

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

اعداد / رانيا عبد الهادي الجويلي

### ملخص الدراسة

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

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

## Abstract

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

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

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

## مقدمة

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

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

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

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

### مشكلة الدراسة

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

ويعد الإشراف المتنوع نموذجاً فعالاً لممارسات إشرافية تعتمد على أسلوب متنوع من الوسائل الإشرافية الحديثة فى التواصل مع معلمات رياض الأطفال ودعمهن وتنميتهن مهنيًا والتغلب على التحديات التى تواجه عملية الإشراف التربوى من عجز فى أعداد الموجهات ، وكثرة نصاب الموجهة من معلمات ، والتغلب على مشكلة الإشراف التقليدى .

ومن ثم يأتي هذا البحث في إطار ما يهدف إليه من التعرف على الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء نماذج إشرافية حديثة ، كنموذج الإشراف المتنوع ، ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي فيما يلي :

١. ما الإطار المفاهيمي للإشراف المتنوع .
٢. ما متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع كتطوير للممارسات الإشرافية في مصر .
٣. ما ملامح التصور المقترح لتطوير الممارسات الإشراف برياض الاطفال في مصر في ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الاهداف التالية :

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

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في :

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

### منهج الدراسة

استخدم البحث الحالي " المنهج الوصفي التحليلي " وهو المنهج الذى يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وذلك باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة مشكلة البحث.

### مصطلحات الدراسة

التصور المقترح :

هو تخطيط مستقبلي قائم على نتائج فعلية بأستخدام أدوات منهجية لبناء إطار فكري عام للباحثين والتربويين في صورة افتراضات أساسية. (زين الدين ، ٢٠١٣ )  
الخطوات والإجراءات التي ستحددها الباحثة لرسم صورة مبدئية للبحث من جميع الجوانب والتي تعمل على تطوير الممارسات الإشرافية برياض الأطفال في مصر في ضوء نموذج الإشراف المتنوع .

### الممارسات الإشرافية

الأنشطة المنظمة والمخطط لها التي تقوم بها المشرفات التربويات أثناء الإشراف التربوي ، والتي تحقق أهداف العملية الإشرافية ، وتعتمد على معايير محددة ومتفق عليها.  
**الإشراف المتنوع :**

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

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

### دراسات سابقة

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

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

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم ملامح التطوير والتقييم باستخدام الإشراف المتنوع ، وتوفير فرص التعلم المهني للمعلمين بهدف تحقيق الجودة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن: هناك خيارات فعالة للإشراف المتنوع منها: تدريب الأقران ، يجب على المعلمين أخذ دورات تنشيطية بما لا يقل عن دورة واحدة سنوياً

ولمدة خمس سنوات ، وقد أوصت الدراسة بما يلي : ضرورة استخدام أدوات التقييم الذاتي لرصد السلبيات التي تعوق الأداء المهني للمعلمين ، إعداد برامج تدريبية فعالة للمشرفين التربويين لصقل مهاراتهم المهنية .

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

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

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

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

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

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

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

هدفت الدراسة للكشف عن أهمية الإشراف التربوي المتنوع باعتباره من أحدث الأساليب الإشرافية التي تستخدم حالياً في تطوير الإشراف التربوي ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت إلى أن الإشراف المتنوع له أهمية كبيرة في معرفة التفصيلات الرئيسية والفرعية ، ومعالجة كل أوجه القصور الموجودة في الإشراف التربوي .

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

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

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

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

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

## المحور الأول : الأطار النظرى للدراسة

### الإشراف المتنوع

عرف هذا النوع من الإشراف التربوى منذ فترة طويلة ، إلا أنه حديثاً أخذ مفاهيم جديدة على يد آلان جلاتثورن (Allan Glathorn) ، فأصبح إشرافاً فنياً يبنى على التخطيط

الصحيح والعلاقات الإنسانية المتبادلة ، ويهدف إلى تحسين أداء المعلمين ، وتحسين قدراتهم العلمية والمهنية ، ويهتم هذا النوع من الإشراف التربوي بالقضايا الفنية والإدارية ، حيث يقوم المشرف بالتغذية الراجعة للمعلم موضعًا إيجابيًا والسلبيات لتطوير الأداء بأسلوب إنساني رفيع .

### مفهوم الإشراف المتنوع

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

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

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

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

- وقد عرفه (عبد الجليل ، ٢٠١٨ ، ص٢٥٩) " أسلوب إشرافي يعالج المشكلات التي تواجه الأساليب الأخرى بإعطاء الحرية للمعلمين للاختيار ، كما يراعى الفروق الفردية مما يساعد المعلمين في تحقيق التنمية المهنية ، وتحسين مخرجات التعلم " .

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

### أهداف الإشراف المتنوع

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



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

١. حفز المعلمين على تطوير أداءهم المهني بطريقة تشاركية .
  ٢. منح المعلمين الفرصة فى اتخاذ القرارات فى النمو الذاتى .
  ٣. يسمح للمشرف التربوى بدعم المعلمين فى المناطق الذاتى .
  ٤. يستهدف الإشراف المتنوع زيادة فرص الرضا الوظيفى للمعلمين .
- و كما ذكرها كلا من (العبد الكريم، ٢٠٠٥ ، ص ٨١) و (عبد الجليل، ٢٠١٨، ص ٢٦١):
١. تحسين الأداء المهني للمعلمين الجدد، ومن هم فى حاجة لدعم المشرف التربوى
  ٢. زيارة المشرف فى هذا النموذج زيارة تطوير لا تقييم .
  ٣. المحافظة على أداء المعلمين دوى الخبرة والتميز وتشجيعهم على تنمية مستوى أدائهم وتطوير زملائهم .
  ٤. توفير بيئة مدرسية مناسبة تسمح بالتعلم والنمو والتعاون المشترك .
  ٥. تحفيز المعلمين على تطوير أدائهم المهني بطريقة تعاونية تشاركية .
  ٦. مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم .
  ٧. العمل فى هذا النموذج ينطلق من حاجات المعلم المهنية .
- تتميز هذه الأهداف بشئ من الخصوصية طبقاً لطبيعة الإشراف التربوى المتنوع ، فهو بذلك ينفرد عن النماذج الإشرافية الأخرى ويؤكد على الارتقاء بالأداء المهني للمعلم .

### أهمية الإشراف المتنوع

- تتمثل أهمية الإشراف التربوى المتنوع كما ذكرها العوران ( ٢٠١٠ ) فيما يلى :
١. يهتم بالفروق الفردية لدى كل معلم ، حيث ينظر إلى كل معلم من منظور خاص ، ومن خلال هذه المنظور يبنى على أساسه عملية الإشراف التربوى .
  ٢. يتبنى فلسفة جديدة للإشراف ، تعتمد على وجود علاقات إنسانية بين المشرف والمعلم .
  ٣. يقيم علاقات مبنية على المودة بهدف تطوير وتحسين الأداء المهني للمعلم .
  ٤. المعلمة الخبيرة التى مر عليها فترة من الزمن منذ تخرجها بحاجة إلى الإشراف ليقوم بتدريبها على الطرق الحديثة فى التعليم والتعلم . ( دوانى ، ٢٠٠٣ )
  ٥. تقدير مهنية المعلم ، وتفعيل دوره فى أنشطة النمو المهني .
  ٦. تدريب المعلمين أثناء الخدمة لتجاوز المشكلات التربوية والمهنية والعلمية .
  ٧. صعوبة مهنة التعليم فى ظل زيادة أعداد التلاميذ والفروق الفردية بينهم تفكيراً وتحصيلاً .

٨. المعلمة المتميزة تحتاج دائما للتوجيه وخصوصًا عند تطبيق أفكار جديدة ، وهنا يمكن للمشرف التربوي أن يستغل خبرات المعلمة وكفاءتها في مساعدة المعلمات الأقل خبرة وكفاءة . ( البستان وعبد الجواد ، ٢٠٠٣ )

العناصر الأساسية للإشراف المتنوع

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

### ١- التنمية المكثفة :

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

### ٢- النمو المهني التعاوني :

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

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

### خيارات النمو المهني التعاوني

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

### ٣- النمو الذاتي :

الخيار الثالث من خيارات الإشراف المتنوع هو النمو الذاتي ، وهو عملية النمو المهني التربوي الذي يعمل فيه المعلم مستقل لتنمية نفسه على عكس التنمية المكثفة ومختلفًا عن النمو المهني التعاوني ، تستخدم للمعلمين المهرة وذوى الخبرة ، وإن كان سيحتاج من وقت لآخر للاتصال بالمدير والمشرف ، إلا أن نموهم المهني يأتي بشكل أساسي من خلال مبادراتهم بأنفسهم ، يقوم المعلم بوضع هدف أو أكثر للنمو لمدة عام ويضع

خطة لتنفيذ هذا الهدف وينفذ الخطة وفي نهاية العام يعطى تقريراً عن نموه ، دور المشرف مساند وليس دور إشرافى مباشر .

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

### معايير تصنيف المعلمين فى ضوء خيارات الإشراف المتنوع

يهدف الإشراف المتنوع إلى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ، ولذلك يتم تصنيف المعلمين فى أحد خيارات الإشراف التربوى المتنوع الثلاثة ، ووفقاً لمعايير معينة أوردها ( عبد الجليل ، ٢٠١٨ ، ص ٢٦٨ ) كما يلي :

- ١- خيار التطوير المكثف : يستفد منه المعلمون الذين تنطبق عليهم المعايير التالية :
  - المعلمون الجدد الذين قضوا فى التعليم مدة زمنية قصيرة (سنتان أو أقل) .
  - رغبة المعلم ذاته بالانضمام لهذا الخيار .
  - المعلم لديه مشكلات تدريسية وتربويه معينة .
  - تقدير الأداء الوظيفى للمعلم آخر العام ٨٥ فأقل .
- ٢- خيار النمو المهنى التعاونى: يستفد منه المعلمون الذين تنطبق عليهم المعايير التالية:
  - المعلمون الذين قضوا مدة زمنية فى التعليم ما بين ( ٢ - ١٠ ) سنوات .
  - تقدير الأداء الوظيفى آخر العام ما بين ( ٨٥ - ٩٥ ) .
  - رغبة المعلم أن ينضم إلى هذا الخيار .
- ٣- خيار النمو الذاتى : يستفد منه المعلمون الذين تنطبق عليهم المعايير التالية :
  - المعلمون الذين قضوا مدة زمنية أكثر من عشر سنوات .
  - الأداء الوظيفى لا يقل عن ٩٦ لمدة ثلاث سنوات فأكثر .
  - القدرة على المشاركة فى اللقاءات التربوية التى تعقدتها المدرسة .
  - قدرة المعلم على وضع خطة لتطوير ذاته وتطبيق تلك الخطة .

### مهام المشرف التربوى

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

#### ١- التخطيط والمتابعة والتقويم :

- يشارك فى إعداد الخطة العامة للتوجية الفنى وتنفيذها .

• يحدد العجز والزيادة فى رياض الأطفال الداخلة فى نطاق اختصاص الموجه وسبل علاجها .

• يضع خطة ميدانية لزيارة رياض الأطفال الداخلة فى نطاق اختصاصه للوقوف على مستوى أداء الأطفال ومدى تنفيذ الأنشطة التربوية .

• يشارك فى تقييم أداء المعلمة من خلال أربع زيارات على الأقل .

## ٢- التنمية المهنية للمعلمات وتفعيل المنهج :

• يرشد المعلمات على مصادر التنمية المهنية والتعلم المتاحة والجديد فى المنهج ومجال العمل .

• إعداد البرامج التدريبية لتنشيط المعلمات وإطلاعهن على ما يستجد فى مجال تربية الطفل واقتراح السبل اللازمة لتحقيق مستوى متميز من التنمية المهنية للمعلمات

• يساهم فى تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمات التابعات له ، ويضع وينفذ خطة التنمية لقدرتهن بالتنسيق مع الجهات المعنية بالتنمية المهنية .

• إبداء الرأى فى الكتب المناسبة والمراجع التى يمكن الاستفادة منها فى خدمة المنهج والبرامج التدريبية .

• يصمم برامج وأنشطة لتبادل خبرات المعلمات التابعات له .

ويتضح مما سبق أن القرارات الوزارية أكدت على ضرورة تفعيل دور الموجه فى تخطيط ومتابعة وتقويم العملية التربوية بكافة عناصرها فى مرحلة رياض الأطفال ، بالإضافة إلى أهمية دوره فى التنمية المهنية للمعلمات وتحسين أدائهن المهني .

يرى أبو عزام (٢٠١٩) أن مهام المشرف التربوى فى ظل الإشراف التربوى المتنوع تتمثل فى :

١ . مساعدة المعلمين على النمو الذاتى ، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه.

٢ . بناء علاقات إنسانية ، وإيجاد جو من التفاهم والتعاون بينهم .

٣ . المشاركة فى وضع الخطط والأنشطة التربوية تبعاً لرغبات وميول الطلاب .

٤ . إجراء التجارب الجديدة الهادفة لتطوير العملية التربوية ورفع مستواها .

٥ . المساعدة فى تحديد الوسائل التعليمية وابتكار وسائل جديدة .

٦ . مشاركة إدارة المدرسة تحسين وتطوير العملية التعليمية .

٧ . رفع كفاءة المدرسين الجدد وتعريفهم بمهام عملهم .

## تقويم الإشراف المتنوع

كأى أسلوب إشرافى حديث أبرزت العديد من الدراسات وجود العديد من الإيجابيات عند استخدام أسلوب الإشراف التربوى المتنوع ، وفى ذات الوقت وجود بعض المأخذ عند

تطبيق هذا الأسلوب وأشار كلاً من : (مرزوق ، ٢٠١٥ ، ص ٣٥٢) و (عبدالجليل ، ٢٠١٨ ، ص ٢٧١) و(الهوري ، ٢٠١٩ ، ص ١٦٢) إلى مزايا الإشراف المتنوع و عيوبه كما يلي :

### مميزات الإشراف المتنوع

من أهم مميزات الإشراف التربوي المتنوع :

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

### مأخذ على الإشراف التربوى المتنوع

أما أهم المآخذ التى ظهرت عند تطبيق النموذج هى :

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

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

جاء إعداد التصور المقترح في ضوء ماتم عرضه من إطار مفاهيمي للإشراف المتنوع ، وأهدافه ، وأهميته ، ومبررات تطبيق الإشراف المتنوع ، ويتكون التصور من عناصر فرعية ، على النحو التالي :

### الأسس التي يركز عليها التصور المقترح

ترتكز فلسفة التصور المقترح على مجموعة من الأسس أهمها :

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

### متطلبات التصور المقترح

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

١. الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في المنظومة التربوية .
٢. قلة منح المشرف التربوي الحرية للمعلم لإختيار الأسلوب الإشرافي المناسب له.
٣. كثرة المهام الملقاه على عاتق المشرف التربوي .
٤. التطور التكنولوجي والمعلومات حيث أصبح أساس العملية التعليمية .
٥. القدرة على استخدام أدوات التعلم والإشراف الإلكتروني .
٦. استثمار التجارب والنماذج الناجحة في الإشراف التربوي .
٧. استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة وفق الموقف التعليمي .
٨. السعي للارتقاء بمستوى العملية التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة .

### خطوات بناء التصور المقترح

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

١. منح المعلمين الحرية في اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لهم .
٢. توفير الوقت للمعلمين لتنفيذ أنشطة النمو المهني .
٣. العمل على تقليل نصاب المشرف التربوي .
٤. تنويع الوسائل العلمية والمصادر التعليمية في الإشراف .

٥. توفير موارد مالية كافية لتنفيذ الدورات والبرامج للمشرفين التربويين .
٦. الاستعانة بالخبرات الدولية والمحلية فى تطوير الإشراف التربوى .
٧. وضع خطة محددة لتدريب المشرفين التربويين على تطبيق أدوارهم المطلوبة .

### معوقات تطبيق التصور المقترح

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

١. كثرة الأعباء الإدارية على المشرف والمعلم .
٢. قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين .
٣. قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين .
٤. قصور التعاون بين المشرف التربوى ومدير المدرسة والمعلمين .
٥. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات وإرشادات المشرف التربوى .
٦. عدم تقبل بعض المعلمين التميز بينهم فى أساليب الإشراف التربوى المتنوع .
٧. عدم دقة أساليب التقويم التربوى المستخدم .

### كيفية التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح .

يلزم للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح اتباع الإجراءات التالية :

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

### المراجع العربية

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

- البستان ، أحمد ؛ عبد الجواد ، عبدالله . (٢٠٠٣) . الإدارة والإشراف التربوي " النظرية والبحث والتطبيق " . مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
- البعداني ، محمد نعمان محمد علي . (٢٠١٣) . أساسيات الإدارة والإشراف التربوي ، من منظورها العام والإسلامي . جامعة الإيمان .
- الشافعي ، كفاية محمد محمد علي . (٢٠٢١) . دور الإشراف المتنوع في التنمية المهنية لدى معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر . مجلة بحوث العلوم التربوية ، ٢ (٣) ، ص ص ٤٩ : ٢ .
- الشهراني ، وفاء يحيى . (٢٠٢١) . تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفات التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة . ملة كلية التربية ، جامعة طنطا ، المجلد (٨٤) .
- العبد الكريم ، راشد . (٢٠٠٥) . الإشراف التربوي المتنوع . الرياض ، مكتبة الملك فهد .
- العوران ، إبراهيم عطا الله . (٢٠١٠) . الإشراف التربوي ومشكلاته . دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- السهويدي ، عبدالله سليمان . (٢٠١٩) . تصور مقترح لتطبيق الإشراف المتنوع بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت . مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٣ (184) ، ص ص ١٤٣ : ١٧٥ .
- حسين ، سلامة عبد العظيم ؛ عوض الله ، سليمان عوض الله . (٢٠٠٦) . اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي . دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .
- خضر ، رائد يوسف . (٢٠١١) . الإشراف التربوي الحديث " أساسيات ومفاهيم " . دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- خضرة ، عواطف محمود . (٢٠١٣) . التوجيه والإرشاد التربوي المعاصر . الأكاديميون للنشر والتوزيع . المملكة الأردنية الهاشمية .
- دوانى ، كمال . (٢٠٠٣) . الإشراف التربوي " مفاهيم وآفاق " . دائرة المكتبة الوطنية ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- رشوان ، أمل شوقى ثابت . (٢٠١٩) . تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة . مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد (٢٨) ، ص ص ٤٤١ : ٤٧٤ .
- شروم ، صلاح هادى . (٢٠٢٠) . اتجاهات حديثة فى الإشراف التربوي . مجلة الفنون والأداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع ، كلية الإمارات للعلوم التربوية ، العدد (٥٧) ، ص ص ٨٦ : ٧٥ .



- عامر ، طارق عبد الرؤوف . (٢٠١٠) . الإشراف التربوى والتوجيه الفنى مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- عبد الجليل ، رباح رمزى . (٢٠١٨) . تصور مقترح لدور الإشراف التربوى المتنوع فى تطوير أداء المعلم فى ضوء خبرات بعض الدول . *المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، العدد (٥١) ، ص ص ٢٤٤ : ٣٢٠ .*
- عزام ، جيهان عبدالفتاح . (٢٠١٠) . تقييم برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال ومخرجاته وفقاً لمعايير الجودة بكلية رياض الأطفال جامعة القاهرة . بحث منشور ، *المؤتمر الدولى الثانى بعنوان رياض الأطفال فى ضوء ثقافة الجودة ، كلية رياض الأطفال ، جامعة القاهرة .*
- مرزوق ، فاروق جعفر عبد الحكيم . (٢٠١٥) . تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوى المتنوع فى التعليم قبل الجامعى بمصر . *مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 16 (٢) ، ص ص ٣٣٣ : ٣٦٧ .*
- وزارة التربية والتعليم : القرار الوزارى رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ م ، بتاريخ ٢٠١٦/٥/٢١م بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم .

### المراجع الأجنبية

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

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