem, R. 2014, 188)، فهو يسعى إلى الاستفادة من أساليب الإشراف الأخرى وتطويرها، لتناسب أكبر قدر من المعلمين، فالإشراف المتنوع يقوم على فكرة تقديم ثلاثة أساليب رئيسية للمعلمين، وفقاً لمستوى الدعم الذي يحتاجونه، وهي: التطوير المكثف، النمو المهني التعاوني، النمو الموجه ذاتياً (العبدالجبار، ٢٠٠٨).

وتبدل وزارة التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية بعض الجهود لتطوير الإشراف التربوي، إلا أن عمل الباحث في ديوان عام وزارة التربية والتعليم لمدة ثماني أعوام في تطوير منظومة رياض الأطفال، وكذا قربه من عمل التوجيه التربوي برياض الأطفال من خلال

الإشراف على التدريب الميداني لطالبات كلية رياض الأطفال جامعة دمنهور، جعلته يرصد العديد من الممارسات التي لا تعكس محاولات التطوير، كما يبدو للعيان القصور في بعض المهارات الأدائية والشخصية للموجهين خاصة غير المتخصصين منهم، كما يُظهر الواقع الحالي حاجة الكثير من الموجهين إلى التدريب والتنمية المهنية المستدامة.

وتأسيساً على ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما الواقع الحالي للإشراف التربوي برياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث من موجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث حول مدى ممارسة أساليب الإشراف التربوي برياض الأطفال تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟
- ما مقترحات تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام الإشراف التربوي المتنوع؟

### أهداف البحث:

- تتعدد أهداف البحث الحالي لتشمل:
- (١) عرض الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي برياض الأطفال.
  - (٢) تحديد الأسس النظرية التي يقوم عليها الإشراف التربوي المتنوع.
  - (٣) رصد الواقع الحالي للإشراف التربوي برياض الأطفال.



- ٤) التعرف على التحديات التي تواجه الإشراف التربوي برياض الأطفال والتي تعوقه عن أداء أدواره بكفاءة وفعالية.
- ٥) وضع تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام أسلوب الإشراف التربوي المتنوع.

### أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:

- ١) يمكن أن تساهم في زيادة وعي القائمين على منظومة رياض الأطفال بأهمية تطبيق الأساليب الحديثة في مجال الإشراف التربوي.
- ٢) قد تسهم هذه الدراسة في توضيح أهمية الأخذ بأسلوب الإشراف التربوي المتنوع بهدف تحسين الأداء المهني لمعلمات رياض الأطفال، ومن ثم السعي لتحقيق الجودة الشاملة.
- ٣) ندرة الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي بمرحلة رياض الأطفال، ومن ثم قد يثري البحث الحالي الوعي بالأساليب الحديثة والفعالة في الإشراف التربوي برياض الأطفال.
- ٤) قد تساهم الدراسة الحالية في تشكيل قاعدة انطلاق لاقتراح دراسات جديدة مشابهة، ومتغيرات مختلفة حول الإشراف التربوي بوجه عام والإشراف التربوي على وجه الخصوص.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع البحث الحالي على اقتراح تصور لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام أسلوب الإشراف التربوي المتنوع.

- **الحدود المكانية:** إدارات التوجيه التربوي بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم بمحافظة القاهرة والإسكندرية والدقهلية والمنيا وأسيوط والاسماعيلية وشمال سيناء.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٥-٢٠١٦.
- **الحدود البشرية:** بعض موجهي رياض الأطفال بإدارات التوجيه التربوي بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم بمحافظة القاهرة والإسكندرية والدقهلية والمنيا وأسيوط والاسماعيلية وشمال سيناء.

### مصطلحات البحث:

#### - الإشراف التربوي Educational Supervision:

هو عملية ديمقراطية تعاونية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وبيئة ومعلم ومتعلم، بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل على تحسينها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧، ١٥).

كما عرفه (Camuffo, Comacchio, 2004, 335) بأنه:

"عملية قيادية تعاونية منظمة، تُعنى بجميع عناصر العملية التعليمية، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في تلك العناصر وتقييمها، للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه، من أجل تحقيق أفضل الأهداف للتعليم والتعلم".

ويعرفها البحث الحالي بأنها: عملية فنية مهنية منظمة تستهدف تحسين العملية التربوية برياض الأطفال، وتطوير أداء المعلمات مهنيًا،

من خلال تقديم الخبرات المناسبة لمعلمات رياض الأطفال، وتهيئة جميع الظروف والإمكانات لتحقيق النمو الشامل المتكامل لطفل الروضة.

### - الإشراف المتنوع Differentiated Supervision:

هو نهج إشرافي قائم على فرضية أن المعلمين مختلفون في قدراتهم وخبراتهم واهتماماتهم، ولذلك ينبغي على المشرف التربوي أن يوفر لمعلميه خبرات متنوعة من الأساليب والنشاطات الإشرافية وأساليب التقويم (Hill, J. W., 2009, 219).

ويعرفه البحث الحالي بأنه: نموذج إشرافي يهدف إلى تطوير الأداءات المهنية لمعلمات رياض الأطفال، مراعيًا الفروق الفردية والاحتياجات المهنية للمعلمات، ويصنفهم إلى مستويات وفق معايير مهنية، مع تحديد الأسلوب الإشرافي الملائم لكل فئة من بين ثلاثة أساليب، هي: التطوير المكثف، والنمو المهني التعاوني، والنمو المهني الذاتي.

### منهج البحث:

استخدم الباحث "المنهج الوصفي التحليلي" وهو المنهج الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وذلك باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة مشكلة البحث، لعرض الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي برياض الأطفال، وتحديد الأسس النظرية التي يقوم عليها الإشراف التربوي المتنوع، ورصد الواقع الحالي للإشراف التربوي والتحديات التي تواجهه، ومن ثم وضع تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام أسلوب الإشراف المتنوع.

### الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وكان من بين تلك الدراسات والبحوث ما قام به كلاً من:

#### دراسة (Vanhorn, Staym Babiane 2001):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا الحاسبات على العملية الإشرافية في بعض المناطق النائية في إنجلترا. وكان من نتائج الدراسة:

- ضرورة نشر المعلومات واسترجاعها.
- استخدام المهارات التكنولوجية في عمليات التدريب.
- التعرف على آليات الإدارات الإشرافية في تبليغ التعليمات والبيانات والمعلومات.

وقد أوصت الدراسة بتأكيد قدرة تكنولوجيا الحاسبات في تغيير الأساليب الإشرافية، وتطبيقها في خدمة الميدان التربوي.

#### دراسة الزغبيني، عمر (٢٠٠٨):

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للإشراف التربوي الداخلي المتنوع في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على أنماط الإشراف التربوي وتحديد مهامه وآلية عمله. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة:

- وجود درجة عالية من الموافقة حول أهمية الدراسة: مهام الإشراف، خطوات تطبيقه، ضوابط التطبيق.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة.

وقد وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً للإشراف التربوي الداخلي المتنوع، لتطبيقه على مدارس المملكة العربية السعودية.

دراسة سفر، صالحة محمد (٢٠٠٨):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المشرفات التربويات حول مفهوم الإشراف التربوي عن بُعد وأهميته، والكشف عن معوقات تنفيذه.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من بين نتائج الدراسة:

- أن مفهوم الإشراف التربوي عن بُعد واضح وبدرجة كبيرة لدى المشرفات التربويات اللائي أجمعن على أهمية الإشراف التربوي عن بُعد

- أبرز معوقات تنفيذه هو سوء البنية التحتية الإلكترونية لإدارات الإشراف التربوي والمدارس.

كما وضعت الدراسة توصيات لعلاج المعوقات التي تواجه تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني، ومنها ترقية الثقافة الحاسوبية والانترنت والتدريب الكافي للمشرفات، مع تقليل الأعباء الإدارية عليهن.

دراسة Hill, J. W. (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى كيف يمكن للإشراف المتنوع أن يخلق فرصاً لتنمية الخبرات المهنية للمعلمين في ولاية أيلينوييس. واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائجها:

- استخدام الإشراف المتنوع ساعد المعلمين على تحسين ممارساتهم في عمليات التعليم والتعلم.
- ضرورة إعادة النظر في عمليات التقييم المستمر.
- تنفيذ استراتيجيات ومواد وأنشطة تعليمية جديدة لتحسين تعلم المتعلمين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الحرية للمعلمين لتحديد احتياجاتهم التدريبية، وكذا اعتماد أسلوب التطوير المهني المستمر للمعلمين من خلال ورش العمل التي تستهدف تحسين خبرات المعلمين.

دراسة بريك، فاطمة محمد أحمد (٢٠١١):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة مثل النموذج الإكلينيكي، التطوري، المتنوع، المتأمل، الإلكتروني، بمنطقة جازان، ومعرفة معوقات ممارسة تلك النماذج الحديثة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج الإشرافية الحديثة.
- هناك العديد من الممارسات الجيدة منها مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات أثناء الإشراف.

كما أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية التي تعوق عمل المشرف التربوي.
- التدريب المستمر على النماذج الحديثة للإشراف التربوي.

### دراسة بن راشد، منى بنت خميس (٢٠١٤):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. وذلك من خلال الكشف عن واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع، والصعوبات التي تواجه تطبيقه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من بين نتائجها:

- أن واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع جاء بدرجة متوسطة.
  - أن أبرز الصعوبات التي تواجه التطبيق هي قلة توفر الوقت لدى المعلمين لتنفيذ أنشطة النمو المعني التعاوني.
- وقد قامت الدراسة بوضع تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي.

### دراسة خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٤):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على صعوبات تطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية في جامعة الأقصى، ووضع تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني بفعالية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت من نتائج الدراسة على

النحو التالي:

- أن أكثر الصعوبات التي تواجه تطبيق الإشراف الإلكتروني لها علاقة بالجانب الإداري في الجامعة.
- كما تليها في الصعوبات العلاقة بالطلبة المعلمين، وكذا الصعوبات ذات العلاقة بالمشرفين التربويين أنفسهم.

ولقد توصلت الدراسة لتصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني، كان من أهم محاوره تصميم برنامج تسجيل محوسب لإدارة مهام الإشراف التربوي، إلى جانب تصميم مدونات إلكترونية خاصة بكل من الطلبة والمشرفين التربويين.

دراسة Carol, T. k. (2015):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم ملامح التطوير والتقييم باستخدام الإشراف المتنوع، وتوفير فرص التعلم المهني للمعلمين بهدف تحقيق الجودة. وتوصلت الدراسة إلى أن:

- هناك خيارات فعالة للإشراف المتنوع منها: تدريب الأقران، بحوث الفعل.
- 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.

### تعليق عام على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات العربية والأجنبية السابقة نجدها قد ركزت على عدة نقاط أساسية هامة تتفق واتجاهات البحث الحالي، منها:

- ركز عدد من الدراسات السابقة على تأثير الإشراف المتنوع على التنمية المهنية للمعلمين.



- يتضح من نتائج عدد من الدراسات أن تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع يراعى الفروق الفردية بين المعلمين، ويستهدف اهتماماتهم، ويسد احتياجاتهم المهنية.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي.
- وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب الإشراف المتنوع بهدف تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال، ومن ثم إحداث نقلة نوعية في أداءات معلمات رياض الأطفال.

### الإطار النظري:

يتناول البحث الحالي الإطار النظري من خلال ثلاث محاور رئيسة هي: الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، الإشراف التربوي المتنوع، وأخيراً التحديات الحالية التي تواجه الإشراف التربوي برياض الأطفال في مصر.

### أولاً: الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال

حظي الإشراف التربوي في العديد من الدول بقدر كبير من الاهتمام والتقييم المستمر، كما مر بتغيرات متلاحقة وتطورات مستمرة، حيث ارتبطت هذه التغيرات بالعديد من العوامل، منها: التغيرات المرئية لمفهوم التربية، التسارع الكبير في البحوث التربوية، تنوع فلسفة كل مجتمع. وهذه العوامل متداخلة ولا يمكن الفصل بينها، حيث تؤثر تأثيراً مباشراً في قضية تطوير الإشراف التربوي.

## أ- الإشراف التربوي بين التفتيش والتوجيه:

يلاحظ المنتبغ لتطوير العملية التعليمية في مصر بوجه عام ورياض الأطفال بوجه خاص تضاعف عدد المتعلمين والمعلمين أضعافاً كثيرة، وضعف مستوى المعلمين والمتعلمين على السواء، إن هذا الواقع التربوي تكمن وراءه عدة أسباب، يهمننا منها في هذا المقام ضعف الإشراف التربوي الذي مازال يعتمد حتى يومنا هذا أساليب تقليدية جداً تخطتها الأمم والشعوب المتقدمة منذ أزمان.

إن ضعف المشرف التربوي، وعدم استطاعته القيام بدوره يؤثر على المعلم تأثيراً سلبياً، وينعكس على المتعلم، فيكون هو الضحية الذي يجتاز المرحلة تلو المرحلة دون أن يحدث النمو التربوي المناسب (طافش، محمود، ١٩٨٨).

لقد نشأ الإشراف التربوي مع بداية وجود التربية متأثراً بالتغيرات السياسية والاجتماعية التي شهدتها العالم خلال العصور المتعاقبة، والمنتبغ لتطور الإشراف التربوي يرى أن مفهومه بمعناه وممارساته المتعارف عليها الآن لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثاً، حيث نشأ الإشراف التربوي في القرن السادس عشر في مدينة بوسطن الأمريكية، حيث نظمت لجان من الآباء لزيارة المدارس، ومراقبة أعمال المعلمين، ثم تزايدت أعداد المؤسسات التعليمية، فتم تفرغ أحد المعلمين ليقوم جزئياً بمهام الإشراف على المعلمين، إلى أن تولدت القناعة بأن يقوم بهذه العملية شخص معين هو مدير التربية في المنطقة، وقد مارس المدير أعماله في التفتيش على المعلمين مركزاً على النواحي الإدارية، وبقي هذا الشكل مستمراً حتى الربع الأول من القرن العشرين (محمود، صالح محمود، ١٩٩٦).

ثم تبلورت ثلاث مراحل لتطور الإشراف التربوي وهي:

### [١] مرحلة التفتيش:

فكان المفتش يرى أن دوره يكمن في التخطيط للمعلم، وما على المعلم سوى التنفيذ دون نقاش لأن المفتش كان يؤمن أن المعلم بحاجة مستمرة للتوجيه، فهو شخص لا يستطيع القيام بعملية البحث والتجريب، فهذه العمليات من عمل المفتش، الذي يقدم للمعلم نتائج أبحاثه لتطبيقها في الفصل دون تردد، وخير معبر عن هذه المرحلة ما قاله التربويون في وصف المفتشين في هذه المرحلة: هم غالباً متكبرون مستبدون، وفي زيارتهم للفصول ينفثون جواً من الكبرياء والغرور، وهمم البحث عن الأخطاء، وإملاء ملاحظاتهم للمعلمين ولا يقبلون مناقشة. (أبو الكأس، فاتن عبدالرازق، ٢٠١٢، ٢٤)

### [٢] مرحلة التوجيه:

حيث ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة، تنادي بإيجاد علاقات إنسانية بين المشرف والمعلم، من أجل زيادة دافعيته للعمل، حيث يُنظر للمعلم كإنسان له حاجاته وقدراته، وركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم من دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية، كأشطة المنهج، والوسائل التعليمية، وأداء المتعلم، والتسهيلات المادية ... إلخ. (نبهان، يحيى محمد، ٢٠٠٧، ٥٥)

### [٣] مرحلة الإشراف التربوي:

والهدف الرئيس لهذا الإشراف، تحسين العملية التعليمية، وقد ظهرت عدة اتجاهات لتحقيق هذا الهدف منها: الإشراف الإكلينيكي، والإشراف بالأهداف، والإشراف التشاركي، والإشراف باستخدام المنحي

التكاملي، والإشراف المتنوع، والإشراف الوقائي والتصحيحي، والإبداعي ... إلخ.

### ب- أهداف الإشراف التربوي:

تعددت أهداف الإشراف التربوي لتتوافق مع مفهومه الحديث، ولتحقيق الهدف العام منه وهو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحسين البيئة الحاضنة لها، وذلك من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليهما، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها (عطوي، ٢٠٠١). وفي هذا الإطار، فإنه يمكن تحديد أبرز أهداف الإشراف التربوي برياض الأطفال، على النحو التالي:

- مساعدة معلمات رياض الأطفال على تنمية كفاياتهن من خلال تقييم نشاطاتهن المختلفة.
- إحداث تغيير تربوي مرغوب من خلال مساعدة المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة.
- المساعدة في وضع الخطط المختلفة (سنوية - شهرية - أسبوعية)، بما يتلائم مع خصائص واهتمامات واحتياجات طفل الروضة، وكذا التوجيه بتنظيم قاعة النشاط، والاستفادة في ذلك بالتقنيات الحديثة وتوظيفها لخدمة العملية التربوية برياض الأطفال.
- تحسين البيئة التربوية عن طريق تحسين العلاقات بين المعلمات، وتقوية أواصر الانسجام والتعاون فيما بينهن، وتشجيعهن على اتخاذ القرارات الملائمة مثل التخطيط للأنشطة أو معالجة مشكلات الروضة.
- حماية معلمات رياض الأطفال من التعرض للنقد الظالم، أو من إعطائهن أعمالاً تفوق قدراتهن وطاقاتهن.

- إبداء الرأي حول تطوير منهج رياض الأطفال، بكل ما يشمله من الأنشطة والخبرات التي يمر بها الأطفال.
- تنمية المهارات الأساسية لمعلمات رياض الأطفال، لإدارة المواقف التعليمية بكفاءة وفاعلية.
- تقويم أداءات الأطفال والتعرف على مستوياتهم في كافة نواحي نموهم المختلفة.
- إعداد الدورات والبرامج التدريبية للمعلمات في ضوء احتياجاتهن المهنية.
- تشجيع معلمات رياض الأطفال على القيام بالبحث العلمي والتربوي (Berry, R. A., 2010, 75).

### ج- أهمية الإشراف التربوي:

يُعد الإشراف التربوي حلقة الاتصال بين مؤسسات رياض الأطفال والجهات الرسمية المسؤولة عن الجوانب الإدارية والفنية، ينقل إليها نظرتهم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل وسلبياته بعد أن يقف على أساليب التقويم والمشاركة في إجراءاته، فيعين متخذو القرار على الثقة بنجاح قراره وملائمته، ويلاحظ دائماً جميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية برياض الأطفال، ويدرك الدور الذي تؤديه كل العناصر في مساعدة المعلمة والطفل (دواني، ٢٠٠٣). وفي هذا الإطار، فإنه يمكن تحديد أهمية الإشراف التربوي برياض الأطفال من خلال:

- المعلمة المبتدئة مهما كانت صفاتها الشخصية وإمكانياتها المهنية واستعدادها بحاجة ماسة إلى دعم الإشراف التربوي.

- المعلمة الخبيرة والتي مر عليها فترة من الزمن منذ تخرجها في كليات الإعداد الجامعي، بحاجة إلى الإشراف ليقوم بتدريبها على الطرق الحديثة في التعليم والتعلم.
- يوجد عدد من المعلمات يبدأون الخدمة برياض الأطفال دون إعداد مهني كاف للقيام بأدوارهن بكفاءة، وهنا يأتي الدور الفاعل للإشراف التربوي.
- يوجد نسبة كبيرة من معلمات رياض الأطفال غير متخصصات في مجال تربية طفل الروضة، لذا يحتجن الدعم والإرشاد والتوجيه.
- المعلمة المتميزة تحتاج دائماً للتوجيه ولا سيما عند تطبيق أفكار جديدة، وهنا يمكن للمشرف التربوي أن يستغل كفاءة المعلمة المتميزة وخبراتها في مساعده المعلمات الأقل اقتداراً وخبرة (البستان، وعبدالجواد، ٢٠٠٣).

#### د- مجالات الإشراف التربوي:

- تعددت مجالات الإشراف التربوي وتنوعت لتعمل متعاونة مع جميع عناصر مجتمع الروضة، فتشمل الروضة والبيئة المحيطة بها، ويمكن إيجاز أهم هذه المجالات على النحو التالي:
- **التخطيط:** يُعد التخطيط العلمي الذي يتسم بالتجديد والابتكار من أبرز مجالات عمل المشرف التربوي، فهو يُعد خطته الإشرافية بالتعاون مع معلمات رياض الأطفال، ويساعدهن في إعداد الخطط المتنوعة. (عبدالهادي، جودت عزت، ٢٠٠٢، ٤١)
  - **المعلمة:** تُعد من أهم عناصر المنظومة التعليمية برياض الأطفال، باعتبارها الأكثر إدراكاً بالظروف المحيطة للمواقف التربوية للأطفال،

لذلك ينبغي على المشرف التربوي أن يهتم بملاحظة وتطوير أداءها، لأن تحسين العملية التربوية، وتحقيقاً لأهدافها، مرتبط ارتباطاً مباشراً بما تحفقه المعلمة من تقدم وتطور مهني.

• **المنهج:** إن العملية التربوية برياض الأطفال عبارة عن عمليات تفاعلية بين المعلمة والطفل، ويشكل المنهج مادة ذلك التفاعل، وأصبح مفهومه يشمل جميع الخبرات المخطط لها، والتي يمر بها الطفل داخل الروضة وخارجها، بهدف مساعدة الأطفال على تحقيق النمو الشامل في جميع الجوانب، لذا فدور المشرف التربوي التعاون مع المعلمات في بناء وتطوير خبرات لتحقيق أهداف المنهج وتلبي احتياجات الأطفال. (اللقاني، أحمد حسين، ١٩٩٥، ١٥٥)

• **بيئة الروضة الداخلية:** وتشمل التسهيلات المتوفرة، مثل: مركز لمصادر التعلم، والحديقة، والأنشطة (تنوعها، تفعيلها، تقييمها، متابعتها، ...)، وفريق تطوير الروضة (تشكيله، تفعيله، تقييم أداءه ...). (Kono, C. D. 2012)

• **بيئة الروضة الخارجية:** وتشمل علاقة الروضة مع المجتمع المحلي، ومشاركتها في التوعية المحلية وتأثيرها على المجتمع، فيجب على المشرف التربوي رفع مستوى الوعي لدى المعلمات بدور البيئة المحيطة، والإسهام بدورها في تفعيل البيئة الخارجية بما يخدم العملية التعليمية (Linda, R. B., & Kenneth, A. A. 2010, 309)

• **القياس والتقييم:** يُعنى الإشراف التربوي بأدوات القياس والتقييم، لذا يجب على المشرف التربوي تدريب المعلمات على بناءها وتفعيلها بمختلف الوسائل الإشرافية، وتوضيح أنواعها، وتحليلها وتفسير نتائجها (أحمد، يحيى حسن عائل، ٢٠٠٩، ١٣١).

### هـ- أنواع الإشراف التربوي:

ظهرت أنواع وأنماط متعددة للإشراف التربوي نتيجة للتطورات الكبيرة في هذا المجال، وتهدف جميعها إلى خدمة العملية التعليمية وتقديم العون والمساعدة للعاملين في المؤسسات التعليمية، كما تتأثر هذه الأنواع بطبيعة النظام التربوي والعلاقات التي تسود هذا النظام.

وفي هذا الإطار، يمكن عرض أنواع الإشراف التربوي برياض الأطفال وفقاً للاتجاهات المعاصرة على النحو التالي:

- **الإشراف العلاجي:** طريقة إشرافية موجهة نحو تطوير أداء معلمة رياض الأطفال وممارساتها بقاعات رياض الأطفال، ويتم من خلال تسجيل المواقف التعليمية، وتحليل أنماط التفاعل مع الأطفال، بهدف تحسين تعلم طفل الروضة (Malm, B. and Löfgren, H., 2006, 63).

- **الإشراف التطوري:** طريقة إشرافية فعالة في تلبية الاحتياجات المهنية لمعلمات رياض الأطفال، حيث يراعي الفروق الفردية بين المعلمات، كما يؤكد على أن جميع المعلمات لا يجب أن يخضعن لعملية إشرافية واحدة، وفي نفس الوقت يجب على المشرف التربوي إلزام المعلمة بأسلوب معين من الإشراف (طافش، ٢٠٠٤، ٧٩).

- **الإشراف التشاركي:** يعتمد هذا النوع على مشاركة جميع الأطراف المعنية بالإشراف التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة، ويستند على نظرية النظم التي تتكون العملية الإشرافية فيها من مجموعة من الأنظمة الفرعية المستقلة، مثل السلوك التعليمي للمعلمين، والسلوك الإشرافي للمشرفين، والسلوك التعليمي للمتعلمين، بمعنى أن الإشراف



التربوي نظام فرعي من العملية الإدارية ككل (Overman, M., 2002, 77).

• **الإشراف عن بُعد:** أسلوب إشرافي يمكن من خلاله تقديم الدعم الفني للمعلمات، عبر وسائط تعليمية إلكترونية متنوعة، من خلال الانترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن، وهو بهذا يسعى إلى المشاركة في تحقيق الجودة الشاملة برياض الأطفال (سفر، ٢٠٠٨، ٤٣).

• **الإشراف بالأهداف:** يعتمد هذا الأسلوب على فكرة الإدارة بالأهداف، بمعنى أنه مجموعة من العمليات التي تشترك فيها معلمة الروضة مع المشرف التربوي في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد مسئولية كل طرف، واستخدام المقاييس المقننة لرصد مدى تحقيق الأهداف (Sidhu, G. & Fook, C., 2010, 71).

• **الإشراف المتنوع:** نموذج إشرافي حديث يراعي الفروق الفردية بين المعلمين، حيث يراعي تنوعهم وتفاوت احتياجاتهم وقدراتهم المهنية، فيقدم بناءً على ذلك أساليب إشرافية متنوعة للنمو المهني، ويقدر مهنية المعلمين من خلال تفعيل دورهم في أنشطة التنمية المهنية المستدامة (السلمي، ٢٠١٤)، كما يتميز هذا النوع بأنه يعطى للمعلم حق اختيار الأسلوب الإشرافي، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في الصفحات التالية.

مما سبق يتضح أن المشرف التربوي الناجح هو الذي ينوع في أساليب الإشراف وعدم التركيز على نوع واحد، بل يجمع أكثر من نوع بما يناسب احتياجات وقدرات وظروف كل معلم، للوصول إلى تحقيق أهداف العملية الإشرافية. لكن السؤال ما درجة إسهام الإشراف التربوي

المتنوع على وجه الخصوص في تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال؟ هذا ما ستجيب عنه الدراسة الحالية خلال العرض التالي.

### ثانياً: الإشراف التربوي المتنوع:

ظهر هذا النموذج على يد آلان جلاتهورن Glatthorn في كتابه Supervision Differentiated الذي أصدرته الجمعية الأمريكية عام ١٩٨٤، ويقوم هذا النموذج على فكرة أن المعلمين مختلفون فلا بد من تنوع الإشراف، فهو يعطي المعلم حرية الاختيار بين ثلاث أساليب لتطوير أداءه وتنمية مهاراته ومنها يختار المعلم ما يناسبه (العوران، ٢٠١٠).

وكان لظهور هذا النموذج أسباب متعددة منها الحداثة والتغير في الميدان التربوي، وانسجاماً مع روح العصر، وثورة المعلومات والاتصالات التي فرضت نفسها في الميدان التربوي. كل هذه الأسباب أدت إلى الحاجة لظهور الإشراف المتنوع (Dollansky, T., 2004, 23).

وفي هذا الإطار، سيتم عرض الأسس النظرية للإشراف المتنوع، أهداف الإشراف المتنوع، أساليب الإشراف المتنوع.

### (أ) الأسس النظرية للإشراف المتنوع

يقوم الإشراف المتنوع على ثلاث أسس نظرية، يمكن عرضها على النحو التالي:

#### ١. النظرة الحديثة للتعلم (البنائية):

تقوم هذه النظرة على إعطاء المعلمات حرية بناء المعرفة الذاتية بأنفسهن معتمدين بذلك على كافة الخبرات السابقة من جميع المصادر كالمجتمع والروضة والزميلات والمشرف... وغيرها، وبهذا تتمكن المعلمة

من بناء خبراتها التربوية والمهنية بنفسها بما ينسجم مع قدرتها على ممارسة الإشراف التربوي كسلطة تتبع من داخلها وليست سلطة خارجية تمارس عليها (Gordon, S. 2005). ومن هذا المنطلق فإن الإشراف المتنوع يساهم بتهيئة بيئة الروضة لتمكين المعلمة أن تبني معرفتها الذاتية بنفسها. فعملية التعلم هنا لا تتم مما يتم نقله من معلومات أو خبرات للمعلمة، بل من خلال تفاعلها مع بيئتها ومع مجتمع الروضة المحيط بها (حسين، عوض الله، ٢٠٠٦، ٧٧).

### ٢. النظرة لأسلوب التعامل مع المعلم (تمكين المعلمين):

التمكين هو إعطاء المعلمين شيئاً من السلطة والحرية في اتخاذ القرار، وإشعارهم بمكانتهم الاجتماعية والمهنية، وحفزهم على التصرف بوصفهم مهنيين، وتحميلهم في مقابل ذلك مسؤولية ما يقومون بها من أعمال. (حمودة، ٢٠١١، ٥٨). ويعطى الإشراف المتنوع للمعلمة حرية اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير ذاتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دافعيتها نحو التطوير الحقيقي للعملية التعليمية، وكذلك القدرة على إبداع حلول جديدة للمشكلات التعليمية، واكتساب مهارات جديدة في أساليب التعليم والتعلم تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمة، بما ينعكس على تطوير العملية التعليمية بشكل عام.

### ٣. النظرة لأسلوب تنمية المعلم (الممارسات التأملية):

من خلال هذه النظرة يتم التأكيد على أهمية الممارسات التأملية للمعلمة بهدف تطوير أدائها المهني، وأن للمعلمة قناعات كثيرة في نفسها لم تتعرض للبحث والتمحيص، وهي المسؤولة عن توجيه أنماط

السلوك المستقرة لديها، وبهذا تعتبر الممارسة التأملية منهجاً فعالاً للتطوير المهني (Space, C. C., 2003, 251).

وفي هذا الإطار، يقوم الإشراف المتنوع بتعزيز الممارسات التأملية من خلال ما يُعرف بالتحقيق التربوي، فالمعلمة ليست مجرد مستهلك للمعلومات التي تستقبلها من المشرفين، بل هي قادرة على مراجعة وتحليل ودراسة أساليب التعلم، حيث تختبرها وفق ما تراه أكثر إنتاجية في عملها.

### (ب) أهداف الإشراف المتنوع:

يسعى الإشراف التربوي لتحقيق هدف عام من خلاله تنبثق العديد من الأهداف الخاصة لكل نوع من أنواع الإشراف التربوي، حيث تدور جميعها حول تحسين العملية التعليمية بجميع عناصرها. ومن أهداف الإشراف المتنوع على وجه الخصوص (خضر، ٢٠١١، ٨١):

- حفز المعلمين على تطوير أداءهم المهني بطريقة تشاركية.
- منح المعلمين الفرصة في اتخاذ القرارات في النمو المهني الذاتي.
- تطوير الأداء المهني للمعلمين الجدد وكل من هم في حاجة لدعم المشرفين التربويين.
- المحافظة على مستوى المعلمين ذوي الخبرة وتشجيعهم على مساعدة زملائهم.
- يسمح للمشرف التربوي بتوفير جزء من وقته لدعم المعلمين في المناطق النائية.
- دعم وتوفير البيئة المناسبة في المؤسسات التعليمية للتعلم والتعاون المشترك.

- يستهدف الإشراف المتنوع على وجه الخصوص على زيادة فرص الرضا الوظيفي للمعلمين.

### (ج) أساليب الإشراف المتنوع:

قسم الخبراء التربويون أساليب الإشراف المتنوع إلى ثلاثة أساليب، هي:

#### التطوير المكثف Intensive Development:

ويُقدم هذا الأسلوب للمعلمين المبتدئين على وجه الخصوص، أو الذين يعانون من مشكلات في بعض مهارات التعليم والتعلم، فيهتم هذا الأسلوب بتطوير أداء المعلمين وليس تقويمه، كما يتعاون المشرف مع المعلم لإيجاد الحلول التي تؤدي لارتقاء أدائه وتطوير مهاراته (Perry, R. 2000, 12)

ولو نظرنا لأغراض هذا الأسلوب نجدها تتشابه مع الإشراف الإكلينيكي، إلا أنه يختلف عن الإكلينيكي من ثلاثة وجوه، هي:

- يركز الإشراف الإكلينيكي على طرق التعليم والتعلم (التدريس)، بينما يركز أسلوب التطوير المكثف على نتائج عملية التعلم.
- يطبق الإشراف الإكلينيكي غالباً على جميع المعلمين دون النظر للفروق الفردية بينهم، بينما يُطبق أسلوب التطوير المكثف على من يحتاجه فقط من المعلمين.
- يعتمد المشرف خلال الإشراف الإكلينيكي على نوع واحد من الملاحظة، بينما في التطوير المكثف يستفيد المشرف من أدوات متعددة (الموسى، ٢٠٠٩).
- ويمر التطوير المكثف بمراحل عدة، هي:

- **اللقاء التمهيدي:** يتم في بداية العام الدراسي، يتباحث المشرف مع المعلم ليتعرف على ما قد يحتاجه من علاج لتطوير أداءه وتنمية مهاراته.
- **لقاء ما قبل الملاحظة الصفية:** في هذا اللقاء يتم مراجعة المعلم للنشاط المراد ملاحظته من قبل المشرف، وفيه تتحدد أهداف الملاحظة الصفية.
- **الملاحظة الصفية التشخيصية:** يقوم خلاله المشرف بجمع المعلومات التي لها علاقة بالأمر المراد ملاحظته، بهدف تشخيص احتياجات المعلم.
- **تحليل الملاحظة التشخيصية:** وفيها يقوم كل من المعلم والمشرف بتحليل المعلومات التي جُمعت، ثم يقومان بتحديد نقاط الضعف التي تحتاج لتطوير مكثف.
- **لقاء المراجعة التحليلي:** يتم خلالها تحليل الأداء وتوضيح أهمية ذلك للنمو المهني للمعلم.
- **اللقاء التدريبي:** يتم خلاله إعطاء المعلم نشاطات تنموية تدريبية، ومتابعة نمو مهارات سبق تحديدها من قبل المشرف أثناء الملاحظة التشخيصية، ويتكون اللقاء التدريبي من خطوات، هي: تزويد المعلم بمعلومات حول المهارة، شرح كيفية أداء تلك المهارة، عرض عملي للمهارة، تدريب المعلم بشكل عملي وتوجيهه من خلال التغذية الراجعة، تمكين المعلم من التدريب المستقل ومن ثم تقديم التغذية الراجعة.
- **الملاحظة المركزة:** يركز خلالها المشرف على ملاحظة تلك المهارة وجمع معلومات عنها.

- لقاء المراجعة التحليلي المنظم: يتم خلاله مراجعة نتائج الملاحظة المركزة، والقيام بتحليلها، وهو ما قد يستغرق وقتاً طويلاً (Epps, A. L. 2010, 61).

### النمو المهني التعاوني:

#### Cooperative Professional Development:

هو عملية يتم من خلالها تطوير أداء المعلمين بالتعاون المنظم بين الزملاء، حيث تعمل مجموعة من المعلمين للارتقاء بأدائهم بشكل تعاوني، على أن تكون هذه المجموعة متجانسة ليكون الأثر أكبر، وهو ما سيقوي الروابط بين المعلمين (Johnson, C. & Altland, V., 2004).

وللنمو المهني التعاوني العديد من الأنماط، نذكر منها:

- **تدريب الأقران:** هو أكثر الأنماط شيوعاً، حيث يقوم مجموعة من المعلمين بملاحظة أداء زميل لهم بشكل منظم وتقديم تغذية راجعة له من أجل تطوير أدائه، وتتم التنمية المكثفة هنا من خلال المعلمين أنفسهم دون تدخل من المشرف التربوي.
- **التحليل الذاتي للأداء:** يقوم المعلم بتسجيل أدائه بالصوت والصورة، ثم يقوم بعد ذلك بتحليل الأداء من خلال نماذج تقدم من قبل المشرف التربوي، ثم يقوم بكتابة تقرير عن أدائه، وبخاصة الجوانب التي يحتاج لتطويرها. (Gordon, S. 2005)
- **اللقاءات التربوية:** هي حلقات نقاشية منظمة حول قضايا تربوية ومهنية معينة، الهدف منها زيادة الوعي المهني لدى المعلمين، ويفضل أن تكون على شكل ورش عمل.

- **تطوير المنهج:** يتعاون المعلمون لوضع خطط من خلالها يتم تطبيق المنهج، وكذا ما إذا كان يحتاج المنهج لتعديل من عدمه، بهدف الوصول لأفضل الطرق لتنفيذ المنهج بفاعلية.
- **البحوث الإجرائية:** هي بحوث يقوم بها المعلمون حول قضايا تربوية ومهنية، وهو ما يؤدي لتطوير أداءه المهني ورفع كفاياته. وتعتبر صورة فعالة من صور التنمية المهنية للمعلمين، إلا أنها تحتاج إلى مهارات بحثية (عمر، ٢٠١١، ١٦):

### النمو المهني الذاتي Self-Professional Development:

هي ممارسات للتنمية المهنية الذاتية التي يقوم بها المعلم معتمداً على نفسه، لذا يضع لنفسه خطة لعلاج نقاط الضعف وفقاً لاحتياجاته ثم يقوم بتنفيذها، ثم يُعد تقريراً موضوعياً لما حققه من نمو يقدمه للمشرف للحصول على التغذية الراجعة، ويكون دور المشرف هنا هو الدعم والمساندة وليس التدخل المباشر، وهو ما يناسب العديد من المعلمين خاصة ذوي الخبرات والكفاءة العالية. وهناك معايير معينة يجب مراعاتها لينجح المعلمين في النمو المهني الذاتي، وهي (الهنائي، ٢٠١٢، ٣٤):

- اشتقاق أهداف النمو المهني الذاتي من رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها.
- تقديم كل أشكال الدعم المادي والمعنوي.
- توفير التدريب اللازم لمهارات النمو الذاتي، مثل تحديد الأهداف، ووضع الخطط ... وغيرها.
- تقديم التغذية الراجعة بصفة دورية وبطريقة مهنية.



وأخيراً، فإن الإشراف المتنوع يركز على استخدام أكثر من طريقة إشرافية، بحيث تتناسب مع الفروق الفردية للمعلمين وتباين احتياجاتهم، بما يتيح الفرص لديهم لاختيار ما يناسب خبراتهم ومستوياتهم العلمية والمهنية.

### ثالثاً: تحديات الإشراف التربوي برياض الأطفال في مصر:

يواجه الإشراف التربوي بوجه عام والإشراف التربوي برياض الأطفال العديد من المعوقات والصعوبات التي تمثل تحديات تواجه مسيرته التربوية.

كما تعد حائلاً أمام تحقيق أهدافه العامة في تطوير عناصر منظومة رياض الأطفال، نذكر منها:

#### (أ) تحديات بشرية:

تشمل العديد من المعوقات مثل: العلاقات الشخصية السيئة وتأثيرها السلبي على أداء العمل الإشرافي، ضعف القدرات الشخصية لبعض المشرفين خاصة فيما يتعلق بالقدرات القيادية المناسبة، ضعف العلاقات الإنسانية بين بعض المشرفين من ناحية ومديري الروضات والمعلمات من ناحية أخرى ... وغيرها (عبدالحى، ٢٠١٢، ٩٨).

#### (ب) تحديات مادية:

وتشمل النقص الشديد في التمويل اللازم لتوفير الوسائل التعليمية، وقلة توافر التجهيزات اللازمة لعملية التعليم والتعلم، وضعف قيمة الحوافز والمكافآت للعاملين برياض الأطفال بوجه عام وللمشرفين التربويين بوجه خاص ... وغيرها.

**(ج) تحديات فنية:**

تتعدد المعوقات والصعوبات الفنية بما يشكل أحد التحديات التي تعوق العملية التربوية برياض الأطفال، ومن هذه التحديات افتقار نسبة كبيرة من المشرفين الفنيين للتأهيل التربوي للعمل برياض الأطفال.

كما أن هناك ضعف لبرامج التدريب النوعية التي يجب تنفيذها في ضوء الاحتياجات الفعلية للمشرفين، عدم تنوع المشرفين لأساليبهم الإشرافية يعوق التقدم المهني للمعلمات ... وغيرها.

**(د) تحديات إدارية:**

المشكلات الإدارية كثيرة وتعوق العملية التربوية برياض الأطفال، ومنها: قلة أعداد المشرفين التربويين مقارنة بتنامي عدد معلمات رياض الأطفال، ضخامة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق كلاً من المشرف التربوي ومعلمة رياض الأطفال، ندرة الدورات التدريبية المتخصصة والمصممة في ضوء الاحتياجات الفعلية لجميع عناصر العملية التربوية برياض الأطفال.

يُضاف إلى ذلك ضعف مستوى إدارة الروضة خاصة في مجال المتابعة والتقييم العلمي ... وغيرها.

ويتضح مما سبق، أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تعوق العملية الإشرافية برياض الأطفال، ومن ثم تمثل تحديات تعوق تحقيق أهداف ومسئوليات الإشراف التربوي، لذا يجب إيجاد الحلول العلمية والعملية التي تضمن فعالية الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه التربوية.

## الدراسة الميدانية:

استخدم البحث الحالي المنهج "الوصفي التحليلي" لجمع المعلومات والحقائق والبيانات خلال الإطار النظري للبحث، ومن ثم استطلاع رأي مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها وفقاً لإجراءات الدراسة الميدانية، ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام أسلوب الإشراف المتنوع.

## مجتمع الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من موجهي رياض الأطفال في بعض المحافظات التي تمثل قطاعات جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٥٠) موجهاً. وتم استخدام الإحصاء الوصفي والذي يمثل التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (١)

#### توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
١٨.٠ %	٩	موجه أول
٤٢.٠ %	٢١	موجه
٤٠.٠ %	٢٠	انتداب توجيه
١٠.٠ %	٥	الإجمالي

### جدول رقم (٢)

#### توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الدراسي
٥٢.٠ %	٢٦	بكالوريوس رياض أطفال
٢٨.٠ %	١٤	بكالوريوس خدمة اجتماعية
٢٠.٠ %	١٠	مؤهل متوسط
١٠.٠ %	٥	الإجمالي

## جدول رقم (٣)

## توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في التوجيه

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
٤٢.٠ %	٢١	من سنة لأقل من ٥ سنوات
٣٦.٠ %	١٨	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات
٢٢.٠ %	١١	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠.٠ %	٥٠	الإجمالي

## أداة الدراسة الميدانية:

تم بناء استبانة مكونة من 35 بنداً في أربعة محاور رئيسية، بالاستعانة بالأدبيات النظرية الواردة في الإطار النظري وكذا أدوات الدراسات السابقة. ولقد صُممت طبقاً لمقياس "ليكرت" الثلاثي (كبيرة-متوسطة - ضعيفة)، وتمثل الدرجات (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب.

## جدول رقم (٤)

## توزيع بنود الاستبانة على محاور الاستبانة

عدد البنود	البنود	المحور
٦	٦ - ١	الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال
٦	١٢ - ٧	مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع
١٥	٢٧ - ١٣	أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال
٨	٣٥ - ٢٨	الصعوبات التي تواجه تطبيق الإشراف المتنوع برياض الأطفال
٣٥		الإجمالي

## جدول (٥)

## مقياس الحكم على درجة ممارسة موجهي رياض الأطفال لأساليب الإشراف التربوي

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي		م
	إلى	من	
ضعيفة	١.٦٧	١	١
متوسطة	٢.٣٤	أكثر من ١.٦٧	٢
كبيرة	٣	أكثر من ٢.٣٤	٣

## صدق أداة الدراسة الميدانية:

يُقصد بصدق الإستبانة "التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه" (العساف، ٢٠٠٣، ص ٤٢٩)، وللتحقق من صدق الإستبانة ومدى صلاحية استخدامها لتحقيق أهداف البحث.

قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين بهدف:

- التأكد من صدق محتوى الاستبانة من حيث ملائمة الفقرات المستخدمة ومدى صلاحيتها لقياس ما صيغت من أجله.
- التأكد من شمول فقرات الاستبانة وتغطيتها جميع أهداف البحث.
- التأكد من سلامة صياغة فقرات الاستبانة ووضوحها وعدم تكرارها.

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين، سواء بتعديل الصياغة أو حذف أو إضافة بعض الفقرات، وبذلك حصل الباحث على الصورة النهائية من الاستبانة.

## ثبات أداة الدراسة الميدانية:

يقصد بالثبات "أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١، ١٦٩)، ولكي يتم التأكد من ثبات الإستبانة؛ استخدم الباحث معامل الفا-كرونباخ، لحساب معاملات الثبات لمحاور الإستبانة ولدرجتها الكلية، وذلك لعينة استطلاعية تكونت من (٢٢) موجه من الموجهين والغير مشاركين في العينة الأساسية للبحث.

وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦)  
نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث  
(ن = ٢٢)

م	محاور الإستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
١	الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال	٦	٠.٨٣٢
٢	مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع	٦	٠.٧٩٤
٣	أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال	١٥	٠.٨٥١
٤	الصعوبات التي تواجه تطبيق الإشراف المتنوع برياض الأطفال	٨	٠.٨٢٦
	الدرجة الكلية للإستبانة	٣٥	٠.٨٧٤

يتضح من الجدول (٦) أن معاملات ثبات محاور الإستبانة تتراوح بين (٠.٧٩٤-٠.٨٥١)، وهي قيم تؤكد على أن محاور الإستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، كما بلغ معامل الثبات العام للإستبانة (٠.٨٧٤)، وهي قيمة تؤكد على أن الإستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في إجراء الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف استجابات العينة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات العينة تبعاً لإختلاف متغيرات البحث.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لحساب ثبات أداة الدراسة.

## تحليل النتائج وتفسيرها:

يعرض الباحث النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي اشتمل عليها البحث.

وحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما الواقع الحالي للإشراف التربوي برياض الأطفال من وجهة عينة البحث من موجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث حول مدى ممارسة أساليب الإشراف التربوي برياض الأطفال تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

- ما مقترحات تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام الإشراف التربوي المتنوع؟

ويعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بكل تساؤل من تساؤلات

البحث:

### نتائج التساؤل الأول:

نص التساؤل الأول على: "ما الواقع الحالي للإشراف التربوي

برياض الأطفال من وجهة عينة البحث من موجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية؟".

ولإجابة عن هذا التساؤل؛ قام الباحث بحساب التكرارات والنسب

المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة

البحث من موجهي رياض الأطفال على محاور استبانة أساليب الإشراف

التربوي برياض الأطفال، وجاءت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالمحور الأول: الأسس العامة للإشراف المتنوع  
برياض الأطفال

## جدول (٧)

الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة البحث على المحور الأول:  
الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال

(ن = ٥٠)

م	العبارات	التفسير والقرارات	درجة الممارسة			المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة التوافق	ترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تشجيع المعلمة على إنتاج المعرفة بدلاً من تلقئها.	ت	٢٣	٢١	٦	٢.٣٤	٠.٦٩	متوسطة	٢
			٤٦.٠	٤٢.٠	١٢.٠				
٢	إشراك المعلمات في تحديد احتياجاتهن الإشرافية.	ت	٢٣	٢٥	٢	٢.٤٢	٠.٥٨	كبيرة	١
			٤٦.٠	٥٠.٠	٤.٠				
٣	منح المعلمات حرية اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لقدراتهن.	ت	١٨	٢٥	٧	٢.٢٢	٠.٦٨	متوسطة	٣
			٣٦.٠	٥٠.٠	١٤.٠				
٤	تهيئة بيئة الروضة لتطوير خبرات المعلمات المهنية ذاتياً.	ت	١٦	٢٢	١٢	٢.٠٨	٠.٧٥	متوسطة	٥
			٣٢.٠	٤٤.٠	٢٤.٠				
٥	التعامل مع المعلمات كل حسب احتياجاتهن المهنية.	ت	٢٠	٢٠	١٠	٢.٢٠	٠.٧٦	متوسطة	٤
			٤٠.٠	٤٠.٠	٢٠.٠				
٦	تمكين المعلمات من اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير ممارساتهن.	ت	١٢	٢٩	٩	٢.٠٦	٠.٦٥	متوسطة	٦
			٢٤.٠	٥٨.٠	١٨.٠				
			المتوسط الحسابي العام			٢.٢٢	بدرجة متوسطة		



يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابى العام للمحور الأول بلغ (٢.٢٢)، مما يدل على أن الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال تتوافر بدرجة متوسطة لدى موجهى رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية.

وقد تراوحت متوسطات استجابات العينة من موجهى رياض الأطفال حول تقديرهم لمدى توافر الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال ما بين (٢.٠٦ - ٢.٤٢)؛ حيث حصلت الفقرة رقم (٢): إشراك المعلمات فى تحديد احتياجاتهن الإشرافية على متوسط حسابى قدره (٢.٤٢)، ويعنى ذلك أنها جاءت فى المرتبة الأولى بين فقرات المحور الأول وبدرجة كبيرة، فى حين حصلت الفقرة رقم (٦): تمكين المعلمات من اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير ممارساتهن على متوسط حسابى قدره (٢.٠٦)، ويعنى ذلك أنها جاءت فى المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المحور وبدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر عينة البحث من موجهى رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية.

## النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع

### جدول (٨)

الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة البحث على المحور الثاني:

مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع (ن=

٥٠)

م	العبارات	النسب والترددات	درجة الممارسة			المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الممار سة	ترتيب البيانات
			كبيرة	متوسط	ضعيفة				
٧	تنفيذ الزيارات الإشرافية وفق خطة معدة مسبقا بالاتفاق مع المعلمات.	ت	٤	٢١	٢٥	١.٥٨	٠.٦٤	ضعيفة	٦
		%	٨.٠	٤٢.٠	٥٠.٠				
٨	استخدام أساليب إشرافية متنوعة تتناسب مع خبرات المعلمات.	ت	٢١	٢٠	٩	٢.٢٤	٠.٧٤	متوسطة	١
		%	٤٢.٠	٤٠.٠	١٨.٠				
٩	تقييم أداء المعلمات في ضوء معايير محددة.	ت	٢١	٢٠	٩	٢.٢٤	٠.٧٤	متوسطة	٢
		%	٤٢.٠	٤٠.٠	١٨.٠				
١٠	تدريب المعلمات على مهارات التعليم والتعلم برياض الأطفال.	ت	٢٠	٢١	٩	٢.٢٢	٠.٧٣	متوسطة	٣
		%	٤٠.٠	٤٢.٠	١٨.٠				
١١	توفير مصادر المعرفة اللازمة لتطوير أداء المعلمات.	ت	١٦	٢٢	١٢	٢.٠٨	٠.٧٥	متوسطة	٥
		%	٣٢.٠	٤٤.٠	٢٤.٠				
١٢	توفير فرص متنوعة للاحتاق ببرامج التنمية المهنية تناسب احتياجات المعلمات.	ت	٢٠	٢٠	١٠	٢.٢٠	٠.٧٦	متوسطة	٤
		%	٤٠.٠	٤٠.٠	٢٠.٠				
			المتوسط الحسابي العام			٢.٠٩	بدرجة متوسطة		

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني بلغ (٢٠٠٩)، مما يدل على أن مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع تمارس بدرجة متوسطة من وجهة موجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية.

وقد تراوحت متوسطات استجابات العينة من موجهي رياض الأطفال حول تقديرهم لواقع ممارسة مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع ما بين (١٠٥٨ - ٢٠٢٤)؛ حيث حصلت الفقرة رقم (٨): استخدام أساليب إشرافية متنوعة تتناسب مع خبرات المعلمات. على متوسط حسابي قدره (٢٠٢٤)، ويعنى ذلك أنها جاءت في المرتبة الأولى بين فقرات المحور الثاني وبدرجة متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (٧): تنفيذ الزيارات الإشرافية وفق خطة معدة مسبقاً بالاتفاق مع المعلمات.

على متوسط حسابي قدره (١٠٥٨)، ويعنى ذلك أنها جاءت في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المحور وبدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر عينة البحث من موجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية.

## النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال:

### جدول (٩)

الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة البحث على المحور الثالث:

أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال (ن = ٥٠)

الرتبة	درجة الممارسة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة			التكرار والتسبب	العبارات	م	
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة				
١	متوسطة	٠.٧١	٢.٣٠	٧	٢١	٢٢	ت	تحديد أهداف الزيارة مع المعلمات قبل تنفيذ الزيارة.	١٣	
				١٤.٠	٤٢.٠	٤٤.٠	%			
٢	متوسطة	٠.٧٢	٢.١٨	٩	٢٣	١٨	ت	التعاون مع المعلمات في تحديد أدوات التقييم المناسبة قبل تطبيقها.	١٤	
				١٨.٠	٤٦.٠	٣٦.٠	%			
٣	متوسطة	٠.٧٤	٢.٠٦	١٢	٢٣	١٥	ت	المشاركة مع المعلمات في وضع خطة تطويرية لتحسين أداءهن.	١٥	
				٢٤.٠	٤٦.٠	٣٠.٠	%			
٥	متوسطة	٠.٨٠	١.٩٨	١٦	١٩	١٥	ت	تكثيف الزيارات للمعلمات لعلاج جوانب القصور خاصة المعلمات المحتاجات.	١٦	
				٣٢.٠	٣٨.٠	٣٠.٠	%			
٤	متوسطة	٠.٧١	١.٩٨	١٣	٢٥	١٢	ت	تطوير قدرات المعلمات وليس تقييم الأداء فقط.	١٧	
				٢٦.٠	٥٠.٠	٢٤.٠	%			
بدرجة متوسطة			٢.١٠	المتوسط الحسابي لأسلوب التطوير المكثف						
٣	متوسطة	٠.٧٥	١.٨٢	١٩	٢١	١٠	ت	توجيه المعلمات لوضع خطة لتطوير أداءهن بناء على نتيجة تقييم الأقران.	١٨	
				٣٨.٠	٤٢.٠	٢٠.٠	%			
٢	كبيرة	٠.٥٨	٢.٤٦	٢	٢٣	٢٥	ت	المشاركة في تنظيم مجموعات بؤرية لتطوير الأداء.	١٩	
				٤.٠	٤٦.٠	٥٠.٠	%			

م	العبارات	النسبة التكرارات	درجة الممارسة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٢٠	التعاون مع المعلمات لوضع خطة زمنية لتبادل الزيارات داخل وخارج الروضة.	ت	٨	٢٣	١٩	١.٧٨	٠.٧١	متوسطة	٥
		%	١٦.٠	٤٦.٠	٣٨.٠				
٢١	تشجيعهم للحصول على تغذية راجعة مستمرة لأنهم من زملائهم.	ت	١١	١٩	٢٠	١.٨٢	٠.٧٧	متوسطة	٤
		%	٢٢.٠	٣٨.٠	٤٠.٠				
٢٢	توجيههم لعمل بحوث إجرائية لحل مشكلات وقضايا تواجههم.	ت	٣١	١٣	٦	٢.٥٠	٠.٧١	كبيرة	١
		%	٦٢.٠	٢٦.٠	١٢.٠				
			المتوسط الحسابي لأسلوب النمو المهني التعاوني			٢.٠٨	بدرجة متوسطة		
٢٣	تشجيع المعلمات على نقل خبرتهن للميلات الأقل خبرة.	ت	٦	٩	٢٥	١.٦٢	٠.٧٠	ضعيفة	٥
		%	١٢.٠	٣٨.٠	٥٠.٠				
٢٤	إتاحة الفرصة للمعلمات لتحمل مسئولية قراراتهن تجاه القضايا التربوية.	ت	١٤	٢٣	١٣	٢.٠٢	٠.٧٤	متوسطة	٣
		%	٢٨.٠	٤٦.٠	٢٦.٠				
٢٥	تكليفهم بوضع خطة زمنية للعام الدراسي لتطوير أدائهن الذاتي.	ت	٤	٢٣	٢٣	١.٦٢	٠.٦٤	ضعيفة	٤
		%	٨.٠	٤٦.٠	٤٦.٠				
٢٦	تشجيعهم على التفكير التأملي لأدائهن وممارساتهن للتطوير الذاتي.	ت	٢٨	١٨	٤	٢.٤٨	٠.٦٥	كبيرة	١
		%	٥٦.٠	٣٦.٠	٨.٠				
٢٧	توجيههم لتوثيق مستوى التقدم في الأداء المهني.	ت	٢١	٢٠	٩	٢.٢٤	٠.٧٤	متوسطة	٢
		%	٤٢.٠	٤٠.٠	١٨.٠				
			المتوسط الحسابي لأسلوب النمو المهني الذاتي			٢.٠٠	بدرجة متوسطة		
			المتوسط الحسابي العام			٢.٠٦	بدرجة متوسطة		

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث بلغ (٢٠٠٦)، مما يدل على أن أساليب الإشراف المتنوع تمارس بدرجة متوسطة من قبل موجهي رياض الأطفال.

وقد أظهرت النتائج بالجدول نفسه أن الأساليب الثلاث للإشراف المتنوع تمارس بدرجة متوسطة؛ حيث جاء أسلوب التطوير المكثف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢٠١٠) في المرتبة الأولى بين أساليب الإشراف المتنوع، في حين جاء أسلوب النمو المهني التعاوني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢٠٠٨) وبدرجة متوسطة، بينما جاء أسلوب النمو المهني الذاتي في المرتبة الثالثة بين أساليب الإشراف المتنوع بمتوسط حسابي قدره (٢٠٠٠)، وذلك من وجهة نظر عينة البحث من موجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية.

النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق

أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال

جدول (١٠)

الإحصاءات الوصفية لإستجابات عينة البحث على المحور الرابع:

الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال

(ن = ٥٠)

م	العبارات	التكرارات والتسبوت	درجة الممارسة			المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الصعوبات	ترتيب العبارة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٢٨	ضعف وضوح المعايير اللازمة لتقييم أداء المعلمات.	ت	٣٠	١٥	٥	٢.٥٠	٠.٦٨	كبيرة	٤
		%	٦٠.٠	٣٠.٠	١٠.٠				
٢٩	كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملغاة على عاتق المشرف التربوي.	ت	٤٠	٨	٢	٢.٧٦	٠.٥٢	كبيرة	١
		%	٨٠.٠	١٦.٠	٤.٠				
٣٠	نقص المهارات لدى بعض المشرفين في تنفيذ الإشراف المتنوع.	ت	٣٠	١٦	٤	٢.٥٢	٠.٦٥	كبيرة	٣
		%	٦٠.٠	٣٢.٠	٨.٠				
٣١	قلة الدعم المادي الموجه للنمو المهني برياض الأطفال.	ت	٣٥	١٠	٥	٢.٦٠	٠.٦٧	كبيرة	٢
		%	٧٠.٠	٢٠.٠	١٠.٠				
٣٢	مجاملة بعض المعلمات لأداء زميلاتهن في النمو المهني التعاوني.	ت	٢٠	٢٢	٨	٢.٢٤	٠.٧٢	متوسطة	٨
		%	٤٠.٠	٤٤.٠	١٦.٠				
٣٣	ضعف تعاون بعض المعلمات مع المشرف التربوي.	ت	٢٥	٢١	٤	٢.٤٢	٠.٦٤	كبيرة	٥
		%	٥٠.٠	٤٢.٠	٨.٠				
٣٤	ضعف مهارات بعض المعلمات في التخطيط الذاتي لتطوير الأداء.	ت	٢٥	١٧	٨	٢.٣٤	٠.٧٥	متوسطة	٧
		%	٥٠.٠	٣٤.٠	١٦.٠				
٣٥	قلة توفر الوقت لدى المعلمات لتنفيذ أنشطة النمو المهني التعاوني.	ت	٢٧	١٧	٦	٢.٤٢	٠.٧٠	كبيرة	٦
		%	٥٤.٠	٣٤.٠	١٢.٠				
			المتوسط الحسابي العام			٢.٤٨	بدرجة كبيرة		

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابى العام للمحور الرابع بلغ (٢.٤٨)، مما يدل على أن تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال يواجه صعوبات بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر عينة البحث من موجهى رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية.

وقد تراوحت متوسطات استجابات العينة من موجهى رياض الأطفال حول تقديرهم لمدى الصعوبات التى تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال ما بين (٢.٢٤ - ٢.٧٦)؛ حيث حصلت الفقرة رقم (٢٩): كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المشرف التربوي. على متوسط حسابى قدره (٢.٧٦)، ويعنى ذلك أنها جاءت فى المرتبة الأولى بين الصعوبات التى تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال وبدرجة كبيرة، فى حين حصلت الفقرة رقم (٣٢): مجاملة بعض المعلمات لأداء زميلاتهن فى النمو المهني التعاوني. على متوسط حسابى قدره (٢.٢٤)، ويعنى ذلك أنها جاءت فى المرتبة الأخيرة بين الصعوبات التى تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال وبدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر عينة البحث من موجهى رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية.

ولتحديد الواقع الحالى للإشراف التربوي برياض الأطفال من وجهة عينة البحث من موجهى رياض الأطفال فى جمهورية مصر العربية، قام الباحث بحساب المتوسط الكلى لإستبانة أساليب الإشراف التربوي برياض الأطفال، ويوضح الجدول التالى النتائج التى تم التوصل إليها:



## جدول (١١)

المتوسط الحسابي الكلي لواقع ممارسة موجهي رياض  
الأطفال لأساليب الإشراف المتنوع (ن = ٥٠)

درجة الحكم	المتوسط الحسابي	محاور الإستبانة
متوسطة	٢.٢٢	المحور الأول: الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال
متوسطة	٢.٠٩	المحور الثاني: مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع
متوسطة	٢.٠٦	المحور الثالث: أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال
كبيرة	٢.٤٨	المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال
متوسطة	٢.٢١	الدرجة الكلية للإستبانة

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستبانة أساليب الإشراف المتنوع بلغ (٢.٢١)، مما يدل على أساليب الإشراف المتنوع تُمارس بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر عينة البحث من موجهي رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية

وقد جاء المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال في المرتبة الأولى بين محاور الإستبانة بمتوسط حسابي قدره (٢.٤٨) وبدرجة متوسطة، في حين جاء المحور الثالث: أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال في المرتبة الرابعة والأخيرة بين محاور الإستبانة بمتوسط حسابي قدره (٢.٠٦) وبدرجة متوسطة.

## نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث حول مدى ممارسة أساليب الإشراف التربوي برياض الأطفال تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟". وللإجابة تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات العينة، وجاءت النتائج كما يلي:  
**أولاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:**

### جدول (١٢)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = ٥٠)

الدالة الاحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاوَر الإستبانة
غير دالة إحصائياً	٠.٠٥١	٠.١٣٥	٢	٠.٢٦٩	بين المجموعات	المحور الأول: الأسس العامة للإشراف المتنوع لرياض الأطفال
		٢.٦٥١	٤٧	١٢٤.٦١١	داخل المجموعات	
			٤٩	١٢٤.٨٨٠	الكلى	
غير دالة إحصائياً	١.٦٢٤	٥.٧٦٢	٢	١١.٥٢٤	بين المجموعات	المحور الثاني: مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع
		٣.٥٤٩	٤٧	١٦٦.٧٩٦	داخل المجموعات	
			٤٩	١٧٨.٣٢٠	الكلى	
غير دالة إحصائياً	١.٢٩٠	١١.٥٥٥	٢	٢٣.١٠٩	بين المجموعات	المحور الثالث: أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال
		٨.٩٥٦	٤٧	٤٢٠.٩١١	داخل المجموعات	
			٤٩	٤٤٤.٠٢٠	الكلى	
غير دالة إحصائياً	٠.٤١٦	١.٧٩٣	٢	٣.٥٨٧	بين المجموعات	المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع لرياض الأطفال
		٤.٣٠٧	٤٧	٢٠٢.٤١٣	داخل المجموعات	
			٤٩	٢٠٦.٠٠٠	الكلى	
غير دالة إحصائياً	١.٦٤٩	٢٧.٨٠٨	٢	٥٥.٦١٧	بين المجموعات	الدرجة الكلية للإستبانة
		١٦.٨٦٨	٤٧	٧٩٢.٨٠٣	داخل المجموعات	
			٤٩	٨٤٨.٤٢٠	الكلى	

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث من موجهي رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية حول تقديرهم لواقع أساليب الإشراف المتنوع (الأسس العامة

للإشراف المتنوع برياض الأطفال - مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع - أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال - الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال يمكن أن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات العينة تبعاً

لمتغير المسمى الوظيفي (ن = ٥٠)

محاور الإستبابة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة الاحصائية
المحور الأول: الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال	بين المجموعات	٣.١٢٨	٢	١.٥٦٤	٠.٦٠٤
	داخل المجموعات	١٢١.٧٥٢	٤٧	٢.٥٩٠	
	الكلية	١٢٤.٨٨٠	٤٩		
المحور الثاني: مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع	بين المجموعات	٠.٨٢٢	٢	٠.٤١١	٠.١٠٩
	داخل المجموعات	١٧٧.٤٩٨	٤٧	٣.٧٧٧	
	الكلية	١٧٨.٣٢٠	٤٩		
المحور الثالث: أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال	بين المجموعات	١٣.٧٨٢	٢	٦.٨٩١	٠.٧٥٣
	داخل المجموعات	٤٣٠.٢٣٨	٤٧	٩.١٥٤	
	الكلية	٤٤٤.٠٢٠	٤٩		
المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال	بين المجموعات	٠.٧٨٣	٢	٠.٣٩٢	٠.٠٩٠
	داخل المجموعات	٢٠٥.٢١٧	٤٧	٤.٣٦٦	
	الكلية	٢٠٦.٠٠٠	٤٩		
الدرجة الكلية للإستبابة	بين المجموعات	٣٨.٢٩٥	٢	١٩.١٤٨	١.١١١
	داخل المجموعات	٨١٠.١٢٥	٤٧	١٧.٢٣٧	
	الكلية	٨٤٨.٤٢٠	٤٩		

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين استجابات عينة البحث من موجهي رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية حول تقديرهم لواقع أساليب الإشراف المتنوع (الأسس العامة

للإشراف المتنوع برياض الأطفال- مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع- أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال- الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال يمكن أن تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات العينة تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة (ن = ٥٠)

محاور الإستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة الاحصائية
المحور الأول: الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال	بين المجموعات	١٠٦٤٢	٢	٥٣٢١	٠.٣١٣	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٢٣.٢٣٨	٤٧	٢.٦٢٢		
	الكلية	١٢٤.٨٨٠	٤٩			
المحور الثاني: مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع	بين المجموعات	٧.٨٧٨	٢	٣.٩٣٩	١.٠٨٦	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٧٠.٤٤٢	٤٧	٣.٦٢٦		
	الكلية	١٧٨.٣٢٠	٤٩			
المحور الثالث: أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال	بين المجموعات	١٣.٠٤٧	٢	٦.٥٢٤	٠.٧١١	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٤٣٠.٩٧٣	٤٧	٩.١٧٠		
	الكلية	٤٤٤.٠٢٠	٤٩			
المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال	بين المجموعات	١.٩١٩	٢	٠.٩٦٠	٠.٢٢١	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٠٤.٠٨١	٤٧	٤.٣٤٢		
	الكلية	٢٠٦.٠٠٠	٤٩			
الدرجة الكلية للإستبانة	بين المجموعات	٦٨.١٣٦	٢	٣٤.٠٦٨	٢.٠٥٢	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٧٨٠.٢٨٤	٤٧	١٦.٦٠٢		
	الكلية	٨٤٨.٤٢٠	٤٩			

يتضح من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث من موجهي رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية حول تقديرهم لواقع أساليب الإشراف المتنوع (الأسس العامة للإشراف المتنوع برياض الأطفال) - مهام المشرف التربوي برياض الأطفال في ضوء الإشراف المتنوع - أساليب الإشراف المتنوع برياض الأطفال - الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب الإشراف المتنوع برياض الأطفال يمكن أن تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

### نتائج التساؤل الثالث:

نص التساؤل الثالث على: " ما مقترحات تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام الإشراف التربوي المتنوع؟".  
من خلال الدراسات السابقة والدراسة النظرية وكذا نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية للبحث الحالي، يمكن عرض التصور المقترح لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام الإشراف التربوي المتنوع، وذلك على النحو التالي:

### التصور المقترح لتطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال باستخدام الإشراف التربوي المتنوع

في ضوء ما تم عرضه خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة عن الإشراف التربوي بوجه عام والإشراف المتنوع على وجه الخصوص، وكذا ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية حول وجود ممارسات ما بين المتوسطة والضعيفة في ممارسات المشرفين التربويين لنموذج الإشراف المتنوع، ووجود صعوبات متعددة تواجه تطبيق الإشراف المتنوع في مؤسسات رياض الأطفال، الأمر الذي ينبغي معه اقتراح تصور متكامل

لتطوير ممارسات التوجيه التربوي برياض الأطفال باستخدام نموذج الإشراف المتنوع.

ويتضمن التصور المقترح للبحث الحالي ما يلي:

### أولاً: منطلقات التصور المقترح:

- نموذج الإشراف المتنوع يُراعي إلى حد كبير الفروق الفردية بين معلمات رياض الأطفال، حيث يتيح لهن ممارسات إشرافية متنوعة تناسب قدراتهن واحتياجاتهن.
- نموذج الإشراف المتنوع يتيح فرص كبيرة لمتابعة مستمرة لمعلمات رياض الأطفال، وتحديد مستوياتهن، ومن ثم التركيز على المعلمات المحتاجات لمزيد من المتابعة.
- هذا النموذج يتصف بمرونة عالية تسمح بتطوير أداء وتنمية مهارات معلمات رياض الأطفال، وبهذا يسمح لهن الإشراف المتنوع باختيار أسلوب إشرافي يتناسب مع قدراتهن وظروفهن.
- نجاح تطبيق هذا النموذج الإشرافي في أوروبا وأمريكا وبعض الدول العربية، يُعطي مؤشراً عن فاعلية هذا النموذج، وأهمية تطبيقه بمعايير محددة.
- نتائج وتوصيات الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي أكدت وجود خلل في ممارسات الإشراف التربوي، ومن ثم البحث عن أساليب إشرافية أكثر فاعلية ومنها الإشراف المتنوع.
- نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي، والتي أظهرت الحاجة الملحة إلى تطوير الممارسات الإشرافية لموجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية.

## ثانياً: أبعاد التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح للبحث الحالي من أربعة أبعاد تمس نموذج الإشراف المتنوع، نوردتها على النحو التالي:

- البعد التنظيمي: نموذج الإشراف المتنوع من أكثر الأساليب الفاعلة في تعزيز ثقافة التعاون بين فريق العمل برياض الأطفال، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء المهني للمعلمات من خلال التعاون والتنسيق المستمرين.

- البعد المهني: يتبنى الإشراف التربوي الناجح نظرة غير تقليدية لتطوير أداء معلمات رياض الأطفال، ومن ثم فإن هذا النموذج يرى المعلمات كمهنيين على مستوى عالٍ من المهارة، تمكنهن من تطوير طرائق التعليم والتعلم، والقيام بالبحوث الإجرائية، واتخاذ القرارات المناسبة تجاه المشكلات التي تواجههن.

- المشرف التربوي: يُقدم الإشراف المتنوع حلاً واقعية للمشكلات التي تواجه المشرف، لما يعانيه من ضيق الوقت لتنفيذ العديد من مهامه، ومن ثم يقدم الإشراف المتنوع تلك الحلول، من خلال تقديم الإشراف المكثف للمعلمات الجدد أو الذين يعانون من مشكلات، كما أن الاشتراك الفاعل للمعلمات والاستفادة المنظمة من المتميزات منهن، يجعل دور المعلمة مكملاً لدور المشرف التربوي.

- المعلمة: نظراً للفروق الفردية بين المعلمات، فإنه لا بد من تقديم أساليب إشرافية متنوعة، كما أن بيئة العمل الجماعي في الروضات وندرة الوقت لدى المشرفين التربويين، بالإضافة إلى الحاجة الملحة لإشراك المعلمات في وضع خطط وتنفيذ برامج التنمية المهنية، كل ذلك يبرر العمل بنموذج الإشراف المتنوع.

### ثالثاً: مميزات تنفيذ نموذج الإشراف المتنوع:

ينفرد نموذج الإشراف بعدة مزايا تجعل منه نموذجاً متفرداً عن غيره من أساليب الإشراف التربوي الأخرى.  
ومن هذه المميزات:

- مراعاة ظروف المعلمات المختلفة، فيسمح لهن بالاختيار بين الأساليب المتاحة.
- الربط بين النظرية والتطبيق العملي، من حيث دراسة الأفكار ومناقشتها، ومن ثم يتولد قناعات تدفع المعلمات إلى توظيفها وممارستها بشكل عملي.
- المرونة التي تمنح هذا النموذج القدرة على التكيف مع ظروف العمل برياض الأطفال.
- السماح بالاستفادة من الأساليب الإشرافية الأخرى، ويطوعها حتى تتناسب مع عدد أكبر من المعلمات.
- يشجع على العمل التعاوني التشاركي بين الزملاء.
- يشجع معلمات رياض الأطفال على التفكير والتأمل.
- يتيح للمعلمات فرص التقويم الذاتي، ومن ثم الاستفادة من نتائج التقويم في تطوير أداءهن.
- ينظر للعملية التربوية برياض الأطفال نظرة شاملة ومنكاملة، كما يهتم بجميع عناصرها.
- يشجع على وجود روح الثقة والمودة والاحترام بين المشرف التربوي والمعلمة.



### رابعاً: متطلبات تطبيق نموذج الإشراف المتنوع:

تتنوع المتطلبات اللازمة لتطبيق نموذج الإشراف المتنوع، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق نتائج أكثر فاعلية. ومن هذه المتطلبات:

- ظروف الروضات: تحتاج معلمات رياض الأطفال إلى بيئة عمل تشجعهن على النمو المهني، ومن ثم لا بد من توفير بعض العناصر في بيئة العمل التربوي، من أجل نمو المعلمة وتطويرها مهنيًا. وتتضمن هذه العناصر كلاً من: الراتب المناسب، البيئة المادية المشجعة على الإبداع، حاجة المعلمة لوقت فراغ أثناء العمل للتخطيط وإنتاج المواد التعليمية، عدم تكليف المعلمة بمهام بعيدة عن تخصصهن، الروح القيادية لمدير الروضة ... وغيرها.
- الخدمات المساندة: تحتاج المعلمات إلى ثلاثة أنواع من الخدمات المساندة، مع فهم دقيق للبيئة التربوية برياض الأطفال، وتشمل هذه الخدمات: تطوير أداء المعلمات ضمن الإطار المؤسسي للروضة، إتاحة الفرصة للمعلمات للالتقاء بالمدير بشكل متكرر لمناقشة بعض القضايا التربوية ... وغيرها.
- التنمية المهنية: من خلال توفير فرص حقيقية لتنمية خبرات المعلمات، كالمشاركة في أنشطة تدريبية متنوعة، ورش عمل تخصصية، المشاركة الفاعلة في أنشطة الجامعات والمؤسسات البحثية ذات الصلة، التعاون مع الأقران ... وغيرها.
- الثقافة المهنية: وتتضمن القيم الأساسية التي تسود مجتمع الروضة وتتسم بها، حيث أن تعدد الثقافات في المؤسسة التربوية الواحدة، وتدني القواسم المشتركة بينها يؤثر على النظام العام لتلك المؤسسة،

وينعكس سلباً على أدائها لرسالتها. والروضة الفاعلة هي التي تحقق إجماعاً حول القيم الأساسية لها، ومن هذه القيم: العمل التعاوني، والمحاسبية، والتطوير المستمر ... وغيرها.

### خامساً: إجراءات تطبيق نموذج الإشراف المتنوع:

في ظل تطبيق نموذج الإشراف المتنوع، فإنه يقع على عاتق المشرف التربوي تصنيف المعلمات إلى ثلاث فئات، والعمل على توفير الإجراءات المناسبة لكل فئة. وذلك على النحو التالي:

#### (أ) أسلوب التطوير المكثف:

- عقد اجتماع مع معلمات رياض الأطفال قبل بداية العام الدراسي لعرض ومناقشة خطة التطوير المكثف.
- عقد لقاء فردي مع كل معلمة تحتاج التطوير المكثف في بداية العام الدراسي بهدف توثيق الصلة معها، وكذا تحديد احتياجاتها.
- عقد لقاء ما قبل الملاحظة بقاعة رياض الأطفال يتم خلاله مراجعة خطط المعلمة وتحديد المهارات المستهدفة، وتحديد أهداف الزيارات الإشرافية وأدوات ملاحظاتها.
- تنفيذ الملاحظة التشخيصية بمشاركة معلمة الروضة، من خلال تقديم المشرف التربوي للمعلمة نتائج عملية الملاحظة، بحيث تتأملها وتعطي تفسيرات للسلوك الذي يحتاج للتطوير، ثم يشركها في وضع خطة تحسين جوانب القصور في أدائها.
- تدريب المعلمة في ضوء نتائج الملاحظة على مهارات معينة، ومن ثم إعطاء المعلمة الوقت اللازم لتطبيق تلك المهارات تحت إشرافه لتقديم التغذية الراجعة.

- تنفيذ الملاحظة المركزة على مهارة واحدة فقط من المهارات التي تم التدريب عليها.
- عقد لقاء مع المعلمة يوضح خلاله المشرف التربوي نقاط القوة لديها، ويحدد خلاله إجراءات معالجة نقاط الضعف.

### (ب) أسلوب النمو المهني التعاوني:

- تقسيم معلمات رياض الأطفال في هذه الفئة إلى مجموعات لتدريب الأقران، ومساعدتهن في التنفيذ بالشكل المناسب بهدف تبادل الخبرات.
- عقد اجتماع مع المعلمات لمناقشة خطة تنفيذ تبادل الزيارات بينهن داخل وخارج الروضة.
- عقد لقاءات مهنية جماعية مع المعلمات لمناقشة مدى استفادتهن من تبادل الزيارات.
- توجيه المعلمات لعقد اجتماعات متكررة ومناقشات منظمة لتبادل الآراء والخبرات خاصة حول المشكلات العامة التي تواجههن، وطرح البدائل المناسبة لحلها.
- دعم إعداد معلمات رياض الأطفال للبحوث الإجرائية بشكل متعاون، لحل المشكلات التربوية التي تواجههن برياض الأطفال.

### (ج) أسلوب النمو المهني الذاتي:

- مساعدة معلمات رياض الأطفال في تحديد احتياجاتهن المهنية، ومن ثم وضع خطط تطوير الأداء.
- تدريب المعلمات على ملاحظة ممارساتهن وتأملها وتحليلها ذاتياً ورصد النتائج بموضوعية.

- تدريب المعلمات على وضع خطط التطوير الذاتي، باستخدام الأساليب الممكنة للارتقاء بالمستوى المهني لهن.
- توجيه المعلمات لتوثيق مدى التقدم الذي تحقق في أداءهن المهني من خلال ملف إنجاز خاص بكل معلمة.

## المراجع:

- إبراهيم العوران (٢٠١٠). الإشراف التربوي ومشكلاته (دراسة ميدانية تقويمية). عمان: دار يافا.
- أحمد البستان، عبد الله عبد الجواد (٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي "النظرية والبحث والتطبيق". الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- أحمد حسين اللقاني (١٩٩٥). المناهج بين النظرية والتطبيق. ط (٤). القاهرة: عالم الكتب.
- أسماء إبراهيم الموسى (٢٠٠٩). دور تطبيق الإشراف التربوي المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. السعودية.
- جودت عزت عبد الهادي (٢٠٠٦). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس). عمان. الأردن: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- جودت عطوي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها". عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- حسام سمير عمر (٢٠١١). البحوث الإجرائية كاستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في مصر. مجلة معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة.
- ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق (٢٠٠١). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان. دار الفكر للنشر والتوزيع.

- رائد يوسف خضر (٢٠١١). الإشراف التربوي الحديث "أساسيات ومفاهيم". عمان. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- رامي حسين حمودة (٢٠١١). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التعليمية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- رمزي أحمد عبد الحي (٢٠١٢). الإشراف التربوي مفهومه وأساليبه ووظائفه. عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبدالمجيد إبراهيم (٢٠٠٧). الإشراف التربوي. عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- سلامة عبد العزيز حسين، سليمان عوض الله عوض الله (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- صالح بن حمد العساف (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٣. مكتبة العبيكان للطباعة والنشر. الرياض.
- صالح محمود محمود (١٩٩٦). واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
- صالحة محمد سفر (٢٠٠٨). الإشراف التربوي عن بُعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- عبد الرحمن بن عبد الله العبد الجبار (٢٠٠٧). مدى إسهام الإشراف التربوي المتنوع في تقدير مهنية المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود. السعودية.
- عبد الرحمن بن عبد الله العبد الجبار (٢٠٠٨). الإشراف التربوي وتمهين المعلمين (توطين الإشراف - مهنية المعلم - الإشراف

- التربوي المتنوع). السعودية: شركة مطابع نجد التجارية.
- عزت عبدالهادي عبد الهادي (٢٠٠٢). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. ط (١). عمان. الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- عمر الزغبيني (٢٠١٤). الإشراف التربوي الداخلي المتنوع في مدارس التعليم العام نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. كلية التربية. السعودية.
- فاتن عبدالرازق أبو الكاس (٢٠١٢). دور الإشراف التربوي المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة.
- فاطمة عمر الهنائي (٢٠١٢). الإشراف التربوي ودوره في تطوير الإنماء المهني بسلطنة عُمان. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الإسلامية. ماليزيا.
- فاطمة محمد أحمد بريك (٢٠١١). واقع ممارسات المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة بمنطقة جازان. مجلة بحوث التربية النوعية. بجامعة المنصورة. (٢٣).
- كمال دواني (٢٠٠٣). الإشراف التربوي "مفاهيم وآفاق". عمان: دائرة المكتبة الوطنية. الجامعة الأردنية.
- محمد سليمان (١٩٩٥). تقويم الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية: عمان.

- محمود إبراهيم خلف الله (٢٠١٤). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية جامعة الأقصى. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). المجلد الثامن عشر. العدد (١٢) يونيو.
- محمود طافش (١٩٨٨). قضايا في الإشراف التربوي. الأردن: دار النشر.
- محمود طافش (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان. الأردن: دار الفرقان.
- منى بنت خميس بن راشد (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى. كلية العلوم والآداب. سلطنة عُمان.
- مها عزيز السلمي (٢٠١٤). درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- مي بنت علي معتوق (٢٠٠٧). إدارة الإشراف التربوي للنبات بمدينة مكة المكرمة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). رؤية قائد التعليم والتنمية. سلطنة عُمان: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.
- يحيى حسن عائل أحمد (٢٠٠٩). المدخل إلى التدريس الفعال. ط (٢). الرياض. السعودية: دار الصولتية للتربية.



- يحيى محمد نيهان (٢٠٠٧). الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم. عمان. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- Alabdulkareem, R. (2014). Differentiated Supervision Model: Away of Improving school leadership in Saudi Arabia. US-China Education, 4(3).
  - Berry, R. A. (2010). Preservice and Early Career Teacher's Attitudes Toward Inclusion, Instructional Accommodations and Fairness: Three Profiles, Teacher Educator, vol 45, no 2.
  - Camuffo A., Comacchio A. (2004). The Competent Middle Manager" Farming Individual Knowledge in North East Italian": International Journal of Innovation and Learning. Vol (4).
  - Carol, T. W. (2015). Differentiated Supervision and Teacher Evaluation. Catasauqua Arab School District: Blackboard Solution, School World.
  - Dollansky, T. (2004). Rural Saskatchewan Elementary K-6 Teacher's Perceptions of Differentiated Supervision and Professional Development. SSTA, Abstracts.
  - Epps, A. L. (2010). Impact of Fiscal Resources Allocation to Schools Based on Academy of Educational Leadership. A Differentiated Supervision Model Journal, 14 (4).
  - Gordon, S. (2005). Standards for Supervision of Professional Development. New York: Eye on education, 9 (4)
  - Hill, J. W. (2009). The effect of differentiated supervision on the development of tenured teacher leaders in two central illinois high schools. (Order No. 3399830, Illinois State University). ProQuest Dissertations and Theses.

- Johnson, C. & Altland, V.(2004). No Teacher left behind: the Development of a Professional Collaboration. Literacy Teaching and Learning. 8. (2).
- Kono, C. D. (2012). Differentiated Supervision: Alternative for Professional Growth and Development for All Teachers. Las Vegas International Academic, Nevada, USA.
- Linda, R. B., & Kenneth, A. A. (2010). Peer Coaching and Pre-service Teachers: Examining an Underutilized Concept. Teaching and Teacher Education, 26(2).
- Malm, B. and Löfgren, H. (2006): Teacher competence and students' conflict handling strategies, Research in Education, 76 (1).
- Overman, M. (2002). Peer Coaching Perspectives of Teachers and Supervisors. Unpublished Dissertation, University of Georgia.
- Perry, R. (2000). Supervising Your Faculty with a Differentiated Model. ACE Abstracts 2000, No 121.
- Sidhu, G. & Fook, C., (2010). Formative Supervision of Teaching and Learning: Issues and Concerns for the School Head, European Journal of Scientific Research, 39 (4).
- Speace, C. C. (2003). The Effect of Differentiated Supervision on Classroom Practice and Participants. (Order No. 3090729, Immaculate College). Pro Quest Dissertations and Theses.
- Vanhorn, Staym, Robert. (2001, December). Computer Technology and the 21 St. Century Counselor Professional School Counseling, V5, N2.