

واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية
The reality of Educational Supervision for the Management of
Kindergartens in the Light of Transformational Leadership

د / أحمد محمد إبراهيم هميسة

مدرس إدارة رياض الأطفال - كلية التربية
للطفولة المبكرة - جامعة الفيوم

المستخلص

هدف البحث إلى الكشف عن واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية، والتوصل إلى مقترحات إجرائية لتطوير الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم إستبانة لبحث واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال في إدارة كفرالشيخ والفيوم (المديرين - المعلمات)، وبلغ عدد العينة (٢٠٣) فرداً، وأظهرت المعالجة الإحصائية للنتائج وفقاً لوعي المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم بواقع دور الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال من ضعفه في تدريب المشرف التربوي على الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية لأشرف التربوي ، واهتمام الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية. والعمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي ، وتسهيل العقبات للوصول إلى المستوى الأفضل، وتنويع وسائل الاتصال الإداري بين المشرف التربوي ومؤسسات رياض الأطفال ، وعمل مواقع على الانترنت خاصة بالإشراف التربوي. والاشتراك في البرامج التدريبية المختلفة ، وإسهام المشرفين في تطوير رياض الأطفال. والمشاركة في عملية تقييم الأنشطة ، والمشاركة في تقييم وتطوير الروضة المتميزة.

Abstract

The research aims to reveal the reality of educational supervision and management of kindergartens in the light of the transformational leadership, and to reach procedural proposals for the development of educational supervision and management of kindergartens, research was descriptive and analytical approach was adopted, Also used a questionnaire to discuss the reality of educational supervision and management of kindergartens in kindergarten institutions in Kafr El-Sheikh, Fayoum management (managers - teachers) and the number of the sample (203) persons, The statistical treatment of the results according to the awareness of principals and teachers in kindergartens in the governorates of Kafr Al-Sheikh and Fayoum by the role of educational supervision for kindergarten management showed weakness in training the educational supervisor to participate in the formulation of goals and educational policy for educational supervision and the interest of educational supervision in developing the educational process. And to work on continuing the training of the school principal as educational supervisor, and facilitate the obstacles to reach the best level, and the diversification of administrative communication between the educational supervisor and kindergartens, and the work of sites on the Internet, especially educational supervision. Participation in various training programs, and the contribution of supervisors to the development of kindergartens. Participate in the evaluation of activities, and participate in the evaluation and development of kindergarten distinguished.

مقدمة البحث:

لقد زاد الاهتمام بالعملية التربوية اهتماما كبيرا، وذلك للتغيرات المختلفة الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي يشهدها العالم الآن، فهذه التطورات العلمية تتسابق لتحل المشكلات المختلفة، وتوفر القدرات الهائلة والخدمات المتطورة والجديدة لمجالات مختلفة ومنها مجال الإشراف التربوي ورياض الأطفال والقيادة التحويلية، وقد أكدت بعض الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة التعلم هي أداة الإبداع الرئيسة وأداة التغيير والتطوير والتحسين لرياض الأطفال.

تؤكد الدراسات النفسية والبحوث التربوية علي أن مرحلة الطفولة المبكرة من أهم مراحل النمو وأخصبها في تكوين و تشكيل شخصية الإنسان وتكوين أنماط سلوكه، فالسنوات الأولى تمثل الفترة الذهبية لتنمية القدرات العقلية والإبداعية للطفل، وتفتح فيها نوافذ التعلم والاكتشاف، وتنمية الذكاءات المتعددة^(١).

ويمثل المشرفون التربويون مركزا مهما في الأنظمة التعليمية ، وتتجه أنظار العاملين في الحقل التربوي إليهم باعتبارهم خبراء ومتخصصين في المناهج وطرق التدريس الحديثة ، وينبغي عليهم تطوير العملية التربوية وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيههم نحو السبل التي تزيد فعاليتهم، ليحققوا أفضل إنجاز في عملهم.

إن موقع المشرف التربوي المتميز في النظام التربوي قد أكسبه أهمية خاصة، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً ومسئولاً عن تحسين العملية التعليمية من خلال قيامه بمسؤوليات الإشراف التربوي الذي يعرف بأنه جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا، ويشمل ذلك إثارة النمو المهني وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية والإدارة التعليمية وطرائق التدريس وتقويم العملية التربوية^(٢).

(١) وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية الأكاديمية القياسية قطاع كليات رياض الأطفال، القاهرة. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠٠٩، ص ١.

(٢) رداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرح: الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ٢٠٠٨، ص ١٩.

وحتى يؤدي المشرف التربوي دوره بفاعلية وكفاية عالية فإن عليه امتلاك جملة من المهارات والكفايات الخاصة، ولعل من أبرزها كفاية الاتصال والتفاعل، وكفايات التخطيط الدراسي، وكفايات تنمية المعلمين مهنيًا، وتطوير المناهج والتقويم وكفايات العلاقات الإنسانية^(١).

كما أن على المشرف التربوي أن يتمتع بمهارات تقويم المعلمات وملاحظة السلوك التعليمي وتقويمه، وتنظيم البرامج التعليمية^(٢).

في حين آخر مفهوم الإشراف الإبداعي، وفيه يقوم المشرف التربوي بتقديم تصورات وأفكار جديدة للمعلمات شأنها أن تكشف عن مواهبهن الكامنة في المؤسسات التعليمية التي يشرف عليها^(٣).

ويتسم العمل داخل المؤسسات التعليمية بتعدد العلاقات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وتعقدها، مما يكون له أثر كبير في تحقيق جودة العملية التعليمية بالمدارس، وحصولها على الاعتماد، ومن أكثر هذه العوامل النمط القيادي الذي يتبع في العمل داخل المدرسة^(٤).

وتعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتجددة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال. فمنذ السبعينات من القرن الماضي وضع بيرنز (Burns, 1989) أساس نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين^(٥) (Burns, 1989, 42).

إن القيادة التحويلية نمط يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى المعلمات في رياض الأطفال للتغيير، ويزرع لديهن الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة

(١)رداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرخ: مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص ١٥٢.

(2)Wiles, J. & Bondi, J. : **Supervision: A Guide to Practice**, Ohio, Merrill. 2013, P11.

(3)Mohanty,J.: **Educational Administration, Supervision and School Management**, New Delhi, Deep & Deep Publications. 2015, P20.

(٤)أسامة محمود قرني: تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية رؤية مقترحة. مجلة الإدارة التربوية. العدد الثاني. دار الفكر العربي، ٢٠١٤، ص ١٣.

(5)Burns, J. M.: **Leadership**. New York: Harper Collins. 1989, 42

بنموهن المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهن واستشراف مستقبلهن، ويزرع لديهن إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهن وأدوارهن، وتعمل على تجديد التزامهن، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهن⁽¹⁾.

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة تأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف. ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التماسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. كما ويقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل⁽²⁾.

وأصبح هناك حاجة ماسة للإشراف التربوي لمساعدة معلمة رياض الأطفال في الوقوف على أحسن الطرائق التربوية واستخدام الإبداع التربوي فيها والاستفادة منها في تحسين أدائها في العملية التعليمية، ومساعدتها على الحد من الممارسات غير الملائمة نمائياً في مجال تنمية المهارات والمفاهيم لدى الأطفال، لذا يهتم البحث الحالي بواقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

مشكلة البحث:

حظي الإشراف التربوي باهتمام العديد من الباحثين والمربين باعتباره أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية فقد تمحورت العديد من تعريفات الإشراف التربوي حول تحسين العملية التعليمية الارتقاء بمستوي أداء المعلمة ومع ذلك فقد اختلفت آراء المربين حول تحديد ماهية الإشراف التربوي.

ونبعت المشكلة في البحث الحالي من خلال قيام الباحث بالزيارات الميدانية لبعض الروضات في محافظة كفرالشيخ ومحافظة الفيوم ولاحظ تكرار شكوى معلمات رياض الأطفال من

(1)Roberts, N. : **Transforming leadership: A process of collective Action.** 2005, 124

(2)Leithwood, K. & Jantzi, D. : The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration**, 2012, 368-389.

تقصير الأشراف التربوي في القيام بالأدوار والمسؤوليات وكذلك وجود عدة جوانب قصور فيما يخص التخطيط والتنظيم والاتصال والتنمية المهنية والمتابعة للمعلمات من جانب التوجيه والأشراف التربوي.

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في ميدان رياض الأطفال والإشراف التربوي للمعلمات فقد أجمعت تلك الدراسات على ضعف الأشراف التربوي وقدمت برامج ومقترحات لتنمية الأشراف التربوي في رياض الأطفال ومنها دراسة هناء حسن عثمان (٢٠١٣) ودراسة Rous (2014) ودراسة Shulman & Susan, (2014) ودراسة نورا عايش سعيد (٢٠١٦)، كما أنها بينت أن واقع الأشراف التربوي يظهر ضعف أداء موجهين رياض الأطفال المهني والتي تنعكس على أدائهن، وتكون سببا أساسيا في عرقلة سير العملية التعليمية.

وأيضا من خلال مراجعة الباحث للدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في ميدان القيادة الإدارية لرياض الأطفال فقد أجمعت على ضعف الإدارة في رياض الأطفال وقدمت برامج ومقترحات لتنمية القيادة ومنها دراسات تناولت القيادة التحويلية مثل دراسة إلهام عبيد، جمال أحمد (١٩٩٧) ودراسة Lucks, (2012) ودراسة Layton, (2013) ودراسة سلوى مصطفى (٢٠١٦) ودراسة Griffht, (2016) ودراسة تهاني شحاتة أحمد (٢٠١٧) التي درست تطوير المنظومة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

ويمكن بلورة أسئلة البحث فيما يلي:-

- ١- ما واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية؟
- ٢- ما هي المقترحات الإجرائية لتطوير الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال؟

أهداف البحث: هدف البحث إلى:

§ الكشف عن واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

§ التوصل إلى مقترحات إجرائية لتطوير الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال.

- أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في:-

- أهمية دور المشرف التربوي في مرحلة رياض الأطفال.
- أنها يقوم ببحث نوع من أنواع القيادة قد يسهم في تطوير وتحسين أداء المشرف التربوي ومدير المدرسة وهو القيادة التحويلية.
- قد يستفيد من هذا البحث المشرفون التربويون القائمون على العملية التعليمية، والعاملون

على تحسينها.

- قد يستفيد من هذا البحث الباحثون في مجال الإدارة التربوية.
- قد تفيد هذا البحث المسؤولين في مرحلة رياض الأطفال للتعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب من أساليب القيادة يسهم في تحسين العملية التربوية.
- من المتوقع لهذا البحث أن يقدم صورة صادقة وحقيقية عن الدور التربوي الذي يقوم به مشرف رياض الأطفال مع معلمات رياض الأطفال.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا الدور بهدف تقديم مقترحات من شأنها تعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف.
- من المتوقع أن يمكن البحث متخذي القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من اتخاذ أفضل السبل لتطوير الإشراف التربوي ومواجهة المعوقات التي تعترضه.
- يكشف هذا البحث عن الحاجات الإشرافية التي تحتاج إليها معلمة رياض الأطفال في تطوير مهارات الأطفال.

- حدود البحث

فقد اقتصر البحث الحالي على ما يلي:-

- حدود زمنية: الفصل الدراسي الأول ٢٠١٧/٢٠١٨م.
- حدود مكانية: إدارة رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ والفيوم.
- حدود بشرية: اقتصر البحث على (المديرين - المعلمات) برياض الأطفال.
- حدود موضوعية: يهتم البحث الحالي بواقع الإشراف التربوي لرياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

- مصطلحات البحث الإجرائية: وتتمثل في:

أ. الإشراف التربوي

يعرف الباحث الإشراف التربوي إجرائياً بأنه عملية قيادية متعاونة ومنظمة تهتم بالنظم التعليمية وبجميع عناصرها (المعلمة والمتعلم والروضة والإدارة التي تقوم على قيادة الروضة)، وتهدف إلى بحث العوامل المؤثرة فيها ، وتقويمها للعمل على إدارتها وتنظيمها وتطويرها، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي بشكل عام في الروضة، وتحقيق الأهداف التربوية

المنشودة ويتضمن الإشراف التربوي التخطيط والتنظيم والاتصال والنمو المهني والتقويم والمتابعة.

ب. القيادة التحويلية:

يعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائيا بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه المشرف التربوي ومدير المدرسة من أجل رفع درجة رضا معلمات رياض الأطفال وقناعاتهن وولائهن، وتحفيزهن على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهن لتبني المهمات المطلوب إنجازها.

- منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع الإشراف التربوي لرياض الأطفال، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه الطريقة التي ترتبط بظاهرة معينة واقعا بقصد وصفها وصفا دقيقا وتفسيرا علميا، بهدف توضيح العلاقات بين المتغيرات التي تشتمل عليها، ويعتمد على وسائل وأدوات القياس لجميع البيانات وتصنيفها تمهيدا لتحليلها واستخلاص النتائج منه^(١). حيث يقوم البحث الوصفي: بوصف ما هو كائن، وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضا بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور^(٢).

- أداة البحث

اعتمد البحث على إستبانة لدراسة واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

- مجتمع البحث وعينته

مؤسسات رياض الأطفال في إدارة كفرالشيخ والفيوم (المديرين - المعلمات).

- الدراسات والبحوث السابقة

انطلاقا من الأدبيات السابقة، تم عرض تلك الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وفقا لترتيبها الزمني من الأقدم للأحدث، كما يلي:-

(١) محمود عبد الحليم منسي: **مناهج البحث العلمي (في المجالات التربوية والنفسية)**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٢٠١.

(٢) جابر عبد الحميد، وأحمد كاظم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦م، ص ١٣٤.

١. دراسة إلهام عبيد، جمال أحمد (١٩٩٧) ^(١) هدفت إلى معرفة أي الأنماط القيادية أكثر شيوعاً في مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، وضع مقترحات لتطوير نمط القيادة الإدارية التربوية بمرحلة رياض الأطفال بالكويت. وتمثل أفراد العينة في ٢٣٨٨ معلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان مكون من ٣٣ فقرة وتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال الصدق المنطقي، توصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط الإدارة الأكثر شيوعاً في مدارس رياض الأطفال في الكويت هو النمط الدكتاتوري، والنمط الديمقراطي والترسلي غير ممارس في الواقع الفعلي بمرحلة رياض الأطفال بالكويت إلا بنسبة ضعيفة، و نمط القيادة في مرحلة رياض الأطفال لا يختلف عن نمط القيادة في المراحل الدراسية الأخرى.

٢. دراسة (Lucks, 2012) ^(٢) هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس. وتكونت عينة الدراسة من المعلمين في (١٠٨٠) مدرسة واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وأداة مسح الرضا الوظيفي وسيلتين لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس، كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل.

٣. دراسة هناء حسن عثمان (٢٠١٣) ^(٣) هدفت إلى التعرف على الإشراف التربوي لرياض الأطفال. والتعرف على مدى تمكن المشرف التربوي من أداء المهام المطلوبة منه، والتعرف على أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال، الإشراف التربوي لرياض الأطفال، والتعرف على كيفية الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في تطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ممثل مشرفات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية والتجريبية للغات،

(١) إلهام عبيد، جمال أحمد: نمط القيادة لدى ناظرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج: ج ١٢، ع ١٢، (يناير ١٩٩٧)، ص. ١١٢-١٥٠.

(2)Lucks, Howard Jay: Transformation leadership through amyers –Briggs analysis: personality styles of ,principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international , A 62/11 2012 ,p 3642. **collective Action. Relation**, 38 (11): 1023-1046.

(٣) هناء حسن عثمان: معايير الأشراف التربوي لرياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير. جامعة بنها. كلية التربية ببنها، ٢٠١٣م.

والمدارس الخاصة بمختلف الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية، وقد بلغ حجم العينة (٢٣٤) مشرفة على مستوى الإدارات التعليمية التابعة لمحافظة القليوبية. وتم حصر شامل لجميع الموجهات في توجيه رياض الأطفال بمختلف الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية والتي تتمثل في (١٢) إدارة تعليمية، وقد بلغ عددهم (٦١) موجه، واستخدمت أدوات هي قائمة المعايير في صورة استمارة استبيان، والتي تم تطبيقها على المشرفات والموجهات أو الخبراء، وتوصلت إلى النتائج التالية يجب أن تتصف المشرفات بالواقعية، وتكون ذو شخصية قوية ومؤثرة، وذو علاقات اجتماعية جيدة، أن المشرف التربوي يوضح الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال، يحقق المساواة بين جميع المعلمات، يشجع التعاون بين أعضاء أسرة رياض الأطفال داخل المؤسسة الواحدة، يساعد المعلمات على تخطيط الأنشطة، أن المشرف التربوي يعمل على كشف جوانب الضعف في أداء المعلمات والتغلب عليها وجوانب القوة وتدعيمها، يساعد المعلمات على اختيار الوسائل التعليمية التي تناسب موضوع الخبرة. أن المشرف التربوي يعمل على شمولية الإشراف لمختلف جوانب العملية التعليمية، أن المشرف التربوي يشمل تقرير الزيارة إشادة بجوانب تفوق المعلمة وابتكاراتها، أن المشرف التربوي ينظم زيارة لقاءات الروضة، يقترح حلولاً لأخطاء المعلمة ولا يكتفي بالإشارة إليها، المشرف التربوي يراعى الظروف الشخصية للمعلمة أثناء عملية التقويم، يتعد عن الذاتية والتأثيرات الشخصية في تقويم المعلمات، يشجع المعلمات على التقويم الذاتي لأدائهن، تحديد محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط داخل الروضة بمشاركة الآخرين، أن المشرف التربوي تحديد أهداف الملاحظة بالتعاون مع المعلمات، يساعد المعلمات في تقويم أداء الأطفال، أن المشرف التربوي تحديد مكونات وعناصر النشاط الأساسية من خلال المعلومات المجموعة أثناء الملاحظة، تخطيط وإقامة برامج النمو المهني للمعلمات، تحديد أدوات الملاحظة وجمع المعلومات بالتعاون مع المعلمات، استطلاع حاجات المعلمات التدريبية. أن المشرف التربوي توجيه المعلمات إلى مراعاة التنوع في اختيار أماكن تقديم الأنشطة. أن المشرف التربوي توجيه المعلمات إلى ضرورة مراعاة المرونة والتدرج من السهل إلى الصعب ومن الكل إلى الجزء. أن المشرف التربوي يحث المعلمات على إكساب المهارات والقيم والمفاهيم والاتجاهات المناسبة من خلال ممارسة أنشطة الأركان. أن المشرف التربوي توجيه المعلمات إلى كيفية ترجمة أهداف منهج الأنشطة إلى أهداف سلوكية إجرائية. أن المشرف التربوي تشجيع المعلمات على استغلال خامات البيئة في إنتاج بعض وسائل تعليمية، تشجيع المعلمات على مشاركة الأطفال في إنتاج بعض الوسائل.

٤. دراسة Layton, (2013)^(١) هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الأطفال، ومعرفة نمط القيادة التحويلية وعلاقته لرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٤) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الأطفال في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحويلية ايجابيا وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

٥. دراسة Rous (2014)^(٢) هدفت إلى بيان توقعات معلمي رياض الأطفال حول المشرفين الذين يزودونهم بخدمة الإشراف التربوي لبرامج رياض الأطفال والممارسات التي يستخدمها هؤلاء المشرفون للتأثير في ممارساتهم التعليمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك خمسة نماذج تسهل التعليم الصفي لرياض الأطفال وهي: دعم ومساندة الصفوف والموظفين. فرص واستراتيجيات التطوير المهني. الحضور في الصف والبرنامج، مدح المعلمين والموظفين، المعرفة الخاصة بتطوير الطفولة المبكرة.

٦. دراسة Shulman & Susan, (2014)^(٣) هدفت إلى التعرف إلى أثر الإشراف المدرسي في زيادة تحصيل الأطفال. تم استخدام الاستبانة والمقابلات لتحقيق هدف الدراسة، وتم التوصل إلى أن المشرفين التربويين يؤدون أدوارهم بفاعلية ليؤثروا في سلوك المعلمين بغية تحقيق تعلم أفضل للأطفال. حيث كان الإشراف هادفاً وليس غاية، مركزاً على تطوير برنامج المدرسة التعليمي واضعاً زيادة تحصيل الأطفال على رأس أولوياته.

(1)Layton, John Kenneth : Transformational, Leadership and the Middle School Principal, DAI- A64/10, 2013, P.35-53.

(2)Rous, Beth : Perspectives of teachers about instructional supervision & behaviors that influence preschool instruction" , **journal of early intervention**, v26, n4, division for early childhood, Missoula, 2004, p 266-283.

(3)Shulman, G. & Susan, V. : Impact of Instructional Supervision on Supervision and Student Achievement: Can We Make the Connection? Online Submission, **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association** (Chicago, IL, Apr 13, 2014).

٧. دراسة نورا عايض سعيد (٢٠١٦) ^(١) هدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تنمية القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية، والتعرف على درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى مديرات الأطفال الحكومية بمدينة أبها، واستخدمت أدوات هي استبانة القيادة التحويلية ، وتوصلت إلى النتائج التالية : هناك درجة عالية من دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر مديرات مدارس رياض الأطفال.

٨. دراسة سلوى مصطفى محمد أحمد رجب (٢٠١٦) ^(٢) هدفت إلى التعرف على أهمية حاجة المجتمع المصري إلى قادة مؤهلين يمتلكون مهارات وممارسات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب في إدارة المؤسسات وخاصة مرحلة رياض الأطفال. ومحاولة تسليط الضوء على إحدى قضايا العصر المهمة وهي قضية القيادة الحوكمة للوصول لنتائج قد تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسينها وتجويدها. وتوصلت إلى النتائج التالية: ضعف مشاركة العاملين بالروضة في عملية صنع القرار. لا تشارك المعلمات في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة بالروضة. لا تشارك إدارة الروضة في المنتديات التربوية. لا تعتمد إدارة الروضة على الأفراد الأكثر كفاءة. مركزية إدارة المدرسة وراء عدم اهتمام بتفويض السلطة للعاملين. ضعف العلاقات الإنسانية بين إدارة الروضة والمعلمات. قصور عملية نشر ثقافة التغيير. قصور عملية التخطيط الإستراتيجية لإدارة رياض الأطفال.

٩. دراسة (Griffht , 2016) ^(٣) هدفت إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورضيتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة العدد من الأطفال وخصائص المعلمين ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، كما أن الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

(١) نورا عايض سعيد: الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال. مجلة القراءة والمعرفة . مصر. العدد ١٨٠ أكتوبر ٢٠١٦ ص ١-٩ .

(٢) سلوى مصطفى محمد أحمد رجب: استخدام مدخل القيادة و الحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في بعض محافظات مصر. رسالة دكتوراه - جامعة بورسعيد. كلية التربية ، ٢٠١٦ .

(3)Griffht, J. : Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff JobSatisfactionStaff Turnover and SchoolPerformanc Journal of Educational Administration, 2016, 42 (3), 333-356.

١٠ دراسة تهاني شحاتة أحمد عبد اللطيف (٢٠١٧) ^(١) هدفت إلى تطوير المنظومة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، كما استخدمت استبيان للتعرف على واقع ممارسة إدارة رياض الأطفال لعمليات إدارة المعرفة، وقد تم تطبيق الاستبيان على مجموعة عشوائية من عناصر الهيكل الإداري لرياض الأطفال ، وتوصلت إلى أن واقع المنظومة الإدارية برياض الأطفال في ضوء إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تمارس بدرجة متوسطة، ولكن جاء الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية للعاملين برياض الأطفال بنسبة عالية حيث بلغت متوسطات استجابات أفراد العينة نسبة عالية، مما يوحي بأن إدارة المعرفة تعمل على تنمية المهارات الإدارية للعاملين برياض الأطفال، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة داخل رياض الأطفال منها: قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل تطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل الروضة، وضعف الاتصال بين العاملين داخل الروضة، وقلة الميزانية المتوفرة لتوفير المتطلبات اللازمة لممارسة عمليات إدارة المعرفة، وغياب الهيكل الإداري الملائم لتطبيق إدارة المعرفة، وقلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة، الحاجة إلى توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال من حيث توفير: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوظيفها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، الموارد المالية والمادية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة المعرفة، المعلومات والمعارف الملائمة لتنمية معارف العاملين، الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة.

ومن العرض السابق للدراسات والبحوث:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماما متزايدا بالنسبة لدراسة الإشراف التربوي لرياض الأطفال لما لها من دور مهم في تحسين أداء الروضة في ضوء القيادة التحويلية، وتحقيق عائد على تربية طفل الروضة والبناء النفسي وتكوين الشخصية السوية لديهم، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج الآتية :

- أبرزت معظم الدراسات السابقة دور الإشراف التربوي لرياض الأطفال داخل الروضة.

(١)تهاني شحاتة أحمد عبد اللطيف: تصور مقترح لتطوير المنظومة الإدارية برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير - جامعة المنيا. كلية رياض الأطفال. ٢٠١٧م.

- ركزت بعض الدراسات على أوجه القصور في الإشراف التربوي لرياض الأطفال، كما ركزت بعض الدراسات على دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري.
- استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي والمنهج التجريبي لتحسين دور الإشراف التربوي.
- لم تقوم الدراسات السابقة بدراسة واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.
- **أوجه الاستفادة :**
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطار النظري الخاص بالإشراف التربوي والقيادة التحويلية لرياض الأطفال.
- التعرف على واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال.
- أهمية الإشراف التربوي لرياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية، حتى يمكن تطوير الإشراف التربوي في رياض الأطفال.

- الإطار النظري للبحث:

تعد الروضة مؤسسة تربوية مناسبة لطفل ما قبل المدرسة تعمل على تحقيق نموه المتكامل جسمياً ونفسياً وعقلياً واجتماعياً خاصة إذا جهزت بالأسلوب العلمي المطور وزودت بمعلمات مؤهلات تربويًا ونفسياً لديهن القدرة والرغبة في التعامل مع الطفل تعاملًا يعينه على النمو السليم، وإشراف تربوي قادر على التخطيط والتنظيم والتواصل بصورة جيدة وتطور مهني ومتابعة متطورة لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية مبدعة.

الإشراف التربوي

يعرف الإشراف التربوي بأنها زيادة فاعلية عمل المعلمين عن طريق تحسين كفاياتهم الإنتاجية، ورفع مستوى أدائهم الوظيفي وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم وإثراء معلوماتهم وتجديد خبراتهم لمواجهة المواقف التعليمية، ويؤكد آخرون أن برامج الإشراف التربوي لها معنى أوسع من مجرد التدريب ؛ فهي تتسع لتشمل النمو المهني والأكاديمي والشخصي للمعلم من خلال سلسلة من الخبرات والنشاطات التي يكون فيها التدريب بمعناه القريب مجرد جانب واحد منها^(١).

(١) المركز القومي للبحوث والتنمية: النشرة الدورية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة: أكتوبر ٢٠٠٩م، ١٥.

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه أنشطة تمارسها المشرفات على مديرات الأطفال الحكومية " كمشرفة تربوية مقيمة " لمساعدتهن في العمل لتحسين أدائهن في العملية التعليمية داخل المدرسة حتى ينعكس على أسلوب الأطفال نحو تحقيق ثقافة التعليم والتعلم^(١).

وهو العملية المنظمة المستمرة التي تقوم بها مشرفات مرحلة ما قبل المدرسة من أجل تطوير البيئة الصفية والعملية التربوية ورفع كفاءتها بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة^(٢).

والإشراف التربوي عملية قيادية ، إنسانية ، تعاونية تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشتمل عليه من منهج ووسائل وطرق تدريس ، وإعداد وما إلى ذلك مما يشتمل عليه البرنامج المدرسي ، ومن خلال تربوي مختص ، وعن طريق الاتصال المستمر الواضح بالمعلمين يهدف إلى تطوير مستوى الإدارة وتحقيق حاجاتهم ، وحل مشكلاتهم ، وتزويدهم بالمستجدات التربوية وتقديم يد العون لهم مما ينعكس إيجابيا على نمو الأطفال وصقل مهاراتهم واكتشاف قدراتهم ومواهبهم وتوجيهها ، وبناء لشخصياتهم بناء رصينا متكامل^(٣).

ويعرف الباحث الإشراف التربوي إجرائيا بأنه عملية قيادية متعاونة ومنظمة تهتم بالنظم التعليمية وبجميع عناصرها (المعلمة والمتعلم والروضة والإدارة التي تقوم على قيادة الروضة)، وتهدف إلى بحث العوامل المؤثرة فيها ، وتقويمها للعمل على إدارتها وتنظيمها وتطويرها، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي بشكل عام في الروضة، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويتضمن الإشراف التربوي التخطيط والتنظيم والاتصال والتنمية المهنية والتقويم والمتابعة.

أهداف الإشراف التربوي:

(١) نورا عايض سعيد: مرجع سابق، ٢٠١٦ ص ٧.

(٢) مريم سعد حجي: تطوير دور المشرفات التربوية لتنمية مهارات إدارة البيئة الصفية لدي معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات المدارس في محافظة الأحساء بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية ، عدد (١)، ٢٠١٥، ص ٩.

(٣) على سيف ناصر الجهوري: واقع توظيف البوابة التعليمية الالكترونية لدى المشرفين التربويين بمحافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية رياض الأطفال. جامعة الفيوم. العدد الثاني الجزء الأول، ٢٠١٥، ص ٢٨١.

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها ، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة^(١) .

ويهدف الإشراف التربوي إلى :-

- إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم بالعملية التعليمية وتحسينها
- مساعدة المعلم على أن يرى غايات التعليم الحقيقية في وضوح تام وأن يدرك ما تقوم به المدرسة من دور متميز في تحقيق الغايات المجتمعية.
- مساعدة على إدراك مشكلات الطلاب وحاجاتهم إدراكا تاما .
- تحسين الجو المدرسي وتقوية العلاقة بين المعلم وزملائه وبث التعاون بينهم وتمييزهم مهنيا وعلمياً
- إيجاد جو ملائم للمعلم الجديد يساعده في تحسين مهنة التدريس وجعله يتعلق به.
- تقويم النتائج التي أدى إليها جهود المعلمين في اتجاه المبادئ والمثل العليا^(٢) .
- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشريا وثقافيا وماديا وماليا حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد، وتطوير العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية من خلال الإشراف التربوي الناجح، وتدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين^(٣) .
- تدريب المعلمات الجدد والعمل على غرس مبادئ المهنة وأصولها في نفسه.
- العمل على اكتشاف مواهب المعلمات وقدراتهم ، وإسناد الأعمال المناسبة لهم ، ومساعدتهم على النمو المهني.

(١) هند أحمد حجاج: الإشراف التربوي بمرحلة رياض الأطفال بين الواقع والتطوير. المنصورة ، دار المنى ، ٢٠١٥ ، ص٢٨ .

(2)Fezles, B, & Brown, C,: The International Model For School counseling programs, sponsored by A Assa and u.s. state Department office of overseas schools. 2011, 23

(3)See, Chling Mey and Wg,Kok-Mun: Counseling in Malaysia, History, current status , and future trends. **Journal of counseling development**, volume (88), 2010, 18-22.

- الرؤية الحقيقية لإدارة رياض الأطفال حول غايات التعليم في مجال رياض الأطفال^(١).
- وما سبق يري الباحث أن أهداف الإشراف التربوي تتمثل:
- تطوير النمو المهني لجميع العاملين في النظام التعليمي وقدراتهم في مجالات القيادة والإدارة والتخطيط ، وتزويدهم بآخر المستجدات التربوية.
- تطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر ، ومواكبة التقدم العلمي وتغيرات العصر .
- التوظيف الفعال لإدارة التعليم والتعلم بما يخدم مصلحة الطلاب وتحقيق أعلى مستوى في التعلم وتلبية حاجات أطفال الروضة.
- حسن توظيف الموارد والإمكانات المادية والطاقات البشرية.
- تحسين السلوكيات المرغوب فيها لدى أطفال الروضة وتزويدهم ببرامج غنية تلبي رغباتهم.
- تطوير الروابط مع المجتمع المحلي وتسهيل عملية التواصل معه.

القيادة التحويلية:

هي التي تتجاوز تقديم الحافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من رسالة المؤسسة^(٢).

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها تستخدم الإلمام ، والرؤى المشتركة ، والقيم ، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير ، والتحفيز ، ورفع الروح المعنوية ؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة^(٣).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إحداث نقلة نوعية في قيم الأفراد العاملين بالمدرسة وعاداتهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وممارساتهم من خلال العمل معهم ، بهدف زيادة إنتاجيتهم ، وتحقيق الأداء بالمدرسة^(٤) (أسامة محمود قرني، ٢٠١٤، ١٨).

(١) مريم سعد حجي: مرجع سابق ، ٢٠١٥، ص ١٢.

(2) Conger, M.: **learning to share the vision organization dynamics** , Winter vol.19.issue3, 2002. P47.

(3) Fairholm, G.W.: Values Leadership: a values Philosophy model, **International Journal of value- bades management**, 2005, P65.

(٤) أسامة محمود قرني: مرجع سابق، ٢٠١٤، ١٨.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه المشرف التربوي ومدير المدرسة من أجل رفع درجة رضا معلمات رياض الأطفال وقناعاتهن وولائهن، وتحفيزهن على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهن لتبني المهمات المطلوب إنجازها.

عناصر القيادة التحويلية

وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية كما أشار علاء سيد قنديل (٢٠١٠) (١) والتي تتمثل فيما يأتي :-

١. التغيير : ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.

٢. الإبداع : حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

٣. روح المخاطرة: إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

وإن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً (٢).

أهداف القيادة التحويلية المدرسية:

إن أهداف القيادة التحويلية المدرسية كما أشار (Leithwood & Jantz, 2012) (٣) والتي حث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي على النحو الآتي :-

- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي: على بناء وتحقيق ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية في المدرسة ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل في المدرسة قادر على التحسن والتطور .

(١)علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، ٢٠١٠، ص١٦.

(2)Tichy, N. M. & Devanna, M. A.,: **The transformational leadership**, New York, John Wiley, 2011, P9.

(3)Leithwood, K. & Jantzi, D. : **Op. Cit.**, 2012, 368-389.

- مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم: فمشاركة مدير المدرسة لحل مشكلة معلميه وسائر أعضاء المجتمع المدرسي بصورة تعاونية ايجابية وبطريقة أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة والابتعاد عن رؤى الاعتبارات الشخصية، وتوضيح المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

- تعزيز نمو المعلمين : من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، فدافعية المعلمين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وتسهيل هذه العملية يتم حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون إنهم ملتزمون بها بقوة.

- إجراءات البحث الميدانية ونتائجها

فيما يلي وصف تفصيلي لإجراءات البحث الميدانية من حيث الهدف وبناء أداة البحث (إستبانة واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية)، وتحديد عينة البحث، وإجراءات تطبيق البحث، والمعالجة الإحصائية لتحليل نتائج البحث وتفسيرها. لإدارة رياض الأطفال

أولاً: أهداف البحث الميدانية :

يهدف البحث الميدانية إلى الكشف عن واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

ثانياً: إجراءات البحث الميدانية:

وتتضح من خلال الأتي:

بناء أداة البحث (الاستبانة)

يستخدم البحث الاستبانة للكشف عن واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية ، وتوجه الاستبانة لممثلين عن المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

وتعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات⁽¹⁾ ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لمناسبتها لمشكلة البحث.

(1) رجاء محمود أبوعلام: **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، ٢٠٠٧، ص ٤٠٧.

ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها : أن الاستبيان اقتصادي نسبيا ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة ، كما أن الأسئلة أو العبارات مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الاستجابات، كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراضا محددة، ويمكن أن تستخدم الاستبيانات الصيغة الاستفهامية أو الصيغة الاختيارية دون أن يؤثر ذلك على مضمون السؤال أو الفقرة^(١).

ويعرف الاستبيان بأنه وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة تتناول الميادين التي يشمل عليها البحث، وتعطينا إجاباتها البيانات اللازمة للكشف عن جوانب البحث^(٢).

بناء أداة البحث:

تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

تصميم الصورة المبدئية للاستبانة:

اعتمد الباحث في تصميم أداة البحث على المصادر التالية:

- الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة، والاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال والقيادة التحويلية.

- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال والقيادة التحويلية.

- استشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في مجال رياض الأطفال والروضات الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم، والباحثين.

- خبرة الباحث في ميدان عمله كمدرس بكلية رياض الأطفال جامعة الفيوم. ومن ثم قام الباحث ببناء إستبانة واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية وفق الخطوات التالية:-

١. تحديد المحاور الرئيسة على النحو التالي:

المحور الأول: التخطيط

المحور الثاني: التنظيم

(١) المرجع السابق ، ٢٠٠٧، ص ٤٠٥.

(٢) عبدالفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي ، ط ٤ ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٧، ص ٩١.

المحور الثالث: الاتصال

المحور الرابع: النمو المهني

المحور الخامس: التقويم

٢. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.

٣. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

٤. تم إعطاء كل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج ثلاثي لقياس درجة العبارات وهي: (موافق، إلي حد ما ، غير موافق).

وقد صمم الباحث الاستبانة بصورة أولية بهدف تحديد مدى ملائمتها لتحقيق أهداف البحث، وشملت الأداة (٥٠) عبارة موزعة على خمسة محاور كما هو مبين بالجدول التالي:-

جدول (١) عدد عبارات الاستبانة المبدئية حسب المحاور

م	محور الاستبانة	عدد العبارات
١.	التخطيط	١٠
٢.	التنظيم	١٠
٣.	الاتصال	١١
٤.	النمو المهني	١٠
٥.	التقويم	٩
المجموع		٥٠

التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بكليات رياض الأطفال (جامعة الفيوم- وجامعة كفرالشيخ- وجامعة القاهرة - وجامعة طنطا) وعددهم (١١) إحدى عشر محكماً. قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحات المحكمين ، أصبحت الأداة في صورتها النهائية مشتملة على خمسة محاور يندرج تحتها (٣٤) عبارة.

جدول (٢) عدد عبارات الاستبانة النهائية حسب المحاور

م	محور الاستبانة	عدد العبارات
١	التخطيط	٦
٢	التنظيم	٧
٣	الاتصال	٧
٤	النمو المهني	٧
٥	التقويم	٧
	المجموع	٣٤

تقنين أداة البحث

تتضح من خلال الأتي :

- صدق الاستبانة

عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوى الخبرة بكليات التربية (جامعة الفيوم - جامعة كفر الشيخ - جامعة القاهرة - وجامعة طنطا) وعددهم (١١) إحدى عشر محكماً.

وقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحات المحكمين حول مدى شمول الاستبانة ودرجة وضوح كل عبارة ودقتها، وتم تعديل الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة البحث، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية مشتملة على خمسة محاور يندرج تحتها ٣٤ عبارة .

وقد تمثلت أهم ملاحظات المحكمين في إجراء بعض التعديلات على الاستبانة، مثل تغيير

بعض العبارات كما في الجدول التالي :-

جدول (٣) العبارات التي تم تعديلها حسب رأي المحكمين

العبارات	المحور	العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
٢	التخطيط	التجديد التربوي تطوير العملية التعليمية	يهتم الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية
٤		مشاركة معلمات رياض الأطفال في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي	الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي
٥		التخطيط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها
٧		توفير المستلزمات لتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي	توفير الإمكانيات لتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي
١٦	التنظيم	تفعيل دور ورش العمل لإنتاج وسائل وتقنيات حديثة	تفعيل دور ورش العمل لإنتاج وسائل وتقنيات حديثة من قبل الإشراف التربوي

العبارة	المحور	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
١٧		العمل على تأهيل مدير المدرسة كمشرف تربوي	العمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي
-	الاتصال	-	-
٣٤	النمو المهني	القدرة على تنظيم الأفكار	أقدر على تنظيم الأفكار
٣٥		القدرة على انجاز العمل بأسلوب متجدد	أحرص على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال
٤٢	التقويم	متابعة المستوى العلمي والتربوي لمعلمات رياض الأطفال	يهتم الإشراف التربوي بمتابعة المستوى التربوي للمعلمات رياض الأطفال
٤٣		تكثيف المتابعة والزيارات الميدانية لرياض الأطفال	الالتزام بخطة المتابعة والزيارات التي تضعها الإدارات التعليمية
٤٩		المشاركة في بناء خطط علاجية للأطفال	الاشتراك في بناء خطط علاجية للمشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال

وحذف بعض العبارات المكررة ، والتي تعطي نفس المعني كما في الجدول التالي:

جدول (٤) العبارات التي تم حذفها من الاستبانة

العبارة	المحور	العبارة التي حذفت
١	المحور الأول: التخطيط	وضع معايير محددة للمشرف التربوي
٣		التخطيط من أولويات التخطيط للعملية التربوية
٩		التنبؤ لمستقبل النظام التربوي
١٠	المحور الثاني: التنظيم	تحديث التشريعات واللوائح المنظمة للعمل برياض الأطفال
١٢		من شروط عمل المشرف التربوي أن يكون أعلى المؤهلات الجامعية
١٥		استثمار الوقت في العمل بالإشراف التربوي
٢٠		دراسة التقارير التي يرفعها المشرف التربوي والإجابة عليها
٢١		تعديل بدل الانتقال بما يتناسب مع المسافات
٢٣	المحور الثالث: الاتصال	تزويد المشرف التربوي بجهاز حاسب آلي محمول
٢٨		التعاون بين الجامعات ودوائر الإشراف التربوي
٣٠		مشاركة المشرف التربوي في تطوير وتعزيز دور الأسرة
٣٧		التمتع بثقة ذاتية عالية
٤٠	المحور الرابع: النمو المهني	إنشاء وتطوير مكاتب خاصة بدوائر الإشراف التربوي
٤١		القدرة على اتخاذ القرار
٤٤	المحور الخامس: التقويم	العمل على جعل مهام الإشراف التربوي الإداري والفني خاضعة للقياس والتقويم
٥٠		توظيف أساليب التقويم الذاتي

وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من الاستبانة (Questionnaire) لرصد الواقع الراهن للإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية، وتوجه الاستبانة لعدد من المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم ، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Scienc .

- ثبات الاستبانة :

يشير ثبات الاستبيان إلى دقة الاستبانة في القياس وعدم تناقضها مع نفسها ، واتساقها فيما تزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص (١) .

وذلك من أجل تحديد ثبات الاستبانة، تم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية، حيث أنه أنسب الطرق المستخدمة لحساب ثبات الأوزان في الاستبانة ، حيث يعطي قيمة تقديرية جيدة للتكافؤ وتجانس مفردات الاستبانة ، وذلك وفقا للمعادلة (٢) .

$$\text{معامل ثبات ألفا } (\alpha) = \frac{N - 1}{\sum C^2} \times 1 - \frac{1}{N}$$

حيث N = تباين العدد لمفردات الاستبيان

$\sum C^2$ = تباين درجات كل مفردة من مفردات الاستبيان.

$\frac{1}{N}$ = تباين درجات جميع مفردات الاستبيان.

ونتائج الجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥) نتائج معادلة ألفا كرنباخ لثبات الأداة

م	محور الاستبانة	الثبات
١.	التخطيط	٠,٨١٠
٢.	التنظيم	٠,٨٥١
٣.	الاتصال	٠,٧٩٤
٤.	النمو المهني	٠,٨٦٤
٥.	التقويم	٠,٨٣٤
	المجموع	٠,٩١٢

(١) فؤاد أبوخطب وسيد أحمد عثمان وآمال صادق : التقويم النفسي ، ط٣ ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠١٠، ص١٠١.

(٢) صلاح الدين محمود علام : القياس والتقويم التربوي والنفسي . أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢، ص ص ١٦٥ - ١٦٦ .

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الثبات لمحاول الاستبانة هي (٠,٨١٠ - ٠,٨٥١ - ٠,٧٩٤ - ٠,٨٦٤ - ٠,٨٣٤) على الترتيب وهو معامل ثبات عال جداً، وبلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩١٢) وجميعها تعبر عن معاملات ثبات عالية جداً تفي بأغراض البحث.

عينة البحث وخصائصها:

تم اختيار العينة عشوائياً وشملت العينة فئتين من الأفراد هم: المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

وقد تم توزيع (٢٥٠) استمارة استبانة وتم استرجاع (٢٠٣) استبانة فقط ولم يتم استرجاع (٤٧) استبانة لعدم رغبة المبحوثين في الإداء بآرائهم ليصبح العدد النهائي للاستبيانات الصحيحة (٢٠٣) استبانة (١٣٧) معلمة ، و(٦٦) مديراً. ويبين جدول (٦) توزيع العينة بالنسبة للمديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

جدول (٦) توزيع العينة بالنسبة للمديرين والموجهين والمعلمات

المعلمات		المديرين		المجموع	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١٣٧	٦٧,٤٩%	٦٦	٣٢,٥١%	٢٠٣	١٠٠%

حيث بلغ عدد المبحوثين (٢٠٣) مبحوث، موزعين بين المعلمات والبالغ عددهم (١٣٧) مبحوثاً ، والمديرين والبالغ عددهم (٦٦) مبحوثاً.

إجراءات البحث:

بعد التأكد من صدق الأداة قام الباحث بالإجراءات الآتية:-

- اختيار روضات أطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم والتي تم التطبيق فيها.
- توزيع الاستبيانات على بعض المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم، وتم استرجاع (٢٠٣) استبانة فقط.
- تجميع الاستبيانات بعد توزيعها خلال شهر أكتوبر ٢٠١٧ / ٢٠١٨م أي في الفصل الأول لنفس العام، والتي تضمنت عينة (٢٠٣) مبحوثاً منهم (١٣٧) معلمة ، و(٦٦) مديرة برياض الأطفال.
- بعد ذلك تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ثالثاً - الأسلوب الإحصائي المستخدم.

- تمت المعالجة الإحصائية بعد تفريغ البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب حلت بواسطة برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأجريت لها المعالجات الإحصائية الآتية:
- حساب النسب المئوية للتكرارات للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
 - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب فيما يتعلق بالممارسات المرتبطة بواقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

رابعاً - نتائج البحث الميدانية وتفسيرها

وفيما يلي عرض لنتائج التي توصل إليها البحث، لتحديد ذلك استخدمت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل عبارة ولكل محور، والترتيب. وذلك بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:-

١. نتائج المحور الأول: التخطيط لإدارة رياض الأطفال

يحتوي هذا المجال على (٦) عبارات من عبارات الاستبانة للتعبير عن واقع التخطيط لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية. ويبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وترتيب العبارة لدرجة التخطيط لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية من حيث درجة حدوثها في الواقع الفعلي في رياض الأطفال.

جدول (٧) نتائج المحور الأول التخطيط لإدارة رياض الأطفال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة
١	تنفذ المعلمات للأنشطة الموكلة لهن بدقة	١,٧١٩٢	٠,٧٦١٠٤	٩,٥٥١	١
٢	يهتم الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية	١,٤٧٢٩	٠,٥٩٩٥١	٨,١٨٣	٥
٣	الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي	١,٣٩٤١	٠,٥٩٨٩٨	٧,٧٤٥	٦
٤	التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها	١,٦١٠٨	٠,٦٩٠٣٠	٨,٩٤٩	٢
٥	القدرة على تحديد أهداف الإشراف التربوي ومهامه وأساليبه	١,٤٧٧٨	٠,٦١٦٠٠	٨,٢١٠	٤
٦	توفير الإمكانيات لتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي	١,٤٩٧٥	٠,٦٤٧٧٣	٨,٣١٩	٣
	الدرجة الكلية لمحور التخطيط لإدارة رياض الأطفال	٩,١٧٢٤	١,٦٥١٥	٥٠,٩٥٨	متوسطة

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية ثم ضرب الناتج في ١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٧) أن العبارة (١) التي نصت علي " تنفذ المعلمات للأنشطة الموكلة لهن بدقة "، احتلت المرتبة الأولى ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٧١٩٢) والانحراف المعياري (٠,٧٦١٠٤) والوزن النسبي (٩,٥٥١) وهي قيمة أعلى من المتوسط، يليها العبارة (٤) التي نصت على " التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها " ، احتلت المرتبة الثانية، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٦١٠٨) والانحراف المعياري (٠,٦٩٠٣٠) والوزن النسبي (٨,٩٤٩) وهي قيمة أقل من المتوسط، ومن المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث من مديرين ومعلمات للمحور الأول (التخطيط لإدارة رياض الأطفال) التأكيد علي أهمية وقوة العبارة " تنفذ المعلمات للأنشطة الموكلة لهن بدقة " ثم العبارة " التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها " .

أما أدني عبارة في هذا المحور فقد كانت رقم (٣) والتي تنص على " الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١,٣٩٤١) والانحراف المعياري (٠,٥٩٨٩٨) والوزن النسبي (٧,٧٤٥) وهي قيمة منخفضة. يليها العبارة (٢) التي نصت على " يهتم الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية " ، احتلت المرتبة الخامسة ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٤٧٢٩) والانحراف المعياري (٠,٥٩٩٥١) والوزن النسبي (٨,١٨٣) وهي قيمة أقل من المتوسط.

أما الدرجة الكلية للمحور الأول " التخطيط لإدارة رياض الأطفال " فقد كانت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (٩,١٧٢٤) و (١,٦٥١٥) و (٥٠,٩٥٨) علي التوالي، وهذا يدل علي إن التخطيط لإدارة رياض الأطفال يكون متوسطا بحسب رؤية المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

ويمكن تفسير ذلك بأن عينة البحث من مديرين ومعلمات تؤكد واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال بارتفاع تنفذ المعلمات للأنشطة الموكلة لهن بدقة وصورة جيدة، وامتلاك المشرف التربوي مهارة التخطيط لمواجهة بعض مشكلات العمل المتوقع حدوثها. ومحدودية الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي ، وضعف اهتمام الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية.

٢. نتائج المحور الثاني: التنظيم لإدارة رياض الأطفال

يحتوي هذا المجال على (٧) عبارات من عبارات الاستبانة للتعبير عن واقع التنظيم لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية. ويبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية، والانحراف

المعياري، والوزن النسبي، وترتيب العبارة لدرجة التنظيم لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية من حيث درجة حدوثها في الواقع الفعلي في رياض الأطفال.

جدول (٨) نتائج المحور الثاني التنظيم لإدارة رياض الأطفال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة
١.	أعطاء الصلاحيات للمشرفين التربويين لتطوير العمل الإداري	١,٢٣١٥	٠,٥٤٥٥٤	٥,٨٦٤	٣
٢.	يسهل العقبات للوصول إلى المستوى الأفضل	١,٣٥٩٦	٠,٦٤٠٠٤	٦,٤٧٤	٥
٣.	الاستفادة من نظم المعلومات وقواعد البيانات في العملية التربوية	١,٤٤٣٣	٠,٦٥٢٨٦	٦,٨٧٣	٢
٤.	تفعيل دور ورش العمل لإنتاج وسائل وتقنيات حديثة من قبل الإشراف التربوي	١,٤٣٨٤	٠,٦٧٤٧٩	٦,٨٥٠	٤
٥.	العمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي	١,٢٩٠٦	٠,٥٩٦٤١	٦,١٤٦	٦
٦.	الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل	١,٤٥٨١	٠,٦٠٦٨٧	٦,٩٤٣	١
٧.	القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير الإشراف التربوي بتلقائية ويسر	١,٤٣٨٤	٠,٦٧٤٧٩	٦,٨٥٠	٤
	الدرجة الكلية لمحور التنظيم لإدارة رياض الأطفال	٩,٦٦٠١	٢,٠٠٤٣	٤٦,٠٠١	أقل من المتوسطة

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية ثم ضرب الناتج في ١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارة (٦) التي نصت علي "الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل"، احتلت المرتبة الأولى، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٤٥٨١) والانحراف المعياري (٠,٦٠٦٨٧) والوزن النسبي (٦,٩٤٣) وهي قيمة أقل من المتوسط، ويليهما العبارة (٣) التي نصت على "الاستفادة من نظم المعلومات وقواعد البيانات في العملية التربوية"، احتلت المرتبة الثانية، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٤٤٣٣) والانحراف المعياري (٠,٦٥٢٨٦) والوزن النسبي (٦,٨٧٣) وهي قيمة أقل من المتوسط، ومن المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث من مديريين ومعلمات للمحور الأول (التنظيم لإدارة رياض الأطفال) التأكيد علي أهمية وقوة العبارة "الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل" ثم العبارة "الاستفادة من نظم المعلومات وقواعد البيانات في العملية التربوية".

أما أدنى عبارة في هذا المحور فقد كانت رقم (٥) والتي تنص على " العمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١,٢٩٠٦) والانحراف المعياري (٠,٥٩٦٤١) والوزن النسبي (٦,١٤٦) وهي قيمة منخفضة. ويليها العبارة (٢) التي نصت على " يسهل العقبات للوصول إلى المستوى الأفضل " ، احتلت المرتبة الخامسة ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٣٥٩٦) والانحراف المعياري (٠,٦٤٠٠٤) والوزن النسبي (٦,٤٧٤) وهي قيمة أقل من المتوسط.

أما الدرجة الكلية للمحور الثاني " التنظيم لإدارة رياض الأطفال " فقد كانت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (٩,٦٦٠١) و (٢,٠٠٤٣) و (٤٦,٠٠١) علي التوالي، وهذا يدل علي إن التنظيم لإدارة رياض الأطفال يكون ضعيفا بحسب رؤية المديرين والمعلمات رياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

ويمكن تفسير ذلك بأن عينة البحث من مديرين ومعلمات تؤكد واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال بارتفاع الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل، وامتلاك المشرف التربوي مهارة الاستفادة من نظم المعلومات وقواعد البيانات في العملية التربوية. ومحدودية العمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي ، ضعف تسهيل العقبات للوصول إلى المستوى الأفضل.

٣. نتائج المحور الثالث: الاتصال لإدارة رياض الأطفال

يحتوي هذا المجال على (٧) عبارات من عبارات الاستبانة للتعبير عن واقع الاتصال لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية. ويبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وترتيب العبارة لدرجة الاتصال لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية من حيث درجة حدوثها في الواقع الفعلي في رياض الأطفال.

جدول (٩) نتائج المحور الثالث الاتصال لإدارة رياض الأطفال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة
١.	العمل على دعم روح الفريق الواحد	١,٣٣٩٩	٠,٦١٩٥٩	٦,٣٨٠	٥
٢.	التعبير عن تقديره لدور معلمات رياض الأطفال	١,٧٦٨٥	٠,٧١٧٩٤	٨,٤٢١	٢
٣.	عمل مواقع على الانترنت خاصة بالإشراف التربوي	١,٣٢٥١	٠,٦١٥٥٦	٦,٣١٠	٦
٤.	القدرة على تكوين علاقات بناءة وسليمة مع الآخرين	١,٣٤٩٨	٠,٦٣٧٧٩	٦,٤٢٨	٤

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة
٥	توثيق العلاقة بين المشرف التربوي وبين مدير المدرسة	١,٨٩٦٦	٠,٧٢٧٢٢	٩,٠٣١	١
٦	تنويع وسائل الاتصال الإداري بين المشرف التربوي ومؤسسات رياض الأطفال	١,٢٩٠٦	٠,٥٧٠٩٧	٦,١٤٦	٧
٧	تفعيل التقنيات الحديثة وأساليب التعلم عن بعد	١,٥٨٦٢	٠,٦٧٢٠٨	٧,٥٥٣	٣
	الدرجة الكلية لمحور الاتصال لإدارة رياض الأطفال	١٠,٥٥٦٧	١,٦٩٤٦٣	٥٠,٢٧٠	متوسطة

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية ثم ضرب الناتج في ١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٩) أن العبارة (٥) التي نصت علي " توثيق العلاقة بين المشرف التربوي وبين مدير المدرسة " ، احتلت المرتبة الأولى ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٨٩٦٦) والانحراف المعياري (٠,٧٢٧٢٢) والوزن النسبي (٩,٠٣١) وهي قيمة أقل من المتوسط، ويليهما العبارة (٢) التي نصت على " التعبير عن تقديره لدور معلمات رياض الأطفال " ، احتلت المرتبة الثانية، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٧٦٨٥) والانحراف المعياري (٠,٧١٧٩٤) والوزن النسبي (٨,٤٢١) وهي قيمة أعلى من المتوسط، ومن المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث من مديري ومعلمات للمحور الأول (الاتصال لإدارة رياض الأطفال) التأكيد علي أهمية وقوة العبارة " توثيق العلاقة بين المشرف التربوي وبين مدير المدرسة " ثم العبارة " التعبير عن تقديره لدور معلمات رياض الأطفال " .

أما أدنى عبارة في هذا المحور فقد كانت رقم (٦) والتي تنص على " تنويع وسائل الاتصال الإداري بين المشرف التربوي ومؤسسات رياض الأطفال " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (١,٢٩٠٦) والانحراف المعياري (٠,٥٧٠٩٧) والوزن النسبي (٦,١٤٦) وهي قيمة منخفضة. ويليهما العبارة (٧) التي نصت على " عمل مواقع على الانترنت خاصة بالإشراف التربوي " ، احتلت المرتبة السادسة ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٣٢٥١) والانحراف المعياري (٠,٦١٥٥٦) والوزن النسبي (٦,٣١٠) وهي قيمة أقل من المتوسط.

أما الدرجة الكلية للمحور الثالث " الاتصال لإدارة رياض الأطفال " فقد كانت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (١٠,٥٥٦٧) و (١,٦٩٤٦٣) و (٥٠,٢٧٠) علي التوالي، وهذا يدل علي إن الاتصال لإدارة رياض الأطفال يكون متوسطا بحسب رؤية المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

ويمكن تفسير ذلك بأن عينة البحث من مديريين ومعلمات تؤكد واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال بارتفاع توثيق العلاقة بين المشرف التربوي وبين مدير المدرسة ، وامتلاك المشرف التربوي مهارة التعبير عن تقديره لدور معلمات رياض الأطفال. ومحدودية تنوع وسائل الاتصال الإداري بين المشرف التربوي ومؤسسات رياض الأطفال ، وضعف عمل مواقع على الانترنت خاصة بالإشراف التربوي.

٤. نتائج المحور الرابع: النمو المهني لإدارة رياض الأطفال

يحتوى هذا المجال على (٧) عبارات من عبارات الاستبانة للتعبير عن واقع النمو المهني لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية. ويبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وترتيب العبارة لدرجة النمو المهني لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية من حيث درجة حدوثها في الواقع الفعلي في رياض الأطفال.

جدول (١٠) نتائج المحور الرابع النمو المهني لإدارة رياض الأطفال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة
١.	إشراك المشرفين في البرامج التدريبية المختلفة	١,٢٠٦٩	٠,٤٩٤٠٨	٥,٧٤٧	٦
٢.	الإسهام في إعداد البحوث والدراسات من قبل المشرفين التربويين.	١,٣٤٩٨	٠,٦٣٧٧٩	٦,٤٢٨	٣
٣.	اقدر على تنظيم الأفكار	١,٣٢٥١	٠,٦١٥٥٦	٦,٣١٠	٤
٤.	احرص على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال	١,٣٨٩٢	٠,٦١٤٤١	٦,٦١٥	٢
٥.	يساعد المشرف التربوي على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة	١,٦٣٥٥	٠,٦٧٨٦١	٧,٧٨٨	١
٦.	مشاركة المشرفين في المؤتمرات والندوات والنشاطات التربوية	١,٣٨٩٢	٠,٦٣٨١٣	٦,٦١٥	٢
٧.	إسهام المشرفين في تطوير رياض الأطفال	١,٣٠٥٤	٠,٥١٢٥٤	٦,٢١٦	٥
	الدرجة الكلية لمحور النمو المهني لإدارة رياض الأطفال	٩,٦٠١٠	١,٧٤٧٢٥	٤٥,٧١٩	أقل من المتوسطة

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية ثم ضرب الناتج في ١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن العبارة (٥) التي نصت علي "يساعد المشرف التربوي على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة" ، احتلت المرتبة الأولى ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٦٣٥٥) والانحراف المعياري (٠,٦٧٨٦١) والوزن النسبي (٧,٧٨٨) وهي قيمة أعلى من المتوسط، يليها العبارة (٤) التي نصت على "احرص على الاطلاع على كل ما هو

جديد في مجال رياض الأطفال " ، احتلت المرتبة الثانية، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٣٨٩٢) والانحراف المعياري (٠,٦١٤٤١) والوزن النسبي (٦,٦١٥) وهي قيمة أقل من المتوسط، ويليهما العبارة (٦) التي نصت على " مشاركة المشرفين في المؤتمرات والندوات والنشاطات التربوية "، احتلت المرتبة الثانية مكرر، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٣٨٩٢) والانحراف المعياري (٠,٦٣٨١٣) والوزن النسبي (٦,٦١٥) وهي قيمة أقل من المتوسط، ومن المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث من مديرين ومعلمات للمحور الأول (النمو المهني لإدارة رياض الأطفال) التأكيد على أهمية وقوة العبارة " يساعد المشرف التربوي على تنمية المعلم الجديد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة " ثم العبارة " احرص على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال " ثم العبارة " مشاركة المشرفين في المؤتمرات والندوات والنشاطات التربوية ".

أما أدنى عبارة في هذا المحور فقد كانت رقم (١) والتي تنص على " إشراك المشرفين في البرامج التدريبية المختلفة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١,٢٠٦٩) والانحراف المعياري (٠,٤٩٤٠٨) والوزن النسبي (٥,٧٤٧) وهي قيمة منخفضة. ويليهما العبارة (٧) التي نصت على " إسهام المشرفين في تطوير رياض الأطفال " ، احتلت المرتبة الخامسة ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٣٠٥٤) والانحراف المعياري (٠,٥١٢٥٤) والوزن النسبي (٦,٢١٦) وهي قيمة أقل من المتوسط.

أما الدرجة الكلية للمحور الرابع " النمو المهني لإدارة رياض الأطفال " فقد كانت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (٩,٦٠١٠) و (١,٧٤٧٢٥) و (٤٥,٧١٩) علي التوالي، وهذا يدل علي إن النمو المهني لإدارة رياض الأطفال يكاد يكون ضعيفا بحسب رؤية المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

ويمكن تفسير ذلك بأن عينة البحث من مديرين ومعلمات تؤكد واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال بارتقاء مساعدة المشرف التربوي على تنمية المعلم الجديد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة ، والحرص على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال، والمشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات التربوية. ومحدودية الاشتراك في البرامج التدريبية المختلفة ، وضعف إسهام المشرفين في تطوير رياض الأطفال.

٥. نتائج المحور الخامس: التقويم لإدارة رياض الأطفال

يحتوى هذا المجال على (٧) عبارات من عبارات الاستبانة للتعبير عن واقع التقويم لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية. ويبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وترتيب العبارة لدرجة التقويم لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية من حيث درجة حدوثها في الواقع الفعلي في رياض الأطفال.

جدول (١١) نتائج المحور الأول التقويم لإدارة رياض الأطفال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة
١.	يهتم الإشراف التربوي بمتابعة المستوى التربوي للمعلمات رياض الأطفال	١,٤٢٣٦	٠,٦٥٠٨٤	٦,٧٧٩	١
٢.	الالتزام بخطة المتابعة والزيارات التي تضعها الإدارات التعليمية	١,٢٩٠٦	٠,٥٦٢٢٣	٦,١٤٦	٤
٣.	المشاركة في تقويم وتطوير الروضة المتميزة	١,٢٧٠٩	٠,٥٦٣٣١	٦,٠٥٢	٦
٤.	استخدام التغذية الراجعة لتطوير رياض الأطفال.	١,٢٧٥٩	٠,٥٤٧٥٠	٦,٠٧٦	٥
٥.	المشاركة في عملية تقييم الأنشطة	١,٢٣١٥	٠,٤٩٨١١	٥,٨٦٤	٧
٦.	تحري الموضوعية في تقييم معلمات رياض الأطفال	١,٣٨٤٢	٠,٦٤٤٩٧	٦,٥٩١	٢
٧.	الاشتراك في بناء خطط علاجية للمشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال	١,٣٦٤٥	٠,٦٢٥٤٧	٦,٤٩٨	٣
	الدرجة الكلية لمحور التقويم لإدارة رياض الأطفال	٩,٢٤١٤	١,٦٢٤٦٤	٤٤,٠٠٧	أقل من المتوسطة

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية ثم ضرب الناتج في ١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١١) أن العبارة (١) التي نصت علي " يهتم الإشراف التربوي بمتابعة المستوى التربوي للمعلمات رياض الأطفال " ، احتلت المرتبة الأولى ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٤٢٣٦) والانحراف معياري (٠,٦٥٠٨٤) والوزن النسبي (٦,٧٧٩) وهي قيمة أقل من المتوسط، ويليهما العبارة (٦) التي نصت على " تحري الموضوعية في تقييم معلمات رياض الأطفال " ، احتلت المرتبة الثانية، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٣٨٤٢) والانحراف معياري (٠,٦٤٤٩٧) والوزن النسبي (٦,٥٩١) وهي قيمة أقل من المتوسط، ومن المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث من مديرين ومعلمات للمحور الأول (التقويم لإدارة رياض الأطفال) التأكيد علي أهمية وقوة العبارة " يهتم الإشراف التربوي بمتابعة المستوى التربوي للمعلمات رياض الأطفال " ثم العبارة " تحري الموضوعية في تقييم معلمات رياض الأطفال " .

أما أدني عبارة في هذا المحور فقد كانت رقم (١١) والتي تنص على " المشاركة في عملية تقييم الأنشطة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (١,٢٣١٥) والانحراف المعياري (٠,٤٩٨١١) والوزن النسبي (٥,٨٦٤) وهي قيمة منخفضة. ويليهما العبارة (٣) التي نصت على " المشاركة في تقويم وتطوير الروضة المتميزة " ، احتلت المرتبة السادسة ، وقد كانت قيم المتوسط الحسابي (١,٢٧٠٩) والانحراف المعياري (٠,٥٦٣٣١) والوزن النسبي (٦,٠٥٢) وهي قيمة أقل من المتوسط.

أما الدرجة الكلية للمحور الخامس " التقويم لإدارة رياض الأطفال " فقد كانت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (٩,٢٤١٤) و (١,٦٢٤٦٤) و (٤٤,٠٠٧) علي التوالي، وهذا يدل علي إن التقويم لإدارة رياض الأطفال يكاد يكون ضعيفا بحسب رؤية المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم.

ويمكن تفسير ذلك بأن عينة البحث من مديرين ومعلمات تؤكد واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال بارتفاع اهتمام الإشراف التربوي بمتابعة المستوى التربوي للمعلمات رياض الأطفال ، وامتلاك المشرف التربوي تحري الموضوعية في تقييم معلمات رياض الأطفال. ومحدودية المشاركة في عملية تقييم الأنشطة ، وضعف المشاركة في تقويم وتطوير الروضة المتميزة.

نتائج البحث الميدانية :

وقد قام الباحث بالمعالجة الإحصائية لاستمارات الاستبانة المجمعة وعددها (٢٠٣) ، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت المعالجة الإحصائية للنتائج وفقا لوعي المديرين والمعلمات برياض الأطفال في محافظتي كفرالشيخ والفيوم بواقع دور الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في محاور الاستبانة الخمسة (التخطيط والتنظيم والاتصال والنمو المهني والتقييم)، ومن خلال تلك النتائج التي أظهرها البحث ، تم عرض المقترحات الإجرائية وآليات تنفيذها.

فقد أسفر البحث الميداني عن مجموعة من النتائج الإيجابية طبقا لمحاور الاستبانة بشأن واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية ، ومنها تنفذ المعلمات للأنشطة الموكلة لهن بدقة وصورة جيدة، وامتلاك المشرف التربوي مهارة التخطيط لمواجهة بعض مشكلات العمل المتوقع حدوثها، والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل، وامتلاك المشرف التربوي مهارة الاستفادة من نظم المعلومات وقواعد البيانات في العملية التربوية، وتوثيق العلاقة بين المشرف التربوي وبين مدير المدرسة ، وامتلاك المشرف التربوي مهارة التعبير عن تقديره لدور معلمات رياض الأطفال، ومساعدة المشرف التربوي على تنمية المعلم الجديد مهنيا بمختلف الوسائل

المتاحة ، والحرص على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال، واهتمام الإشراف التربوي بمتابعة المستوى التربوي للمعلمات رياض الأطفال ، وامتلاك المشرف التربوي تحري الموضوعية في تقييم معلمات رياض الأطفال.

وأبضا أسفر البحث الميداني عن مجموعة من النتائج السلبية طبقا لمحاو الاستبانة بشأن واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية ، ومنها من ضعف في تدريب المشرف التربوي على الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي ، واهتمام الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية. والعمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي ، وتسهيل العقبات للوصول إلى المستوى الأفضل، وتنويع وسائل الاتصال الإداري بين المشرف التربوي ومؤسسات رياض الأطفال ، وعمل مواقع على الانترنت خاصة بالإشراف التربوي. والاشتراك في البرامج التدريبية المختلفة ، وإسهام المشرفين في تطوير رياض الأطفال. والمشاركة في عملية تقييم الأنشطة ، والمشاركة في تقييم وتطوير الروضة المتميزة.

المقترحات الإجرائية وآليات تنفيذها:

من خلال مناقشة النتائج التي رصدتها البحث الحالي ، ظهر أن هناك ضرورة ملحة لتفعيل واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في توفير:

أ- تدريب المشرف التربوي على الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي

آليات التنفيذ:

- أن يدرّب المشرف التربوي على الاشتراك في صياغة الأهداف التربوية للروضة
- خلق مناخاً يشجع على الحوار والمناقشة بين المعلمات و المشرف التربوي.

ب- اهتمام الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية.

آليات التنفيذ:

- إعداد خطة تدريبية للتنمية المهنية المستدامة في ضوء احتياجات الروضة ومعلمات رياض الأطفال.
- مساعدة معلمات رياض الأطفال على تحسين علاقاتهن ومعاملاتهن مع رؤسائهن بالروضة من خلال الإشراف التربوي.

ج- العمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي آليات التنفيذ:

- نشر ثقافة الإشراف التربوي من خلال التنمية المهنية المستدامة لمديري المدرسة.
- إعطاء مدير المدارس دورات تدريبية للاطلاع على كل ما هو جديد يخص رياض الأطفال.

د- تسهيل العقبات للوصول إلى المستوى الأفضل آليات التنفيذ:

- تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال على الأنماط الإدارية المرنة.
- اطلاع المشرف التربوي برياض الأطفال على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال.

- تطوير تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال على مهارة إدارة الوقت داخل الروضة.

هـ- تنوع وسائل الاتصال الإداري بين المشرف التربوي ومؤسسات رياض الأطفال آليات التنفيذ:

- عمل قنوات اتصال بين المشرف التربوي برياض الأطفال وإدارات رياض الأطفال.
- تسهيل الاتصال بوضع خطة مرنة حسب احتياجات رياض الأطفال.

و- عمل مواقع على الانترنت خاصة بالإشراف التربوي آليات التنفيذ:

- توفير شبكة الانترنت اتصال بالروضة.
- تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال والمعلمات على عمل مواقع واستخدام بنك المعرفة.

ز- الاشتراك في البرامج التدريبية المختلفة آليات التنفيذ:

- تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال على الاشتراك في البرامج التدريبية.
- تمكين المشرف التربوي برياض الأطفال من حضور مؤتمرات علمية وندوات خاصة برياض الأطفال.

- اطلاع المشرف التربوي برياض الأطفال على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال.

ح- إسهام المشرفين في تطوير رياض الأطفال

آليات التنفيذ:

- تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال على استخدام الأركان التعليمية بداخل الروضة.
- تمكين المشرف التربوي برياض الأطفال من تعديل مظاهر السلوك السلبية لدى الأطفال وتنمية السلوكيات الايجابية.
- عقد ورش تدريبية للمعلمات برياض الأطفال لتدريب المعلمات على استخدام الاستراتيجيات التدريسية الحديثة.

ط- المشاركة في عملية تقييم الأنشطة

آليات التنفيذ:

- تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال على عملية تقييم وتشخيص نواتج التعلم للأطفال.
- تطوير استخدام المشرف التربوي برياض الأطفال مهارة إدارة الوقت داخل الروضة وخاصة في الأنشطة.

ي - المشاركة في تقييم وتطوير الروضة المتميزة

آليات التنفيذ:

- تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال على تشخيص وتقدير نواتج التعلم للأطفال.
- تدريب المشرف التربوي برياض الأطفال على وضع خطط علاجية للبرامج المقدمة للأطفال .

ك - فيما يتعلق بالبرامج التدريبية المقدمة لإدارة رياض الأطفال

آليات التنفيذ:

- مساعدة إدارة رياض الأطفال على المشاركة في البرنامج التدريبي علي تحسين أدائهم الوظيفي، وذلك بتقديم الحافز للمشاركة.
- أن يسود تدريب إدارة رياض الأطفال مناخاً يشجع على الحوار والمناقشة بينهم.
- إعداد خطة تدريبية للتنمية المهنية المستدامة في ضوء احتياجات إدارة رياض الأطفال.

البحوث والدراسات المقترحة :

بناء على نتائج البحث وما تم طرحه من مقترحات إجرائية ، يمكن تقديم بعض البحوث المقترحة التي يمكن إجراؤها لدعم تطوير واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في مصر في ضوء القيادة التحويلية:

- تصور مقترح لتطبيق أنماط إدارية حديثة في الإشراف التربوي برياض الأطفال.
- تفعيل نمط القيادة التحويلية برياض الأطفال.
- تفعيل دور الإشراف التربوي برياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.
- دراسة تقييمية لواقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال.
- دراسة مقارنة للإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في التعليم بالدول العربية.

المراجع:

١. أسامة محمود قرني: تدعيم علاقة القيادة التحولية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية رؤية مقترحة . مجلة الإدارة التربوية . العدد الثاني . دار الفكر العربي، ٢٠١٤، ص ١ - ١١٣
٢. المركز القومي للبحوث والتنمية: النشرة الدورية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة: أكتوبر ٢٠٠٩م.
٣. إلهام عبيد، جمال أحمد: نمط القيادة لدى ناظرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج : ع ١٢، ج ١ (يناير ١٩٩٧)، ص. ١١٢ - ١٥٠.
٤. تهاني شحاتة أحمد عبد اللطيف: تصور مقترح لتطوير المنظومة الإدارية برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير - جامعة المنيا. كلية رياض الأطفال. ٢٠١٧م.
٥. جابر عبد الحميد، وأحمد كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦م.
٦. رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، ٢٠٠٧.
٧. رباح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرخ: الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية ، ٢٠٠٨.
٨. سلوى مصطفى محمد أحمد رجب: استخدام مدخل القيادة و الحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال في بعض محافظات مصر. رسالة دكتوراه - جامعة بورسعيد. كلية التربية ، ٢٠١٦.
٩. صلاح الدين محمود علام : القياس والتقويم التربوي والنفسي . أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢.
١٠. عبدالفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، ط٤ ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٧.
١١. علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، ٢٠١٠.
١٢. على سيف ناصر الجهوري: واقع توظيف البوابة التعليمية الالكترونية لدى المشرفين التربويين بمحافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية رياض الأطفال. جامعة الفيوم . العدد الثاني الجزء الأول، ٢٠١٥، ص ٢٦٥ - ٣٠٢.
١٣. فؤاد أبوحطب وسيد أحمد عثمان وآمال صادق : التقويم النفسي ، ط٣ ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠١٠.
١٤. محمود عبد الحليم منسي: مناهج البحث العلمي (في المجالات التربوية والنفسية). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

١٥. مريم سعد حجي: تطوير دور المشرفات التربوية لتنمية مهارات إدارة البيئة الصفية لدي معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات المدارس في محافظة الإحساء بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية. *المجلة العربية للدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية* ، عدد (١) ، ٢٠١٥ ، ص ٦- ٧١ .

١٦. نورا عايش سعيد: الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التحولية لدي مديرات مدارس رياض الأطفال *مجلة القراءة والمعرفة* . مصر. العدد ١٨٠ أكتوبر ٢٠١٦ ص ١- ٩ .

١٧. هناء حسن عثمان: معايير الأشراف التربوي لرياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير. جامعة بنها. كلية التربية بنها، ٢٠١٣م.

١٨. هند أحمد حجاج: الإشراف التربوي بمرحلة رياض الأطفال بين الواقع والتطوير. المنصورة ، دار المنى ، ٢٠١٥ .

١٩. وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية الأكاديمية القياسية قطاع كليات رياض الأطفال، القاهرة. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠٠٩ .

20. Burns, J. M.: **Leadership**. New York: Harper Collins. 1989.
21. Conger, M.: **learning to share the vision organization dynamics** , Winter vol.19.issue3, 2002.
22. Fairholm, G.W.: Values Leadership: a values Philosophy model, **International Journal of value- bades management**, 2005.
23. Fezles, B, & Brown, C,: The International Model For School counseling programs, sponsored by A Assa and u.s. **state Department office of overseas schools**. 2011.
24. Griffht, J. : Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff JobSatisfactionStaff Turnover and SchoolPerformanc *Journal of Educational Administration*, 2016, 42 (3), 333-356.
25. Layton, John Kenneth : Transformational, Leadership and the Middle School Principal, **DAI-** A64/10, 2013, P.35-53.
26. Leithwood, K. & Jantzi, D. : The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration**, 2012, 368-389.
27. Lucks, Howard Jay: Transformation leadership through amyers –Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , *Dissertation abstract international* , A 62/11 ,p 3642. **collective Action. Relation**, 38 (11): 1023-1046.
28. Mohanty, J. : **Educational Administration, Supervision and School Management**, New Delhi, Deep & Deep Publications. 2015.
29. Roberts, N. : **Transforming leadership: A process of collective Action**. 2005.

30. Rous, Beth : Perspectives of teachers about instructional supervision & behaviors that influence preschool instruction" , **journal of early intervention**, v26, n4, division for early childhood, Missoula, 2004, p 266-283.
31. See, Chling Mey and Wg,Kok-Mun: Counseling in Malaysia, History, current status , and future trends. **Journal of counseling development**, volume (88), 2010, 18-22.
32. Shulman, G. & Susan, V. : Impact of Instructional Supervision on Supervision and Student Achievement: Can We Make the Connection? Online Submission, **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association** (Chicago, IL, Apr 13, 2014).
33. Tichy, N. M. & Devanna, M. A.,: **The transformational leadership**, New York, John Wiley, 2011.
34. Wiles, J. & Bondi, J. : **Supervision: A Guide to Practice**, Ohio, Merrill. 2013.

إستبانة واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال

م	البند	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
التخطيط				
١.	تنفذ المعلمات الأنشطة الموكلة لهن بدقة			
٢.	يهتم الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية			
٣.	الاشتراك في صياغة الأهداف والسياسة التربوية للإشراف التربوي			
٤.	التخطيط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها			
٥.	القدرة على تحديد أهداف الإشراف التربوي ومهامه وأساليبه			
٦.	توفير الإمكانيات لتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي			
التنظيم				
١.	أعطاء الصلاحيات للمشرفين التربويين لتطوير العمل الإداري			
٢.	يسهل العقبات للوصول إلى المستوى الأفضل			
٣.	الاستفادة من نظم المعلومات وقواعد البيانات في العملية التربوية			
٤.	تفعيل دور ورش العمل لإنتاج وسائل وتقنيات حديثة من قبل الإشراف التربوي			
٥.	العمل على استمرار تدريب مدير المدرسة كمشرف تربوي			
٦.	الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل			
٧.	القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير الإشراف التربوي بتلقائية ويسر			
الاتصال				
١.	العمل على دعم روح الفريق الواحد			
٢.	التعبير عن تقديره لدور معلمات رياض الأطفال			
٣.	عمل مواقع على الانترنت خاصة بالإشراف التربوي			
٤.	القدرة على تكوين علاقات بناءة وسليمة مع الآخرين			
٥.	توثيق العلاقة بين المشرف التربوي وبين مدير			

			المدرسة	
			٦. تنويع وسائل الاتصال الإداري بين المشرف التربوي ومؤسسات رياض الأطفال	
			٧. تفعيل التقنيات الحديثة وأساليب التعلم عن بعد .	
النمو المهني				
			١. إشراك المشرفين في البرامج التدريبية المختلفة	
			٢. الإسهام في إعداد البحوث والدراسات من قبل المشرفين التربويين.	
			٣. اقدر على تنظيم الأفكار	
			٤. احرص على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال	
			٥. يساعد المشرف التربوي على تنمية المعلم الجديد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة	
			٦. مشاركة المشرفين في المؤتمرات والندوات والنشاطات التربوية	
			٧. إسهام المشرفين في تطوير رياض الأطفال	
التقويم				
			١. يهتم الإشراف التربوي بمتابعة المستوى التربوي للمعلمات رياض الأطفال	
			٢. الالتزام بخطة المتابعة والزيارات التي تضعها الإدارات التعليمية	
			٣. المشاركة في تقويم وتطوير الروضة المتميزة	
			٤. استخدام التغذية الراجعة لتطوير رياض الأطفال.	
			٥. المشاركة في عملية تقييم الأنشطة	
			٦. تحري الموضوعية في تقييم معلمات رياض الأطفال	
			٧. الاشتراك في بناء خطط علاجية للمشكلات التي تواجه معلمات رياض الأطفال	