



وحدة النشر العلمي

# بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم التربوية

العدد 8 أغسطس 2021 – الجزء 2

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.

**مجالات النشر:** اللغات وآدابها (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع - علم النفس - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا).

العلوم التربوية (أصول التربية - المناهج وطرق التدريس-علم النفس التعليمي - تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل)

**التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:**

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية).

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية).

تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:  
دار المنظومة- شمعة

#### رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف

أستاذ النحو والصرف- قسم اللغة العربية  
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
جامعة عين شمس

#### نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر

أستاذ تكنولوجيا التعليم- قسم تكنولوجيا التعليم  
والمعلومات  
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث  
جامعة عين شمس

#### مدير التحرير

د. سارة محمد أمين إسماعيل

مدرس تكنولوجيا التعليم  
كلية البنات جامعة عين شمس

#### سكرتارية التحرير:

م/ هبه ممدوح مختار محمد

معيدة بقسم الفلسفة

مسئول الموقع الإلكتروني:

م.م/ نجوى عزام أحمد فهمي

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

مسئول التنسيق:

م/ دعاء فرج غريب عبد الباقي

معيدة تكنولوجيا التعليم



## "تطوير نظام الإشراف التربوي بمصر في ضوء الإشراف المتنوع"

ماهر محمد عبد الرحمن أحمد

باحث دكتوراه الإدارة التربوية، قسم بحوث ودراسات التربية  
معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر

[maher7276@yahoo.com](mailto:maher7276@yahoo.com)

أ.د/ سوزان محمد المهدي

أستاذ أصول التربية- قسم أصول التربية  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس- مصر

[Suzan\\_elmahdy@hotmail.com](mailto:Suzan_elmahdy@hotmail.com)

### المستخلص:

تتظر المجتمعات إلى ميدان التربية والتعليم أنه القوة الدافعة في رقي وتقدم الأمم، فالتربية سمة العصر، وبدون فاعلية النظام التعليمي لا يتحقق للدول أهدافها وطموحاتها في ظل هذه الحركة الدائمة والمتجددة يظهر دور التربية والتعليم، وتزداد الحاجة لإيجاد نظم وأساليب جديدة متجددة ومتطورة للارتقاء بالعملية التعليمية بكل عناصرها، سواء الطالب أم المعلم أم المدير أم المشرف التربوي، وذلك للعمل على زيادة فاعلية وأداء ورفع مستوي إنتاجهم، ولكي تؤتي التربية ثمارها تحتاج إلى إشراف فاعل ينظم نشاطها، وينسق جهود أفرادها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك كان هناك اهتمام كبير في المجال التربوي بقيمة الإشراف التربوي عموماً وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافه المنشودة خصوصاً ولذا هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية للإشراف المتنوع وأنواعه وإيجابياته وسلبياته، معرفة متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر، الوقوف على دور الإشراف المتنوع في حال تطبيقه في تطوير نظام الإشراف التربوي في مصر من وجهة نظر المشرفين، التوصل إلى تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر على ضوء اتجاه الإشراف المتنوع.

الكلمات الدالة: تطوير، نظام، الإشراف التربوي، الإشراف المتنوع، مصر

## مقدمة

يعد الإشراف التربوي مفتاح التقدم في العملية التعليمية وعليه تتوقف مسارات المعلمين ، فلا يمكن الاستغناء عن الإشراف كعملية لمساعدة المعلم علي تحسين أساليب التعليم وتحقيق الأهداف التربوية.(سلامة حسين، عوض الله عوض، 2006، ص 97) ، ظهر ما يعرف بالإشراف التربوي المتنوع كأحد نماذج الإشراف التربوي حيث يدعو هذا النموذج بأساليبه الإشرافية الثلاثة (المكثف ، التعاوني ، الذاتي) إلي التعاون مع المعلمين وتفهم حاجاتهم وطاقاتهم ومساعدتهم ليتمكنوا من تطوير أنفسهم والإرتقاء بمستوي أدائهم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في أفضل صورة ممكنة.(مايسة فاضل أبو مسلم ، 2012 ، ص 18) ، ويعد الإشراف التربوي المتنوع اتجاها إشرافيا ينظم عمل المشرفين التربويين في الميدان ويقدم آلية واضحة لعمل المشرف التربوي داخل المدرسة وذلك من خلال تصنيف المعلمين إلى فئات وفقا لمستوى احتياجاتهم لتنمية أنفسهم مهنيا ، إلا أن تميز اتجاه الإشراف المتنوع لا يكمن في حد ذاته فقط ، وإنما في استفادته من الأساليب الإشرافية التقليدية حيث يطورها وينظمها ويعيد ترتيبها وفق إجراءات محددة لتشكل في مجموعها آلية عمل واضحة تهدف في المقام الأول إلى مساعدة المعلمين على تحقيق النمو المهني.

## مشكلة البحث وأسئلته

رغم أهمية الإشراف التربوي إلا أنه يعاني قصورا في دوره عن متابعة الاحتياجات التدريسية والنمو المهني للمعلمين وغيرها من مشكلات أثارت اهتمام الباحثين من منطلق أهمية دور الإشراف التربوي باعتباره عملية تربوية مستمرة ومتطورة بتطور التوجهات الحديثة في الفكر الإداري.(نعمات عبد الناصر، رباح رمزي ، 2010 ، ص 3) ، وينطلق الإشراف المتنوع من مبدأ أن التدريس مهنة وأن المعلمين يجب أن يكون لديهم تحكم أكبر في نموهم المهني ضمن معايير مهنية مقبولة ، وهو بهذا النموذج الإشرافي يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين.(عبد العزيز الباطين ، 1425 هـ ، ص 23) ، ومع أهمية الإشراف التربوي ودوره الفعال في العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين مما ينعكس علي تطوير أدائهم ، وعلي الرغم من الجهود التي بذلت لتطوير الإشراف التربوي في مصر، إلا أنه مازال يعاني بعض القصور التي أوضحتها العديد من الدراسات السابقة ، ومنها: كثرة الأعباء وندرة وضوح المهام ، وزيادة نصاب المعلمين ، وقلة تنفيذ التوجيهات من قبل المعلمين والمديرين ، والميل إلي أسلوب التفتيش أحيانا ، كل هذه المعوقات جعلت المشرف في حاجة إلي أسلوب حديث مثل أسلوب الإشراف المتنوع.(فاروق جعفر عبد الحكيم ، 2015، ص 338) ، هناك ضرورة لتغيير بنية التوجيه التربوي وتطوير نماذجه وأساليبه وأنماطه.(آمال محمد حسن عتيبة ، 2009 ، ص 649) ، وبناءً علي ما سبق لا يصلح أن تستخدم طريقة أو أسلوب واحد للإشراف علي المعلمين ، حيث إن الإشراف المتنوع يركز علي الفروق الفردية بينهم وأن الاستمرار في استخدام أسلوب واحد للإشراف معهم لا يؤثر في تطوير أدائهم ، وفي ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في : ضعف الأداء الحالي للإشراف التربوي عموما ،

وضعف مردوده على العملية التعليمية حاليا رغم أهميته الكبيرة ومكانته العظيمة ، ويمكن تطويرها من خلال أسلوب الإشراف المتنوع ، وفي ضوء ما سبق تطرح الدراسة السؤال الرئيس التالي :  
**كيف يمكن تطوير نظام الإشراف التربوي بمصر في ضوء الإشراف المتنوع ؟**  
ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية :

- 1- ما الأسس النظرية لنظام للإشراف التربوي في الفكر الإداري المعاصر ؟
- 2- ما واقع نظام الإشراف التربوي في مصر ومشكلاته ومعوقاته وجوانب تطويره ؟
- 3- ما الأسس النظرية للإشراف المتنوع وأنواعه وإيجابياته وسلبياته ؟
- 4- ما متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر
- 5- ما التصور المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر على ضوء الإشراف المتنوع ؟

### أهداف البحث

هدف البحث الآتي :

- 1- التعرف على الأسس النظرية لنظام الإشراف التربوي في الفكر الإداري المعاصر.
- 2- رصد واقع نظام الإشراف التربوي في مصر ومشكلاته ومعوقاته وجوانب تطويره.
- 3- الكشف عن الأسس النظرية للإشراف المتنوع وأنواعه وإيجابياته وسلبياته.
- 4- معرفة متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع لتطوير نظام الإشراف التربوي في م
- 5- التوصل الى تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر على ضوء اتجاه الإشراف المتنوع.

### أهمية البحث

اتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- قد يفيد البحث المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في تطوير الإشراف التربوي والعملية التعليمية.
- 2- قد يساعد البحث القيادات التربوية من مديريين ومشرفين تربويين في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق أهدافها وفهم أدوارهم الحقيقية والمطلوبة منهم.
- 3- من المأمول أن يفيد البحث واضعي السياسات ومتخذي القرارات في النهوض بعملية الإشراف التربوي من خلال تطبيق الإشراف المتنوع لإنجاح أهداف العملية التعليمية.
- 4- قد يسهم البحث في تعرف دور الإشراف المتنوع في تطوير نظام الإشراف التربوي ومتطلباته من وجهة نظر المشرفين.
- 5- قد يفيد البحث القائمين على الإشراف في الكشف عن أهم المشكلات التي تعترض تطبيق الإشراف التربوي المتنوع ومن ثم العمل على التغلب عليها.
- 6- قد يكون البحث مرجعا مهما للدارسين والمهتمين بالعملية التعليمية في مصر.

### حدود البحث

اقتصر البحث علي تطوير الإشراف التربوي في مصر اعتمادا على أسلوب الإشراف المتنوع من حيث التطوير المكثف والتعاوني والنمو الموجه ذاتيا.



## منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي , وهو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها , والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث , حيث تتعلق البحوث الوصفية بجمع البيانات من أجل اختبار الفروض أو الإجابة على الأسئلة بشأن الحالة الراهنة لموضوع البحث , وتجميع البيانات من خلال مسح استبياني أو مقابلة شخصية أو ملاحظة .

## مصطلحات البحث

وتحددت مصطلحات البحث بما يلي :

### 1-التطوير : Development

- التطوير في اللغة : ورد في المعجم الوسيط بأنه طور يطور تطويراً فهو مطور، والمفعول مطور: طور المصنع عدله وحسنه ، ونقله من حال إلى حال أفضل. (1)
- التطوير اصطلاحاً : استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوي الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه. (2)

### 2- النظام : system

- ويعرف النظام في اللغة : نظم النظم ينظمه ينظمه نظاما تنظم وتنظيم ويقال نظم اللؤلؤ أي جمعه في سلك ، وكل شيء قرنته بإجراء أو ضمنت بعضه إلى بعض فقد نظمته. (3)
- أما النظام اصطلاحاً فهو : ذلك الكل المتكامل والمركب الذي يربط بين عناصره وأجزاء (نظم فرعية) ذات خصائص بعينها تتداخل مع بعضها البعض في علاقات تبادلية مستمرة بالصورة التي لا يمكن بها عزل أحد هذه العناصر أو الأجزاء عن بعضها البعض مكونة في مجموعها النظام الموجه بدوره ضمن مجموعة من العلاقات التبادلية على مجموعة أخرى من النظم المتصلة به والتي تكون مجتمعة مما يطلق عليه النظام الأشمل أو النظام الأوسع . (4)

### 3-الإشراف التربوي : Educational Supervision

- الإشراف لغة : شرف : أي صار ذا شرف وعلا في دين أو دنيا ، أشرف أي علا وارتفع وانتصب .(ابن منظور ، 2007 ، ص137)
- الإشراف التربوي اصطلاحاً : عملية تفاعلية إنسانية لتحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشكلاته المهنية .(ابراهيم الخطيب،أمل الخطيب، 2003، ص19)

(1) إبراهيم مصطفى وآخرون ، " المعجم الوسيط " ، مجمع اللغة العربية ، الجزء الأول ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان ، 1983 م ، ص36 .

(2) ثروت مشهور ، "استراتيجيات التطوير الإداري" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 م ، ص47 .

(3) أبو الفضل جمال الدين ، ابن منظور، "لسان العرب" ، الجزء الرابع، دار صادر، بيروت، 2007 م، ص295.

(4) مجدي عزيز ابراهيم ، " معجم مصطلحات ومفاهيم التعلم والتعليم " ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2009 م ، ص113 .

ويمكن تعريف الإشراف التربوي إجرائياً أنه: "عملية تواصل وتعاون منظم بين المشرف التربوي والمعلم من خلال مجموعة أنشطة مدروسة بتبادل الآراء والأفكار وتحليل الموقف التعليمي بجميع عناصره وتعرف مشكلات المعلم وحلها لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية".

#### 4- الإشراف المتنوع : Differentiated Supervision

**الخلفية التاريخية :** الإشراف التربوي المتنوع نموذج إشرافي يراعي تنوع المعلمين وتفاوت حاجاتهم وقدراتهم المهنية ، فيقدم خيارات متعددة ومتنوعة للنمو المهني ، ويقدر مهنية المعلمين عن طريق تفعيل دورهم في أنشطة النمو المهني ، ويعود إلى العالم الأمريكي (آلان جلاتهورن) عام 1984 ، في كتابه تحت العنوان نفسه الجمعية الأمريكية لتطوير الإشراف والمناهج (ASCO) ، ثم أعادت الجمعية طباعته عام 1997 بعد أن أدخل عليه المؤلف تعديلات جوهرية .

#### الدراسات السابقة

وسيتم عرض الدراسات العربية والأجنبية وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث مبيناً أهداف كل دراسة ومنهجها و أداة الدراسة وأبرز نتائجها ومدى استفادة الباحث منها على محورين أساسيين وهما المحور الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالإشراف التربوي ، المحور الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالإشراف المتنوع.

#### المحور الأول : الدراسات السابقة في الإشراف التربوي

وسوف يتم تناول الدراسات السابقة في الإشراف التربوي على النحو التالي :

#### أولاً - الدراسات العربية

وتعرضها الدراسة كما يلي

1- دراسة ياسين محمود سنة (2010): " تصور مقترح للأدوار المستقبلية للإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة بالمدارس الأهلية (بنين) في المملكة العربية السعودية " هدفت التعرف على الأطر الفكرية للإشراف التربوي ، ورصد وظائف المشرفين التربويين وفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة ، والتعرف على الأدوار المستقبلية للإشراف التربوي بالمملكة وأهدافها على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ورصد واقع الإشراف التربوي في المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية وتقديم تصور مقترح للأدوار المستقبلية للإشراف التربوي في المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى نتائج منها: غياب واضح للخطط الوقائية لمواجهة المواقف الطارئة في المدارس ، محدودية سعي المشرفين التربويين لمساعدة المعلم والإداري في إعداد خطته، غياب دور المشرفين التربويين في تشكيل الهيئات الإدارية والتعليمية وفي اختيار المعلمين الجدد ، افتقار المشرفين التربويين لممارسة تطبيق مبدأ المساءلة التربوية في العملية الإشرافية، غياب معايير محددة لنظام الجودة الشاملة في الممارسات الإشرافية.

2- دراسة محمد رمضان(2013): "الإشراف التربوي في ليبيا ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين" دراسة ميدانية في منطقة طرابلس :

هدفت تعرف الإشراف التربوي في ليبيا ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (190)

مشرفا ومشرفة، يعملون في المؤسسات التعليمية في طرابلس ، وتوصلت الدراسة الى أن الإدارة العامة للإشراف التربوي في ليبيا تسعى الى تحقيق متطلبات التطوير في العملية التعليمية وصولا لرفع كفاءة المعلمين مهنيا وفكريا من خلال تنوع أساليبه وتعدد أهدافه ووضوح مهامه.

3- دراسة صافيناز السعدوني(2016): "تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بـفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة" :

وهدف تعرف الإطار التطويري للإشراف التربوي، وتحديد أهم مجالات الإشراف التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة واستشراف سبل تطوير الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام في فلسطين على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة لاستطلاع رأي خبراء التربية في الجامعات الفلسطينية حول سبل تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بـفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة ، وتوصلت الدراسة من خلال استجابات الخبراء المتخصصين بمجالات التربية المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ( عينة الدراسة ) الى النتائج : حول متطلبات تطوير الإشراف التربوي لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة ، سبل تطوير أداء المشرف التربوي والأدوار الجديدة للإشراف التربوي لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة تتجه نحو الموافقة بدرجة كبيرة، استجابات الخبراء حول أدوار تعزيز المشاركة في العملية الإشرافية والدور المتعلق بتوظيف التكنولوجيا في تفعيل الإشراف التربوي ، والدور المتعلق بتبين المداخل والاتجاهات العالمية المعاصرة للإرتقاء بالإشراف التربوي والدور المتعلق بزيادة الاهتمام بالعلاقة الإنسانية والدور المتعلق بالتحسين المستمر تتجه جميعا نحو الموافقة بدرجة كبيرة .

1- دراسة سارة الزناتي سنة ( 2017 ) م بعنوان : " دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم المبتدئ في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بليبيا " : (5)

هدفت الدراسة تعرف الأطر النظرية للإشراف التربوي ودوره في تحسين أداء المعلم ، كما هدفت التوصل الى مجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم المبتدئ بالمدارس الابتدائية الحكومية بليبيا ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وبلغت عينة الدراسة ( 207 ) من المعلمين المبتدئين وكان عدد الذكور ( 129 ) وعدد الإناث ( 78 ) وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ. محدودية دور المشرف التربوي في مساعدة المعلم المبتدئ في محور إدارة الصف.
- ب. محدودية دور المشرف التربوي في مساعدة المعلم المبتدئ في محور استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ج. محدودية دور المشرف التربوي في مساعدة المعلم المبتدئ في محور طرق التدريس والوسائل التعليمية.
- د. محدودية دور المشرف التربوي في مساعدة المعلم المبتدئ في محور التنمية المهنية للمعلمين.
- هـ. محدودية دور المشرف التربوي في مساعدة المعلم المبتدئ في محور الاتصال والتواصل.

(5) سارة محمد الزناتي إجمد الزناتي ، " دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلم المبتدئ في المدارس الابتدائية الحكومية بليبيا" ، رسالة ماجستير ، معهد البحوث والدراسات العربية ، جامعة الدول العربية ، 2017 م .



#### ثانيا - الدراسات الأجنبية :

وتعرضها الدراسة من الأقدم الى الأحدث على النحو التالي

#### 4- دراسة ستيفن، وتر Stephens & Waters (2009): "عملية الاشراف مع اختيار المعلم للطلاب، الدراسة النوعية"

هدفت الدراسة المقارنة بين ثلاثة أساليب إشرافية مختلفة ، وتعرف فعالية وتأثير كل أسلوب من خلال إعطاء ثلاثة طلاب / معلمين حرية اختيار نموذجهم الإشرافي وشرح تجاربهم نتيجة لذلك ، وطبقت الدراسة على الطلاب المعلمين تخصص التعليم الزراعي من جامعة تينيسي ، وقارنت الدراسة بين الأساليب المختارة من قبل الطلاب وهي الإشراف العيادي والإشراف السياقي والتطوير المهني التعاوني (أحد خيارات الإشراف المتنوع ) ، وبناء على اختيارات الطالب المعلم والتعديلات التي قام بها المشرف خلال الفصل الدراسي عند زيارته للطلاب المعلم لاستيعاب الطلاب المعلمين ، وتوصلت الدراسة الي ضرورة ثقة الطالب المعلم للغاية بقدراته التدريسية بشكل صحيح لتحديد نوع الإشراف المناسب له ، كما يجب فهم الطلاب للإشراف ودوره في العملية الإشرافية وأن الإشراف المتنوع كان مفتاح النجاح للطلاب المتعامل معه جيدا ، حيث كان قادرا على اتخاذ القرار بنفسه واختيار ما يناسبه.

#### 5- دراسة مجموعة سوزان، كارلتون وسوزان Range ,Susan,Carlton & Suzanne (2011): "الإشراف والتقييم من منظور ولاية ( وايومنج )"

هدفت الدراسة تقييم التصورات والاجراءات لمديري ولاية ( وايومنج ) بشأن دورها في الإشراف وتقييم المعلمين في ضوء خيارات التنمية المتاحة في الإشراف المتنوع ، حيث تم إرسال دراسة استقصائية لجميع مديري مدارس ولاية (وايومنج) وعددهم (286) عاد منها (143) استبانة بمعدل استجابة بلغ ( 50 % ) ، وتشير النتائج الى أن أغلب مبادئ السلوكيات الإشرافية في كثير من الاحيان هي سلوكيات تقييمية ، ويمارس مديرو المرحلة الابتدائية ممارساتهم التقييمية بصورة أكبر انتشارا وأكثر بكثير من مديري المرحلة الثانوية وعلاوة على ذلك أشارت المبادئ إلى وجود إحباط في الإشراف لدى المعلمين حول (الوقت – أداة التقييم - رغبة المعلمين في التغيير) ، كما تشير النتائج الى الاستخدام الواسع لمبادئ وتصور ( وايومنج ) في الإشراف داخل الفصول الدراسية لأنها قدمت لمحة سريعة عن التدريس كما توفر وسيلة للتغذية المرتدة فيما يخص الإشراف المتنوع وخياراته التنموية حيث أشارت النتائج الى أن المعلمين المبتدئين اهتموا بها أكثر من القدامى وأخيرا رأى مديرو ( وايومنج ) أن خطط تحسين الأداء كانت فعالة في تغيير السلوكيات المؤدية للتعليم المتواضع.

#### 6- دراسة أقوي، أنيل Okoye , Onyali (2016): "الإشراف التربوي وضبط الجودة للتعليم الثانوي في ولاية (أنامبرا) نيجيريا"

وهدفت التعرف على أدوار الاشراف التربوي وضبط الجودة للتعليم الثانوي في ولاية ( أنامبرا ) في نيجيريا ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة (412) معلما في المدارس الثانوية ، وتكونت العينة من (200) معلما، وكانت أداة الدراسة هي استبيان مكون من ( 11 ) محور ، وتوصلت الدراسة الي نتائج منها أن للإشراف دور مع مراقبي الجودة على معلمي المدارس الثانوية لتعزيز انتاجيتهم ، لا يوجد فروق دالة إحصائيا في الإشراف التربوي ومراقبي الجودة من وجهة نظر المعلمين ترجع إلى النوع ( ذكور – اناث ) في دور الإشراف التربوي لضبط جودة التعليم الثانوي ،

وخلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : هناك حاجة لتضافر الجهود بين أحكام حكومية كافية في المدارس الثانوية والتدريب المنتظم للمعلمين وغيرها.

8- دراسة Hoque, Kazi Enamul. et 2020 بعنوان " العلاقات بين المشرفين وأداء واتجاه المعلمين في المدارس الثانوية بماليزيا " :<sup>6</sup>

هدفت الدراسة تحديد العلاقات بين المشرفين وأداء المعلمين واتجاهاتهم في المدارس الثانوية في كوالالمبور في ماليزيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة ، وشملت عينة الدراسة 200 معلما و 50 مشرفا ، وتم استخدام الاحصائيات الوصفية لوصف حالة ممارسات الاشراف ، وموقف المعلمين تجاه الاشراف ، ومستوى أداء المعلمين بعد الاشراف ، وشمل الاشراف (الممارسات الاشرافية – التوجيه – النهج التعاوني وغير التوجيهي) ، وتوصلت الدراسة الى أن أداء المعلمين واتجاهاتهم جاءت بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية في ماليزيا عموما ، وأن الاشراف التوجيهي يرتبط بشكل ايجابي وكبير بأداء المعلمين واتجاهاتهم.

المحور الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالإشراف المتنوع

وتعرضها الدراسة من خلال الدراسات العربية والأجنبية من الأقدم الى الأحدث على النحو التالي

أولا - الدراسات العربية

وتعرضها الدراسة كما يلي :

1. دراسة الموسى (2009) : " دور تطبيق الإشراف التربوي المتنوع على النمو المهني لمعلمات

المدارس الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات " :

هدفت الدراسة التعرف على دور تطبيق الإشراف التربوي المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٥ ) مديرات و ( ١٤٨ ) معلمة و ( ١٠ ) مشرفات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : جاءت استجابات عينة الدراسة عن آلية تطبيق الإشراف التربوي المتنوع في المدارس الحكومية للبنات في مستوى الموافقة بدرجة عالية جداً ، جاءت استجابات عينة الدراسة حول أهم معوقات تطبيق الاشراف التربوي المتنوع في مستوى الموافقة بدرجة عالية.

2. دراسة فاتن عبد الرازق أبو الكاس (2012) : " دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي

المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظة غزة " :

هدفت الدراسة التعرف على درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة ، وتوصلت الدراسة إلى توصيات منها : ضرورة مشاركة المعلمين في تحديد حاجاتهم المهنية وفي وضع خطط الإشراف المتنوع والعمليات الإشرافية مما يزرع الثقة لديهم ويدعم أداءهم الوظيفي ، ضرورة الحد من الأعباء والمهام الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي من قبل وزارة التربية والتعليم ، ضرورة تفعيل الإشراف التربوي.

<sup>6</sup> Hoque, Kazi Enamul, et " Relationships Between Supervision and Teachers ` Performance and Situation in Secondary Schools in Malaysia "SAGE PUBLICATIONS , INC . Sage Open ; Thusand Oaks Vol. 10 Iss. 2,United States , Thusand Oaks.

### 3. دراسة فاروق جعفر (2015): " تصور مقترح لتطبيق الإشراف المتنوع في التعليم قبل الجامعي":

هدفت الدراسة تعرف فلسفة الإشراف التربوي المتنوع ، والأسس التربوية التي يستند إليها ، وتعرف واقع التحليل البيئي لأساليب الإشراف التربوي المتبعة ميدانياً في مصر ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الإشراف المتنوع في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استعانت بأسلوب التحليل البيئي (SWOT) وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة ، وكان أفراد العينة من معلمي التعليم العام في بعض مدارس التعليم العام بمحافظة الجيزة ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

بالنسبة لترتيب محاور واقع الإشراف المتنوع من وجهة نظر أفراد العينة جاء الترتيب كالتالي : محور الآليات وهو ما يعكس مدى وعي أفراد العينة بطبيعة العوامل المؤثرة على نجاح عملية الإشراف التربوي في تحقيق أهدافها ، حيث تؤثر الآليات المتبعة في الإشراف التربوي على منظومة الإشراف ومدى فعاليتها ، يليه محور الأهداف في المركز الثاني وهي نتيجة منطقية حيث تؤثر الأهداف المبتغاة من الإشراف التربوي في ضوء منطقيتها ومرونتها وقابليتها للتنفيذ على موقف المعلمين من الإشراف التربوي ومدى الاستجابة للإرشادات ، وأخيراً محور الفعالية فبناء على الآليات المتبعة والأهداف المرجوة تأتي الفعالية والجدوى ، بالنسبة لتوفر عبارات واقع الإشراف المتنوع فقد جاءت النسب في مجملها متدنية من وجهة أفراد العينة مما يشير الى البعد عن تطبيق الإشراف المتنوع في الواقع ، ميل المشرفين الى النواحي الروتينية والورقيات الإدارية دون الاهتمام بنفس المستوى بتطوير العملية الإشرافية أو رفع كفاءة المعلم وبالتالي محدودية دور المشرف التربوي في مساعدة المعلم على النمو المهني وخدمة الإشراف التربوي لأهداف العملية التعليمية.

### 4. رباح رمزي عبد الجليل سنة ( 2018 ) بعنوان : " تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول " :<sup>7</sup>

هدفت الدراسة تعرف الصعوبات التي قد تعوق تطبيق نموذج الإشراف المتنوع في مرحلة التعليم الأساسي ، عرض خبرات بعض الدول في تطبيق الإشراف المتنوع ، الوصول الى رؤية مستقبلية حول تطوير أداء المعلم في ضوء الإشراف المتنوع بمرحلة التعليم الأساسي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الى نتائج من أهمها أنه يلزم لتطوير أداء المعلم في ضوء الإشراف المتنوع ما يلي :

التوعية المهنية وهي منظومة القيم السائدة في البيئة المدرسية ، متطلبات بيئة العمل لتحفيز المعلمين على التطوير المهني ، المحفزات الاثرائية وتشمل الروح القيادية لمدير المدرسة ، البنية التحتية وهي مجموعة تنظيمية تكفل العمل الفعال للإشراف المتنوع ، الامكانيات العامة السائدة وتشمل الملاحظة الصفية غير الرسمية من قبل مدير المدرسة والتحسين المستمر للمعلمين ضمن اطار المدرسة والتقاء المدير مع المعلمين.

<sup>7</sup> رباح رمزي عبد الجليل " تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول " ، المجلة التربوية ، العدد ( 51 ) ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، يناير 2018 م .

5. دراسة عبد الله سليمان الهويدي سنة (2019) بعنوان : " تصور مقترح لتطبيق الاشراف التربوي المتنوع بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت " : 8

هدفت الدراسة تحديد فلسفة الاشراف التربوي المتنوع ، والكشف عن واقع أساليب الاشراف التربوي المتبعة ميدانيا في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الاشراف المتنوع ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الى ترتيب محاور واقع الاشراف التربوي من وجهة نظر أفراد العينة على الترتيب التالي : محور الآليات ، محور الأهداف ، محور الفعالية ، وعبارات واقع الاشراف التربوي جاءت في مجملها دون المستوى المطلوب

ثانيا - الدراسات الأجنبية :

وتعرضها الدراسة من الأقدم الى الأحدث على النحو التالي

6. دراسة دولانسكي Dollnskey ( 2004 ) : " نظرة معلمي الصف السادس لمدرسة ساسكاتشوان الريفية للإشراف التربوي المتنوع وتأثيره على التطوير المهني " :

هدفت الدراسة معرفة نظرة معلمي الصف السادس لمدرسة ساسكاتشوان الريفية بأمريكا للإشراف المتنوع وتأثيره على التطوير المهني للمعلمين ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن المعلمين بدوا متقبلين أكثر لطريقة الإشراف المتنوع من خلال السلوك المهني الايجابي ، يرى المعلمون أنه لا توجد علاقة قوية بين الإشراف التقليدي وبين التطوير المهني.

7. دراسة بيرينو Piraino (2006) : " دراسة كيفية تأثير الإشراف المتنوع على التدريس ونظرية التعلم الصفي " :

هدفت الدراسة التحقق من تأثير نظام الإشراف المتنوع في تحسين التعلم الصفي في المدرسة وعلى الثقافة التربوية للمعلمين، وشملت عينة الدراسة ثلاث مدارس بولاية بنسلفانيا ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المديرين يفضلون وبشكل قوي استخدام الإشراف المتنوع ، أن الإشراف المتنوع كان فعالا في تبني الثقافة التعاونية بين المعلمين، أن للإشراف المتنوع أثر إيجابي في التطوير الذاتي والالتزام بالتحسين المستمر ، الاشراف المتنوع يسهم في تطوير التخطيط والإعداد للتعلم الصفي والتطوير المهني للمعلمين، وزيادة مبادئ الزمالة بين المعلمين ، اتضح أن مستوى السلوك المهني عند المعلمين المتبعين لطريقة الإشراف المتنوع مختلف عن المجموعة التقليدية.

7. ( Kono, 2012 ) : " الاشراف المتنوع كبديل للنمو المهني والتطوير لجميع المعلمين " : 9

هدفت الدراسة تطوير نظام الاشراف المتنوع كبديل لنظام الاشراف القائم حاليا ، تقديم نماذج تقييم متعددة لتحسين عملية التدريس داخل الصفوف الدراسية لتنمية المعلمين مهنيا ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة الى أن الاشراف المتنوع يتطلب ايجاد مبادئ تساعد على الفهم العميق للمعلمين ومعرفة مستوياتهم العلمية ومراحل تطورهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم ، وأهمية تنويع أساليب التقييم من خلال الاشراف المتنوع.

<sup>8</sup> عبد الله سليمان الهويدي سنة (2019) بعنوان : " تصور مقترح لتطبيق الاشراف التربوي المتنوع بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت " ، مجلة كلية التربية ، عدد 184 ، ج 3 ، جامعة الأزهر.

<sup>9</sup> Kono, c, d, (2012). Differentiated Supervision: Alternatives for Profession Growth And Development For All Teachers. Las Vegas International Academic, Nevada, USA. 2012

8. Pang , Ziqi , et (2019) "تعلم التمثيلات القابلة للتعميم من خلال الاشراف المتنوع":<sup>10</sup>

هدفت الدراسة الكشف عن أهمية الاشراف المتنوع كأحدث الأساليب المستخدمة في تطوير التمثيلات القابلة للتعميم في اللقطات الكاملة بانشاء المعايير عن طريق التقسيم العشوائي لفئات مجموعات البيانات المتوازنة بشكل مصطنع الى مجموعات فرعية متكررة (رئيسية) ونادرة (ذيل) مما يؤدي الى توزيعات غير واقعية في كل منهما ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الى أن للاشراف المتنوع أهمية كبيرة في معرفة التفصيلات الرئيسية والفرعية في تعلم التمثيلات القابلة للتعميم ومعالجة أوجه القصور من خلال مجموعة معايير وتحليل المشهد المتميز بتوزيع واقعي طويل الذيل للفئات مع مجموعة متنوعة من بيانات التعليقات التوضيحية.

**تعليق عام على الدراسات السابقة :**

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة رسم الخطوط العريضة لما ينبغي أن يسعى إليه البحث الحالي ورغم اختلاف الدراسات واتفقها تبين الاهتمام بالإشراف التربوي لتأثيره على العملية التربوية.  
**محاور البحث :** سار البحث وفقا للمحاور التالية :

**المحور الأول : الأسس النظرية للاشراف المتنوع من حيث :**

الاطار المفاهيمي للاشراف المتنوع من خلال الخلفية التاريخية للاشراف المتنوع ، مفهوم الاشراف المتنوع ، المبادئ الأساسية للاشراف المتنوع، أهداف الإشراف المتنوع ، خيارات الإشراف المتنوع ومنطقاته ، وتعرض إلى أنواع الإشراف المتنوع حيث التطوير المكثف، النمو المهني التعاوني ، النمو الموجه ذاتيا ، الإشراف التربوي الإداري ، ثم اجابيات الإشراف المتنوع وسلبياته.

**المحور الثاني: تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بمصر في ضوء اتجاه الإشراف المتنوع:**

وتتناول نتائج البحث استخلاصا من الإطار النظري للدراسة والتي تشمل نتائج البحوث والدراسات العربية والأجنبية المستخدمة فيها لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر على ضوء اتجاه الإشراف المتنوع ، ووضع تصور مقترح بناء على ذلك.

**المحور الأول : الأسس النظرية للاشراف المتنوع من حيث :**

**1) مفهوم الإشراف التربوي :**

اختلفت آراء التربويين حول ماهية الإشراف التربوي لاختلاف نظرتهم فأنتج تعدد التعريفات كالتالي:  
- هو خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه لتحسين عملية التعليم والتعلم وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد تقبلهم وتحسن اتجاهاتهم.  
(جودت عطوي ٢٠٠٨، ص231)

**التعريف الحديث للإشراف التربوي**

تتفاوت وجهات نظر التربويين حول تعريف الإشراف التربوي وإن اتفقوا على جملة مجالات تربوية متعددة كالقيادة والإدارة المدرسية وطرق التدريس والتدريب والمناهج الدراسية والعلاقات الإنسانية لذلك تنوعت تعريفاته ومنها:

<sup>10</sup> Pang , Zigi , et . : Learning Generalizable Representations via Diverse Supervision " arXiv.org ; Ithaca . , Nov 29



هو الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لقيادة المعلمين والعاملين بالحقل التربوي لتحسين التعليم مهنياً. (فهد خليل ، 2013 ، ص 13) ، جهود القائمين على شؤون التعليم والمعلمين ومراجعة الأهداف التربوية وأساليب التعليم واختبارها وتقييمها. (محمد فيصل عثمان ، 2016 ، ص 56) ، هو عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة تتم من خلال التفاعل البناء بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم. (طارق الدليمي ، 2016 ، ص 22) ، هو عملية تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية والإشراف على جميع العمليات في المدرسة تدريبية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات بينه . (لينا جمال ، 2018 ، ص 91).

**ويلاحظ في تلك التعريفات أنها :** تنظر إلى الإشراف على أنه عملية مستمرة فلا تتوقف عند زيارة أو زيارتين في السنة أو التقويم بل هدف الإشراف المساعدة في تنمية المعلم وليس اكتشاف أخطائه أو تقويمها فقط إنما هو عملية وليست وظيفة بقدر ما هو عملية يتولاها أطراف متعددون مع المشرف كقائد تربوي أو أخصائي تعليمي ويشاركه وزملاء المعلم ومدير المدرسة والمعلم نفسه.  
**ويعرفه الباحث إجرائياً أنه :** " مجموعة الخدمات والعمليات المقدمة لمساعدة المعلمين على النمو المهني لبلوغ أهداف العملية التعليمية حيث يهدف الإشراف بمفهومه الحديث تنمية المعلم وتفجير طاقاته وتطوير قدراته لتحسين تعلم الطلاب".

#### المحور الأول: الأسس النظرية للإشراف المتنوع

ويعرضها البحث بشيء من التفصيل كالتالي :

#### أولاً : الاطار المفاهيمي للإشراف المتنوع

ظهر حديثاً ما يعرف بالإشراف التربوي المتنوع كأحدث نماذج الإشراف التربوي حيث يدعو بأساليبه الإشرافية الثلاثة (المكثف ، التعاوني ، الذاتي ) إلي التعاون مع المعلمين وتفهم حاجاتهم وطاقاتهم ومساعدتهم لتطوير أنفسهم والارتقاء بمستوي أدائهم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في أفضل صورة ممكنة. (آمال عتيبة، 2009، ص19) ، وعرف هذا النوع من الإشراف التربوي منذ فترة طويلة ، إلا أنه أخذ مفاهيمها جديدة علي يد (آلان جلاتهورن) فأصبح إشرافاً فنياً يبني علي التخطيط الصحيح والعلاقات الإنسانية المتبادلة.

ويهدف إلي تحسين أداء المعلمين وتحسين قدراتهم العلمية والمهنية ، ويهتم هذا النوع من الإشراف بالقضايا الفنية والإدارية حيث يقوم المشرف بتقديم تغذية راجعة للمعلم موضحاً الإيجابيات والسلبيات بهدف تطوير الأداء بأسلوب إنساني رفيع ، وعرض (آلان جلاتهورن) أفكاره لأول مرة عن الإشراف التربوي المتنوع في عام (1984) ، ثم أعاد ترتيبها بشكل أفضل عام 1997 ، وينطلق في فلسفته من الفروق الفردية بين المعلمين حيث يري أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم وامكاناتهم الشخصية المهنية ومستوياتهم العلمية.

لذا يري أنه من غير المناسب استخدام نمط الإشراف الكلينيكي مع المعلمين جميعاً دون استثناء ، بل لابد من طرح عدة خيارات أمامهم و إتاحة الفرصة لإختيار الأسلوب الإشرافي المناسب و حدد أربعة أساليب إشرافية وهي الإشراف التربوي المكثف ، الإشراف التربوي التعاوني، الإشراف التربوي الذاتي ، والإشراف التربوي الإداري ، وقد أشار (آلان جلاتهورن) إلى أن الإشراف التربوي العيادي يناسب

(10%) من المعلمين ، والإشراف التربوي التعاوني يناسب (20%) منهم ، بينما الإشراف التربوي الإداري يناسب (60%) من المعلمين ، وهو أحد أنواع المراقبة الإدارية من مدير المدرسة بزيارة تستغرق من (5 – 10) دقائق وتكون سريعة للمعلم في الفصل أثناء تدريسه لطلابه.(عبدالعزیز الباطين ، 2004، ص15) ، وقد أدخل ( آلان جلاتهورن) تعديلات على أساليب الإشراف المتنوع في الطبعة الثانية من كتابه الإشراف المتنوع عام 1997، لتصبح ثلاثة أساليب إشرافية فقط وهي : التطوير المكثف ، والذي هو صيغة من الإشراف العيادي ، والنمو المهني التعاوني ، والنمو الموجه ذاتيا.(راشد العبد الكريم، 2005، ص 88).

### 1) الخلفية التاريخية لبدایات الإشراف المتنوع

الإشراف في الأصل جزء من الإدارة وقد غلب على الإدارة فترة ما يسمى الإدارة العلمية التي تحسب حركات الإنسان كما تحسب حركات الآلات وقد سار التفتيش الفني على هذا النمط ، ثم تطف هذا الأسلوب قليلاً مع دخول تيارات العلاقات الإنسانية في الإدارة فصارت هناك دعوات لاستخدام أساليب أكثر مرونة مع المعلمين، لكن كان الهدف هو أن يقوم المعلمون بما هو مطلوب منهم بشكل أقل تردداً، و سعى الإشراف التربوي منذ ظهوره في العملية التربوية إلى تطويرها وكان ظهوره في الأصل استجابة لحاجة ملحة للتطوير ، وقد قام عدد من التربويين وخبراء التدريس بطرح نماذج متعددة للإشراف التربوي ومن أحدث ما طرح نموذج (الإشراف التربوي المتنوع) الذي طرح تصوره لأول مرة التربوي الأمريكي ( آلان جلاتهورن ) عام 1984، ثم أعادت الجمعية الأمريكية لتطوير الإشراف والمناهج طباعته تحت العنوان نفسه عام 1997 م وذلك بعد أن أدخل عليه المؤلف تعديلات جوهرية وسيتناول البحث النموذج كما عرضه آلان جلاتهورن.

ويوضح الشكل التالي معايير وخيارات الإشراف المتنوع كأساس للتصنيف والتعامل مع المعلمين كالتالي:



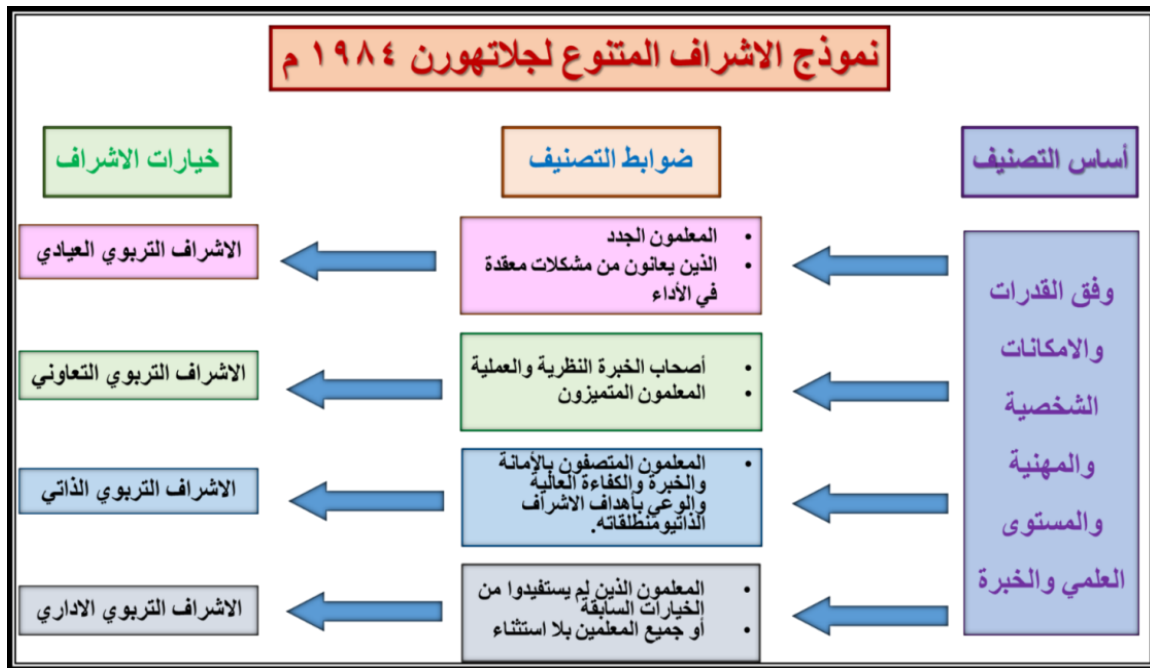
شكل (1)

خيارات الإشراف المتنوع

المصدر : (<http://www.Moe.Gov.sa/Case.29/11/2011>)

ويوضح الشكل السابق تصنيف المعلمين إلى فئات وفق خيارات الإشراف المتنوع حيث فئة التطوير المكثف للمعلمين ذوي مدة خدمة أقل من خمس سنوات أو الحاصلين على درجة تقويم أقل من 85 درجة ، ثم فئة النمو المهني التعاوني لبقية المعلمين ، إلى أن نصل إلى فئة النمو الذاتي للمعلمين أصحاب مدة خدمة أكثر من عشر سنوات وأصحاب تقدير ممتاز وشاركوا في برامج التطوير المكثف أو النمو المهني التعاوني داخل المدرسة.

ويعرض الشكل التالي نموذج الإشراف المتنوع لجلاتهون عام 1984 م من حيث أساس التصنيف وضوابط التصنيف وخيارات الإشراف كما يلي :

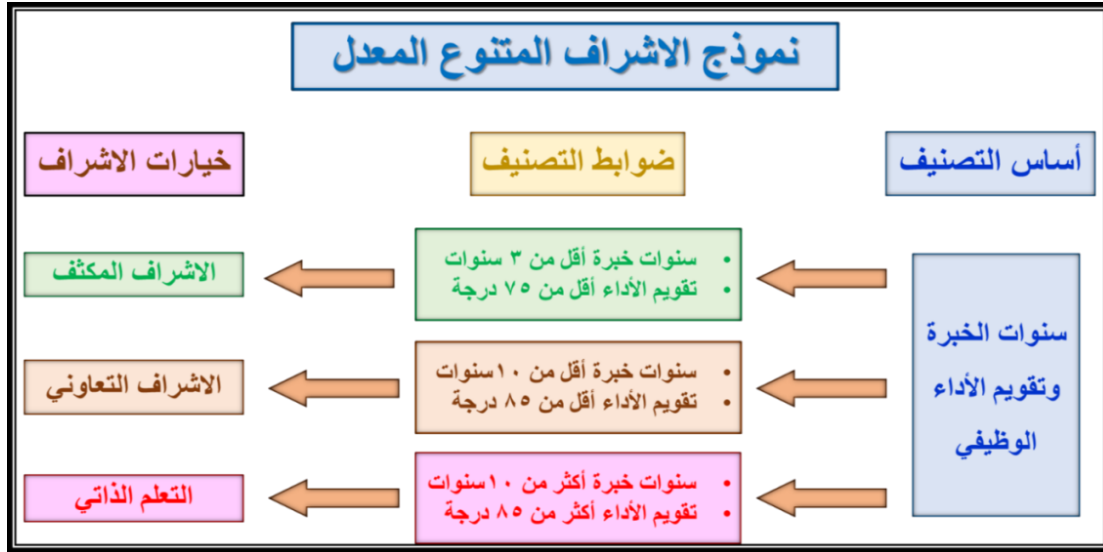


شكل ( 2 )

نموذج الإشراف المتنوع لجلاتهون 1984 م Allan Glatthorn

المصدر : الإدارة العامة للتربية والتعليم السعودية ( 2006 ) ، ص 3

ويعبر الشكل السابق عن نموذج الإشراف المتنوع الذي عرضه " جلاتهون Glatthorn " لأول مرة عام 1984 م وفيه أساس التصنيف حسب القدرات والإمكانات الشخصية والمهنية والمستوى العلمي والخبرة ، وضوابط التصنيف حسب الخبرة والكفاءة ، وخيارات الإشراف حيث الإشراف التربوي العيادي والإشراف التربوي التعاوني والإشراف التربوي الذاتي والإشراف التربوي الإداري ، ويعرض الشكل التالي نموذج الإشراف المتنوع الذي طوره قطاع الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية ويسمى نموذج الإشراف المتنوع المعدل من حيث أساس التصنيف وضوابطه وخياراته:



شكل (3)

### نموذج الإشراف المتنوع المعدل

المصدر : الإدارة العامة للتربية والتعليم السعودية (2006) ، ص 4

ويعبر الشكل السابق عن نموذج الإشراف المتنوع كما طوره قطاع الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، حيث سنوات الخبرة مع تقويم الأداء الوظيفي هما أساس التصنيف، فكانت ضوابط التصنيف أقل من ثلاث سنوات خبرة وتقييم أداء أقل من (75) درجة لفئة الإشراف المكثف وكانت فئة الإشراف التعاوني للمعلمين أصحاب خبرة أقل من عشر سنوات وتقييم أداء أقل من (85) درجة وفئة التعلم الذاتي للمعلمين أصحاب خبرة أكثر من عشر سنوات وتقييم أداء أكثر من (85) درجة.

### (2) مفهوم الإشراف المتنوع

يعرف ( آلان جلاتهورن Allan Glatthorn) 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 جديدة في التدريس ، وباقي هيئة التدريس يقابلون بخيارات عن كيفية رعاية تطويرهم المهني ، فالأكثريية يعملون في فرق تعاونية في خيار التطوير التعاوني، والبعض يعملون وفق مدخل التطوير الذاتي " (3p, 1997, Glatthorn) فهو نمط إشرافي يراعي الفروق الفردية بين المعلمين ، ويعرف أيضا أنه "نموذج إشرافي يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة عن طريق توطيق أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين" (جمال حاشي 2010 ، ص 102) ، وهو " نموذج إشرافي ينظم عمل المشرفين ميدانيا ويقدم آلية واضحة لعملهم داخل المدرسة من خلال آلية تصنيف واضحة واحتياجات يرغب المعلم في تنميتها لديه للرفقي بالأداء وتحقيق النمو في الميدان التربوي" (رامي حمودة ، 2011 ، ص 208) .

ويري الباحث أن : الإشراف التربوي المتنوع يعالج مشكلات تواجه الأساليب الإشرافية الأخرى حيث يعطي الحرية للمعلمين للاختيار وتحمل المسؤولية كما يراعي الفروق الفردية للمعلمين ويوطن عملية الإشراف في المدرسة فيحقق التنمية المهنية للمعلمين ويحسن المخرج التعليمي.

**المبادئ الأساسية للإشراف المتنوع:** ومن هذه المبادئ : (عبد الرحمن العبد الجبار ، 2008 ، ص 19)  
**المبدأ الأول : النظرة الحديثة للتعليم (البنائية)** وتقوم النظرة على إعطاء المعلم حرية بناء المعرفة الذاتية بنفسه معتمداً على المصادر التربوية والمهنية بما ينسجم مع قدرة المعلم عن طريق العمليات المعرفية الداخلية له ، والإشراف المتنوع يساهم في تهيئة البيئة المدرسية لتمكين المعلم حيث العملية البنائية هي بناء المعلم معرفته الذاتية بنفسه ، فعملية التعلم هنا تتم من خلال تفاعلي مع بيئته وهناك قواعد أساسية في البنائية منها : يبني الفرد المعرفة داخل عقله ولا تنتقل إليه مكتملة، يفسر الفرد ما يستقبله ويبني المعنى بناءً على ما لديه من معلومات سابقة، للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد أثر كبير في بناء المعرفة.

#### **المبدأ الثاني : النظرة لأسلوب التعامل مع المعلم ( تمكين المعلمين )**

وتمكين المعلم عبارة: "عملية إعطاء المعلم شيئاً من السلطة والحرية في اتخاذ القرار وإشعاره بمكانته الاجتماعية والمهنية وحفزه على التصرف وتحمله مسؤولية ما يقوم به المعلم من أعمال" ( Kono, c, 73: p . 2012 . d ) ، وهذا ما ينادي به الإشراف المتنوع حيث إنه يعطي المعلم حرية اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير يؤدي إلى زيادة دافعيته نحو التطوير الحقيقي للعملية التعليمية ، والقدرة على إبداع حلول جديدة للمشكلات التعليمية ، واكتساب مهارات جديدة في أساليب التدريس تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلم ، مما يطور العملية التعليمية بشكل عام. (عبد الرحمن العبد الجبار ، 2008 ، ص 22) ، ويفيد تمكين المعلم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، رفع مستوى الدافعية، زيادة فاعلية اتخاذ القرار، زيادة الجودة.

#### **• المشاركة في المعلومات**

توفير المعلومات للعاملين مفيد في إيجاد الثقة وفي تنوير العاملين وبناء نوع من الإحساس بالملكية والانتماء للمؤسسة كما أن هذه المعلومات مهمة لاتخاذ القرار واستبدال النظام الطبقى التقليدي بنظام فرق التوجيه الذاتي وإنجاز الأعمال من خلال فرق المعلمين من الاستراتيجيات الفاعلة إذا أحسن تكوين الفريق ، ويكون هناك نوع من الإبداع ونوع من الشعور بالمسؤولية، وقد ثبت أن مشاركة المعلمين وتحملهم للمسؤولية تحسن نوعية عملية الإشراف بشرط أن يحسن تكوين الفريق والتعامل معه ، إعطاء الحرية مع توضيح الحدود.

**وللتمكين مجموعة أبعاد وهي :** ( عارف عطاري وآخرون ، 2005 ، ص 39 )

- أ- **اتخاذ القرار:** المشاركة في اتخاذ القرار تزيد وعي المعلمين والتوصل لأساليب ونوعية تعلم أفضل.
- ب- **النمو المهني :** درجة إدراك المعلمين توفير المدرسة لهم فرص النمو والتطور من التطبيق العملي.
- ج- **المكانة :** إدراك تمتع المعلمين باحترام مهني من زملائهم الذين يدعمونهم ويحترمون قدراتهم.
- د- **الاعتقاد بفاعلية الذات :** درجة إدراك المعلمين أن لديهم المهارات والقدرات لمساعدة المتعلمين على التعلم ولديهم الكفاءة لتطوير برامج فعالة للطلاب وبإمكانهم إحداث تغييرات في تعلم الطلاب.
- هـ- **الاستقلالية :** درجة إدراك المعلمين أن لهم صوتاً مسموعاً بالمدرسة وفي جوانب حياتهم العملية.
- و- **التأثير :** وهو درجة إدراك المعلمين أن لهم تأثيراً وأثراً على الحياة المدرسية.



ز- **تحمل المسؤولية** : حيث إنه مع ازدياد السلطة تزداد المسؤولية.

**ويرى الباحث أن** : التمكين يحسن وضع المعلم ويرفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لديه مما يشعره بالمسؤولية وزيادة فاعلية القرار ، حيث أن الحرية في اتخاذ القرارات وممارسة دور الريادة والشراكة في الخبرة المتعلمة يكون اتجاهات ايجابية لدى المعلم نحو مهنة التدريس ونحو الآخرين.

**المبدأ الثالث : النظرة لأسلوب تنمية المعلم ( الممارسة التأملية )** : يؤكد على أهمية الممارسة التأملية للمعلم وذلك لتطوير أدائه المهني وأن للمعلم قناعات كثيرة لم تتعرض للبحث والتمحيص وهي المسؤولة عن توجيه أنماط السلوك المستقرة لديه، وتعد الممارسة التأملية منهجاً فعالاً للتطوير المهني. ( عبد الرحمن العبد الجبار ، 2008 ، ص 27 ) ، والإشراف المتنوع يقوم بتعزيز الممارسة التأملية وذلك من خلال ما يعرف بالثقف التربوي، فالمعلم ليس مجرد مستهلك للمعلومات التي يستقبلها من المشرف التربوي بل قادر على مراجعة وتحليل ودراسة أساليب التعلم حيث يختبرها وفق ما يراه أكثر إنتاجية في عمله. ( راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 44 ).

### (3) أهداف الإشراف المتنوع

للإشراف التربوي هدف عام يسعى لتحقيقه وتنشئ أهداف خاصة لكل نوع من أنواع الإشراف التربوي تدور جميعاً حول تحسين العملية التعليمية والتعلمية بجميع عناصرها.

**ومن أهداف الإشراف المتنوع** : ( راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 81 ) تطوير الأداء المهني للمعلمين الجدد ومن هم في حاجة لدعم من الإشراف التربوي ، إعطاء المعلمين الحرية في اتخاذ القرارات في تنمية أنفسهم مهنيًا ، تحفيز المعلمين على الارتقاء بأدائهم المهني بطريقة تعاونية تشاركية من خلال أساليب النموذج ، المحافظة على مستوى المعلمين ذوي الخبرة والتميز وتشجيعهم إلى تطوير زملائهم ، توفير البيئة المناسبة في المدرسة للتعلم والنمو والتعاون المشترك ، وتتميز هذه الأهداف بشيء من الخصوصية التي فرضتها طبيعة الإشراف المتنوع فهو بذلك ينفرد عن النماذج الإشرافية الأخرى، ومن تلك الأهداف يتضح أن الإشراف المتنوع يؤكد على الارتقاء بالأداء المهني للمعلم.

**كما توجد مجموعة أهداف أخرى** : ( رباح رمزي عبد الجليل ، 2018 ، ص 261 ) إيجاد بيئة نفسية اجتماعية في المدرسة تحفز علي التعلم والنمو والتعاون المشترك ، بقاء المشرف التربوي قريباً من المعلم طوال العام الدراسي ، وهذا ينهي مشكلة تقييم المشرف للمعلم من زيارة واحدة أو زيارتين التي غالباً ما تواجه باعتراض المعلم علي تقييم المشرف،.

(4) **خيارات الإشراف المتنوع ومنطلقاته** : ويهدف الإشراف المتنوع تطوير المعلمين بعيداً عن

تقييمهم وتمايزهم بل حسب خيارات الإشراف المتنوع الثلاثة إذا تحقق في المعلم أحد العبارات

المندرجة تحت كل تصنيف كما يلي: (جمال حاشي ، 2010 ، ص 123 )

1. **خيار الإشراف المكثف** : ويستفيد منه المعلم الذي تنطبق عليه المعايير التالية : المعلمون الجدد الذين قضوا في التدريس عامين فأقل، تقدير الأداء الوظيفي آخر عام (85%) فأقل، المعلم الذي لديه مشكلات تدريسية وتربوية يعاني منها، رغبة المعلم نفسه في الانضمام إلى هذا التصنيف.
2. **خيار النمو المهني التعاوني** : ويستفيد منه المعلمون الذين تنطبق عليهم المعايير التالية : المعلمون الذين قضوا في التدريس أكثر عامين وأقل من عشرة أعوام، تقدير الأداء الوظيفي للمعلم آخر عام (85-95%)، رغبة المعلم نفسه في الانضمام إلى هذا التصنيف.

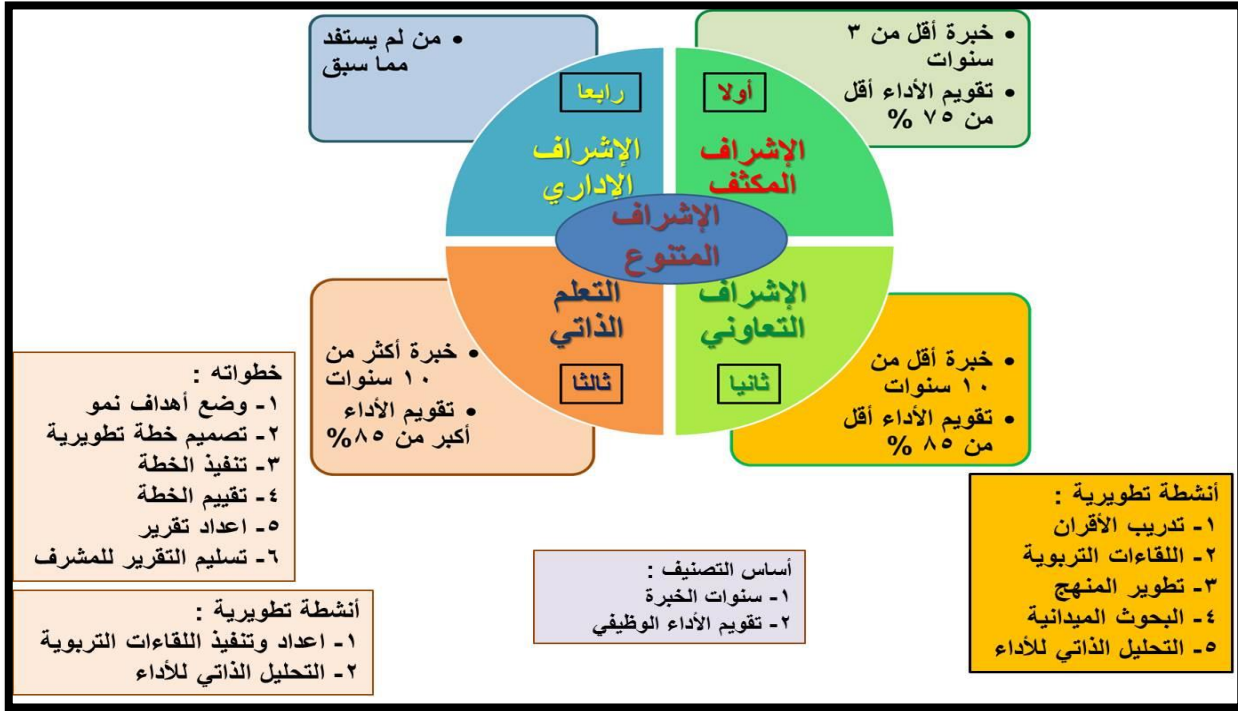
3. خيار النمو الموجه ذاتيا : ويستفيد منه المعلم الذي تنطبق عليه المعايير التالية : المعلمون الذين قضوا في التدريس عشرة أعوام فأكثر ، تقدير الأداء الوظيفي للمعلم لا يقل عن ( 96 % ) خلال الثلاثة أعوام الأخيرة ، قدرة المعلم على المشاركة في اللقاءات التربوية التي تعقدها المدرسة ، قدرة المعلم على وضع خطة لتطوير ذاته وتطبيقها.

منطلقات الإشراف المتنوع : وهي كالتالي : (فاروق جعفر ، 2015، ص ص 347-349)

- أ- **البعد المهني** : وهو التركيز على تمهين التدريس وجعل المعلم أكثر التصاقا بمهنته لذا لا بد من تقديم أساليب متنوعة للمعلمين واعطائهم حرية اتخاذ القرارات الخاصة بممارساته التدريسية وأن يكون لهم دور في التنمية الذاتية والنمو المهني ، لذلك لا بد أن يتبنى الإشراف الناجح نظرة مغايرة ترى المعلمين كمهنيين على مستوى عال من المهارة تمكنهم من تطوير طرق التدريس والقيام بالبحوث الإجرائية واتخاذ القرار تجاه المشكلات.
- ب- **البعد التنظيمي** : إن أكثر المدارس فاعلية التي تتمتع بأجواء مؤسسية متميزة ، وبالتالي يتطلب توفير مناخ تسوده روح الزمالة والأخوة بين المعلمين بحيث يكون مصدرا أساسيا لإثارة المعلم وتحفيزه، وبذلك يقدم فرصا عديدة لمتفاعل بين المعلمين فيكونوا مصدر دعم وتغذية راجعة لبعض.
- ج- **طبيعة المشرف التربوي** : يحتاج المشرف التربوي إلى حلول واقعية للمشكلات التي تواجهه لما يعانيه من ضيق الوقت لتنفيذ العديد من مهامه لذا يُقدم الإشراف المتنوع هذه الحلول من خلال تقديم الإشراف المكثف لفئة قليلة من المعلمين الجدد أو الذين يعانون من مشكلات تدريسية.
- د- **طبيعة المعلم** : نظرا لوجود الفروق الفردية بين المعلمين في إمكاناتهم المهنية وقدراتهم ومستوياتهم العلمية وخبراتهم ولوجود المبتدئين وذوي الخبرة المتمكنين منهم فلا بد من تقديم أساليب إشرافية متنوعة تناسب المعلمين وأن بيئة العمل الجماعي يحتمه وضع المدارس وندرة وقت المشرفين التربويين وتفاوت المعلمين في قدراتهم ومستوياتهم وتنوع حاجاتهم.

#### ثانيا : أنواع الإشراف المتنوع

يجمع الإشراف المتنوع الإشراف التربوي العيادي والإشراف التربوي التعاوني والإشراف التربوي الذاتي والإشراف التربوي الإداري ويقدم ثلاثة خيارات أساسية : التطوير المكثف، النمو المهني التعاوني، النمو المهني الموجه ذاتيًا ، ويوضح الشكل التالي أنواع الإشراف التربوي المتنوع الأربعة :



شكل ( 4 )

#### أنواع الإشراف المتنوع

المصدر : الشكل من اعداد الباحث

ويتضح من الشكل السابق أن الإشراف المتنوع يتكون من أربعة أنواع وهي الإشراف المكثف والإشراف التعاوني والتعلم الذاتي والإشراف الإداري.

وسيتناول هذه الأنواع الثلاثة بشيء من التفصيل على النحو التالي :

**النوع الأول - التطوير المكثف :** هذا الأسلوب يقدم للمعلمين المبتدئين عادة أو الذين يعانون من مشكلات تدريسية مستعصية ويهتم هذا الأسلوب بتطوير أداء المعلم دون تقويمه ، وكذلك يهتم الأسلوب بالعمل التعاوني فالمشرف يتعاون مع المعلم من خلال الاستكشاف والبحث عن حلول الارتقاء بأدائه وتطوير مهاراته.(أفراح عقلان، 2009، ص138) ، والتطوير المكثف صيغة معدلة من الإشراف الصفي (الإكلينيكي) وتقدم للمبتدئين، الذين يعانون مشكلات تدريسية صعبة.

أ- مسوغات طرح التطوير المكثف في الإشراف المتنوع: وتوجد ثلاثة مسوغات لطرحه وهي : حاجة المعلم إلى المساعدة المباشرة ، المعلم حديث التخرج وفي بداية سنوات عمله من التدخل المباشر في كيفية أدائه التدريسي ، قلة خبرة المعلم في بداية عمله قد تجعله يحجم عن المشاركة الفاعلة في برامج النمو المهني التعاوني.

**خصائص التطوير المكثف :** ومن هذه الخصائص الاهتمام فقط بالنمو المهني ولا علاقة له بتقييم المعلم لأن النمو يحتاج إلى علاقة قوية وتجاوب وانفتاح ، التقييم والتطوير منفصلان فمن كان مسئولاً عن التقييم يجب ألا يتولى التطوير المكثف ، يجب أن تكون العلاقة بين المعلم والمشرف علاقة أخوية تعاونية. (جمال حاشي ، 2010 ، ص 7).

ويختلف التطوير المكثف عن الإشراف العيادي من وجوه: (عبد الرحمن العبد الجبار، 2008، ص78)

- يركز التطوير المكثف على النتائج بينما الإشراف العيادي يركز على طريقة التدريس.
- يستخدم التطوير المكثف لمن يحتاجه من المعلمين ويطبق الإشراف العيادي على كل المعلمين غالباً.
- يستفيد التطوير المكثف من أدوات ملاحظة متعددة ويعتمد الإشراف العيادي على نوع واحد فقط.

#### مراحل التطوير المكثف

وتمر عملية التطوير المكثف بثمان مراحل وهي: (راشد العبد الكريم، 2005، ص 56)  
**المرحلة الأولى: اللقاء التمهيدي:** وهو لقاء يعقد في أي وقت من السنة عندما يشعر المشرف والمعلم بحاجة للتفكير (التأمل) فيما تم إنجازه وإلى أي جهة تتجه علاقتهما وقد يشتمل هذا اللقاء على بعض وظائف لقاء ما قبل الملاحظة.

**المرحلة الثانية: لقاء قبل الملاحظة:** لقاء اختياري لمراجعة خطة المعلم للدرس وهدف الملاحظة.  
**المرحلة الثالثة: الملاحظة التشخيصية:** وهي ملاحظة التدريس لجمع معلومات وافية عن كل جوانب التعلم والتدريس ذات العلاقة لتشخيص حاجات المعلم.

**المرحلة الرابعة: تحليل الملاحظة التشخيصية:** وهي تحليل لمعلومات الملاحظة التشخيصية يقوم به المعلم والمشرف معا أو فرادى لتقرير وجهة العمل التطويري.

**المرحلة الخامسة: لقاء بحث التشخيص:** للمشرف والمعلم لتحليل الدرس وتأمل أهميته لنمو المعلم.  
**المرحلة السادسة: حلقة التدريب:** وهو لقاء يتيح للمعلم التدريب على مهارة تم تحديدها من خلال عملية التشخيص ويشتمل التدريب عادة على إعطاء قاعدة معرفية عن المهارة (إطار نظري) وشرح طريقة أداء المهارة، ثم عرض المهارة وإعطاء الفرصة للتمرين الموجه مع إعطاء تغذية راجعة و إتاحة الفرصة للمعلم للتمرن المستقل مع تقديم تغذية راجعة.

**المرحلة السابعة: الملاحظة المركزة:** وتركز على مهارة واحدة باستخدام نموذج لجمع معلومات استخدام المعلم للمهارة.

**المرحلة الثامنة: المداولة المركزة:** وهو لقاء مداولة تتم فيه مراجعة نتائج الملاحظة المركزة وتحليلها.

وفيما يلي تلقي الدراسة الضوء على هذه الخطوات (راشد العبد الكريم، 2005، ص 57 – 59)

**الخطوة الأولى: اللقاء التمهيدي:** وهو نقاش غير متكلف وغير رسمي لعمل تقويم تكويني (بنائي) للعلاقة التطويرية ويجب أن يعقد دائماً في بداية السنة أو نهايتها ويمكن أن يعقد خلال السنة لتقييم التقدم وعمل الخطط.

ويهدف هذا اللقاء إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية

**الهدف الأول: العقد الإشرافي:** ولتوضيح العقد الإشرافي يجب أن يتناقش المشرف والمعلم في الموضوعات الآتية: الهدف الأساسي من العلاقة بينهما هل هي تطويرية أم تقويمية، طبيعة الملاحظة الإشرافية من حيث مجالها وعدد الملاحظات (الزيارات) وتكرارها وطبيعتها، وسيلة تسجيل معلومات الملاحظة وتخزينها الملاحظات المكتوبة، الأشرطة المسجلة، المرئية، الحاسب الآلي، عملية حفظ السجلات من حيث طبيعة السجلات والملاحظات التي سوف تعمل وما إذا كانت هذه السجلات والملاحظات ستكون جزءاً من السجلات الرسمية وهل للمعلم الحق في الوصول إلى تلك السجلات، الخدمات والمصادر الإشرافية الأخرى المتوفرة وما إذا كان هناك أناس أو مواد قد تساعد في النمو.

**الهدف الثاني : تحديد سياق التدريس :** يهدف اللقاء التمهيدي إلى توضيح السياق الذي يتم فيه التدريس ليكون التحليل أكثر موضوعية وعمقا ويراعى فيه جميع الجوانب المؤثرة فيتحقق المشرف والمعلم موضوعات مثل : قيم المجتمع وثقافة المدرسة أو المنطقة التعليمية وجدول المعلم وطبيعة الطلاب والمنهج وأي عنصر آخر في السياق سيؤثر في التدريس.

**الهدف الثالث : مناقشة قناعات المشرف والمعلم التربوية :** يهدف اللقاء التمهيدي تقديم فرصة للمعلم والمشرف لمناقشة نظام معتقداتهم التربوية وعادة تحفص موضوعات دور المدرسة ودور المعلم ونماذج التدريس المفضلة والبعد الأخلاقي للتدريس والإشراف ودور المعلم في بناء المنهج والاتجاهات نحو الطلاب وبيئة الفصل ، ومن خلال الحوار المفتوح يدرك المشرف التربوي معلومات المعلم العملية حول وضع الفصل وحول ممارسات التدريس والتعلم ، يعقد لقاء تمهيدي واحد أو اثنان خلال السنة بحسب الحاجة والوقت المتاح واللقاءات النصف سنوية لها هدفان : النظر للخلف والنظر للأمام ففي النظر للخلف يقوم المشرف والمعلم بتقييم طبيعة ومدى نمو المعلم وأثر العملية الإشرافية على هذا النمو.

**الخطوة الثانية : لقاء ما قبل الملاحظة:** لجعل الملاحظة أكثر إنتاجا عن طريق تمكين المشرف التربوي والمعلم من التهيئة للملاحظة وهذا اللقاء يمكن للمشرف والمعلم التأمل ومراعاة الجوانب التربوية الآتية :

أ- **نتائج التعلم المقصودة:** هل نتائج التعلم المقصودة واضحة في ذهن المعلم؟ ، هل مرتبطة بوحدة؟ ، هل الوحدة بدورها مشتقة من المنهج؟ ، هل النتائج جيدة ومناسبة لمرحلة النمو؟  
ب- **عمل الطلاب :** ما الأعمال التي على الطلاب القيام بها لتحقيق النتائج؟ ، هل هذه الأعمال أو المهام ذات معنى؟ ، هل تشرك الطالب في بناء المعنى (في ذهنه)؟.

ج- **وسيلة التقويم :** كيف سيقوم التعلم؟ ، ما مدى الوثوق بتلك الطرق؟ ، كيف سيستخدم المعلم بيانات التقييم لتطوير التدريس؟

د- **الطبيعة العامة للدرس :** هل من المرجح إنتاج قدر كبير من التعلم؟ ، هل يظهر مبادئ النظرة البنائية في التعلم؟ وهناك طبيعة لهذه اللقاءات حيث يرى بعض الباحثين أن المعلمين الجدد وبعض المعلمين ذوي الخبرة ممن لديهم مستوى منخفض من النضج الذهني يفضلون نمطا مباشرا وباستخدام الطريقة المباشرة فإن المشرف يخبر ويعرض ويوجه ، يبحث المعلم والمشرف بشكل صريح موضوع نمط العلاقة بينهما، ويستخدم المشرف بطريقة مقصودة عناصر من كلا النمطين ( المباشر وغير المباشر ) فالهدف العام تحريك المعلم إلى استقلالية التطور وتفكير التحليل الذاتي ويعتبر لقاء قبل الملاحظة الأولى جزء من اللقاء التمهيدي.

#### الخطوة الثالثة : الملاحظة الشخصية

تجمع الملاحظة الشخصية جميع التفاعلات ذات المعنى التي تحدث أثناء التدريس بحيث يتمكن المشرف والمعلم من تحديد جوانب القوة والحاجات التنموية يقوم المشرف بمسح الفصل مركزا على التعلم وطرح الأسئلة الأربعة الآتية : (راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 59 ) ( ما أهداف التعلم ؟ ، وكم هي مهمة؟ ، كم عدد الطلاب الذين يبدو أنهم حققوا تلك الأهداف؟ ، ما العمل الذي يقوم به الطلاب ؟ ، ما نوعيته (مدى جودته ) ؟ ، كيف يتم تقويم التعلم؟).

#### الخطوة الرابعة : تحليل الملاحظة الشخصية

بعد انتهاء الملاحظة يقوم المشرف بتحليل المعلومات التي جمعها وغالبا يشرك المشرف المعلم في



عملية تحليل تشاركية مهمة جداً إذا كان هناك تسجيل مصور للدرس يجب أن يحدد بشكل مبدئي العوامل التي لا تتعلق بالمعلم مما أثر على أداء الفصل وعلى نقاط القوة لدى المعلم، كما يجب على المشرف (وحده أو مع المعلم) أن يتأمل الدرس بشكل شمولي قبل أن يتبنى موقفاً تحليلياً فيسأل المشرف هذين السؤالين العاميين: هل تحقق تعلم ملحوظ لأغلب الطلاب؟، ما العوامل - سوى المعلم - التي يمكن أن تكون أثرت على التعلم؟، يجب أن يراجع المشرف سجل الملاحظات لتحديد نقاط مؤثرة في الدرس حصل التعليم فيها بشكل كبير، ولهذه النقاط خصائص: يظهر الطلاب مستوى عالٍ من سلوك المشاركة في الأنشطة، يظهر الطلاب دافعية قوية للتعلم، يبدو من إجابات الطلاب أن هناك تعلمًا يحدث، ثم يحلل المشرف: ما سلوكيات المعلم التي سهلت هذا المستوى العالي من التعلم؟، ثم يراجع المشرف كل سجل الملاحظة ليحدد النقاط المؤثرة حيث يظهر تدني مستوى التعلم باحثًا عن أدلة مثل: يبدو الطلاب غير منتبهين، لا يشاركون في النشاط، تظهر إجاباتهم أنهم مرتبكوا الفهم، لم تصل لهم المعلومات بشكل صحيح، تنقصهم المعلومات الكافية، ثم ينظر المشرف إلى سلوك المعلم لتقليل التعلم. (راشد العبد الكريم، 2005، ص 63).

#### نموذج لتحليل الملاحظة التشخيصية

وهذا التحليل يمكن أن يحدث بطريقتين: حيث يمكن للمشرف أن يقوم به بمفرده محدداً جدول أعمال مبدئي لمداولة الإيجاز (لقاء الإيجاز) مستخدماً ذلك الجدول المبدئي لعمل الخطوط العريضة للتخطيط للقاء الإيجاز أو يمكن أن يقوم بالتحليل المشرف والمعلم بطريقة تشاركية في لقاء الإيجاز.

**الخطوة الخامسة: مداولة البحث التشخيصي:** وتحمل علامات: (راشد العبد الكريم، 2005، ص 66)

أ- **التقصي التشاركي:** وهي الغنى بالمعلومات فيجب أن تقوم المداولة على المعلومات الموضوعية من كلا الطرفين مع التقليل من الأحكام الذاتية.

ب- **التعاون والتبادل:** حيث تعقد المداولة بطريقة تحترم علم ووجهة نظر كل من المعلم والمشرف حيث يعملون بوصفهم زملاء لحل مشكلات التعلم والتدريس الملحوظ.

ج- **حل المشكلات والأسلوب التأملي:** فتسعى المداولة لحل مشكلات التعلم وليس للتقييم أو للنقد فالمشرف يهتم بمساعدة المعلم لتفحص قناعاته ومعلوماته خاصة إذا كانت تؤثر على أدائه.

د- **الإنتاجية:** تركز المداولة على نقاط القوة لدى المعلم وكيف تكون أساساً للعمل المستقبلي، فالمداولة تسعى للحلول والهدف مساعدة المعلم ليكون مفكراً ومتأملاً باستخدام هذا التوجه من حل المشكلات وإذا بدا أن لدى المعلم صعوبة في حل المشكلات التعليمية فقد يحتاج المشرف دعماً إضافياً.

**الخطوة السادسة: حلقة التدريب:** هو تدريب منتظم للمعلم ليساعده على اكتساب مهارة تدريسية ويؤكد (جلاتهورن) أن فاعليته تعتمد على نوعية (جودة) التدريب المنتظم.

#### ويشمل عددًا من الخطوات:

**الأولى: بناء قاعدة علمية:** يقدم المشرف معلومات أساسية عن المهارة التي يراد تطويرها: ما المهارة؟، لماذا هي مهمة؟، ما الخطوات التي يجب عملها؟، ما الوقت الأنسب لاستخدام المهارة؟، ما المشكلات المتوقع ظهورها عند استخدام تلك المهارة؟، ما المصادر الموجودة؟، كل هذه المعلومات يمكن تلخيصها فيما يسميه جلاتهورن (بروتوكول التدريب) وهو حزمة معلومات يمكن للمعلم أن يقرأها إعداداً لهذه الحلقة ويمكن حفظ بروتوكولات التدريب في ملفات لسهولة الاستخدام.

**الثانية : عرض المهارة :** يقوم المشرف بعرض المهارة أو بعض شريط مصور يعرض المهارة ويجب أن يطلب من المعلم تقديم تغذية راجعة للمشرف عن العرض.

**الثالثة : تسهيل التمرين الموجه للمهارة :** الآن لدى المعلم فرصة لعرض المهارة. ويجب أن يحدث هذا التمرين الموجه في بيئة آمنة عاطفياً، مثل فصل خال، أو مكتب المشرف أو غرفة اجتماعات. ويقوم المشرف بدعم وتشجيع المعلم في هذا التمرين الموجه، لكنه يقدم تغذية راجعة تصحيحية إذ لزم الأمر.

**الرابعة : التخطيط لتمرين مستقل :** عندما ينتهي التمرين الموجه يخطط المعلم المشرف لتمرين المعلم المستقل للمهارة مع إعطاء التغذية الراجعة، فيختار المعلم وقتاً لاستخدام المهارة ثم يطور المعلم والمشرف أو يعدلان نموذجاً يستخدمه المشرف للقيام بملاحظة مركزة وتركز حلقة التدريب على مهارة واحدة تبين من الملاحظة التشخيصية والتحليل احتياجها إلى تطوير.

#### **الخطوة السابعة : الملاحظة المركزة**

عادة تكون الملاحظة المركزة بعد حلقة التدريب بأيام قلائل ، الملاحظة تعنى بتفحص جزء واحد من أجزاء العملية التعليمية وتكون المهارة المحددة للتدريب والتطوير والملاحظة المركزة قد تتفحص مهارة قدمت في أحد برامج النمو المهني والملاحظة المركزة يمكن أن تكون أداة فاعلة للنمو وحالما يحدد مدى التركيز تشاركيا يقوم المشرف والمعلم باختيار أو تحويل أو صياغة نموذج ملاحظة مركزة كأداة تسهل الملاحظة والتسجيل .

**ويوجد عدد من نماذج الملاحظة المركزة: (راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 71 )**

أ- **مخطط الجلوس :** حيث يظهر اسم كل طالب وموضعه مع وجود مساحة رموز ذات معنى وهذا النمط مهم إذا كان تركيز الملاحظة يتطلب معلومات عن طلاب معينين مثلاً إذا كانت المهارة المراد ملاحظتها هي إبقاء الطلاب مشاركين في الأنشطة فإن مخطط الجلوس سيظهر الطلاب الذين يشاركون في النشاط وسيظهر غير المشاركين.

ب- **قوائم التتبع :** وهي قوائم بسلوكيات محددة تتعلق بمهارة معينة فمثلاً قائمة تتبع لملاحظة تعلم الطلاب في المجموعات الصغيرة قد تشمل هذه القائمة من المهارات : يلاحظ بشكل قريب السلوك غير اللفظي في المجموعات، يراقب استجابات الطلاب اللفظية (الشفهية) ، يطلب من الطلاب عرض ما تعلموه بعد نهاية جلسة المجموعات الصغيرة ، يطرح أسئلة على الطلاب لتقويم تعلم المجموعات الصغيرة، وقوائم التتبع مفيدة جداً إذا كانت المهارة الملاحظة يندرج تحتها مهارات.

ج- **سجل الوقت والكمية :** هي نماذج تعطي الملاحظ مساحة لتسجيل الوقت الذي يحدث فيه سلوك محدد وعدد الطلاب المشتركين في ذلك السلوك وتفيد بشكل خاص لتسجيل الملاحظات عن أنماط انتباه الطلاب خلال الدرس عندما يحدد مجال التركيز بشكل ثنائي وبعد نموذج الملاحظة يقوم المشرف عندئذ بملاحظة الصف وتسجيل المعلومات، أن التفاعل بين الاثنين مركز ومحدد ويركز الزميلان على جانب واحد من نموها لاحتياجها تغذية راجعة، أن هذه الطريقة التي تؤكد على تحليل المعلومات المركزة يقلل احتمالية انزلاق أحد الأعضاء في مجال تقويمي ،ويؤكد (جلاتهورن) أنه رغم قلة الدراسات العلمية التي أثبتت أثراً إيجابياً لتدريب الأقران في هذا النموذج على المعلمين إلا أن كثيراً من المشاهدات وآراء الخبراء تؤكد فاعليته ، وهناك بعض المؤشرات أن تدريب الأقران الأفضل مع ما فيه من مشكلات.

**الخطوة الثامنة : لقاء المراجعة التحليلي المركز** تتم فيه مراجعة نتائج الملاحظة المركزة وتحليلها وهذه مرحلة معقدة نوعا ما حيث تستهلك الكثير من الوقت ولها إيجابيات وسلبيات ، **ومن الإيجابيات** : تحسين أداء المعلمين حديثي التعيين، تحفيز المعلمين على الارتقاء بأنفسهم ذاتيا، المحافظة على مستوى أداء المعلمين ذوي الخبرة ، ايجاد بيئة مدرسية تحفز على التعلم والتعاون، مراعاة اسس تعليم الكبار، **والسلبيات** : يشعر المعلم في النمو المكثف بالنقص أمام الزملاء ، ضعف توفر الوقت الكافي لتطبيق التطوير التعاوني(راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 76)

#### النوع الثاني - النمو المهني التعاوني

ويرى جلاتهورن (1997) م بأن النمو المهني التعاوني هو : " عملية يتم من خلالها تطوير المعلمين عن طريق التعاون المنظم للزملاء حيث تعمل مجموعة المعلمين للارتقاء بأدائهم المهني بشكل تعاوني في ضوء خطط التطوير في مدارسهم " (راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 76) ، ويعد النمو المهني التعاوني يعد من أساليب رعاية عملية نمو المعلمين من خلال تعاون مع بعض بشكل منتظم من خلال العمل في مجموعات صغيرة من المعلمين بما يضمن لهم تحقيق النتائج المرجوة منه لخدمة العملية التعليمية " (آمال عتيبة ، 2009 ، ص 89 ) ، والمعلمون يعملون بشكل أفضل من خلال العمل التعاوني ، مما يتيح لهم تنمية أدائهم المهني وتبادل وجهات النظر فيما بينهم وذلك من أجل تحسين تعليم وتعلم الطلاب. (Johnson, C. & Altland, V.,2004, p.82) ، كما يخفف عزلة المعلمين ويمكنهم من التفاعل بينهم والاستفادة من بعض وتبادل الخبرات والحرية في اتخاذ القرارات .

**أ- مسوغات طرح النمو المهني التعاوني** : ومنها **الوضع التنظيمي للمدرسة** : يعد العمل التعاوني بين المعلمين له الأثر الايجابي على المدرسة بحيث يقوي الروابط بين المعلمين وبالتالي يربط نمو المعلمين بتطوير المدرسة ولا يعد نمو المعلمين غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحسين عملية التعلم وذلك من خلال تحسين عملية التعليم ، **وضع المشرف** : يمكن للمشرف توسيع دائرة عمله من خلال أسلوب النمو المهني التعاوني.(إبراهيم العوران، ٢٠١٠، ص 56) ، **وضع المعلم** : لهذا الأسلوب فوائد تعود على المعلم حيث يشعره بمسؤولية تنمية نفسه كما يمكنه هذا الأسلوب من تبادل الخبرات بينه وبين المعلمين الآخرين والاستفادة منهم ، **خيارات النمو المهني التعاوني** تدريب الأقران، اللقاءات التربوية، تطوير المنهج، البحوث الميدانية، التحليل الذاتي للأداء.(جمال حاشي ، 2010 ، ص 8)

**ويتناول البحث كلا منها كالتالي : الأول - تدريب الأقران** : (راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 68) يعد من أكثر الأنماط شيوعاً حيث تقوم مجموعة معلمين بملاحظة تدريس زميل لهم بشكل منظم وتقديم تغذية راجعه له لتطوير أدائه ويتم في هذا النمط خطوات التنمية المكثفة نفسها ولكن بين المعلمين أنفسهم دون تدخل المشرف التربوي وهو عبارة عن حلقات من الزيارات الصفية المنظمة يقوم بها مجموعة من المعلمين فيما بينهم بشكل منظم للتدريب على مهارات تدريسية محددة، لتحقيق أهداف تطويرية حيث يقسم المعلمون إلى مجموعات صغيرة تتراوح بين (3 - 5) معلمين يقومون بملاحظة تدريس بعضهم بعضا ويعقب ذلك مداوات إشرافية وهو أكثر صور النمو المهني التعاوني ويتم فيه تقريبا تطبيق خطوات التطوير المكثف نفسها لكنها بين الزملاء دون تدخل مباشر من المشرف ، ويتم هذا النشاط عبر حلقات تدريب تتضمن كل منها التدريب على مهارة واحدة يختارها المعلم ويطلب من زملائه ملاحظتها ، **ولهذا النمط خصائص مثل الاهتمام بالفروق الفردية لدى المعلمين، يتعلم المعلمون بنفس الطريقة التي**

يتوقع أن يعملوا بها، تفريد التعليم، يتم التعلم على أساس سرعة المعلمون أنفسهم، التحليل الذاتي للأداء : يسجل معلم أدائه بالصف عبر جهاز الفيديو ثم يحلله عن طريق نماذج يقدمها المشرف التربوي ثم يكتب تقريرا قصيرا عن أدائه وما جوانب التطوير.

**خطوات العمل في تدريب الأقران :** ويمر بالخطوات التالية: (راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 68)

- أ- **تكوين المجموعات :** وهي من مهام مدير المدرسة ويراعى فيها أن يتراوح عدد الأعضاء في المجموعة بين (3:4) معلمين مع امكانية تفريغ جميع الأعضاء حصة أسبوعيا على الأقل والحرص على التآلف والثقة والتجانس بين الأعضاء من حيث مستوى الصفوف التي يدرسونها.
  - ب- **اللقاء التعريفي :** ويوضح فيه مدير المدرسة أسلوب عمل المجموعات ومتطلباته.
  - ج- **تدريب المجموعات :** حيث يقوم مدير المدرسة والمشرف التربوي بتدريب المجموعات على أسلوب الزيارة الصفية والملاحظة واعداد أدوات الملاحظة والمداومات.
  - د- **تحديد المهارات المستهدفة :** وتحدد كل مجموعة المهارات المستهدفة التي سيتم العمل على تطويرها من خلال الملاحظة العامة من زملاء المعلم لأدائه داخل الفصل والتغذية الراجعة أثناء العام الدراسي ومن ثم يقترحون المهارات التي تحتاج إلى تطوير أو من خلال من مبادرة المعلم أو من المجموعة بتبني أسلوب جديد في التدريس.
  - هـ- **وضع خطة فصلية :** تجتمع كل مجموعة وتضع خطة فصلية بها مواعيد لزياراتهم واجتماعاتهم خلال الفصل الدراسي وأسماء المعلمين المزارين وأهداف كل زيارة ونماذج الملاحظة التي سيستخدمونها أثناء الزيارة وتحديد طريقة جديدة أو أسلوب في التدريس يتبنون تطبيقه.
  - و- **إعداد أدوات الملاحظة الصفية :** المناسبة لأهداف الزيارة ويراعى البساطة والموضوعية لتعطي معلومات واضحة ومحددة حيث يحدد موعد الملاحظة والهدف والجوانب الإجرائية للملاحظة بعد التشاور مع المعلم المزار للإجابة عن أسئلة (مالدرس الذي سيلاحظ؟، كم وقت الملاحظة؟، متى ستبدأ الملاحظة؟، ما أداة الملاحظة؟).
  - ز- **الملاحظة الصفية :** مجال عمل المعلم هو الصف الدراسي فالملاحظة الصفية ممارسة إشرافية ضرورية لتطوير أداء المعلم حيث تركيز الجميع على هدف الملاحظة دون التقويم أو إصدار أي حكم على أداء المعلم داخل الفصل فيتم إجراء الملاحظة والخروج بالمعلومات المطلوبة.
  - ح- **لقاء ما بعد الملاحظة :** للمعلم مع أعضاء المجموعة لمناقشة نتائج الزيارة الصفية على أن يحدد المعلم الملاحظ مكان وزمان اللقاء ليشرح المعلم بأنه هو الذي يدير الجلسة ، ويكون الجلوس بطريقة لا توحى بوجود رئيس أو متفوق بل على طاولة مستديرة ، والبدء بالتذكير بهدف التدريب للالتزام به ، ويعطى المعلم الملاحظ الوقت الكافي للحديث عن أدائه وتفسير ما قام به وعلى الملاحظين تقديم نتائج ملاحظاتهم على شكل حقائق وشواهد دقيقة من أداء المعلم نفسه ثم تقديم آرائهم حيال هذه الحقائق على شكل تساؤلات واستفسارات وعلى الملاحظ ألا يصر على رأيه بل يكفي أن يقدمه فقط ويقدم ما لديه من أدلة لاقتناع الآخرين دون إلحاح.
  - ط- **توثيق الاجتماع :** في محضر وتدوين ما تم الاتفاق عليه من تطوير ينفذه المعلم مستقبلا.
- الثاني - اللقاءات التربوية :** هي مناقشات منظمة حول قضايا تربوية ومهنية وعلمية على شكل ندوات أو مؤتمرات أو محاضرات لتحسين المستوى المعرفي والمهني لدى المعلمين ويفضل على شكل ورش

عمل. (سهى نونا صليوه ، 2005 ، ص 52) ويجب أن تكون منظمة ومخطط لها تخطيطاً جيداً ويوضع لها عنوان محدد وترسم محاورها ويحدد مكانها وزمانها وأهدافها. (عبد الرحمن العبد الجبار ، 2007 ، ص 82) ، وتعرف أنها : " لقاءات وأنشطة نمو مهني تنظم بشكل أساس بجهود ذاتية في المدرسة وعادة أثناء وقت العمل الرسمي لتلبية الاحتياجات التنموية للمعلمين " (راشد العبد الكريم ، 2004 ، ص 43) وقد ينفذها المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمون وخاصة فئة النمو المهني الذاتي.

**إجراءات تطبيقها :** مع بداية كل فصل دراسي تحدد إدارة المدرسة مع المشرف والمعلمين الموضوعات التي يحتاجها المعلمون ، تعد إدارة المدرسة جدولاً بمواعيد وموضوعات اللقاءات وأسماء المنفذين في بداية الفصل الدراسي ، تعقد اللقاءات كل أسبوعين أو أكثر حسب احتياجات وظروف المدرسة ، تنفذ لكل المعلمين أو بعضهم حسب الاحتياج ، لا ينبغي أن تؤثر على سير العمل بالمدرسة ، توثيق اللقاءات التربوية للاستفادة منها كتغذية راجعة فيما بعد ، تنفذ اللقاءات التربوية على شكل محاضرات وورش عمل وندوات وعروض حاسوبية وتمثيل أدوار.

**الثالث - تطوير المنهج** وبما أن من مهام الإشراف فيما يتعلق بالمنهج التقويم أثناء التطبيق العملي فعلى المشرف أن يسعى إلى فتح باب النقد والتقويم أثناء نقاشه مع المعلمين وأثناء تحليل أدائهم حتى في المدارس التي بها مقررات دراسية جاهزة ويتوقع من المعلمين استخدامها فإن كثيراً من عمل المنهج ما زال باقياً لمعلمي الفصول الذين يقدمون المنهج بطرق متعددة ، فيسجل كل ملاحظة يطرحونها ويركز على الأنماط المتكررة التي تظهر في سلوك المعلمين التدريسي مع كل جزئية من المنهج.

**وقد تكون الفرق التعاونية أفضل تنظيماً حيث يقوم الفريق أو المعلم بمساعدة المشرف بالآتي :**

● **عمل خطة سنوية لتطبيق المنهج :** وتظهر الخطط السنوية الوحدات ، والنسق (التتابع) الذي تقدم به ومقدار الوقت الذي تحتاجه. وبدون الخطة السنوية يجد المعلمون السنة قد مضت دون أن تدرس الموضوعات الرئيسية، وأن الوقت قد ضاع. وبالرغم من أن أعضاء الفريق سيختلفون يسيراً، إلا أن التخطيط للسنة يصنع مجموعة متلاحمة من المتعاونين.

● **إثراء المنهج:** من المحتمل أن المنهج قد صمم لجميع الطلاب، وإعطاء بعض الاقتراحات العامة لمحتوى تفريدي (يراعي الفروق الفردية بين الطلاب) ، فيمكن للفريق التعاوني أن يصمم أنشطة إثرائية تراعي الفروق الفردية.

● **إعطاء أنشطة علاجية :** فبعض الطلاب لا يجيدون التحصيل خلال التعلم الأساسي، فيحتاجون مواداً خاصة تراجع المفاهيم الأساسية وترسخها وتقدم مسارات بديلة وتمكنهم من التعلم.

● **إقامة ورش عمل لتدريس المنهج ونقده بطريقة علمية :** إن هذا الاستخدام للمنهج إسهام (كبير) يمكن أن يقدمه الفريق التعاوني للنجاح العام للمدرسة.

**الرابع - البحوث الميدانية** البحث العلمي أو البحث الإجرائي هو بحث منظم يقوم به بعض التربويين وأحياناً بمعاونة الأكاديميين لبعض موضوعات الممارسات التربوية ويصمم لتعميق الفهم ويقود للإصلاح (العلاج) وحسب جلاتهورن (1997) وجدت بعض الدراسات أن البحوث العملية أدت إلى نتائج : تغيير في علاقة المعلم بالطالب، تنمية القدرة التأملية لدى المعلمين تساعد على التعاون بين المعلمين ، تنمي معلومات المعلم ، توجد وسيلة مهمة لتدريب المعلم (يحيى نبهان ، 2007 ، ص 42) ، ويقرر جلاتهورن أنه من خلال مقابلاته مع معلمي إحدى المدارس أفادوا بأن البحث العلمي عمق فهمهم لمشكلات المدرسة



ومكنهم من عمل تغييرات مهمة في برنامجها، إلا أن الدراسات كشفت قصورا في تطبيق هذا النمط حيث إن نسبة ( ٧٢,٧ % ) من المعلمين لم ينفذوا أية بحوث من هذا النوع خلال سنوات خبرتهم التدريسية ، وأن نسبة ( ٦٢,١ % ) من المعلمين لم يسبق لهم التدريب على هذه البحوث خلال ما اجتازوه من برامج للتدريب أثناء الخدمة. (محمد مدبولي ، ٢٠١١ ، ص 186)

**الخامس - التحليل الذاتي للأداء :** وهو قيام المعلم بتحليل أدائه ذاتيا من خلال تصوير الدروس ثم إعادة مشاهدته والتأمل في أدائه وتحليله وتقييمه ثم كتابة تقرير للاستفادة منه لتطوير أدائه . (راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 79) ، ويستحسن أن يطلع المعلم زملاءه على بعض التقارير ومناقشتها معهم حتى يتأمل المعلم ذاتيا ليكون أكثر وعيا بسلوكياته التدريسية. (حاشي ، 2010 ، ص 17) **ولتحقيق أهداف نشاط تحليل الأداء لا بد من توافر:** تهيئة البيئة المساندة ، مشاركة المعلمين ، تبسيط البرنامج ، تقديم التدريب اللازم ، توفير الوقت اللازم ، مكافأة المشاركين ، **إجراءات العمل في نشاط تحليل الأداء:** يحدد المعلم مهارات يريد ملاحظتها في أدائه بالفصل، يضع خطة يحدد فيها المهارات والدروس التي سيصورها أو أجزاء منها، يصور الدرس أو الجزء المحدد منه ، يشاهد المعلم الدرس ويتأمل أداءه مركزا على المهارة المحددة، يستفيد من أدوات الملاحظة وتأمل أدائه في التطوير، يكتب تقريرا عن نتائج ملاحظته ويطلع المدير وبعض زملائه ويتدارسونها وقد تكون موضوع نقاش، يضع خطة محددة للارتقاء بأدائه داخل الفصل في ضوء تلك الملاحظات. (حاشي ، 2010 ، ص 19)

**ويؤكد (جلتهورن) أن كل مدرسة تصمم هذا الخيار بما يناسبها ويقترح آلية لتنفيذه: ( Glatthorn, ) 59 (Allan,p: وهي كالتالي :**

- يقرر فريق العمل ما المكونات التي ستوفر من النموذج التعاوني للفرق ( للمجموعات ) .
- المرونة مطلوبة هنا ويجب أن تعطي الحرية للفرق لاستخدام أي من المكونات التي سبق ذكرها.
- يقوم فريق العمل بتوعية المعلمين بطبيعة النموذج التعاوني وفوائده وقصوره ومكوناته الخاصة.
- تعقد الفرق اجتماعا لتنظيم عملها التعاوني للسنة القادمة وتحديد هدف رئيسي للفريق.
- يجب أن يكون الهدف ذا مغزى تربوي مهني ويرتبط بخطة تطوير المدرسة .
- ويوضح الفريق كيف سيحقق هدفه وكيف سيرض تقدمه.
- يتلقى الفريق التدريب اللازم لامتلاك المهارات التي يتطلبها تنفيذ المكون المختار.
- يلتقي كل فريق مع مدير المدرسة بنهاية السنة لمراجعة التقدم وللخطيطة للمستقبل.

**التأكد ( ضمان ) نجاح النمو التعاوني :** النمو المهني التعاوني لن يزيد من نمو المعلمين بشكل فاعل إلا إذا اتبعت الخطوات الآتية لضمان النجاح مثل التخطيط والمتابعة الجيدة من قبل الإدارة، تهيئة البيئة المساندة، وجود المشاركة من القاعدة (المعلمين) والدعم من القمة ( المدير والمشراف) ، الإبقاء على البرنامج بسيطا. (إبراهيم العوران ، ٢٠١٠ ، ص 67) .

**النوع الثالث- النمو المهني الموجه ذاتيًا:** عملية نمو مهنية يعمل فيها المعلم مستقلا لزيادة نموه المهني بمفرده من خلال مبادراته الذاتية ويفضل بعض المعلمين ذوي الخبرة العمل الفردي الذاتي لنموهم المهني وهو مفيد جدًا لهم ويشاركون بفاعلية في أنشطة النمو المهني التعاوني فيتولون التدريب أو إلقاء المحاضرات ودور المشرف المساندة والدعم والتغذية الراجعة.

أ- **التعريف** : ويعرف النمو الذاتي بأنه : " عملية إشرافية تفرديه يحدد المعلم أهدافه وخطته، ليتمكن من العمل باستقلال في خطط نموه المهني مع مساعدة طفيفة من المشرف كناصر أو المدير أو الزميل" (أفراح محمد عقلا، ٢٠٠٩، ص ١٥٩) ، والنمو المهني "عملية نمو مهنية تربوية يعمل فيها المعلم منفرداً لتنمية نفسه ، ويكون نمو المعلم نابعاً من جهده الذاتي ، وإن كان سيحتاج من وقت لآخر إلى الاتصال بالمدير أو المشرف". (إبراهيم العوران ، ٢٠١٠ ، ص ١٥٣) ، وهو عملية نمو مهنية تربوية يعمل فيها المعلم بشكل مستقل معتمداً على جهده الذاتي فيحدد لنفسه هدفاً أو أكثر يعمل على تحقيقه خلال فصل أو عام دراسي كامل ويضع لذلك خطة يقوم بتنفيذها ثم يعد تقريراً عما تحقق له من نمو مهني يقدمه للمشرف التربوي للحصول على التغذية الراجعة المناسبة ويكون دور المشرف المساندة وليس التدخل المباشر ويناسب هذا الأسلوب فئة المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة العالية والواعين بأهداف الإشراف الذاتي ومنطلقاته. (Glatthorn, Allan, 1997, p : 33) ، والمعلم لا يعمل منعزلاً بل مع المعلمين من خلال مشاركة الزملاء والمشرفين معلومات تتعلق بأدائه وتقييمها وتصميم الخطة الذاتية وتنفيذها والتقييم الذاتي للتقدم نحو أهداف النمو، وللمعلم في هذا الأسلوب مسؤولية اتخاذ القرارات في كل خطوة من خطوات التطوير الذاتي مع الاعتماد على المعلومات والتوجيه والدعم التقني من الزملاء والمشرفين. (Gordon, S., 2005, p:93) ، يلاحظ اتفاق في مفهوم النمو المهني أنه عملية يقوم بها المعلم بنفسه لتطوير أدائه مع مساعدة الزملاء أو المشرفين. وهناك عدة نماذج للنمو الموجه ذاتياً ، وكلها تدور حول عناصر مثل: وضع أهداف نمو للسنة، وضع خطة تحقيق الأهداف، تطبيق الخطة، تقييم التقدم، إعطاء تقرير العملية، والمشرف مساندة لا متسلط ( Glatthorn, Allan, 1997, p : 73) . ويقترح جلاتهورن النموذج الآتي للنمو الموجه ذاتياً : يضع المدير والمعلمون خطة تطويرية للمدرسة ذات أهداف واضحة فمثلاً يكون من الأهداف يظهر الطلاب نمواً ملحوظاً في قدرات القراءة ، يقوم المعلمون الذين يشاركون في خيار النمو المهني الموجه ذاتياً بتحديد هدف واحد يشتق من أهداف خطة التطوير المدرسية.

ب- **مسوغات طرح النمو الذاتي** : لمواكبة مستجدات العصر بشكل مستمر: تمهين التدريس وجعل مهنة يجب إتقانها ، مراعاة قواعد تعلم الكبار وذوي الخبرة الذين لديهم المقدرة على تطوير أنفسهم مع ميلهم للحريه في طرق تعلمهم ، مراعاة الوقت من حيث منح المعلمين إمكانية ترتيب أنشطتهم وفقاً للوقت المتاح لهم، الاستفادة من قدرات وإمكانيات هؤلاء المعلمين من خلال مقدار الخطط اللازمة لتطويرها ، الاستفادة من خبرات المعلمين في منح زملائهم مزيداً من الخبرات التربوية المتميزة لتطوير أنفسهم (عبد الرحمن العبد الجبار ، 2008 ، ص 56).

وليتيم نجاح النمو الذاتي لا بد من مراعاة النقاط: إعطاء التدريب الكافي لمهارات الإشراف الذاتي مثل : مهارات صياغة الأهداف ، تصميم خطط واقعية فاعلة قابلة للتطبيق، تحليل المعلومات في سجلات المعلم نفسه ، تقويم التقدم والنمو المستمرين، جعل البرنامج بسيطاً بعيداً عن التكلفة والتعقيد، توفير المصادر اللازمة، الحصول على تغذية راجعة تطويرية عن التنفيذ. (إبراهيم العوران ، ٢٠١٠ ، ص 87) ، وتوجد عدة نماذج للنمو الموجه ذاتياً ، وكلها تدور حول العناصر الآتية : وضع أهداف للنمو خلال السنة، وضع خطة لتحقيق الأهداف، تطبيق الخطة، تقييم التقدم، إعطاء تقرير عن العملية. (Glatthorn, Allan, 1997, p : 87)

**ج- خطوات تصميم برنامج النمو المهني الموجه ذاتيا :** ويقترح جلاتهورن خطوات لتصميم البرنامج وهي : يقوم المعلم بكتابة قناعاته ومبادئه فيما يتعلق بالتدريس، يبدأ المعلم بنقاط القوة لديه، فيحدد الأشياء التي يجيدها، يعمل المعلم خطة لخمس سنوات تحدد الاتجاه العام للنمو، يركز المعلم على فصله محل التعلم بالنسبة له، يحدد المعلم الجوانب التي يريد فيها المساعدة، يضع خطة تطويرية واضحة ومحددة ومركزة، يطلع المعلم المشرف التربوي ومدير المدرسة على ما يعمل ، الحصول على التغذية الراجعة، يكون المعلم ملفا تراكميا موثقا للبرنامج، يعد المعلم تقارير دورية عن البرنامج واستفاداته من التغذية الراجعة عند مناقشتها مع المشرف التربوي ومدير المدرسة، يقوم المعلم باستمرار مدى تقدمه ويحدد جوانب الاحتياج إلى مساعدة الآخرين في نهاية الفصل الدراسي والعام الدراسي.

**النوع الرابع- الإشراف التربوي الإداري :** وهو أحد أنواع المراقبة الإدارية من مدير المدرسة أو وكيلها أو من المشرف التربوي من خلال زيارة تستغرق من الوقت من ( 5 – 10 ) دقائق وتكون سريعة للمعلم في الفصل أثناء تدريسه لطلابه وتبنى على تخطيط سليم وعلاقات إنسانية جيدة متبادلة وتتم بأسلوب الزيارات السريعة الخاطفة لتشخيص واقع المعلم وتصنيفه وفق خيارات الإشراف المتنوع ومساعدته في اختيار الفئة التي تناسبه من أجل تطوير قدراته العلمية والمهنية ويمكن أن يقدم لجميع المعلمين أو لمن لم ينالوا أي نوع من أنواع الإشراف المتنوع مما سبق.

#### (5) ايجابيات الإشراف المتنوع

تكمن أهمية الإشراف المتنوع في أنه ينظر إلى كل معلم من منظور خاص بحيث يهتم بالفروق الفردية لدى كل معلم وتبنى على أساسها عملية الإشراف التربوي كما تكمن أهميته في أنه يتبنى فلسفة وجود علاقات إنسانية بين المشرف والمعلم وتقوم على المودة لتطوير الأداء المهني للمعلم. ومن هذه الايجابيات : الشمول : حيث يشتمل على بعض نشاطات النماذج الإشرافية الأخرى فهو يستفيد مع شيء من التحوير من نموذج الإشراف الصفي ( العيادي ) وكذلك يستفيد من أصل فكرة تقسيم المعلمين إلى مستويات من حيث طريقة التعامل وهي الفكرة التي طرحها الإشراف التطوري ، المرونة : حيث يعطي النموذج الحرية للمشرف والمعلمين.

**كما أن للإشراف المتنوع مجموعة من الايجابيات منها :** زوال الحاجز النفسي بين المشرف والمعلم ، تنويع الأساليب الإشرافية المنفذة في المدارس وزيادة عددها، إعطاء الفرصة للمعلمين لتطوير ذاتهم واكتشاف قدراتهم وزيادة الثقة بأنفسهم ، تعزيز مبدأ التدريب علي رأس العمل والتطوير أثناء الخدمة ونقله إلي مكان العمل ، تركيز جهود المشرف التربوي بصورة أكثر فاعلية داخل المدرسة ، دفع مديري المدارس للعناية والاهتمام بالجانب الفني أكثر ، زيادة النمو المهني والتطوير الذاتي للمشرفين التربويين ، توفير الوقت لدي المشرف التربوي للقيام بدوره الأساسي ، اذكاء روح التنافس بين المعلمين داخل المدرسة وبين المشرفين التربويين في تقديم الأفضل. ( Piraino,G. ,2006.p:8 )

**المسوغات ونظرة عامة :** من أهم المسوغات التي دعت إلى طرح الإشراف المتنوع هو التفاوت بين المعلمين في الجوانب الشخصية والمهنية والعلمية ، والفروق الفردية بين المعلمين وتنوع احتياجاتهم التنموية يجعل من الضروري تنويع الإشراف المقدم لهم كما أن المعلمين ذوي الخبرة ليسوا بحاجة إلى طريقة مكثفة ، كما يحتاج إليها كثير من المعلمين الجدد ف لديهم غالبًا من الخبرة والمهارة ما يمكنهم من النمو المهني الذاتي أو بمساعدة غير مباشرة من زملائهم.

كما يتميز الإشراف المتنوع كنموذج بالآتي : المرنة تمنح النموذج القدرة على التكيف مع جميع الظروف المدرسية ، يراعي ظروف المعلمين المختلفة فيسمح لهم بالاختيار بين الأساليب المتاحة ، يربط النظرية بالتطبيق العملي حيث تدرس الأفكار وتناقش فتولد قنوات تدفع المعلمين إلى التوظيف العملي لها، ينظر للعملية التعليمية نظرة شاملة متكاملة ، يشجع على وجود روح الثقة والمودة والاحترام بين المشرف والمعلم، ويقوي أواصر الاتصال بينهم، يشجع أيضاً على العمل التعاوني التشاركي بين الزملاء ، يسمح بالاستفادة من الأساليب الإشرافية الأخرى ، يتيح للمعلم فرصة تقويم نفسه ذاتياً ، يشجع المعلم على التفكير والتأمل (Elliott, 2010.p ; 22)

**معوقات الإشراف المتنوع : للإشراف التربوي المتنوع مجموعة معوقات مثل : ضعف تقبل الميدان التربوي للتجربة الجديدة ، غياب وجود نماذج عمل موحدة، أنصبة المعلمين المكتملة ، قلة تفاعل بعض المعلمين وخاصة معلمي التربية البدنية والفنية مع النموذج، قلة التفاعل مع مستجدات التخصص.(رباح رمزي، 2018، ص ص 244-326)**

**سلبيات تطبيق الإشراف المتنوع :** ومنها ضعف تهيئة الميدان التربوي، وقد يترتب عليه بناء خطط طويلة المدى تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين وزيادة الانفاق المادي على التعليم، قد لا يحسن بعض المعلمين اختيار أسلوب الإشراف المناسب لهم ، التباين بين البيئة المدرسية وبين المجتمع المحلي في تطبيق مبادئ الديمقراطية مما قد يؤثر سلباً على التطبيق ، اعتقاد بعض المعلمين فصل الإشراف عن التقييم وإصدار الأحكام فقد يتهاونون في بعض مهامهم ، ضعف تدريب المعلمين والمديرين والمشرفين على تطبيق نموذج الإشراف المتنوع، ارتفاع نصاب حصص المعلمين، زيادة كثافة الفصول الدراسية، الحاجة إلى معايير أدق لتصنيف أداء المعلمين، شعور معلم التطوير المكثف بالنقص أمام زملائه، محدودية وقت تطبيق النمو المهني التعاوني.(عبدالعزیز البابطين، 2004، ص ص 102 – 103)

**مبررات تطبيق الإشراف المتنوع :** يراعي أوضاع المدارس وظروف المعلمين، الفروق الفردية بين المعلمين، يراعي مهنية المعلمين ، يوفر الوقت للمشرف مما يجعل المشرف يركز على عينة من المعلمين.(راشد العبد الكريم ، 2005 ، ص 91)

**آليات عمل المشرف التربوي في الإشراف المتنوع :** (منصور سلمه ، وآخرون ، 2008 ، ص 142) زيارة المدارس المعنية والاجتماع بمديريها لتعريفهم بألية العمل وكيفية تطبيق إجراءات البرنامج ، الاجتماع بفئة النمو المكثف وتنفيذ المراحل الثمان معهم ، الاطلاع على خطط حلقات تدريب الأقران فئة النمو التعاوني ومتابعة تنفيذها بالزيارة المنسقة مع كل فريق والاطلاع على محاضر الاجتماعات ، الاطلاع على خطط معلمي فئة النمو الذاتي وإقرارها، والاطلاع على مدى تنفيذها خلال الزيارات اللاحقة والقيام بتقديم المساعدة إذا لزم الأمر ، وضع هدف محدد وأداة ملاحظة لكل زيارة ، الاطلاع على ملفات المدرسة المعدة لبرنامج الإشراف المتنوع .

**مهام العاملين في الإشراف المتنوع** الإشراف التربوي المتنوع رسالة وأمانة يحملها المشرف التربوي على عاتقه كقائد يمارس أنشطة إيجابية في توجيه طلابه لتطوير العملية التعليمية والنمو المستمر للطلاب والمعلم من خلال تهيئة الفرص المتكاملة للنمو والإبداع (عدنان المكدمي، 2013، ص ص 12 - 15)

وتوجد مجموعة مهام للعاملين في تطبيق الإشراف المتنوع كما يلي :

أ- **مهام المشرف التربوي لتطبيق الإشراف المتنوع :** للمشرف التربوي مهام متعددة تتضح فيما يلي:  
عقد اجتماع مع مديري المدارس المسندة إليه للاتفاق على الإجراءات الرئيسية لخطة العمل ، تصنيف المعلمين إلى ثلاث فئات وفق معايير التصنيف المحددة ( فئة التطوير المكثف ، فئة النمو التعاوني ، فئة النمو الذاتي ) بالتعاون مع مدير المدرسة ، متابعة مدير المدرسة لتنفيذ اللقاءات التربوية التي تقام كل أسبوعين وحضور فعاليتها والمشاركة فيها ، وضع خطة لزيارات المعلمين في فئة ( التطوير المكثف ) بالتنسيق مع مدير المدرسة ، التأكد من وجود هدف محدد لكل زيارة ووجود أداة مناسبة لجمع المعلومات، الاطلاع على خطط حلقات تدريب الأقران ومتابعة تنفيذها، الاطلاع على محاضر اجتماعات فرق العمل وتزويدها بالتغذية الراجعة، إعداد المشرف التربوي تقرير فصلي عن أداء مدارس. (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2006، ص69)

ب- **مهام مدير المدرسة في ضوء الإشراف المتنوع :** ويعد مدير المدرسة القوة الدافعة في أي مؤسسة تربوية فدوره أساس لنجاح أي نموذج إشرافي يراد تطبيقه في المدرسة ، تحفيز المعلمين وتشجيع المبادرات التي تعين على تطبيق أساليب الإشراف المتنوع ، إعداد جدول اللقاءات التربوية والمشاركة في تنفيذها والإشراف عليها ، إشراك المعلمين في إعداد اللقاءات التربوية وتنظيمها ، التأكد من وضع خطط النمو المهني للمعلمين في فئة (النمو الموجه ذاتياً) ومتابعتها، زيارات صافية لجميع الفئات الثلاثة، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بالتشاور مع المشرف التربوي. (راشد العبد الكريم، 2005، ص 103)

ج- **مهام المعلم في ضوء الإشراف المتنوع :** وللوصول إلى تطوير أداء المعلم لتحسين تعلم الطلاب وتحقيق أهداف العملية التعليمية تتمثل مهامه فيما يلي (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2006، ص74)

❖ **المعلم في الفئة الأولى ( التطوير المكثف ) :** تحديد المهارات اللازمة لنموه المهني بالتعاون مع المشرف التربوي ، المشاركة مع المشرف التربوي في وضع خطة الزيارات وتنفيذها ، حضور اللقاءات التربوية التي تساعده على النمو المهني ، الاستفادة من المصادر في إثراء معرفته عن ما يحتاج إليه.

❖ **المعلم في الفئة الثانية ( النمو المهني التعاوني ) :** المشاركة في إعداد وتنظيم وحضور اللقاءات التربوية، استخدام أسلوب ( التحليل الذاتي للأداء ) لتطوير مهاراته التدريسية، المشاركة بفاعلية مع أفراد مجموعته في أنشطة الفئة ، تقديم تقارير دورية عن منجزاته لمدير المدرسة والمشرف التربوي.

❖ **المعلم في الفئة الثالثة ( النمو الموجه ذاتياً ) :** وضع خطة لنموه المهني ، السعي لتنمية مهاراته ذاتياً ، تقديم تقرير فصلي عما توصل إليه في مجال تنمية مهاراته ، المشاركة في بناء برامج النمو المهني للمعلمين في الفئة الثانية ( النمو المهني التعاوني )، المشاركة في تنفيذ اللقاءات التربوية للمعلمين في الفئة الثانية ( النمو المهني التعاوني)، مساعدة المشرف التربوي في ملاحظة المعلمين من تخصصه في أسلوب التطوير المكثف.

**المحور الثاني : تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر على ضوء اتجاه الإشراف المتنوع :** ويتناول نتائج البحث بشقيه النظري والميداني استخلاصاً من الإطار النظري للبحث والتي تشمل نتائج البحوث والدراسات العربية والأجنبية المستخدمة فيها، والمنطلقات المستخلصة من البحث الميداني لتطوير نظام الإشراف التربوي في مصر على ضوء اتجاه الإشراف المتنوع ، ووضع تصور مقترح بناء على ذلك ثم التعرض الى توصيات البحث.



## التصور المقترح لتطوير نظام الاشراف التربوي في مصر

### نتائج الدراسة النظرية

- أ- يعد الاشراف التربوي أحد العناصر المهمة في منظومة التربية .
- ب- الاشراف عملية مهمة للمؤسسات التربوية لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها.
- ج- الاشراف التربوي عملية متكاملة تهدف تطوير عناصر العملية التعليمية المتعددة والمتداخلة.
- د- الاشراف التربوي تقييم وممارسة تعلم محددة لتحديد احتياجات المتعلم وفعالية التدريس.
- هـ- يساعد الاشراف التربوي المعلمين على تحديد وتحليل الصعوبات التعليمية للطلاب والتخطيط للعلاج.
- و- ضعف اهتمام المشرف بتوفير فرص نمو مهني متنوعه للمعلمين.
- ز- قلة منح المشرف التربوي الحرية للمعلم لاختيار الأسلوب الاشرافي المناسب له .
- ح- ضعف تشجيع المشرف التربوي للمعلم على حضور الدورات التدريبية لتطوير أدائه.
- ط- قلة قيام المشرف بتقييم أداء المعلم في ضوء معايير محددة.
- ي- ضعف اهتمام المشرف باشارك المعلم في تحليل الملاحظات الشخصية.
- ك- تدني اهتمام المشرف بتحميل المعلم مسؤولية قراراته المهنية.
- ل- محدودية واقع دور المشرف التربوي في كل من المهام الآتية ( التخطيط- التنظيم- الاتصال والعلاقات الإنسانية- التوجيه والنمو المهني- والمتابعة - التقويم والتطوير) -
- م- ضعف العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم.
- ن- تدني مستوى العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- س- قصور نمط الإشراف التقليدي في تدعيم العملية التعليمية.
- ع- السعي للارتقاء بمستوى العملية التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة.

### أهداف التصور المقترح

- أ- وضع المقومات الأساسية اللازمة للتصور المقترح لتطوير نظام الاشراف التربوي بمصر.
- ب- تحديد عناصر التصور المقترح لتطوير نظام الاشراف التربوي في مصر.
- ج- وصف المتطلبات الضرورية للتصور المقترح لتطوير نظام الاشراف التربوي في مصر.
- د- استعراض الخطوات اللازمة لتنفيذ هذا التصور.
- هـ- تحديد إجراءات تنفيذ هذا التصور.
- و- عرض مشكلات ومعوقات قد تعترض تنفيذ هذا التصور.
- ز- اقتراح حلول للمشكلات التي قد تعترض تنفيذ هذا التصور.
- ح- استثمار الاتجاهات المعاصرة والحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاشراف المتنوع .
- ط- توفير بيئة داعمة لتطبيق الاشراف المتنوع داخل المدارس.
- ي- تقوية العمل بروح الفرق بين المعلمين.

## 1. منطلقات التصور المقترح

تستهدف الدراسة وضع التصور المقترح لتطوير الاشراف التربوي بمصر من خلال نموذج الاشراف المتنوع وذلك بناء على منطلقات مستخاصة من الاطار النظري والدراسة الميدانية كالتالي :

### 1- المنطلقات المستخلصة من الاطار النظري :

- يعد الاشراف التربوي أحد العناصر المهمة في منظومة التربية .
- الاشراف عملية مهمة للمؤسسات التربوية لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها.
- الاشراف التربوي ركيزة أساسية في تطوير الأداء التربوي وتحسين الأداء والتنمية المهنية للمعلمين.
- ضعف اهتمام المشرف بتوفير فرص نمو مهني متنوعة للمعلمين.
- قلة منح المشرف التربوي الحرية للمعلم لاختيار الأسلوب الاشرافي المناسب له .
- ضعف تشجيع المشرف التربوي للمعلم على حضور الدورات التدريبية لتطوير أدائه.
- قلة قيام المشرف بقييم أداء المعلم في ضوء معايير محددة.
- ضعف اهتمام المشرف باشتراك المعلم في تحليل الملاحظات الشخصية.
- تدني اهتمام المشرف بتحميل المعلم مسؤولية قراراته المهنية.
- محدودية اهتمام المشرف بمتابعة المعلمين من خلال عقد لقاءات دورية هادفة.
- قلة اهتمام المشرف بالالتقاء بالمعلمين بشكل جماعي.
- محدودية المصادر العلمية والوسائل التعليمية في الاشراف المتنوع.
- كثرة المهام الادارية الملقاة على عاتق المشرف التربوي.
- تدني مستوى العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- قصور نمط الإشراف التقليدي في تدعيم العملية التعليمية.
- السعي للارتقاء بمستوى العملية التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة.

## 2. مكونات التصور المقترح

في ضوء أهداف التصور المقترح الحالي يمكن التوصل الى صيغة علمية مقترحة لتطوير نظام الاشراف التربوي في ضوء الاشراف المتنوع ، ولا بد من وجود مكونات للتصور المقترح حتى نستطيع ضمان نجاحه ويتضح كالتالي:

1. الاهتمام بالمشرف التربوي والمعلم معا.
2. وضوح وتكامل الأهداف لتلبية احتياجات المشرف التربوي والمعلم لمواكبة العصر وتطوراته.
3. استخدام التكنولوجيا والأجهزة الحديثة.
4. ربط برامج تدريب المعلم والمشرف بمتطلبات البيئة المحلية.
5. اختيار المشرفين التربويين وفقا لقوانين ومعايير ولوائح محددة ودقيقة .
6. تفعيل دور وحدات التدريب بالمدارس.
7. تشجيع المعلمين على تقديم بحوث علمية ومقترحات وابتكارات تفيد الاشراف التربوي.
8. توفير الامكانات البشرية والمادية اللازمة.

كما يتضمن التصور الحالي الدور المقترح للمشرف التربوي مصنفا الى مجالات ضمن عملية وضع السياسات والإستراتيجيات والخطط المدرسية وتحديد الإجراءات والوسائل وحصر الموارد البشرية والمادية وتوزيعها على النظام المدرسي بشكل يؤدي الى تحقيق الأهداف التربوية في اطار السياسة التربوية للقطر.

**ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي :**

#### أ- مع المعلم

- التعاون مع المعلم في وضع الخطة المدرسية السنوية بشكل يتلاءم مع الإمكانيات المتاحة ويحقق الأهداف التربوية.

- التعاون مع المعلم في وضع خطط التنمية للمعلمين من دورات وبرامج تدريبية مستمرة بشكل يتناسب مع احتياجاتهم من المعارف والمهارات.

- مناقشة المعلم في الأهداف المدرسية الموضوعية والوقوف على اساليب تحقيقها بالشكل المطلوب.

- تنمية قدرات المعلم في وضع الخطط العلاجية لذوي التحصيل الضعيف لرفع مستويات تحصيلهم الى أقصى حد.

-إشراك المعلم في التخطيط لعملية الإشراف على المعلمين والتنسيق معهم في خطوات تنفيذها بما يتناسب مع الظروف والبيئة المدرسية.

-مساعدة المعلم في حالة الأزمات والمواقف المفاجئة التي تتعرض لها المدرسة من خلال وضع خطة لمواجهة الأزمات والسيطرة عليها أو الحد منها.

-تزويد المعلم بنماذج وأشكال حديثة لخطط مدرسية فعالة يمكن الاعتماد عليها في رسم الخطة المدرسية التي تحقق الأهداف التربوية الموضوعية.

#### ب- التنظيم المدرسي :

هو عملية تحديد الأدوار والمهام والأنشطة التربوية وتوزيعها على العاممين في المدرسة بشكل يتلاءم مع امكانيات وقدرات كل منهم ويتناسب مع الإمكانيات المتاحة ويحقق التعاون والتنسيق وبالتالي التوصل الى الأهداف المنشودة.-

**ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي :**

-التعاون مع المعلم في تنظيم وعرش العمل الخاصة بأساليب تدريس المنهاج المدرسي القائم بشكل يحقق الأهداف التربوية

-التعاون مع المدير في تنظيم برامج الدورات التدريبية للمعلمين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم المعرفية والمهارية ويراعي ظروفهم واحوالهم الشخصية.

-التعاون مع المعلم في تنظيم النشاطات والمؤتمرات والندوات التربوية ومتابعة تنفيذها.

-مساعدة المدير في تنظيم الوقت وحسن استخدامه في المهام الإدارية المختلفة.

#### ج- الاتصال والعلاقات الإنسانية :

ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي:

-العمل على تعميق العلاقات الجيدة مع المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة من خلال اشاعة جو يسوده التفاهم وتبادل وجهات النظر بطريقة تخدم العملية التعليمية وتحقق اهدافها.

- توثيق العلاقة بين المعلمين وادارة المدرسة ورفع الروح المعنوية بينهم بشكل يؤدي الى زيادة الرغبة في الأداء وانتاجية العمل في المدرسة.
- التعامل مع المعلمين بتعاون واحترام متبادل والمشاركة في الفعاليات والاحتفالات والمناسبات بالمدرسة.
- توجيه المعلمين الى استخدام أساليب تدريسية تحقق النمو المتكامل للمتعلم لربط المدرسة بالمجتمع.
- العمل على تشجيع المعلم على التعاون مع أولياء الأمور ومساعدتهم في تلبية حاجات ومتطلبات تحقيق الأهداف المدرسية والإصغاء لآرائهم.
- العمل على توجيه كلمات الشكر والثناء للمعلمين ممن يستحق وتقدير الجهود المتميزة في الأداء.
- تشجيع مديري المدارس والمعلمين على الابتكار والإبداع وتعزيز المبادرات المتميزة المبدعة مهنيا.
- العمل على توظيف مهارات الإصغاء في حديثه مع المعلم والعاملين بالمدرسة وتقبل آرائهم.
- العمل على تجنب احراج المعلمين في المواقف الصفية اثناء الزيارات واتباعه اسلوبا لائقا في توجيهاته.
- التعامل مع جميع العاملين بالمدرسة ببساطة وعدم تكلف وباسلوب ديمقراطي وعادل دون تمييز.
- د- التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين :** هو عملية تطوير كفايات وقدرات المعلم والمدير في اطار مهنة كل منهما لزيادة فاعلية أدائهم وتحسين ظروف عملهم ورفع مستوى الإنتاجية وبالتالي تحسين العملية التعليمية من خلال برامج وانشطة متاحة.
- ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي :**
- المساهمة في تقدير الاحتياجات التدريبية للمديرين والمعلمين اللازمة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال عملهم.
- المشاركة في تصميم برامج الدورات التدريبية المصممة للمديرين والمعلمين بشكل يحقق الهدف منها.
- العمل على تقديم المساعدة والمشورة لمديري المدارس للاستفادة من التجارب وتبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى تنمية لمعارفهم في مجال عملهم.
- العمل على تحفيز مديري المدارس والمعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا واجراء البحوث العملية والتربوية لتعميق خبراتهم المعرفية بشكل يتلاءم مع ظروف عملهم.
- العمل على ارشاد مديري المدارس والمعلمين الى المراجع التربوية الهامة بغية اثراء معلوماتهم ومسايرة المستجدات التربوية المستمرة.
- تشجيع المعلمين على الابتكار في التخطيط لانشطة صفية ولاصفية حديثة والعمل على تنفيذها باسلوب تدريسي فعال.
- ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي :**
- الأخذ بالأساليب العملية الحديثة في تقويم اداء المعلمين والمديرين والتي تركز على الجودة والكفاءة في الأداء لاثراء العملية التعليمية.
- التزام الدقة والموضوعية في تقويم اداء المعلمين والمديرين والبعد عن الآراء المسبقة والمتحيزة.

- اطلاع المعلمين والمديرين على نتائج تقييمهم من جوانب ايجابية والإشادة بادائهم وجوانب سلبية وحثهم على تلافئها.
- العمل على تنمية اتجاه التقويم الذاتي لدى المعلمين والمديرين للتعرف على اخطائهم الأدائية والعمل على تلافئها.
- التعاون مع المعلم في بناء اختبارات متنوعة وفق معايير واضحة ومحددة سلفا.
- العمل على ارشاد المعلم للإفادة من نتائج التقويم التي تم الحصول عليها في تحسين العملية التعليمية.

### 3. آليات واجراءات تنفيذ مكونات التصور المقترح

بناء على ما توصلت اليه الدراسة الحالية في جانبها النظري والميداني وفي ضوء أهداف هذا التصور المقترح الحالي يمكن التوصل الى صيغة علمية مقترحة لتطوير نظام الاشراف التربوي في ضوء الاشراف المتنوع ، يمكن التوصل الى آليات واجراءات تنفيذ للتصور المقترح كالتالي :

- 1) مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وقدراتهم .
- 2) التعامل مع المعلمين حسب احتياجاتهم المهنية واشراكهم في وضع الخطط حسب ظروفهم .
- 3) منح المعلمين الحرية في اختيار الاسلوب الاشرافي المناسب لهم.
- 4) أهمية تقييم المشرف للمعلم في ضوء معايير محددة دقيقة.
- 5) اشراك المشرف للمعلم في تحليل الملاحظات الشخصية.
- 6) العمل على تنويع المصادر العمية والوسائل التعليمية في الاشراف المتنوع.
- 7) تقليل مهام ونصاب كل من المشرف والمعلم.
- 8) توفير الوقت للمعلمين لتنفيذ أنشطة النمو المهني.
- 9) تقديم دورات متخصصة تتعلق بالاشراف المتنوع.
- 10) انشاء وحدة خاصة بأسس وأساليب الاشراف المتنوع بوزارة التربية والتعليم وفروعها بالمديريات والادارات والمدارس.
- 11) اعداد حقائب تدريبية الكترونية للمعلمين والمشرفين التربويين حول الاشراف المتنوع.
- 12) نشر ثقافة الاشراف المتنوع من خلال القوانين واللوائح والنشرات والتدريبات بالوزارة والمدارس.
- 13) تحديد خطة واضحة ومحكمة لتدريب المشرفين التربويين على القيام بدورهم المطلوب.
- 14) وضع برنامج لاقتناع جميع العاملين في الحقل التربوي بضرورة التطوير والتغيير.
- 15) الاستعانة بالخبرات الدولية والمحلية والمبتعثين في تطوير مجال الاشراف التربوي.
- 16) توفير موارد مالية كافية لتنفيذ الدورات والبرامج للمشرفين التربويين.

وذلك من خلال :

- أ- **التوعية المهنية** : وهي منظومة القيم التي تسود البيئة المدرسية فتعدد الثقافات في المؤسسة التربوية الواحدة وكذلك انخفاض القواسم المشتركة بينها يؤثر على النظام العام لتلك المؤسسة ، وينعكس سلبا على أداء وظيفتها والمدارس الفعالة هي التي تحقق إجماعا حول القيم الأساسية للمدرسة ، ومن هذه القيم العمل التعاوني والتحقيق والاستقصاء والتطوير المستمر.



ب- **متطلبات بيئة العمل** : فالمعلمون في حاجة الى بيئة عمل تحفزهم عله التطوير المهني ؛ لذا لا بد من توفير بعض العناصر في بيئة العمل التربوي ؛ من أجل نمو المعلم وتطويره مهنيا ، ويمكن تقسيمها لقسمين : العوامل الأساسية : مثل الراتب الشهري المناسب لإمكانات المعلم ، وتوافر المصادر المهنية والتعليمية كما وكيفا ، المهام التعليمية : التي تعني بعدم تكليف المعلم بأعمال بعيدة عن تخصصه ، البيئة المادية : ويقصد بها توافر بيئة العمل المادية التي تشجع على الإبداع.

#### 4. صعوبات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

إن تطبيق هذا التصور المقترح قد يواجهه معوقات تقلل من الاستفادة المثلى منه في إيجاد البيئة التعليمية المناسبة منها :

1. ضعف معلومات جميع العاملين في الميدان التربوي عن المفهوم الحديث للإشراف التربوي والدور الذي يمكن ان يؤديه في تطوير الاشراف التربوي.
2. قصور نظام اعداد وتأهيل المشرفين التربويين وضعف اساليب المتابعة لادائهم الميداني.
3. قلة وعي بعض المشرفين والمديرين بأهمية التعاون والتطوير في دور المشرف التربوي في العملية التعليمية وتمسكهم بأدوارهم التقليدية التي اعتادوها في العملية التعليمية.
4. سيطرة المركزية الشديدة في مديريات التربية وادارات الإشراف التربوي وادارات المدارس.
5. مقاومة التغيير لدى بعض المشرفين التربويين والمعلمين.
6. عدم تقبل بعض المعلمين فكرة التمييز بينهم في أساليب الإشراف التربوي المتنوع.
7. كثرة أعباء المشرف التربوي وتوزع جهوده بين العديد من المهام واللجان التي يشترك فيها مثل التحصيل، والتقويم والاختبارات.
8. قلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة للمشرفين التربويين.
9. نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على عمليات تطوير دور المشرف التربوي.
10. قلة وعي بعض المشرفين والمديرين بأهمية التعاون والتطوير في دور المشرف التربوي في العملية التعليمية وتمسكهم بأدوارهم التقليدية التي اعتادوها في العملية التعليمية.
11. سيطرة المركزية الشديدة على مديريات التربية وادارات الإشراف التربوي وادارات المدارس.
12. مقاومة التغيير من قبل بعض المشرفين التربويين، وضعف تقبل بعض المعلمين فكرة تصنيفه بينهم في أساليب الإشراف التربوي المتنوع ويعتبرونه نوعا من التمييز.

#### كيفية التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح :

- 1) تحديد رؤية واضحة وشاملة لحاجات الأفراد والمدرسة والمجتمع والوصف الدقيق والواضح لدور المشرف التربوي في العملية التربوية.
- 2) تأمين قادة مؤهلين لوضع الخطط والبرامج وتوزيع المسؤوليات وتحديد إجراءات تحقيق الأهداف.
- 3) توفير التمويل اللازم للتطوير المطلوب.
- 4) نشر الوعي بين المشرفين التربويين والمديرين بأهمية التعاون لتطوير دور المشرف التربوي.

- (5) نشر ثقافة نموذج الإشراف التربوي المتنوع في الحقل التربوي، عن طريق الندوات، واللقاءات، والنشرات التربوية، والبوابة التعليمية، وتطبيق الإشراف المتنوع بشكل تدريجي على عدد محدود من المدارس، ثم التوسع في تطبيقه بناء على ملاحظات التطبيق، وتحفيز المدارس المتميزة، والمشرف المتميز، والمعلمين المتميزين في تطبيق الإشراف المتنوع.
- (6) زيادة أعداد الكوادر الإشرافية في الحقل التربوي، وتخفيف الأعباء الإدارية والفنية عن المشرف التربوي.
- (7) نشر الوعي لدى المعلمين بأهمية العمل التعاوني .
- (8) اصدار تشريعات تقضي بضرورة ممارسة بعض الأنشطة المهنية التعاونية وربطها بالتقويم الوظيفي.
- (9) المتابعة والتقييم المستمر لأداء المعلمين وتوضيح مهام ومسئوليات المعلمين من بداية العام الدراسي واعتماد تصنيف وظيفي في وزارة التربية والتعليم يقضي بترقية الموظف بناء على جهوده.
- (10) تدريب المعلمين على الملاحظة الصفية ( وصف ، تحليل ، تفسير ) ووضع أدوات واضحة ومقننة للملاحظة داخل الصف.
- (11) نشر ثقافة نموذج الإشراف التربوي المتنوع في الحقل التربوي عن طريق الندوات واللقاءات والنشرات التربوية والبوابة التعليمية.
- (12) تطبيق الإشراف المتنوع بشكل تدريجي على عدد محدود من المدارس ، ثم التوسع في تطبيقه بناء على ملاحظات التطبيق الأولي.
- (13) تحفيز المدارس المتميزة، والمشرف المتميز، والمعلمين المتميزين في تطبيق الإشراف المتنوع.

## المراجع:

يتم كتابة المراجع وتوثيقها وفقاً لنظام التوثيق (American Psychological Association) APA  
أولاً : المراجع العربية :

1. عتيبة ، أمال ، (2009) ، تفعيل دور الإشراف التربوي لمعلمي مدرسة المستقبل في ضوء اتجاهاته الحديثة تصور مقترح ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني – بكلية التربية ببورسعيد (مدرسة المستقبل الواقع والمأمول) الجزء الأول 28 – 29 مارس ، بورسعيد ، مصر .
2. ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ( 2007 ) ، *لسان العرب* ، الجزء الرابع ، بيروت ، لبنان ، دار صادر .
3. بدوي ، أحمد ( 1994 ) ، *معجم مصطلحات العلوم الإدارية* ، القاهرة ، مصر ، دار الكتاب المصري .
4. الخطيب ، إبراهيم . الخطيب ، أمل ، (2003) ، *الإشراف التربوي فلسفته-أساليب تطبيقاته* ، عمان ، الأردن ، دار قنديل للنشر والتوزيع.
5. العبد الكريم ، راشد ، *الإشراف التربوي المتنوع حقيبة تدريبية* ، (1425 هـ) ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة للتوجيه والإرشاد ، وزارة التربية والتعليم .
6. حسين ، سلامة . عوض الله ، عوض ، (2006) ، *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي* ، عمان ، الأردن ، دار الفكر .
7. عبد العال ، سمير ، (1995) ، حدود استخدام مدخل النظم في المجال التربوي ، *المجلة العربية للبحوث التربوية* ، المجلد (15) ، العدد (1) ، القاهرة .
8. السعدوني ، صافيناز ، (2016) ، تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة ، رسالة ماجستير ، معهد البحوث والدراسات العربية ، جامعة الدول العربية ، مصر .
9. البابطين ، عبد العزيز ، (2004) ، *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي* ، الرياض ، السعودية ، مكتبة العبيكان .
10. فاتن عبد الرازق أبو الكاس ، (2012) ، دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
11. فاروق جعفر عبد الحكيم ، (2015) ، تصور مقترح لتطبيق الإشراف المتنوع في التعليم قبل الجامعي ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، مجلد ( 16 ) عدد ( 2 ) ، البحرين .
12. عامر ، فاروق ، (2010) ، *الإشراف التربوي والتوجيه الفني* ، القاهرة ، مصر ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
13. محمد رمضان معتوق ، (2013) ، الإشراف التربوي في ليبيا ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين دراسة ميدانية في منطقة طرابلس ، رسالة ماجستير منشورة ، دار الفكر العربي ، بيروت ، لبنان .

14. وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ( 99 ) بتاريخ 2 / 3 / 2014 ( بشأن ضوابط التوجيه الفني ، مادة 1 ، 2 ) ، مكتب الوزير ، القاهرة ، 2014 م .
15. وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ( 28 ) بتاريخ 29 / 1 / 2004 ( بشأن تحديد اختصاصات الوظائف الإشرافية علي المستويات الإدارية المختلفة ، مكتب الوزير ، القاهرة ، 2004 م .
16. علي ، ياسين ، (2010) ، تصور مقترح للأدوار المستقبلية للإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة للمدارس الأهلية بنين ، رسالة دكتوراه ، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية ، مصر .

### ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Okoye , F. O . , Onyali ,L.C,& Ezeugbor , C .( 2016 ) “ Educational Supervision and Quality Control of Secondary Educatio in Anamra State , “ Nigeria . Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research , Vol . ( 3 ) , No. ( 6 ) , pp . 35 – 45 .
2. Range, G., Susan S., Carleton R. & Susanne Y. (2011). Supervision and evaluation: the Wyoming perspective. Journal of Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 23(3), (EJ930589).
3. Stephens, C. & Waters, R. (2009). The process of supervision with student teacher choice, qualitative study. Journal of Agricultural Education, 50 (3), (EJ871218)

### References:

يتم كتابة المراجع وتوثيقها وفقاً لنظام التوثيق APA (American Psychological Association)

## 'Developing the educational supervision system in Egypt in the light of diversified supervision.'

Maher Mohamed Abdel Rahman Ahmed

(PHD)Degree - Department Educational Administration

Department of Education Research and Studies - Institute of Arab

Research and Studies - League of Arab States – Egypt

[maher7276@yahoo.com](mailto:maher7276@yahoo.com)

Prof. Suzan Mohammed Al-Mahdi

Professor of Educational Administration, Department of Education Fundamentals

Faculty of Women for Arts, Science & Education-Ain Shams University - Egypt

[Suzanelmahdy@hotmail.com](mailto:Suzanelmahdy@hotmail.com)

### Abstract

Societies view the field of education as the driving force in the advancement and progress of nations. Education is a feature of the times, and without the effectiveness of the educational system, states will not achieve their goals and aspirations. In light of this permanent and renewed movement, the role of education appears, and the need to find new, renewed and advanced systems and methods to improve the educational process in all its components, whether the student, the teacher, the principal or the educational supervisor, in order to work to increase the effectiveness and performance and raise the level of their production , In order for education to bear fruit, it needs effective supervision that regulates its activities and coordinates the efforts of its members to achieve the desired goals. Therefore, there was great interest in the educational field in the value of educational supervision in general and directing the workflow to achieve its desired goals in particular , Therefore, the research aimed to identify the theoretical foundations of diverse supervision and its types, pros and cons, to know the requirements for applying diverse supervision to develop the educational supervision system in Egypt, to stand on the role of diverse supervision if applied in developing the educational supervision system in Egypt from the supervisors' point of view, to arrive at a proposed conception To develop the educational supervision system in Egypt in light of the diversified direction of supervision.

**Keywords :** Development , System , Educational supervision , Varied supervision ,Egypt