



كلية التربية للطفولة المبكرة
إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن لجال العمل في مرحلة الطفولة المبكرة

إعداد

د. / ساره بنت إبراهيم السويدان

أستاذ الطفولة المبكرة المساعد- قسم الطفولة المبكرة

كلية التربية و التنمية البشرية

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

المملكة العربية السعودية

تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٥/٣/١٥

تم ارسال البحث: ٢٠٢٥/٢/٥

﴿العدد الثالث والثلاثون- أبريل ٢٠٢٥ م - الجزء الأول﴾

الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن لمجال العمل في مرحلة الطفولة المبكرة

تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٥/٣/١٥

تم ارسال البحث: ٢٠٢٥/٢/٥

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز الجوانب التي تحتاج مشرفات الطفولة المبكرة إلى تدريب تأهيلي فيها، الكشف عن الأساليب التدريبية الأكثر فاعلية من وجهة نظر الخبراء، الكشف عن التحديات الرئيسية التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن، التعرف على مقترحات تحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة، تكون مجتمع الدراسة من الخبراء والمختصين والباحثين في الطفولة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٥٩)، بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة، حيث جاءت الاحتياجات المتعلقة بجانب النقييم والتقييم في المرتبة الأولى بين الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة، بمتوسط حسابي (٢.٧٩ من ٣)، يليها الاحتياجات المتعلقة بالجانب المهاري، بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، ثم الاحتياجات المتعلقة بالجانب المهاري بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، بينما جاءت الاحتياجات المتعلقة بالجانب الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦١)، كشفت النتائج أن أكثر الأساليب التدريبية فاعلية، من وجهة نظر أفراد الخبراء والمختصين والباحثين في مجال الطفولة هي ورش العمل، الدورات التدريبية، المحاضرات، كما بينت النتائج أن أبرز التحديات الرئيسية التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن، هي: صعوبة التواصل مع أولياء الأمور، نقص الموارد التعليمية، عدم كفاية التدريب، ضغط العمل. وكشفت النتائج أن أهم مقترحات تحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي: التدريب العملي يصاحب النظري مع استقطاب ذوو الخبرة من الدول الأخرى، توفير المخصصات المالية اللازمة لتوفير الأدوات والمستلزمات اللازمة للمعلمات والمشرفات، التركيز على الجانب المهاري في العملية التدريبية بالإضافة إلى عرض المستجدات في مجال الطفولة المبكرة على المشرفات باستمرار، التعاون مع الإدارة والمشرفين وأولياء الأمور.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، المشرفات التربويات، الطفولة المبكرة.

Training Needs for Early Childhood Supervisors to Qualify Them in The Field of Working with The Early Childhood Stage

Dr\ Sara Bent Ibrahim

Abstract

This study aimed to identify the most prominent aspects that early childhood supervisors need to receive training in, to reveal the most effective training methods from the point of view of experts, to reveal the main challenges facing early childhood supervisors in their work, to identify proposals for improving training programs for early childhood supervisors. To achieve this, the study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire tool. The study community consisted of experts, specialists and researchers in childhood, while the study sample was represented by a simple random sample numbering (59). The results showed that the study sample members agreed on the training needs necessary for early childhood supervisors to qualify them in the field of work with the early childhood stage, as the needs related to the evaluation and assessment aspect came in first place among the training needs necessary for early childhood supervisors to qualify them in the field of work with the early childhood stage, with an arithmetic mean (2.79 out of 3), followed by the needs related to the skill aspect, with an arithmetic mean (2.73), then the needs related to the numerical aspect with an arithmetic mean (2.69), while the needs related to the digital aspect came in last place with an arithmetic mean (2.61). The results revealed that the most effective training methods, from the point of view of experts, specialists and researchers in the field of childhood, are workshops, training courses and lectures. The results also showed that the most prominent challenges facing early childhood supervisors in their work are: difficulty communicating with parents, lack of educational resources, insufficient training and work pressure. The results revealed that the most important suggestions for improving training programs for early childhood supervisors, from the point of view of the study sample members, are: practical training accompanied by theoretical training with the attraction of experienced people from other countries, providing the necessary financial allocations to provide the necessary tools and supplies for teachers and supervisors, focusing on the skill aspect of the training process in addition to continuously presenting new developments in the field of early childhood to supervisors, and cooperating with management, supervisors and parents.

Keywords: Training needs, educational supervisors, early childhood.

المقدمة:

تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهمية عن المراحل التعليمية الأخرى، كما أنها مرحلة تربوية متميزة وقائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التعليمية والتعلمية الخاصة بها التي تميزها عن غيرها من المراحل العمرية.

لذا يتطلب من النظم التعليمية إتاحة مزيد من الفرض لهذه المرحلة بالتغيير والتطوير والارتقاء بالعملية التعليمية بجوانبها المختلفة في ضوء تحقيق الجودة الشاملة، وعلى ذلك يجب أن تتعاون جميع أطراف العملية التعليمية من معلم ومشرف وناظر وتعمل من خلال علاقات مرنة ومتناسقة لتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتعمل على تبني ممارسات تربوية تساهم في خلق بيئة تعليمية وتربوية لكل طفل وطفلة بالروضة والمدرسة (عبد ربه ومحمد، ٢٠١٤).

يعمل الإشراف التربوي على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كليهما، فالإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بأسهل الطرق وأفضلها، بحيث تتفق وحاجاتهم، وبهذا يصبح المشرف التربوي قائداً تربوياً، كما أن الإشراف نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة، كما أنه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لإطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010).

ويعد الإشراف التربوي العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للعاملين التربويين، والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعلم والتعليم، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية؛ لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجها، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي يوليه المسؤولون عن التعليم بمجال الإشراف التربوي، إلا أن المشرف التربوي يواجه الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه التي يسعى لها عند أدائه لمهامه الإشرافية، ومنها: زيادة العبء الإشرافي للمشرف التربوي من المدارس، كثرة المسؤوليات الإدارية والفنية الملقاة على عتق المشرف التربوي،

ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين، عدم كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي (الباطين، ٢٠١٢).

وقد عقدت العديد من المؤتمرات بالملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالإشراف التربوي ومن ضمنها مؤتمر القيادة والإدارة التربوية المنعقدة في جدة بتاريخ ٢٩ نوفمبر - ١ ديسمبر ٢٠٢٢م، والذي أوصى بضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية، وتنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنوع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى المؤتمر والمعرض الدولي للتعليم المنعقد في الرياض بتاريخ ٧-١٠ شوال ١٤٤٣، والذي أوصى بزيادة الاهتمام بنظام الإشراف التربوي، وتنمية قدرات المشرفين وعقد المؤتمرات والندوات لزيادة وعيهم بالاتجاهات الحديثة في الإشراف وعدم التركيز على الزيارة الصفية باعتبارها الأسلوب الوحيد لإرشاد وتقييم المعلم والاتجاه نحو تقييم جميع العناصر المؤثرة في الموقف التعليمي.

يُساهم التدريب في تنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم، والتدريب يحدد طبيعة الوظائف وتوصيف العناصر الأساسية لها لوضع خطط استراتيجية قصيرة المدى تحقق أهداف عملية الإعداد والتأهيل من خلال التدريب، وذلك وفقاً لأولويات احتياجات العاملين (الرمحي، ٢٠٢٢م).

كما ذكر شواهين (٢٠١٥م) أن من أهداف التدريب تحسين الكفاءة، من أجل السعي لتعزيز مستويات الأداء. بحيث أن يمنح التدريب الفعال المعرفة والمهارة ليس فقط للعمل ولكن أيضاً كوسيلة للتفكير فيما يعمل، والموظف المدرب تدريباً جيداً عندما يواجه مشكلة ينبغي أن يكون قادراً على الاستجابة بسرعة وبحكمة، والتدريب المناسب ينبغي أن يؤدي إلى إنتاج شخص أفضل وأكثر سعادة في عمله، ويكون قادراً على العمل ضمن فريق.

ويُعد تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الهيكلي والأساسي في نجاح عملية التدريب والذي يركز على تحقيق الأهداف المستمدة من الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وذلك لأن نجاح أي برنامج تدريبي إنما يقاس بالتعرف على الاحتياجات الفعلية للمتدربين وتحديدها، وإلا لم يحقق البرنامج التدريبي الهدف المنشود منه (سبحي، ٢٠١٥).

كما ذكر عامر والمصري (٢٠١٩م) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة للغاية وضرورية لتحقيق الهدف من البرامج التدريبية، حيث تعتبر الاحتياجات التدريبية هي إشارة البدء لأي مجهود يبذل للوصول إلى النجاح كما تعتبر الميزان الذي يرجح كفة التدريب ويصل به إلى تحقيق النجاح والاستمرار فيه (ص ٢٧٢).

وترجع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى أنها الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا، ويساعد في التركيز على الأداء الحسن، وتحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم (الشامان، ٢٠٢٠م، ص ٤٤).

لذا فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة.

١. مشكلة الدراسة:

يحظى الإشراف التربوي بمكانة عالية في العملية التربوية والتعليمية لأنه القناة التي ينفذ من خلالها سياسة التربية والتعليم، ولأنه يسهم بتشخيص واقع العملية التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات ولذلك فهو حلقة وصل هامة في سلسلة التعليم فهو الذي يضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ وهو الذي يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنه يسعى من أجل النهوض بالمدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها المخطط لها (آل عقيل، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من هذه الأهمية للإشراف التربوي، إلا أنه يعاني من صعوبات كثيرة، من أهمها: عدم التنوع في أساليب الإشراف التربوي، واقتصار المشرفين التربويين على أسلوب الزيارة الصفية، ولا يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في عملية التخطيط من أجل تفعيل أداء المعلم، ولا يتفق المشرف التربوي مع المعلم على الجوانب التي سيتم تقييمها أثناء الزيارة الصفية، ولا يسهم المشرف التربوي في تطبيق أساليب إشرافية حديثة، وكثرة عدد المعلمين الذين يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليهم وعدم تأهيل المشرف التربوي مهنيّاً قبل اختياره كمشرف تربوي وضعف الكفاية المهنية لدى بعض المعلمين وعدم إجادة بعض

المشرفين التربويين لمهارات الحوار واقناع، وضعف الحوافز التشجيعية للمشرفين التربويين المتميزين ومقاومة التغيير والتطوير من قبل كثير من المشرفين التربويين، وقلة البرامج التدريبية للمشرفين التربويين، وقلة الخبرة في تطبيق أساليب الإشراف التربوي (البابطين، ٢٠١٤).

ويضيف المشعل في دراسته (٢٠١٩) أن الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية يشهد العديد من المعوقات والتحديات أن من أهمها زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم وكثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين، وقلة التحاق المعلمين بالدورات التدريبية الخاصة بهم، وقلة معرفة المعلمين بال نشرات التربية السنوية، وضعف تأهيل المشرف التربوي قبل اختياره لممارسة الإشراف التربوي، ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين، وصعوبة تقبل بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي، وقلة اللقاءات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين وضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين

وقد توصلت دراسة الغامدي (٢٠١٣)، إلى أن المعلمون يرون أن هناك قصوراً في مستوى تنفيذ المشرفين التربويين لمهامهم الفنية، فهم يرون أن المشرفين يمارسون مهامهم الفنية بدرجة متوسطة، كما يعاني المشرفون التربويون من وجود العديد من الصعوبات التي تحد من فاعلية ممارستهم للمهام الفنية، ومنها: (كبر حجم نصاب المشرف من المعلمين، وقلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين، وقلة الأجهزة والوسائل التعليمية المتصلة بالمواد الدراسية، وكثرة المهام والمسؤوليات الإدارية الموكلة للمشرف، وعدم توفر وسائل رصد نشاطات الزيارة الصفية، كما أشارت دراسة العنزي وخليفات (٢٠١٧) إلى أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها جاء بدرجة متوسطة، كما بينت أن جميع معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة مرتفعة، وأوصت دراسة الزهراني والزعبي (٢٠١٩) بضرورة تنويع أنشطة وفعاليات البرامج التدريبية للمشرفين التربويين لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال الإشراف التربوي والتجديد في المناهج المدرسية لنشر ثقافة المؤشرات.

ومن المتعارف عليه أن الدورات التدريبية تُعد من أهم الوسائل والطرق لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين، فالتدريب يقوم أساساً على تطوير العمل وفق منهجية مدروسة، فهو أداة من أدوات التوجيه إذ أن التدريب يساعد الإداري في توجيه مسارات العمل نحو الأفضل، وكذلك فإن التدريب يكشف أماكن القوة والضعف ويسهل مهمة الإشراف و التوجيه وفق مدارك العاملين، كما أن التدريب يساعد على رفع معنوياتهم ويزيد إقبالهم على العمل والتدريب في الفكر الإسلامي يقوم على أساس تهذيب النفس وتعليمها لأنها قابلة للتغيير والتطوير، (الرميحي، ٢٠٢٢).

إن دراسة الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدّها، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة أداء العاملين عن طريق التدريب والاحتياجات التدريبية تمثل المعارف والمهارات التي ينبغي تزويد الفرد بها لإحداث التغييرات التي يتطلبها أداء الوظيفة الحالية، (حمودة، ٢٠٢٢م، ص ١٦٠).

ومن أجل هذا تُعد المملكة العربية السعودية في مقدمة الدول التي اهتمت بالتدريب، حيث سعت وزارة التعليم إلى تطوير وتدريب منسوبيها وخاصة التربويين، وذلك إيماناً منها بأهمية التدريب ودوره في تحسين الأداء، وفي سبيل ذلك قامت بافتتاح إدارة للتدريب التربوي في كل إدارة تعليمية في المملكة العربية السعودية تُعنى بتطوير معارف ومهارات التربويين ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة لدى منسوبي إدارات التعليم (الداود، ٢٠١٩).

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أبرز الجوانب التي تحتاج مشرفات الطفولة المبكرة إلى تدريب تأهيلي فيها ؟
٢. ما الأساليب التدريبية الأكثر فاعلية من وجهة نظر الخبراء؟
٣. ما التحديات الرئيسة التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن؟
٤. ما مقترحات تحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة؟

٢. أهداف الدراسة:

١. التعرف على أبرز الجوانب التي تحتاج مشرفات الطفولة المبكرة إلى تدريب تأهيلي فيها؟
٢. الكشف عن الأساليب التدريبية الأكثر فاعلية من وجهة نظر الخبراء.
٣. الكشف عن التحديات الرئيسة التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن.
٤. التعرف على مقترحات تحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة.

٣. أهمية الدراسة:

١. تزويد المسؤولين عن برامج التدريب أثناء الخدمة بالاحتياجات التدريبية لمشرفات رياض الأطفال للاستفادة منها في تخطيط برامج تدريبية في ضوءها.
٢. وضع معايير للجودة لمشرفات رياض الأطفال للاسترشاد بها في عملهن.
٣. إن هذه الدراسة توضح للعاملين في مجال الإشراف التربوي والمسؤولين المعوقات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي، وذلك للوقوف على تلك المعوقات ومعالجتها.
٤. من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار والمخططين التربويين في تطوير أقسام الإشراف التربوي، بما يتناسب وبرامج التطوير للمؤسسات التعليمية.

٤. مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي:

تعرف (العكر، ٢٠٠٨: ٤٤) الإشراف التربوي بأنه عملية تواصل وتعاون منظم بين القائد التربوي وهو المشرف على العملية التعليمية والمعلم الميسر لتلك العملية، بتبادل الآراء والأفكار والاطلاع على أحدث المستجدات التربوية وتحليل الموقف التعليمي بجميع عناصره والتعرف على المشكلات التي تواجه المعلم ومحاولة وضع الخطط المناسبة لحلها والبدائل المختلفة من أجل الارتقاء بأدائه الفني والمهني وذلك لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويعرف (صيام، ٢٠٠٧: ٤٣) بأنه "عملية قيادية تعاونية منظمة تعني بالنظام التعليمي بجميع عناصره وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه وتقويمها للعمل على تنظيمها

وتطويرها من أجل الارتقاء بمستوي الأداء في النظام التعليمي بشكل عام وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وُثِرَفه الباحثة إجرائياً بأنه "عملية قيادية تفاعلية تربوية فنية إنسانية يقوم بها المشرف التربوي، بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم لأطفال الروضة من خلال تحقيق النمو المهني للمعلمين وتقويمه وتذليل الصعوبات التي تواجههم لتمكينهم من القيام بأدوارهم بشكل فعال مما ينعكس بصورة إيجابية على الأطفال".

الاحتياجات التدريبية:

يرتبط مفهوم الاحتياجات بمفهوم الحاجة، فالأصل اللغوي واحد ويمكن استخدام كل منهما مكان الآخر، والحاجة في اللغة هي ما يحتاج إليه الإنسان وبطلبه، والاحتياج هو الحوج أو الافتقار إلى شيء معين (محمود ، ٢٠٠٠ ، ٢٥٢).

ويعرفه (الكيسي، ٢٠١٠ : ١٠٠) بأنها معلومات ومهارات يراد تميمتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وإنسانية وتكنولوجية وتنظيمية.

وُتُعرف الباحثة الاحتياجات التدريبية إجرائياً بأنها : "سد الفجوة بين ما يمتلكه المشرف التربوي وما يجب أن يمتلكه من معلومات وخبرات ومهارات وتقنيات تعليمية حديثة وتوظيفها في العملية التعليمية والتربوية لتجعل المشرفة التربوية قادرة على أداء عمله لتحسين جودة الرعاية المقدمة للأطفال

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على الخبراء والمختصين والباحثين في الطفولة.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإشراف التربوي:

مفهوم الإشراف التربوي

ويعرفه (Umar et al., 2018) بأنه عملية فنية يقوم بها تربويون اختصاصيون من أجل النهوض بعملية التعليم والتعلم وما يتصل بهما من خلال الاطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم في تحسين أدائهم بحيث يحسنون التفاعل مع الطلاب وتنمية مداركهم، وتوجيههم للمشاركة الإيجابية في الحياة من خلال تزويدهم بالمعارف النافعة، والقيم الراسخة، والعادات الحميدة.

ويعرفه (Ozdemir and Yirci, 2015) بأنه عملية فنية منظمة تقوم على العلاقات الإنسانية بين أقطاب العملية التربوية، وتساهم في مساعدة المدرس في رفع درجة نموه المهني والثقافي لتطوير مستوي أدائه، لتحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم.

ويعرفه صالح (٢٠١٥) بأنه "عملية تعاونية ديمقراطية منظمة، تستهدف بالموقف التعليمي بكافة عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومدرس وطالب وإدارة، وتسعى إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، من أجل تحسينها وتنظيمها لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

ويعرف الإشراف التربوي إجرائياً نشاط علمي منسق تقوم به سلطات إشرافية ذات مستوي مرتفع من الخبرة في الإشراف يساهم في تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو العلمي والعمل للمعلمين عن طريق ما تقوم به تلك الجهات الإشرافية بالتنمية المستمرة للمعلمين وإعطاءهم النصائح والإرشادات التي تساهم في تطوير أدائهم.

خصائص الإشراف التربوي

يتمتع الإشراف التربوي الحديث بمجموعة من الخصائص وهي (قيطة والزيان، ٢٠١٣):
١. يعتبر الإشراف التربوي الحديث علم وفن، حيث يتضح كعلم من خلال تطبيق النظريات والأخذ بنتائج الدراسات العلمية والتربوية، بالإضافة إلى أنه يستند لمبادئ وأسس العلم، كما يتضح كونه فن من خلال فتح الباب أمام الإبداع والتجديد والابتكار بناء على أساليب مثيرة ومشوقة.

٢. يعتبر الإشراف التربوي عملاً تشخيصياً وتحليلياً ووقائياً وعلاجياً في وقت واحد، حيث كونه تشخيصي من خلال دراسته للظاهرة دراسة علمية يوضح خلالها نقاط الضعف ونقاط القوة فيها ويخرج بتوصيات فعالة، ويتضح كونه تحليلي من خلال تفسير الوقائع بشكل علمي، كما يحدد البرامج الملائمة للعملية الإشرافية، ويوضح كونه وقائي من خلال قدرته في التنبؤ بالمشكلة قبل أن تقع، فيوظف التخطيط ويضع البدائل المناسبة، كم أنه علاجي من خلال القدرة على رصد الخطأ أثناء وقوعه أو عند اكتشافه، ويضع الحلول المجربة التي تكفل تصحيح المسار في بدايته.

٣. الإشراف التربوي مهمة تكاملية، حيث لا يعمل المشرف التربوي لمادة دراسية معينة، بمعزل عن مشرف تربوي لمادة دراسية أخرى، وإنما تتكامل جهودهم لتحقيق التقارب في وجهات النظر التربوية، من أجل الوصول لتنسيق الجهود بما يكفل شمولية الفائدة. ويمكن القول أن العمل الإشرافي يأخذ بالاعتبار كافة عناصر وحيثيات الموقف التعليمي التعليمي كنظام، ولا يهتم بجانب ويترك جانب آخر.

أهداف الإشراف التربوي

تعتبر عملية صياغة أهداف أي خطة أو مشروع، من أهم المراحل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتعتبر المحصلة النهائية لأي مشروع هي درجة تحقيق أهدافه بالدرجة المطلوبة، وضمن الفترة الزمنية المحددة، كما أن للإشراف التربوي أهداف معينة تتسم بخاصيتين الأولى كونها أهداف عامة لكنها رئيسية، والثانية أهداف خاصة تفصيلية (المقطرن، ٢٠١٦).

ويسعى الإشراف التربوي إلى تطوير عملية التعلم والتعليم عن طريق تحسين كافة العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة التحديات التي تواجهها، وتحسين العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تحددها وزارة التعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة، وظهرت الحاجة للإشراف التربوي نتيجة بعض الأمور منها (Aldawood et al., 2019):

١. عدم إيصال المدرسين إلى الإعداد الجيد المطلوب والمتوقع منهم.
٢. تطور عملية إعداد المدرسين في كليات التربية في ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التعليم.

٣. عدم إلمام المدرسين التام بالمعلومات اللازمة لعملية التعليم ، وكذلك عدم المامهم بطرق و فنيات التعليم.
٤. وجود الكثير من المدرسين الذين لا يكونون على علم كاف بالفروق الفردية بين الطلاب.
٥. تزايد المعرفة وتراكم الخبرات وتداخلها، بالإضافة إلى الحاجة الملحة للتدريس يتطلب منا تتساق هذه الخبرات، وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة.
- ويرى عطية (٢٠١٦) ان الاشراف التربوي يرمي إلى تحقيق الاهداف التالية :
- ١- مساعدة المعلمين على تفهم أهداف المدرسة ، وأهداف المادة او المواد التي يقومون بتدريسها بصفة خاصة فوضوح الهدف عامل مهم في تركيز العمل للوصول إليه .
- ٢- دراسة العوامل المختلفة التي تسهل عملية التعلم ، أو تعوقها سواء منها ما يتعلق بالتلميذ ، أو بالمدرسة او بالبيئة وما قد يكون فيها من عوامل تؤثر في التلميذ تأثيراً سلباً.
- ٣-التعريف بالطرائق التربوية الجديدة ، والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية ودراساتها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصه النمو المهني والشعور بالكفاية والفعالية .
- ٤-تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المبني على اساس عملية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص النتائج ؛ومداومة القراءة والاطلاع لتنمية معلوماتهم ومتابعة كل جديد .
- ٥-تحقيق التعاون بين افراد اسرة المدرسة لتحقيق اهدافهم المشتركة بحيث يدرك الجميع انهم افراد في اسرة واحدة تسعى إلى تحقيق غايات واحدة مهما اختلفت مواردهم الدراسية ، بحيث يؤمنون بأن تعاونهم هو أول مقومات نجاحهم جميعا في تحقيق تلك الاهداف المنشودة .
- ٦-اكتشاف ما لدى المعلم من مواهب خاصة واستعدادات وهواية شخصية للعمل وعلى تتميتها بالتدريب ، والتوجيه والارشاد والاستفادة منها في نواحي النشاط المدرسي .
- ٧-إيجاد التماسك والتكامل في الهيئات التدريسية وحسن توزيع الكفايات المختلفة على المدارس مع مراعاة العدالة في التوزيع .
- ٨-تقويم التلاميذ والتعرف على مستوياتهم في جميع نواحي النمو وتتبع نمو هذه المستويات ، ورسم أمثل الخطط لعلاج المتخلفين ، وكذلك تقويم المعلمين .
- ٩- معاونتهم على النمو السليم في الاتجاه الصحيح بكافة الوسائل الممكنة .

وجميع هذه الاهداف إنما تعمل على استثارة نمو المعلمين وتوجيههم نحو بذل كل جهودهما لتحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها .

طبيعة الإشراف التربوي

تتمثل وظائف الإشراف التربوي فيما يلي (Okoye, 2016):

١. تحسين المواقف التعليمية، من خلال تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والرقى بالخدمات التعليمية من أجل نمو الطلاب، ورفي المجتمع.
٢. إرشاد المدرسين، وتهيئة الظروف المناسبة لنموهم العملي.
٣. مساعدة المدرسين على كسب المهارات الفنية التي تساعد في تقديم أفضل الخدمات التربوية والتعليمية.
٤. يعتبر الإشراف التربوي عملية مستمرة تقوم على التفاعل بهدف تحقيق النمو المتكامل للطلاب.

ويمكن القول أن طبيعة الإشراف التربوي تتضح من خلال متابعة المدرسين لأعمالهم، ودرجة اكتسابهم للمهارات التربوية التي تساهم في إعداد جيل متعلم ، وقادر على مواجهة التحديات.

أهمية الإشراف التربوي

تعتبر العملية التعليمية من العمليات المعقدة التي تحتاج جهد كبير أثناء المسيرة التعليمية، وذلك لأن هدفها الرئيسي هو المتعلم، وتعد تنمية قدراته ومهاراته عنصراً هاماً في تطوير المتعلم تجاه الأفضل، وبالتالي فإن عملية التربية والتعليم الناجحة يجب أن تهتم بالفرد والمجتمع ، بما يتلاءم مع أهدافه وتطلعاته، ولذلك تهدف العملية التعليمية إلى إحداث التطوير المستمر للفرد داخل المجتمع، وهذه النظرة يتشارك في تحقيقها جهات متعددة تتمثل في المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم، والمتعلم (شلدان والقدرة، ٢٠١٥).

ويعد الإشراف التربوي بمفهومه المعاصر من أهم ركائز العملية التعليمية، فهو يتضمن العناصر الرئيسي لها المتمثلة بالمعلم والمتعلم والمناهج الدراسية، وأساليب التدريس والبيئة المادية الداخلية والخارجية للمدرسة .

ويعتمد نجاح المشرف التربوي في مهامه على التخطيط الناجح والموجه، بالإضافة إلى تنسيق الجهود وتوجيهها تجاه تحقيق الغايات المنشودة، كما إن موقع المشرف التربوي

المتميز في النظام التربوي يعتبر صمام الأمان، مما أكسبه أهمية خاصة، بسبب اتصاله بأطراف العملية التعليمية التعلمية مدير ومعلم وطالب وبيئة، وبالتالي لابد أن يتناسب دور المشرف التربوي مع احتياجات كافة هذه الأطراف، بالإضافة إلى ضرورة انسجامها مع ما يتوقع منه أثناء العملية التعليمية التعلمية (صالح، ٢٠١٥).

وتتضح أهمية الحاجة للإشراف التربوي لعدة أسباب منها ما يلي (Shakuna, 2016):

١. تطوير العملية التعليمية لتحقيق التعلم في عصر انفجار المعرفة.
٢. مواكبة التطورات في مجال التربية وتطور أساليب التعليم.
٣. مساعدة المدرس القديم على تنمية نفسه، وتطوير أساليبه قدراته.
٤. مساعدة المعلمين ولا سيما الجدد في التعليم، وإطلاعهم على أحدث وسائل التربية ووسائل البحث، من أجل زيادة إنتاجهم ورفع درجة الوعي لديهم.
٥. العمل على إعداد المعلمين غير المؤهلين تربوياً
٦. تطوير مستوى الطلاب التحصيلي عن طريق تأهيل المعلمين الجدد وغير الأكفاء.

وظائف الإشراف التربوي

ويؤكد حسين وآخرون (٢٠١٥) أن الإشراف التربوي له عدة وظائف وهي كالتالي :

أ. **المشرف التربوي كمعلم نموذج**: إن أول وظيفة للمشرف التربوي هو (معلم نموذج) يعلم المعلمين كيف يعلمون؟ (طرائق ووسائل ومواد التعليم)، ويدربهم على كيفية تحليل عملية التعليم .

ب. **المشرف التربوي كمحلل للمناهج الدراسي ومطور له**: وهذه الوظيفة تتعلق بتتقيف المعلمين بكيفية تحليل المناهج الدراسي وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج والمحتوى وتطويره .

ج. **المشرف التربوي كباحث** : ويقصد بهذه الوظيفة أن يمتلك المشرف التربوي الكفايات التي تمكنه من اجراء البحوث والدراسات العلمية التجريبية التربوية ، وحفز المعلمين على اجراء البحوث كأساس لتحسين ممارساتهم التعليمية ، والانتفاع بنتائج هذه البحوث لتحسين وتطوير العملية التربوية .

د. **المشرف التربوي كقائد تربوي** : ومن وظائف المشرف التربوي تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي (ماذا يجب ان يعلم ؟وماذا يجب التركيز عليه ؟وماذا يجب تعليمه

للطلاب؟ وماهي المواد التعليمية المناسبة ؟ وماهي أهداف وأولويات المنهاج؟ إن هذه الوظيفة للمشرف التربوي تتحقق من خلال دوره في العمل التربوي , كموجه ومرشد ومستشار وخبير , أنه بكلمة واحدة القائد الرئيسي للمناهج , ولعملية التعليم أو التدريس .
هـ . المشرف التربوي كقائد اجتماعي : وهذه الوظيفة تتعلق بدور المشرف الذي يؤدي مسؤولية القيادة الاجتماعية باعتبار ان المشرف رجل وضع المجتمع فيه ثقته ليتأكد من مدى تطبيق المنهاج الدراسي وعملية التدريس , للأهداف الاجتماعية والثقافية والفكرية للمجتمع , وهو الموثوق من قبل المجتمع لتحديد حاجات المجتمع المحلي , وأن يحرص على تلبية هذه الحاجات من قبل النظام التربوي .

و. المشرف التربوي كحام لمصالح الطلاب : ويقوم المشرف التربوي بهذه الوظيفة , من خلال حرصه على مصالح الطلاب في المدرسة , وحمايتهم من البرامج التربوية العقيمة , والمعلمين العاجزين , وحرصه على توفير تربية إنسانية وأصيلة للطلاب .

مبادئ الإشراف التربوي

وكما ذكر ابراهيم الدجيلج (٢٠١٥) ان للإشراف التربوي عدة مبادئ ينبغي مراعاتها من قبل المشرف التربوي من اهمها:

١. ان يدرك المشرف التربوي ان الغرض الرئيس للإشراف التربوي هو تنمية المعلم علمياً ومهنياً وشخصياً في مناخ يسوده الثقة والتقدير والاحترام .
٢. ان يدرك المشرف ان الإشراف القائم على التعاون يكون أكثر فاعلية وإيجابية من الذي يعتمد على التسلط وفرض الرأي.
٣. ان الإشراف الذي يهدف إلى مساعدة المعلم في حل مشكلاته المهنية يكون أكثر إيجابية من الذي يركز على تقويم المعلم لإبراز نقاط ضعفه.
٤. أن تقويم أداء المعلم ضرورة لتنمية أداء المعلم على مدار العام الدراسي .
٥. ان يدرك المشرف ان التوجيه غير المباشر أكثر فاعلية من التوجيه المباشر وذلك بأن يستخدم المشرف عبارات الجمع.
٦. ان يدرك المشرف ان المعلم صاحب تجارب واقعية في ممارسته التعليمية , فإذا وجد المعلم المناخ المناسب وشعر باحترام المشرف يستطيع ان يتبنى أساليب جديدة في ممارسته التعليمية .

٧. ان يدرك المشرف ان الاشراف الذي يستخدم فيه الاسلوب العلمي الذي يتسم بالقة والموضوعية يكون أكثر فاعلية من الاشراف الذي يستخدم فيه الاسلوب العشوائي (المحاولة والخطأ).

ثانياً: الاحتياجات التدريبية:

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

اصطلاحاً: فقد تعددت تعريفات الاحتياجات التدريبية بتعدد وجهات النظر حولها، فعرفها (نعينع، ٢٠٢٠) بأنها "مجموعة العمليات التحليلية التي تهدف إلى رصد وقياس الفجوة التدريبية لدى فئة محددة في فترة زمنية محددة". كما تُعرف بأنها "عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي" (شتوح، ٢٠١٧: ٤٠)

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها لدى المتدرب لمواكبة تغيرات معاصرة (الطعاني، ٢٠١٣م، ص ٢٠٠).

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم، ولمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٧٨).

كما عرفها (عامر والمصري، ٢٠١٩م) بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل (ص ٢٧٢). وعرفها (زهران، ٢٠٢٢م) بأنها: هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها من معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، وفقاً لمتطلبات العمل بما يساعد على التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات (ص ١٦٤).

وعلى الرغم من الاختلافات الشكلية في تعريف الاحتياجات التدريبية بين الباحثين، إلا أنهم جميعاً قد أجمعوا على مضمون واحد وهو أن الاحتياج التدريبي يُشكل النقص أو العجز في المعارف أو المهارات والقدرات أو الاتجاهات لمستوى الأداء الفعلي عن المستوى اللازم أو المطلوب للقيام بعمل معين.

كما يتضح مما سبق أن الاحتياجات التدريبية تعني العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات الفرد سواء في مهاراته أو خبراته أو معارفه واتجاهاته وذلك بقصد تطوير أدائه والارتقاء بعمل المنظمة.

٢. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنبُع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيس والأساسي لأهداف البرامج التدريبية، ومن ثَمَّ فإنَّ أيَّ قصور أو خلل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي صحيح وموضوعي، سيكون له أثر سلبي على العملية التدريبية بأكملها، من هنا تأتي أهمية التدقيق والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها، وعموماً فقد اتفق الأدب التربوي على أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كما ذكرها (عصام وجورية، ٢٠١٨) تتمثل في:

- تُساعد في نجاح التخطيط للبرامج التدريبية.
- التوظيف الأمثل للإمكانات والموارد المتوفرة مما يقلل من الهدر.
- تحديد الفئة المُستهدفة من التدريب، ونوع التدريب، وأهداف التدريب.
- الكشف عن المشكلات ومُعوقات العمل بالنسبة للمعلمين.

وتعتبر الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يمكن الاستعانة به في تصميم البرامج التدريبية. كما يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على حسن اختيار المدرب والمادة التدريبية والأسلوب التدريبي الملائم لقدرات ومستوى الأفراد من حيث المهارة أو المستوى التنظيمي، كما يساعد في تطوير البرامج القائمة وزيادة فعاليتها لتلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة (عامر والمصري، ٢٠١٩م، ص ٢٧٦).

وقد ذكر حيدر (٢٠٢٠م) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

١. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها تصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهها صحيحاً في تلك العمليات الفرعية.

٢. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الفعال، والهدف الأساسي من التدريب.

٣. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

٤. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة وهدر كبير في الجهد والوقت والمال (ص٧٧).

ويورد الطعاني (٢٠١٣م) عدة اعتبارات تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها، إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم. كما أن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم عن مجال التدريب المطلوب (ص٢٠٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في أنها تعتبر الخطوة الأولى لأي برنامج تدريبي، كما انه يساعد في تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب كما انه يسهم أيضا في تخفيض النفقات وتقليل الهدر.

-أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

يصعب صياغة أهداف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في قوالب جامدة ثابتة، وذلك لكونها عملية مستمرة ومرنة، وتحتاجها المؤسسات التربوية وكافة المنظمات في جميع الأوقات وعند إعداد أي برامج تدريبية، أو إعداد أي خطط تطويرية للمنظمة (الجابري، ٢٠١٢م، ص١٥).

وقد ذكر الطعاني (٢٠١٣م) أن أهداف الاحتياجات التدريبية تصنف إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي:

١. الأهداف العامة: وهي أهداف تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.

٢. الأهداف لحل المشكلات: لتكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها ودوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.

٣. الأهداف الابتكارية أو الإبداعية: وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف

غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزا واضحا وتخلخل التوازن وتكسر الجمود والروتين(ص٢٠٣).

وأشارت السبيعي (٢٠٢٠م) إلى أن أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية تتجلى في حصر متطلبات وتطلعات العاملين من التدريب بهدف تحسين مستواهم العلمي والمعرفي والمهاري، كما أنها تهدف لسد الثغرة المهارية والمعرفية لدى العاملين، وبنفس الوقت تهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لوضع مجال التدريب في مكانه الصحيح، ولدى من يطلبه أو من يحتاج إليه بشكل فعلي(ص٢٥).

وذكر شحادة (٢٠١٦م) أن تحديد الاحتياجات التدريبية أمر ضروري لنجاح أي برنامج تدريبي كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يسلط الضوء على نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد الذين تستهدفهم هذه البرامج التدريبية كما أن تحديد هذه الاحتياجات يسهم في اختصار الوقت والجهد والمال (ص٣٧).

ويتضح مما سبق أن أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية يكمن في معرفة الأفراد الذين هم بحاجة الى التدريب وذلك من اجل العمل على رفع قدراتهم وزيادة كفاءتهم، كما أنها تهدف الى التعرف على المشكلات التي تعترض سير العمل ومن ثم محاولة التغلب عليها.

-مستويات الاحتياجات التدريبية:

أشار السكارنه (٢٠١١م) إلى أنه يمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية من حيث:

- **مستوى الأفراد:** وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العلمية وشخصيته. وأن التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

- **مستوى الجماعات:** وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

- **مستوى التنظيم:** إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فإن المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى.
- **مستوى الوطن (القطر):** وهنا تجرى مسح عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات.
- **مستوى الأقاليم:** وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديريين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.
- **مستوى العالم:** وهي نتيجة تشابك العالم وترابط أجزائه، فإنه قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإنسان أو تلوث البيئة (ص ص ١٠٥-١٠٦).
- **طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:**
أشار السكارنة (٢٠١١م) بأن يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث طرق رئيسية وهي كما يلي:
- **تحليل التنظيم:**
ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل، وتقويم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته. أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي. وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية: أهداف المنظمة، وبنائها التنظيمي، وسياساتها ولوائحها، وهيكلها الوظيفي، وخصائص القوى العاملة بها، ودرجات الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة)، والفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة)، والمناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى، كالحوافز والأجور والاتصالات، والتنافس، والثقة، والمسؤولية.

- تحليل العمل:

ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات. ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي: التوصيف الوظيفي المعمول به، ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء، والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

- تحليل الفرد:

ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية. ويقوم مسؤول التدريب بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد-مؤهلة وخبرته ومهاراته- والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداداته للتعليم وحاجاته التي يطمح في إشباعها بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة، وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة العمل (ص ص ٩٧-٩٨).

وقد ذكر أبو النصر (٢٠٠٩م) أن هناك العديد من الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي كما يلي:

- نموذج التحليل الرباعي SWOT:

في هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر وهي كالآتي:

(١) مناطق القوة في المنظمة.

(٢) مناطق الضعف في المنظمة.

(٣) تحديد الفرص.

(٤) تحديد التهديدات.

وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها عن هذه العناصر يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة:

- للتدريب على كيفية تدعيم مناطق القوة.

- للتدريب على كيفية تقليل أو إلغاء مناطق الضعف.

- للتدريب على كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة للمنظمة.

- للتدريب على كيفية التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجه المنظمة وكيفية تجنبها في المستقبل.
- نموذج تحليل البيانات الداخلي:
وتتضمن مصادر المعلومات هنا ما يلي:
 - خطة العمل ورسالة وأهداف المنظمة.
 - مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل: العمر والجنس ومدة الخدمة.
 - مخزون المهارات بما فيها تفصيل للمهارات المتوفرة في مواقع العمل المحددة.
 - استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة.
 - مؤشرات بيئة المنظمة مثل: الغياب، الحوادث، الإنتاجية، الانضباط، الشكاوى، تفاعل المستفيد، التدوير.
 - المعلومات المالية مثل ماهي الموارد المتاحة للتدريب والتطوير (ص ص ٨٤-٨٦).
- ٣. أنواع الاحتياجات التدريبية:
إن تحديد وحصر الحاجات التدريبية لدى الأفراد ليس نهائياً ولا جامداً، بل يجب أن يتسم بالمرونة والقابلية للتعديل والتحديث كلما اقتضت الحاجة لذلك. وتنقسم الاحتياجات التدريبية وفقاً لدراسة (أبو شيخة، ٢٠١٦) إلى:
 - احتياجات عادية: وتتمثل بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لغرض الترقية أو النقل لوظيفة جديدة.
 - احتياجات لمواجهة جوانب الضعف أو القصور في مهارات ومعارف واتجاهات الموظفين، أي تهدف لمواجهة مشكلات آنية أو مُحتملة.
 - احتياجات غير تقليدية: وتنشأ هذه الاحتياجات من عدم القدرة على مواجهة التغيرات الطارئة على البيئة المحيطة بالعمل، أو عدم القدرة على المبادأة والإبداع أو عدم القدرة على التحديث والتغيير.
- ٤. أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:
يحتل الأدب التربوي بالعديد من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وجمع المعلومات عنها ومن أكثر الأساليب شيوعاً:

- الملاحظة المباشرة لأداء العاملين وسلوكهم وممارساتهم ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب.
- المقابلة الشخصية للكشف عن جوانب القصور والضعف.
- الأسئلة المفتوحة (الاستقصاء) من خلال طرح مجموعة من التساؤلات والتي تُظهر مدى إحاطة العاملين بواجبات العمل ومسؤولياته.
- تقارير المشرفين والمدراء والتي تقيس جوانب أداء عمل الموظف من خلال نماذج خاصة.
- الاستبانات والتي يقوم فيها الشخص بنفسه بتحديد مستوى احتياجاته المختلفة. (عواريب ولخضير، ٢٠١٦).

هذا وقد أضاف (نعين، ٢٠٢٠) لما سبق من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

- مشاريع العمل والتي يقوم الفرد أو مجموعة من الأفراد بإنجازها معاً.
- الاختبارات والتي قد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ لها خبراء التدريب للوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين.

٥. الإجراءات التنفيذية لرصد الاحتياجات التدريبية:

- تشكيل لجنة تحليل ودراسة الفجوة التدريبية.
- مراجعة الأدلة والإجراءات الرئيسية.
- مراجعة تقارير ونماذج البرامج التدريبية السابقة.
- تحليل الفجوة التدريبية.
- إعداد قائمة الاحتياجات التدريبية.

-معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

قد يغفل بعض المسؤولين عن الاهتمام بعملية الاحتياجات التدريبية وإتباع الأسس اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية والاقتناع بإتباع الأساليب التقليدية كأساس للخطط التدريبية السنوية والأدوات التلقائية البسيطة ويرجع ذلك لوجود بعض المعوقات والمشكلات ومن هذه المعوقات ما يلي:

- إسناد عملية التدريب إلى غير المختصين أو غير المهتمين.
- عنصر الوقت والتكاليف التي قد تترتب على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فضلا عن خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباكات والخلل الفني والوظيفي الذي قد تحدثه فترة تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية.
- عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى.
- قصور نظم المعلومات وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها (عامر والمصري، ٢٠١٩، ص ٣٢٨).
- وقد ذكر أبو النصر (٢٠٠٩م، ص ٩٨) أن هناك معوقات لتحديد الاحتياجات التدريبية منها معوقات لها علاقة بالأفراد ومعوقات لها علاقة بالمنظمة وهي كالتالي:
أولاً: معوقات لها علاقة بالأفراد:

يمكن تلخيص هذه المعوقات في الآتي:

- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بالكم دون الكيف في محصلة التدريب، أي كم اجتيازهم الدورات التدريبية وليس الاهتمام بنوعية السلوك أو المهارات المكتسبة من هذه الدورات.
- نقص روح التعاون بين إدارة التدريب وبعض الإدارات الأخرى في تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: معوقات لها علاقة بالمنظمة:

يمكن تلخيص هذه المعوقات في الآتي:

- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- سرعة تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات الفعلية.
- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط جماعي تعاوني يشارك فيه كل من الإداريين والمدرسين والمتدربين والمسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم توافر العدالة في توزيع التدريب.
- عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الفرعية الأخرى.

وبناء على ما سبق فإن من أهم معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية هو عدم الاهتمام بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك إسناد عملية التدريب لكوادر غير مؤهلة، إضافة إلى نقص الموارد اللازمة للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (rous,2014)، بعنوان: "توقعات المعلمين حول الإشراف التربوي والممارسات التي تؤثر على التعليم في مرحلة رياض الأطفال"، وهدفت هذه الدراسة لبيان توقعات معلمي رياض الأطفال حول المشرفين الذين يزودونهم بخدمة الإشراف التربوي لبرامج رياض الأطفال والممارسات التي يستخدمها هؤلاء المشرفون وتكون مجتمع الدراسة للتأثير في ممارستهم التعليمية وعينتها من جميع معلمي رياض الأطفال في ولاية واحدة واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية هناك خمسة نماذج تسهل التعليم الصفّي لرياض الأطفال دعم ومساندة الصفوف والموظفين فرص واستراتيجية التطوير المهني، وأكد المعلمون أن القادة التربويين يؤثرون على ممارستهم التعليمية من خلال التواصل اللفظي وغير اللفظي.

دراسة إبراهيم وأحمد.(٢٠١٤). بعنوان: الحاجات التدريبية لمشرفات ومعلمات رياض الأطفال في ولاية النيل الأزرق، وهدف البحث إلى معرفة الحاجات التدريبية لمشرفة ومعلمة رياض الأطفال في ولاية النيل الأزرق محليتي الدمازين والروصيرص ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للبحث . والأستبانة كأداة لجمع البيانات التي وزعت علي عينة الدراسة البالغ عددها (١٥٠) وبلغ عدد مجتمع البحث (٣٦٠) تم استلال (١٤٤) كعينه بالطريقة العشوائية وتوصل البحث لنتائج أهمها :ومن عملية تحليل البيانات تم التوصل الي مجموعة من النتائج هي • : وجود حاجات تدريبية لمعلمة ومشرفة رياض الأطفال تتعلق بالجوانب الآتية : ١/ الجانب الفني ٢/ الجانب الإداري ٣/ جانب المهارات ٤/ مقترحات لتنفيذ برامج التدريب

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة أبرزت الباحثة مجموعة من برامج التوصيات هي :

(١) تنشيط البحث التربوي والدراسات العلمية في الإدارات التربوية وعلم النفس ورياض الأطفال وطرق التدريس والاستفادة منها في تطوير وتحديث المناهج.

- ٢) تصميم وإعداد منهج متكامل لتعليم قبل المدرسي يكون وأفياً وشاملاً لكل جوانب الحياة ويكون متوافق مع الأطفال في المناطق ذات التدخل اللغوي.
- ٣) العناية باختيار وإعداد المعلم وتدريبه والاهتمام بكافة قضاياها . من أجل تعزيز مكانته دوره وتطويره ، من ناقل للمعرفة وملقن لها ، إلى موجه ومرشد وميسر لنشاطات الأطفال ومدرّب لهم للحصول علي المعرفة وكيفية اكتسابها.
- ٤) الإلمام بالمنجزات العصرية من حاسوب ونظم معلومات والإلمام بمناهج تعليم الأطفال وأنشطتهم المختلفة . ٥
- ٥) إعادة النظر في اختيار معلمات رياض الأطفال وينبغي أن تشهد المرحلة القادمة تأهيل جميع معلمات رياض الأطفال تأهيلاً جامعياً ، وتشجيع المعلمات لإكمال دراستهن الجامعية.

دراسة عبد ربه ومحمد.(٢٠١٤). بعنوان: الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات رياض الأطفال لتحسين جودة أدائهن في ضوء معايير الجودة ، وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات رياض الأطفال لتحسين جودة أدائهن في ضوء معايير الجودة. وسعت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين استجابات مشرفات رياض الأطفال وفقاً للتخصص في تقييمهن الاحتياجات التدريبية لهم، والتعرف على الفروق بين استجابات مشرفات رياض الأطفال وفقاً لسنوات الخبرة في تقييمهن الاحتياجات التدريبية لهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واشتملت عينة الدراسة على عدد من (٣٠) مشرفة رياض الأطفال يقمن بالإشراف على المعلمات من قبل إدارة رياض الأطفال التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مشرفات رياض الأطفال على استبيان الاحتياجات التدريبية في ضوء معايير الجودة تبعاً لمتغير التخصص، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مشرفات رياض الأطفال على استبيان الاحتياجات التدريبية في ضوء معايير الجودة تبعاً لمتغير الخبرة. كما قدمت الدراسة عدة توصيات ومنها، تطوير أساليب الإشراف التربوي، وتبني طرق ونماذج حديثة لمساعدة المعلمين على التنمية المهنية الموجهة والذاتية.

دراسة سبجي (٢٠١٥). بعنوان: الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي لمشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر معلمات الروضة

هدف البحث إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات رياض الأطفال؛ لتحسين جودة أدائهن من وجهة نظر المعلمة، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد قائمة مبدئية بمعايير الجودة لأداء مشرفات رياض الأطفال، واستملت القائمة على (٦) ستة مجالات رئيسية (تمثل معايير الاداء) ويندرج تحت كل معيار مجموعة من المؤشرات الفرعية تصف الأدوار المختلفة لمشرفه رياض الأطفال، وهي على النحو التالي: المعيار الأول: مجال تخطيط الدروس ويشمل عدد (١٠) مؤشرات. والمعيار الثاني: مجال المادة العلمية ويشمل عدد (٦) مؤشرات. والمعيار الثالث: مجال استراتيجيات التدريس المستخدمة في تعليم الأطفال، ويشمل عدد (٩) مؤشرات. والمعيار الرابع: مجال التقويم ويشمل عدد (٧) مؤشرات. والمعيار الخامس: مجال الزيارات الإشرافية ويشمل عدد (١٣) مؤشرات والمعيار السادس: مجال العلاقات الإنسانية مع المعلمات ويشمل عدد (١٠) مؤشرات وبذلك يكون عدد المؤشرات التي تتضمنها القائمة المبدئية (٥٥) مؤشرا وقد تم تضمين المعايير المقترحة في استبيان، وتقنيه، ثم تم تطبيقه على عينة الدراسة البالغ عددها (٨٠) ثمانين معلمة من معلمات الروضة. وتشير النتائج إلى يتضح حاجة المشرفات التربويات إلى التدريب في جميع العناصر التي لم يصل أدائهن فيها إلى مستوى التمكن ويقترح تقديم العديد من الدورات التدريبية لهن في مجالات: الأهداف التربوية، التخطيط والإشراف التربوي، تصميم الأنشطة الابتكارية، المهارات اليدوية والفنية استراتيجيات التدريس، الاتجاهات الحديثة في تربية الطفل، القياس والتقويم التربوي، مهارات الاتصال الفعال، مهارات إدارة الحوار وسائل وأساليب التغذية الراجعة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، البرامج العلاجية للأطفال ذوي المشكلات النفسية والسلوكية، مجال المادة العلمية، في التخطيط للزيارات الإشرافية ٥-جودة الاداء المهني، الإشراف التربوي في ضوء مفهوم الجودة، دورات في تطوير برامج رياض الأطفال، التقويم والقياس.

دراسة الشديفات (٢٠١٥). بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المتطلبات التكنولوجية من وجهة نظرهن في محافظة المرق

يهدف هذا البحث إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المتطلبات التكنولوجية، وبيان أثر المؤهل العلمي والخبرة التدريسية في الاحتياجات

التدريبية. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ لصغر حجم مجتمع معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في محافظة المفرق، والبالغ عددهن (١٠٠) معلمة. للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م؛ ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة اعتماداً على الأدب التربوي المتعلق بالاحتياجات التدريبية لمعلمي رياض الأطفال؛ والدراسات السابقة وآراء ووجهات نظر المتخصصين. اشتملت الاستبانة على ثلاثة مجالات: التعليم الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات، والإرشاد، والبعد الاجتماعي. وصممت الاستبانة وفقاً إلى مقياس "ليكرت" الخماسي. وجرى التأكد من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين. كما تم التأكد من الثبات باستخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات منفردة والأداة مجتمعة، وبلغ معامل الثبات (٠,٨٨) وبعد جمع البيانات وتفرغها تمت معالجتها إحصائياً. كشف البحث عن النتائج الآتية: وجود عدد من الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المتطلبات التكنولوجية في التعليم الإلكتروني، وتكنولوجيا المعلومات، والبعد الاجتماعي، والإرشاد على الترتيب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي والخبرة في التدريس.

دراسة محمد. (٢٠١٩). بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المنهج المطور متعدد التخصصات

هدفت الدراسة إلى تقييم الاحتياجات التدريبية في ضوء المناهج المطورة متعددة التخصصات لدى معلمات رياض الأطفال في مصر. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس الاحتياجات التدريبية، تم بناء استبيان تضمن (٣٩) مفردة في مجالات (مكونات وأهداف المنهج المطور متعدد التخصصات، تخطيط الأنشطة وفق المنهج متعدد التخصصات، ممارسات واستراتيجيات تنفيذ الأنشطة ومتابعة الأداء، والإدارة الصفية وأساليب التنمية المهنية في ضوء المنهج متعدد التخصصات)، وتم قياس صدق الأداة، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان (٠,٨٧٢). وتكونت عينة البحث من (٢٧٠) من معلمات رياض الأطفال بمحافظات القاهرة والجيزة والقليوبية. وبينت النتائج مجالات ومفردات الاحتياجات التدريبية فيما يرتبط بتطبيق المنهج المطور متعدد التخصصات، وعدم وجود فروق في تلك الاحتياجات تعزى لمتغير المؤهل بالنسبة للمجال الأول (الاحتياجات التدريبية المرتبطة بطبيعة ومكونات وأهداف المنهج الجديد) حيث أن جميع المعلمات

يحتاجوا للتدريب سواء كانوا خريجات كليات تربية شعبة طفولة أو كلية رياض الأطفال، و توجد فروق بين المعلمات بالنسبة للمجالات الأخرى (التخطيط للأنشطة-الاستراتيجيات - إدارة قاعة النشاط -التنمية المهنية) لصالح معلمات كلية تربية شعبة طفولة أي أنهم أكثر احتياج للتدريب من معلمات كليات رياض الأطفال، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية لمتغير عدد سنوات الخبرة على جميع المجالات، ما عدا المجال الثاني (الاحتياجات التدريبية المرتبطة بتخطيط الأنشطة) توجد فروق لصالح المعلمات ذوي عدد سنوات الخبرة من (١٠:٥)، والمجال الثالث (الاحتياجات التدريبية المرتبطة بممارسات واستراتيجيات الأنشطة) توجد فروق لصالح المعلمات ذوي عدد سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وتوجد فروق لمتغير الدورات التدريبية على المجال الثالث (الاحتياجات التدريبية المرتبطة بممارسات واستراتيجيات الأنشطة ومتابعة الأداء) لصالح معلمات رياض الأطفال الذين تدربوا خارج الروضة، وفي ضوء نتائج البحث تم صياغة التصور المقترح لتطوير أداء معلمات رياض الأطفال في معالجة المنهج المطور.

دراسة عطية.(٢٠٢٠). بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن. والتحقق من دلالة الفروق الإحصائية في تقديرات المعلمات للاحتياجات التدريبية اللازمة لهن في رياض الأطفال تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي (معهد معلمات) (إعدادية) (قسم رياض الأطفال كلية التربية أو التربية الأساسية) (شهادة عليا رياض أطفال) (تخصصات أخرى) (وسنوات الخدمة والتفاعل بينهما اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال تكونت العينة من (٢٥٠) معلمة من محافظة بغداد المديرية العامة للتربية الرصافة (١,٢,٣) إذ تم اختيارهن بالطريقة العشوائية ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء مقياس للحاجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن تكون من ستة مجالات و(٣٨) فقرة واعتمد المقياس التدرج الخماسي وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: فيما يتعلق بنتائج الهدف الأول فقد أظهر الترتيب التنازلي لمجالات الحاجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال أن مجال التنفيذ احتل المرتبة الأولى في تسلسل مجالات الأداة واحتل مجال المعرفة المهنية والتربوية المرتبة الثانية ومجال التخطيط المرتبة الثالثة ومجال التقويم المرتبة الرابعة ومجال طرائق التعليم والأنشطة

التعليمية المرتبة الخامسة ومجال تكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية المرتبة السادسة في تسلسل المجالات. ورتبت الحاجات تنازليا إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٦٤) و(٤,٦٦) أي بفارق (٣,٠٢) (بين أعلى المتوسطات الحسابية وأدناها ويستدل من الترتيب التنازلي للحاجات التدريبية عن ٧٩٪ هي موضع حاجات تدريبية بدرجة كبيرة يحتاج إليها معلمات رياض الأطفال و ٢١٪ تمثل حاجات قليلة للمعلمات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على الأداة يعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح (الإعدادية) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على الأداة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (سنوات الخدمة الأقل) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على الأداة تعزى لمتغير التفاعل بين (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

دراسة عباس.(٢٠٢٠). بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال

من وجهة نظرهن في مدينة المرج

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في مجال الكفايات المعرفية والشخصية وتكونت العينة من (٥٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال في المدارس الخاصة المعتمدة في مدينة المرج والبالغ عددهن (١١) مدرسة، وتم استخدام أداء من إعداد أ. م. د جاجان جمعة محمد و م. أحلام أديب داؤد ضمت (٢٠) فقرة في مجال الكفايات المعرفية و (١٥) فقرة في مجال الكفايات الشخصية وأمام كل فقرة ثلاث بدائل، وتم تطبيقها على أفراد العينة بعد التأكد من صدقها وثباتها. كما تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الوسط المرجح الموزون، وأظهرت النتائج أن هناك احتياجا حقيقيا للتدريب وذا نسب عالية في مجال الكفايات المعرفية في الإحاطة باستخدام استراتيجيات متنوعة بتقويم الطفل، و معرفة أساليب دراسة سلوك الطفل والإلمام بأساليب التقويم الخاصة بطفل الروضة، وتحديد أهداف الأنشطة وتوضيحها، وكيفية استخدام الكمبيوتر والإحاطة بجوانب النمو لدى الأطفال ومظاهره والتعرف على المصادر العلمية الحديثة في تربية الطفل، ومعرفة أساليب الابتكار والتجديد و معرفة أساليب دراسة السلوك ومهارة استخدام التقنيات الحديثة. أما مجال الكفايات الشخصية المتمثل في الإحاطة باستخدام استراتيجيات متنوعة ومعرفة كيفية تطوير علاقات إيجابية مع الزملاء، وكيفية تنمية الثقة لدى الأبوين بأطفالهم، و إشعار الطفل بالمحبة، ومراعاة الفروق الفردية بين

الأطفال، والتعرف على أساليب المحادثة اللطيفة مع الأطفال، وفهم حاجات الأطفال ورغباتهم، ومهارة فن كتابه التقارير عن الطفل، والإلمام بأساليب المحافظة على الهدوء الشخصي، والإحاطة بأساليب الاتصال الفعال مع الآخرين.

دراسة دلالتية والمحرز (٢٠٢٠). بعنوان: الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمات

رياض الأطفال في ضوء مهارات عالم العمل

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء مهارات عالم العمل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق البحث على عينة من معلمات رياض الأطفال، بلغ عددها (٩٥) معلمة، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية عنقودية، ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام قائمة بمهارات عالم العمل المناسبة لأطفال الروضة، بالإضافة إلى استبانة الاحتياجات التدريبية للمعلمات، وقد بينت النتائج وجود عدد من الاحتياجات التدريبية للمعلمات في ضوء مهارات عالم العمل: التصميم، التسويق، الترويج، البيع، الشراء)، حيث كانت درجة الاحتياج كبيرة جداً، إن أكثرها إلحاحاً تمثل في الآتي: ١-تطبيق خطوات عملية تصميم المنتج في محور التصميم. ٢-تعرف أنواع التسويق في محور التسويق. ٣-توظيف مهارة الترويج في الأنشطة المختلفة في محور الترويج. ٤-تعرف المهارات الفرعية لمهارة البيع في محور البيع. ٥-اختيار استراتيجيات المناسبة لتدريب الأطفال على الشراء في محور الشراء. وفي ضوء النتائج تم اقتراح بناء برامج لمعلمات رياض الأطفال لتدريبهم على تنفيذ الأنشطة المتعلقة بمهارات عالم العمل، بالإضافة إلى إعداد دليل للمعلمة يتضمن أنشطة متكاملة للتربية الاقتصادية في عالم العمل، داخل خبرات المنهاج في رياض الأطفال.

٥.مدي استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة اشتملت على أوجه متعددة للاستفادة وقد رأت الباحثة هذه الأوجه من خلال النقاط التالية:

- أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربوية للمراحل التعليمية المختلفة بصفة عامة ولمرحلة الطفولة المبكرة بصفة خاصة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في أهمية وجود العلاقات المهنية بين المشرفة التربوية والمعلمة لما له الأثر الفعال على طفل الروضة.

- كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة والأداة المناسبة،
تحديد مشكلة الدراسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المختصين والباحثين في الطفولة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٥٩) مفردة.

أداة الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين وهما:

القسم الأول: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والتي اشتملت على (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال الطفولة).

القسم الثاني: القسم الثاني: الاحتياجات التدريبية واشتمل التالي:

- **المحور الأول:** الجانب المعرفي، ويتضمن هذا المحور على (٦) فقرات.
 - **المحور الثاني:** الجانب المهاري، ويتضمن هذا المحور على (١٢) فقرة.
 - **المحور الثالث:** الجانب الرقمي، ويتضمن هذا المحور على (٥) فقرات.
 - **المحور الرابع:** جانب التقييم والتقويم، ويتضمن هذا المحور على (٣) فقرات.
- تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (نعم، إلى حد ما، لا). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: نعم (٣) درجات، إلى حد ما (٢) درجتان، لا (١) درجة واحدة.

- **سؤالين اختياريين متعدد وهما:**

١. ما الأساليب التدريبية التي تعتقد/ين أنها أكثر فاعلية؟
 ٢. ما التحديات الرئيسية التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن؟
- القسم الثالث:** ما الاقتراحات التي تود/ين تقديمها لتحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة؟ (سؤال مفتوح)

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها.

قامت الباحثة في هذا الفصل بتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، ثم قامت بتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

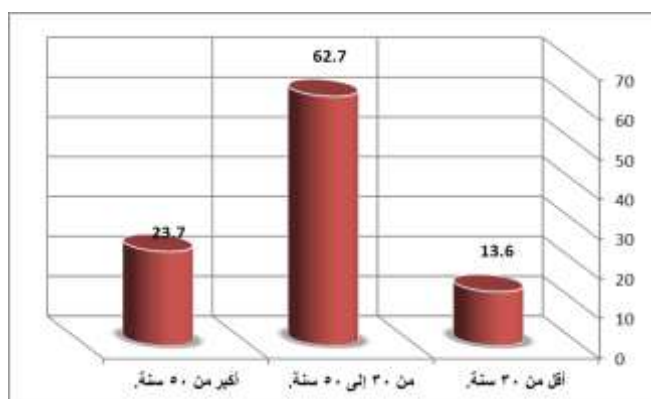
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة متمثلة في (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المجال الطفولة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة.	٨	١٣,٦
من ٣٠ إلى ٥٠ سنة.	٣٧	٦٢,٧
أكبر من ٥٠ سنة.	١٤	٢٣,٧
المجموع	٥٩	%١٠٠

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١) الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، يتبين أن (٦٢.٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (٣٠ إلى ٥٠ سنة)، في حين وجد أن (٢٣.٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أكبر من ٥٠ سنة)، وأخيراً وجد أن (١٣.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة).



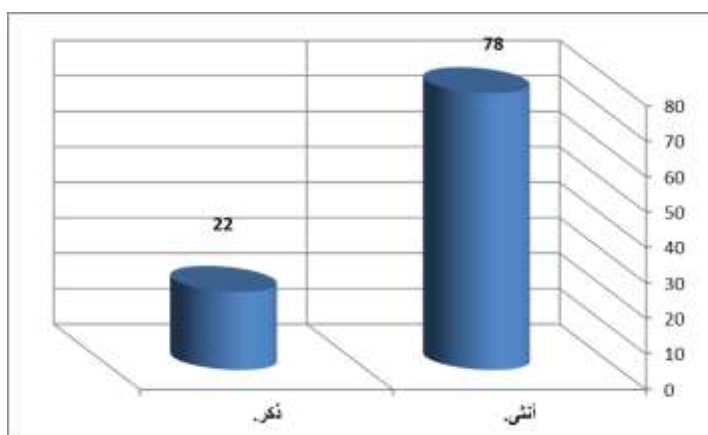
شكل (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
٧٨,٠	٤٦	أنثى.
٢٢,٠	١٣	ذكر.
%١٠٠	٥٩	المجموع

يُظهر استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، أن (٧٨٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث، في المقابل وجد أن (٢٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور.



شكل (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

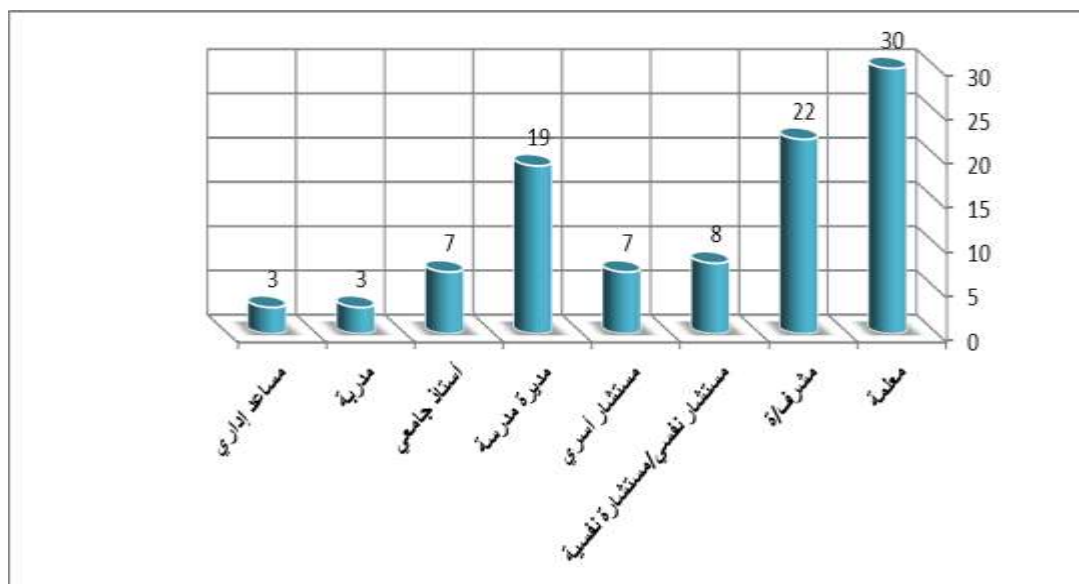
جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٣٠	١٨	معلمة
٢٢	١٣	مشرفة
٨	٥	مستشار نفسي/مستشارة نفسية
٧	٤	مستشار أسري
١٩	١١	مديرة مدرسة
٧	٤	أستاذ جامعي
٣	٢	مدربة
٣	٢	مساعد إداري
%١٠٠	٥٩	المجموع

تُشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٣) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، يتبين أن ثلثي (٣٠٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة معلمات،

بينما وجد أن (٢٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مشرفين/ مشرفات، في حين وجد أن (١٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديرات مدارس، وأخيراً نسبة المدربات مع المساعدات الإداريات بنسبة (٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لكلاً منهم.



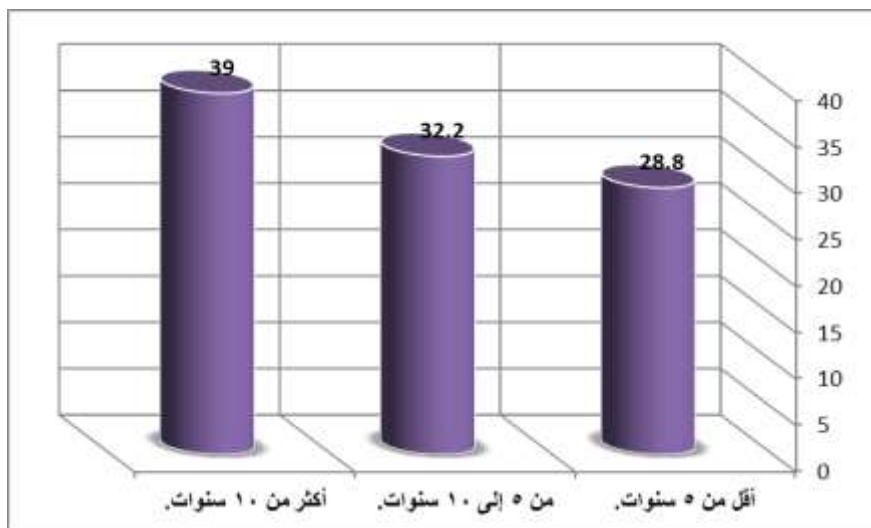
شكل (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الطفولة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في مجال الطفولة
٢٨,٨	١٧	أقل من ٥ سنوات.
٣٢,٢	١٩	من ٥ إلى ١٠ سنوات.
٣٩,٠	٢٣	أكثر من ١٠ سنوات.
٪١٠٠	٥٩	المجموع

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٤) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الطفولة، أن (٣٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال الطفولة أكثر من ١٠ سنوات، في حين وجد أن (٣٢.٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال الطفولة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، وأخيراً وجد أن (٢٨.٨٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مجال الطفولة (أقل من ٥ سنوات).



شكل (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الطفولة
الجزء الثاني: الاحتياجات التدريبية:

جدول رقم (٥)

يوضح الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع

مرحلة الطفولة المبكرة

الترتيب	الوزن المرجع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتياجات التدريبية
٣	٨٩,٧	٠,٣٩٥	٢,٦٩	الجانب المعرفي
٢	٩١	٠,٣٦١	٢,٧٣	الجانب المهاري
٤	٨٧	٠,٤٦٤	٢,٦١	الجانب الرقمي
١	٩٣	٠,٣٨٠	٢,٧٩	جانب التقييم والتقييم

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٥) يتبين أن الاحتياجات المتعلقة بجانب التقييم والتقييم جاءت في المرتبة الأولى بين الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة، بمتوسط حسابي (٢.٧٩ من ٣)، وبوزن مرجح (٩٣٪)، يليها الاحتياجات المتعلقة بالجانب المهاري بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وبوزن مرجح (٢.٧٣)، ثم الاحتياجات المتعلقة بالجانب المعرفي بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وبوزن نسبية (٨٩.٧)، بينما جاءت الاحتياجات المتعلقة بالجانب الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦١)، وبوزن مرجح (٨٧). وبصفة عامة فأن هذه النتيجة تُشير إلى

أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة.

أولاً: الجانب المعرفي:

للتعرف على الجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، تظهر نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٦٩ من ٣)، وهو ما يدل على وجود حاجة معرفية ملحة لدى معلمات رياض الأطفال في محاور متعددة أبرزها: الفروق الفردية بين الأطفال، نظريات الإرشاد النفسي، وأساليب التعامل مع الأطفال.

وتتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عباس (٢٠٢٠)، التي أوضحت أن معلمات رياض الأطفال يحتجن إلى تدريب معرفي في مجالات متعددة مثل دراسة سلوك الطفل، التقويم، وفهم جوانب النمو، وهي ذات المحاور التي أظهرت نتائج هذه الدراسة حاجة واضحة لها.

كما دعمت دراسة الشديفات (٢٠١٥) هذه النتيجة، إذ بينت أن المعلمات يحتجن إلى تنمية معرفتهن فيما يخص التعليم الإلكتروني والإرشاد والبعد الاجتماعي، وهي عناصر معرفية تتقاطع مع مضمون العبارة الرابعة في جدول الدراسة الحالي.

وفي السياق نفسه، جاءت دراسة دلالتى والمحرز (٢٠٢٠) لتؤكد ضرورة تأهيل معلمات رياض الأطفال معرفيًا في مجالات جديدة تتعلق بمهارات عالم العمل، من بينها التصميم والتسويق والترويج، مما يشير إلى التوسع في البعد المعرفي ليشمل مستجدات العصر.

أما فيما يتعلق بالعبارة الأولى حول "الخصائص العمرية لمراحل الطفولة المبكرة"، فقد شددت عليها دراسة إبراهيم وأحمد (٢٠١٤) كأحد الجوانب الأساسية التي ينبغي التركيز عليها في برامج التدريب، لما لها من أثر مباشر في جودة الأداء التربوي.

وتجدر الإشارة إلى أن ضعف المعرفة بنظريات التعلم والتربية، كما ظهر في العبارة رقم (٣)، يعكس ما أشارت إليه دراسة محمد (٢٠١٩) من الحاجة إلى تعزيز معرفة المعلمات بالمنهج متعدد التخصصات، ومفاهيمه التربوية الحديثة، مما يستدعي تكثيف برامج التأهيل النظري.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			البيان	العبارة	الترتيب
				لا	إلى حد ما	نعم			
٣	٠,٤٦٨	٩١,٧	٢,٧٥	١	١٢	٤٦	ك	الخصائص العمرية لمراحل الطفولة المبكرة.	١
				١,٧	٢٠,٣	٧٨			
١	٠,٤٥٧	٩٢,٧	٢,٧٨	١	١١	٤٧	ك	الفروق الفردية بين الأطفال وكيفية التعامل مع احتياجاتهم المختلفة.	٢
				١,٧	١٨,٦	٧٩,٧			
٦	٠,٥٦١	٨٦,٤	٢,٥٩	٢	٢٠	٣٧	ك	نظريات التعلم والتربية.	٣
				٣,٤	٣٣,٩	٦٢,٧			
٢	٠,٤٦٥	٩٢,١	٢,٧٦	١	١١	٤٧	ك	نظريات الإرشاد النفسي والسلوكي وأساليب التوجيه المناسبة.	٤
				١,٧	١٨,٦	٧٩,٧			
٤	٠,٥١٧	٨٨,١	٢,٦٤	١	١٩	٣٩	ك	أسس الأمن والسلامة للأطفال.	٥
				١,٧	٣٢,٢	٦٦,١			
٥	٠,٥٥٤	٨٦,٧	٢,٦٠	٢	٢٠	٣٧	ك	القوانين المتعلقة بحقوق الطفل وحماية الأطفال.	٦
				٣,٤	٣٣,٩	٦٢,٧			
	٠,٣٩٥	٨٩,٧	٢,٦٩	المتوسط الحسابي العام					

يتضح من الجدول رقم (٥) الحقائق الإحصائية التالية:-

(أ) - أن هناك تجانس في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٥٩ إلى ٢.٧٨) وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة) من فئات المقياس المتدرج الثلاثي ، والتي تُشير إلى درجة موافقة (نعم) مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على الجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية.

٦. جاءت العبارة رقم (٢) وهي "الفروق الفردية بين الأطفال وكيفية التعامل مع احتياجاتهم المختلفة". بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٧٨ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٤٥٧).
٧. جاءت العبارة رقم (٤) وهي "نظريات الإرشاد النفسي والسلوكي وأساليب التوجيه المناسبة" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٧٦ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٤٦٥).
٨. جاءت العبارة رقم (٣) وهي "نظريات التعلم والتربية". بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٥٩ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٥٦١).

(ب) - بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية (٢.٦٩ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تشير إلى درجة موافق "نعم" أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية.

ثانياً: الجانب المهاري:

للتعرف على الجانب المهاري للاحتياجات التدريبية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، أظهرت نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة عالية على معظم العبارات المتعلقة بالجانب المهاري للاحتياجات التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٧٣ من ٣)، مما يدل على وجود حاجة تدريبية بارزة في هذا الجانب، خاصة في مهارات: التواصل الفعال مع الطفل، فنيات تعديل السلوك، والتخطيط التعليمي وفقاً لحاجات الأطفال العمرية.

وقد أكدت دراسة سبجي (٢٠١٥) هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن المشرفات والمعلمات بحاجة إلى تدريب عملي في مجالات متعددة مثل استراتيجيات التدريس، تصميم الأنشطة، مهارات الاتصال الفعال، والإشراف التربوي، وهي نفس المهارات التي حصلت على أعلى المتوسطات في نتائج الدراسة الحالية.

كما بينت دراسة عطية (٢٠٢٠) أن أعلى احتياج تدريبي من وجهة نظر المعلمات كان في مجال التنفيذ المهاري، متقدمًا على جوانب التخطيط والمعرفة النظرية، مما يعزز نتيجة تصدر مهارات "التواصل الفعّال" و"تعديل السلوك" و"التخطيط التعليمي" في هذه الدراسة.

أما فيما يتعلق بمحدودية المهارات القيادية والإشرافية، والتي حصلت على أدنى متوسط (٢.٥٩)، فقد أشارت دراسة عبد ربه ومحمد (٢٠١٤) إلى ضرورة تطوير مهارات المشرفات في ضوء معايير الجودة، وخاصة في الجوانب القيادية والتنظيمية، مما يدعم نتيجة هذا الضعف الجزئي ويبرز الحاجة لتقوية هذا المجال.

كذلك، ركزت دراسة دلالتى والمحرز (٢٠٢٠) على أهمية المهارات العملية في عالم العمل الحديث، مثل حل المشكلات، القيادة، التنظيم، والتواصل، وهي جميعها مهارات ظهرت في الجدول الحالي بدرجات متفاوتة من الاحتياج.

وتعزز دراسة رواس (٢٠١٤) هذه النتائج أيضًا من خلال تأكيدها على تأثير الممارسات الإشرافية الفعالة في تطوير المهارات الصفية لدى المعلمات، وخاصة مهارات القيادة، والدعم، والتواصل غير اللفظي، وهي مهارات وردت في محاور هذا الجانب المهاري. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجانب المهاري للاحتياجات التدريبية.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارة	رقم العبارة
				لا	إلى حد ما	نعم		
٢	٠,٣٩٢	٩٥,٥	٢,٨٦	١	٦	٥٢	ك فنيات تعديل السلوك.	١
				١,٧	١٠,٢	٨٨,١	%	
١١	٠,٥٨٨	٨٧,٠	٢,٦١	٣	١٧	٣٩	ك إدارة الصف.	٢
				٥,١	٢٨,٨	٦٦,١	%	
٣	٠,٣٧٨	٩٤,٤	٢,٨٣	٠	١٠	٤٩	ك التخطيط التعليمي بما يتناسب مع حاجات الأطفال العمرية.	٣
				٠	١٦,٩	٨٣,١	%	
١٢	٠,٥٩١	٨٦,٤	٢,٥٩	٣	١٨	٣٨	ك مهارات القيادة والإشراف.	٤
				٥,١	٣٠,٥	٦٤,٤	%	
٩	٠,٥٥٤	٨٧,٦	٢,٦٣	٢	١٨	٣٩	ك إدارة الصراعات وحل المشكلات.	٥
				٣,٤	٣٠,٥	٦٦,١	%	
١٠	٠,٥٥٨	٨٧,٠	٢,٦١	٢	١٩	٣٨	ك التنظيم وإدارة الوقت.	٦
				٣,٤	٣٢,٢	٦٤,٤	%	
٦	٠,٤٢٩	٩٢,١	٢,٧٦	٠	١٤	٤٥	ك التواصل الفعال مع أولياء الأمور.	٧
				٠	٢٣,٧	٧٦,٣	%	
١	٠,٣٩٢	٩٥,٥	٢,٨٦	١	٦	٥٢	ك التواصل الفعال مع الطفل.	٨
				١,٧	١٠,٢	٨٨,١	%	
٧	٠,٤٧٧	٩١,٥	٢,٧٥	١	١٣	٤٥	ك تعزيز الإبداع والابتكار والخيال.	٩
				١,٧	٢٢	٧٦,٣	%	
٥	٠,٤٠٦	٩٣,٢	٢,٨٠	٠	١٢	٤٧	ك الاستماع النشط.	١٠
				٠	٢٠,٣	٧٩,٧	%	
٨	٠,٥٢٧	٩٠,٤	٢,٧١	٢	١٣	٤٤	ك تعزيز مهارات التعاون والعمل الجماعي بين الأطفال.	١١
				٣,٤	٢٢	٧٤,٦	%	
٤	٠,٤٨٤	٩٣,٢	٢,٨٠	٢	٨	٤٩	ك التكيف مع حاجات الطفل المتغيرة.	١٢
				٣,٤	١٣,٦	٨٣,١	%	
-	٠,٣٦١	٩١,١	٢,٧٣	المتوسط الحسابي العام				

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٦) يتبين ما يلي :

(أ) - أن هناك تجانس في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجانب المهاري للاحتياجات التدريبية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٥٩ إلى

٢.٨٦) وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة) من فئات المقياس المتدرج الثلاثي ، والتي تُشير إلى درجة موافقة (نعم) مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على الجانب المهاري للاحتياجات التدريبية.

(١) جاءت العبارة رقم (٨) وهي "التواصل الفعال مع الطفل" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٨٦ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٣٩٢).

(٢) جاءت العبارة رقم (١) وهي "فنيات تعديل السلوك" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٨٦ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٣٩٢).

(٣) جاءت العبارة رقم (٤) وهي "مهارات القيادة والإشراف" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٨٦ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٣٩٢).

(ب) - بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بالجانب المهاري للاحتياجات التدريبية (٢.٧٣ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تشير إلى درجة موافق "نعم" أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الجانب المهاري للاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: الجانب الرقمي:

للتعرف على الجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، أظهرت نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة واضحة على أهمية التدريب في الجانب الرقمي، حيث تراوحت المتوسطات بين (٢.٥١ - ٢.٦٦) بمتوسط عام (٢.٦١)، مما يشير إلى وجود احتياجات تدريبية ملحة في مجال توظيف التقنية بالتعليم، التواصل الرقمي، وتصميم المحتوى التعليمي.

تؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة الشديفات (٢٠١٥)، والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المتطلبات التكنولوجية، حيث أبرزت الحاجة لتدريب المعلمات على التعليم الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات، والإرشاد الرقمي. وهذه المجالات ظهرت بوضوح في نتائج هذه الدراسة، مثل العبارة (١) المتعلقة باستخدام التطبيقات التعليمية و(٢) عن التواصل مع الأهل رقمياً.

كذلك، أشارت دراسة عطية (٢٠٢٠) إلى أن مجال تكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية كان الأقل حصولاً على درجات التمكن من وجهة نظر المعلمات، ما يعزز نتيجة العبارة (٥) حول "التوثيق الرقمي"، التي جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.٥١)، وتدل على ضعف في هذا المجال بحاجة إلى تطوير.

من جهة أخرى، تناولت دراسة محمد (٢٠١٩) ضمن تقييمها للاحتياجات التدريبية المرتبطة بالمناهج المطورة متعددة التخصصات، أهمية دمج التكنولوجيا في التعليم وضرورة تأهيل المعلمات في تصميم أنشطة رقمية مناسبة، وهو ما يتقاطع مباشرة مع نتائج العبارة (٤) "تصميم محتوى تعليمي"، التي جاءت في المرتبة الأولى في هذا المحور.

كما أن دراسة دلالاتي والمحرز (٢٠٢٠)، التي تناولت مهارات عالم العمل، أشارت ضمن توصياتها إلى الحاجة لإكساب المعلمات مهارات رقمية تسهم في بناء برامج وأنشطة تعليمية متكاملة ومرتبطة بالتقنية، مما ينسجم مع توجه نتائج هذه الدراسة نحو تعزيز التدريب الرقمي كجزء أساسي من كفاءة المعلمة المعاصرة.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارة	الدرجة
				لا	إلى حد ما	نعم		
٤	٠,٦١٦	٨٧,٠	٢,٦١	٤	١٥	٤٠	استخدام التقنية في التعليم (التطبيقات التعليمية، الألعاب التعليمية).	١
				٦,٨	٢٥,٤	٦٧,٨	%	
٢	٠,٥١٧	٨٨,١	٢,٦٤	١	١٩	٣٩	التواصل مع الأهل عن طريق التقنية.	٢
				١,٧	٣٢,٢	٦٦,١	%	
٣	٠,٦١٣	٨٧,٦	٢,٦٣	٤	١٤	٤١	دمج التقنية في التعليم.	٣
				٦,٨	٢٣,٧	٦٩,٥	%	
١	٠,٥٧٦	٨٨,٧	٢,٦٦	٣	١٤	٤٢	تصميم محتوى تعليمي.	٤
				٥,١	٢٣,٧	٧١,٢	%	
٥	٠,٦٢٦	٨٣,٦	٢,٥١	٤	٢١	٣٤	التوثيق الرقمي.	٥
				٦,٨	٣٥,٦	٥٧,٦	%	
-	٠,٤٦٤	٨٧,٠	٢,٦١	المتوسط الحسابي العام				

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٧) ما يلي :

(أ) - أن هناك تجانس في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٥١ إلى ٢.٦٦) وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة) من فئات المقياس المتدرج الثلاثي ، والتي تُشير إلى درجة موافقة (نعم) مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على الجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية.

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تصميم محتوى تعليمي" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٦٦ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٥٧٦).

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهي "التواصل مع الأهل عن طريق التقنية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٦٤ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٥١٧).

٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي "التوثيق الرقمي" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٥١ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٦٢٦).

(ب) - بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بالجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية (٢.٦١ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تشير إلى درجة موافق "نعم" أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية.

رابعاً: جانب التقييم والتقويم:

للتعرف على جانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، أظهرت نتائج الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقة عالية على أهمية التدريب في مجال التقييم والتقويم، حيث تراوحت المتوسطات بين (٢.٧٦ - ٢.٨١) بمتوسط عام (٢.٧٩)، مما يشير إلى وجود احتياج تدريبي واضح في مهارات الملاحظة، التحسين التربوي، والتقويم المستمر لأداء الأطفال. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة الشديفات (٢٠١٥) والتي ركزت على ضرورة إعداد معلمات رياض الأطفال في مجالات التقويم والمتابعة المستمرة، باعتبارها أدوات فعالة لفهم سلوك الطفل وتطورات. وهو ما يتقاطع مباشرة مع نتيجة العبارة (١) حول "ملاحظة الأطفال ورصد التغيرات السلوكية والأكاديمية"، التي حصلت على المرتبة الأولى.

كما أن دراسة عطية (٢٠٢٠) ركزت على ضعف الجانب التقويمي لدى المعلمات، ودعت إلى توفير برامج تدريبية تساهم في تعزيز قدرة المعلمة على تعديل وتكييف الخطط

التعليمية بناءً على نتائج التقييم المستمر، وهذا ينعكس على العبارة (٣) التي أكدت على "تحسين العملية التعليمية بناءً على حاجات الأطفال".

وأشارت دراسة محمد (٢٠١٩) إلى أهمية تقييم نتائج التدخلات التعليمية بشكل دوري، لتقديم تعليم متميز ومراعي للفروق الفردية، وهو ما تدعمه نتائج العبارة (٢) عن "تقييم أداء الطفل في فترات مختلفة"، حتى وإن جاءت في المرتبة الأخيرة، فإنها ما زالت مرتفعة نسبياً وتدل على وعي بضرورتها.

كما أن دراسة دلالتى والمحرز (٢٠٢٠) نبهت إلى أهمية التقييم كجزء من الكفايات الأساسية لمعلم القرن الحادي والعشرين، واعتبرت أن تدريب المعلمات على استخدام أدوات تقييم نوعية وحديثة هو من أهم متطلبات المهنة في ظل التطورات الحالية، ما يدعم ضرورة تطوير برامج مهنية تُعنى بهذا الجانب.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بجانب التقييم والتقييم للاحتياجات التدريبية.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن المرجح	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			البيان	العبارة	الترتيب
				لا	إلى حد ما	نعم			
١	٠,٤٣٤	٩٣,٨	٢,٨١	١	٩	٤٩	ك	ملاحظة الأطفال ورصد أي تغيير من ناحية السلوك أو المستوى الأكاديمي.	١
				١,٧	١٥,٣	٨٣,١			
٣	٠,٤٦٨	٩٢,١	٢,٧٦	١	١٢	٤٦	ك	تقييم أداء الطفل في فترات مختلفة وملاحظة إذا كان هناك تغير إيجابي أو سلبي.	٢
				١,٧	٢٠,٣	٧٨			
٢	٠,٤٥٧	٩٢,٧	٢,٧٨	١	١١	٤٧	ك	تحسين العملية التعليمية بما يتناسب مع حاجات الأطفال وخصائصهم العمرية.	٣
				١,٧	١٨,٦	٧٩,٧			
-	٠,٣٨٠	٩٢,٨	٢,٧٩						

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٨) ما يلي :

(أ) - أن هناك تجانس في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بجانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٥١ إلى ٢.٦٦) وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة) من فئات المقياس المتدرج الثلاثي ، والتي تُشير إلى درجة موافقة (نعم) مما يدل على تجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بجانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية.

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي " ملاحظة الأطفال ورصد أي تغيير من ناحية السلوك أو المستوى الأكاديمي" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بجانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية ، بمتوسط حسابي (٢.٨١ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٤٣٤).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تحسين العملية التعليمية بما يتناسب مع حاجات الأطفال وخصائصهم العمرية" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بجانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية ، بمتوسط حسابي (٢.٧٨ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٤٥٧).

٣. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تقييم أداء الطفل في فترات مختلفة وملاحظة إذا كان هناك تغير إيجابي أو سلبي" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بجانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية ، بمتوسط حسابي (٢.٧٦ من ٣)، وانحراف معياري (٠.٤٦٨).

(ب) - بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بجانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية (٢.٧٩ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تشير إلى درجة موافق "نعم " أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على جانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية.

ما الأساليب التدريبية التي تعتقد/ين أنها أكثر فاعلية؟

جدول رقم (٩)

من الأساليب التدريبية التي تعتقد/ين أنها أكثر فاعلية؟

النسبة	التكرار	الأساليب التدريبية التي تعتقد/ين أنها أكثر فاعلية
٥,١	٣	تدريب عملي.
٥,١	٣	دورات تدريبية قصيرة.
٣,٤	٢	دورات تدريبية قصيرة,, تدريب عملي.
١,٧	١	دورات تدريبية قصيرة,, محاضرات.
٣,٤	٢	ورش عمل.
١٨,٦	١١	ورش عمل,, تدريب عملي.
١,٧	١	ورش عمل,, تدريب عملي,, الملازمة مع المتخصصات الخبرات
١,٧	١	ورش عمل,, تدريب عملي,, لقاءات واجتماعات دورية وتبادل الخبرات والزيارات الصفية
٨,٥	٥	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة.
٢٢,٠	١٣	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, تدريب عملي.
١,٧	١	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, تدريب عملي,, القراءة الموجهة
١,٧	١	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, تدريب عملي,, حلقات قراءة كتب مختصة
١,٧	١	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, تدريب عملي,, عرض تجارب مجتمعية وعالمية حول هذا الموضوع
١,٧	١	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, محاضرات.
١٨,٦	١١	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, محاضرات,, تدريب عملي.
١,٧	١	ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, محاضرات,, تدريب عملي,, دبلومات عملية
١,٧	١	ورش عمل,, محاضرات.
١٠٠%	٥٩	المجموع

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٩) يتبين أن أكثر الأساليب

التدريبية فاعلية، جاءت كالتالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة: ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, تدريب عملي، بنسبة موافقة (٢٢٪)، وتساوت نسبة كلاً من (ورش عمل,, تدريب عملي) و(ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة,, محاضرات,, تدريب عملي)، وذلك بنسبة (١٨.٦٪)، ثم ورش عمل,, دورات تدريبية قصيرة، وذلك بنسبة (٨.٥٪).

ما التحديات الرئيسية التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن؟

جدول رقم (١٠)

التحديات الرئيسية التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن

النسبة	التكرار	التحديات
١١,٩	٧	صعوبة التواصل مع أولياء الأمور.
١,٧	١	صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, ضغط العمل.
١,٧	١	صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, عدم كفاية التدريب.
١,٧	١	صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, عدم كفاية التدريب, عدم وجود دعم من الإدارة.
١,٧	١	ضغط العمل.
١,٧	١	ضغط العمل, عدم وجود دعم من الإدارة.
١,٧	١	عدم استجابة أولياء الأمور وحل المشاكل.
٣,٤	٢	عدم كفاية التدريب.
٣,٤	٢	عدم كفاية التدريب, ضغط العمل, عدم وجود دعم من الإدارة.
١,٧	١	عدم وجود دعم من الإدارة.
٥,١	٣	نقص الموارد التعليمية.
٣,٤	٢	نقص الموارد التعليمية, صعوبة التواصل مع أولياء الأمور.
٦,٨	٤	نقص الموارد التعليمية, صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, عدم كفاية التدريب.
١,٧	١	نقص الموارد التعليمية, صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, عدم كفاية التدريب, ضغط العمل.
٣,٤	٢	نقص الموارد التعليمية, صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, عدم كفاية التدريب, ضغط العمل, عدم وجود دعم من الإدارة.
١,٧	١	نقص الموارد التعليمية, صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, عدم كفاية التدريب, ضغط العمل, عدم وجود دعم من الإدارة, الدعم العلمي ونقل التجارب المحلية والعالمية بالمشاركة أو الاطلاع
٥,١	٣	نقص الموارد التعليمية, صعوبة التواصل مع أولياء الأمور, عدم كفاية التدريب, عدم وجود دعم من الإدارة.
٦,٨	٤	نقص الموارد التعليمية, ضغط العمل.
٨,٥	٥	نقص الموارد التعليمية, ضغط العمل, عدم وجود دعم من الإدارة.
٥,١	٣	نقص الموارد التعليمية, عدم كفاية التدريب.
١٠,٢	٦	نقص الموارد التعليمية, عدم كفاية التدريب, ضغط العمل.
١,٧	١	نقص الموارد التعليمية, عدم كفاية التدريب, ضغط العمل, عدم وجود دعم من الإدارة.
٥,١	٣	نقص الموارد التعليمية, عدم كفاية التدريب, عدم وجود دعم من الإدارة.
٥,١	٣	نقص الموارد التعليمية, عدم وجود دعم من الإدارة.
٪١٠٠	٥٩	المجموع

- تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١٠) أن أبرز التحديات الرئيسية التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة في عملهن، جاءت على النحو التالي:
- ✓ (صعوبة التواصل مع أولياء الأمور) وذلك بنسبة (١١.٩)، تليها (نقص الموارد التعليمية، عدم كفاية التدريب، ضغط العمل). بنسبة موافقة (١٠.٢٪) لكلاً منهما.
 - ✓ نقص الموارد التعليمية، ضغط العمل، عدم وجود دعم من الإدارة، بنسبة موافقة (٨.٥٪).
 - ✓ (نقص الموارد التعليمية، صعوبة التواصل مع أولياء الأمور، عدم كفاية التدريب) و (نقص الموارد التعليمية، ضغط العمل)، بنسبة موافقة (٦.٨٪) لكلاً منهما.
- ما الاقتراحات التي تود/ين تقديمها لتحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة؟
- قامت الباحثة بحصر استجابات أفراد عينة الدراسة وتبين من النتائج أن أبرز الاقتراحات لتحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة من وجهة نظرهم كانت كالتالي:
- ✓ التدريب العملي يصاحب النظري مع استقطاب ذوو الخبرة من الدول الأخرى
 - ✓ توفير المخصصات المالية اللازمة لتوفير الأدوات والمستلزمات اللازمة للمعلمات والمشرفات.
 - ✓ التدريب المهني المستمر وتطوير مصادر التعلم والبيئات الصفية والمدرسية
 - ✓ إعطاء الأطفال فرصة لتعليم والتدريب وإبراز مهاراتهم
 - ✓ اختيار الوقت المناسب
 - ✓ الاطلاع الدائم لكل جديد
 - ✓ الاهتمام بالتطوير في فترة الاجازات
 - ✓ الاهتمام بالجانب الإبداعي للطفل
 - ✓ التدريب ، التشجيع على القراءة ، الزيارات لبعض الجهات التدريبية والتعليمية المتخصصة في مجال الطفولة
 - ✓ التركيز على الجانب المهاري في العملية التدريبية بالإضافة إلى عرض المستجدات في مجال الطفولة المبكرة على المشرفات باستمرار.
 - ✓ التعاون مع الإدارة والمشرفين وأولياء الأمور
 - ✓ تفعيل التواصل التام بين الطفل والمشرفة ومعرفة احتياجاتهم والدعم النفسي.

- ✓ القراءة والاطلاع ومسايرة الواقع والجمع بين الشرع وعلم نفس الطفولة وعلم التربية والاداره مهم لكل مشرفه
- ✓ برامج بناء وتعزيز القيم التربيه الجنسية للأطفال (العفة - الحياء) الذكاء العاطفي
- ✓ مهارة التفكير التصميمي
- ✓ تاهيل الخبرات في مجال الطفولة
- ✓ تعزيز الثقة بنفس
- ✓ تفعيل انشطه دوريه
- ✓ تقديم برامجه تدريبية نوعية
- ✓ توفير دورات مناسبة على قناة متخصصة على اليوتيوب
- ✓ حماية عقول الناشئة من الافكار الهدامة ومعالجة اصل الفكرة بسلامة الفطرة وحث العقل على التفكير والتأمل في مخلوقات الله تعالى وعظم خلقه وحكمته في النفس والكون والحياة .واستخدام الدلالات العقلية والحسية على توحيد الخالق وعبادته.
- ✓ وضع منهج مستدام للقراءات الموجهة ومتابعة المشرفات في الالتزام به، تقديم نماذج واقعية لمشرفات متميزات وأسباب تميزهن ليكن قدوة للمتدربات

خلاصة النتائج:

بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة، حيث جاءت الاحتياجات المتعلقة بجانب التقييم والتقويم في المرتبة الأولى بين الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات الطفولة المبكرة لتأهيلهن في مجال العمل مع مرحلة الطفولة المبكرة، بمتوسط حسابي (٢٠٧٩ من ٣)، وبوزن مرجح (٩٣٪)، يليها الاحتياجات المتعلقة بالجانب المهاري بمتوسط حسابي (٢٠٧٣)، وبوزن مرجح (٢٠٧٣)، ثم الاحتياجات المتعلقة بالجانب المهاري بمتوسط حسابي (٢٠٦٩)، وبوزن نسبية (٨٩.٧)، بينما جاءت الاحتياجات المتعلقة بالجانب الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢٠٦١)، وبوزن مرجح (٨٧).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم وأحمد. (٢٠١٤). والتي كشفت عن وجود حاجات تدريبية لمعلمة ومشرفة رياض الأطفال تتعلق بالجوانب الفنية والإدارية والجوانب المهارية.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة سبجي. (٢٠١٥). والتي أشارت إلى حاجة المشرفات التربويات إلى التدريب في جميع العناصر التي لم يصل أدائهن فيها إلى مستوى التمكن ويقترح تقديم العديد من الدورات التدريبية لهن في مجالات: الأهداف التربوية، التخطيط والإشراف التربوي، تصميم الأنشطة الابتكارية، المهارات اليدوية والفنية استراتيجيات التدريس، الاتجاهات الحديثة في تربية الطفل، القياس والتقويم التربوي، مهارات الاتصال الفعال، مهارات إدارة الحوار وسائل وأساليب التغذية الراجعة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، البرامج العلاجية للأطفال ذوي المشكلات النفسية والسلوكية، مجال المادة العلمية، في التخطيط للزيارات الإشرافية، جودة الاداء المهني، الإشراف التربوي في ضوء مفهوم الجودة، دورات في تطوير برامج رياض الاطفال، التقييم والقياس.

أظهرت النتائج بالجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الجانب المعرفي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٦٩ من ٣)، واتضح من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على درجة الموافقة في هذا المحور هي:

✓ الفروق الفردية بين الأطفال وكيفية التعامل مع احتياجاتهم المختلفة.

✓ نظريات الإرشاد النفسي والسلوكي وأساليب التوجيه المناسبة.

✓ الخصائص العمرية لمراحل الطفولة المبكرة.

أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الجانب المهاري للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٧٣ من ٣)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على درجة الموافقة في هذا المحور هي:

✓ التواصل الفعال مع الطفل.

✓ فنيات تعديل السلوك.

✓ التخطيط التعليمي بما يتناسب مع حاجات الأطفال العمرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عباس. (٢٠٢٠). والتي أظهرت النتائج أن هناك احتياجا حقيقيا للتدريب وذا نسب عالية في مجال الكفايات المعرفية في الإحاطة

باستخدام استراتيجيات متنوعة بتقويم الطفل، ومعرفة أساليب دراسة سلوك الطفل والإلمام بأساليب التقويم الخاصة بطفل الروضة، وتحديد أهداف الأنشطة وتوضيحها. **كشفت النتائج** أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الجانب الرقمي للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٦١ من ٣)، وأتضح من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على درجة الموافقة هي:

✓ تصميم محتوى تعليمي.

✓ التواصل مع الأهل عن طريق التقنية.

✓ دمج التقنية في التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دلالتى والمحرز (٢٠٢٠). والتي كشفت عن وجود احتياجات تدريبية بدرجة كبيرة للمعلمات يتمثل أبرزها في اختيار استراتيجيات المناسبة لتدريب الأطفال على الشراء في محور الشراء.

أوضحت النتائج أفراد عينة الدراسة موافقون على جانب التقييم والتقويم للاحتياجات التدريبية، بمتوسط حسابي (٢.٧٩ من ٣)، وتبين من النتائج أن أبرز الفقرات التي حصلت على درجة الموافقة في هذا المحور هي:

✓ ملاحظة الأطفال ورصد أي تغيير من ناحية السلوك أو المستوى الأكاديمي.

✓ تحسين العملية التعليمية بما يتناسب مع حاجات الأطفال وخصائصهم العمرية.

كشفت النتائج أن أكثر الأساليب التدريبية فاعلية، من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، هي:

✓ ورش عمل، تدريب عملي.

✓ ورش عمل، دورات تدريبية قصيرة، تدريب عملي.

✓ ورش عمل، دورات تدريبية قصيرة، محاضرات، تدريب عملي.

✓ ورش عمل، دورات تدريبية قصيرة.

بينت النتائج أن أبرز التحديات الرئيسية التي تواجه مشرفات الطفولة المبكرة

في عملهن، هي:

✓ صعوبة التواصل مع أولياء الأمور.

✓ نقص الموارد التعليمية، عدم كفاية التدريب، ضغط العمل.

- ✓ نقص الموارد التعليمية.. صعوبة التواصل مع أولياء الأمور.. عدم كفاية التدريب.
- ✓ نقص الموارد التعليمية.. ضغط العمل.
- ✓ كشفت النتائج أن أهم مقترحات تحسين برامج التدريب لمشرفات الطفولة المبكرة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي:
- ✓ التدريب العملي يصاحب النظري مع استقطاب ذوو الخبرة من الدول الأخرى
- ✓ توفير المخصصات المالية اللازمة لتوفير الأدوات والمستلزمات اللازمة للمعلمات والمشرفات.
- ✓ التدريب المهني المستمر وتطوير مصادر التعلم والبيئات الصفية والمدرسية
- ✓ الاهتمام بالجانب الإبداعي للطفل
- ✓ التركيز على الجانب المهاري في العملية التدريبية بالإضافة إلى عرض المستجدات في مجال الطفولة المبكرة على المشرفات باستمرار.
- ✓ التعاون مع الإدارة والمشرفين وأولياء الأمور
- ✓ تفعيل التواصل التام بين الطفل والمشرفة ومعرفة احتياجاتهم والدعم النفسي.
- ✓ القراءة والاطلاع ومسايرة الواقع والجمع بين الشرع وعلم نفس الطفولة وعلم التربية والإدارة مهم لكل مشرفه
- ✓ برامج بناء وتعزيز القيم التربوية الجنسية للأطفال (العفة - الحياء) الذكاء العاطفي مهارة التفكير التصميمي
- ✓ تأهيل الخبرات في مجال الطفولة
- ✓ توفير دورات مناسبة على قناة متخصصة على اليوتيوب
- ✓ وضع منهج مستدام للقراءات الموجهة ومتابعة المشرفات في الالتزام به، تقديم نماذج واقعية لمشرفات متميزات وأسباب تميزهن ليكن قدوة للمتدربات
- ✓ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة عبد ربه ومحمد.(٢٠١٤).
- ✓ والتي أوصت بتطوير أساليب الإشراف التربوي، وتبني طرق ونماذج حديثة لمساعدة المعلمين على التنمية المهنية الموجهة والذاتية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

السبيعي، نهلة بنت إبراهيم. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات ومعلمات التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٣(٣)، ١٧٣-٢٢٦.

إبراهيم، عرفات محمد، و أحمد، عباس بله محمد. (٢٠١٤). (الاحتياجات التدريبية لمشرفات ومعلمات رياض الأطفال في ولاية النيل الأزرق [رسالة دكتوراه غير منشورة] جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو شيخة، نادر. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

البابطين، عبد الرحمن. (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، ٣٦(١)، ١٣٥-١٥٩.

البابطين، عبد الرحمن (٢٠١٢). معوقات العمل الإشرافي في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة التربوية المتخصصة، ١(١٠)، ٦٤٥-٦٧٤.

الجابري سلطان بن محمد. (٢٠١٢). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الملحق بها فصول ذوي الاحتياجات الخاصة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.

حمودة، رامي حسين، ٢٠١١م. مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية. ط١. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.

دالاتي، أسماء محمد ياسر، المحرز، هناء حسن، و مرسى، منال صبري. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمات رياض الأطفال في ضوء مهارات عالم العمل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، ٤٢(٣٨)، ٣٨-٨٨.

الدعيلج، إبراهيم (٢٠١٥). التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرميحي، صالح بن عبد الرحمن. (٢٠٢٢م). تطوير برامج تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة بريدة في ضوء مجتمعات التعلم بالمملكة العربية السعودية: مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (٧١)، ١٢-٧٤.

زهران، ياسر محمد. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا، مجلة كلية التربية، ٣٨(٢)، ١٥٠-١٧٣.

- الزهراني، عالي علي عبدالله، و الزعبي، ميسون طلاع محمود. (٢٠١٩). (درجة تطبيق المشرفين التربويين لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي في المنطقة التعليمية للقريات في المملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة آل البيت، المفرق. م
- سبحي، منال محمد درويش. (٢٠١٥). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي لمشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر معلمات الروضة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٦٧)، ٢٣٩-٢٧٠، 239 - 270.
- السكرانة، بلال. (٢٠١١). تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شتوح، فاطمة. (٢٠١٧). الاحتياجات التدريبية للمورد البشري بالمنظمة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ٤(١٠)، ص ٣٩-٥٠.
- شحادة، فضل قسيم. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء إدارة الأزمات، رسالة ماجستير التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق.
- الشديفات، جومانة حامد. (٢٠١٥). الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المتطلبات التكنولوجية من وجهة نظرهن في محافظة المفرق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٣(٢)، ١٦٩-١٩٧.
- شلدان، فايز، والقدرة، حامد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٥(١٧).
- شواهين، خير سليمان. (٢٠١٥م). المرجع الشامل في تدريب المدربين. ط١، بيروت: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- صالح، ميسون (٢٠١٥). مشكلات الإشراف التربوي تجاه العملية التعليمية في المرحلة الثانوية دراسة حالة محلية أم درمان ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- صيام، محمد بدر (٢٠٠٧). "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة". كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٣) التدريب مفهومه وفعاليته. بناء البرامج التدريبية وتقييمها. الأردن: دار الشروق.
- عامر، طارق عبد الرؤوف؛ مصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٩). التدريب والاحتياجات التدريبية، المكتب العربي للمعارف
- عباس، إيمان عبدالرحيم. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن في مدينة المرج. المجلة الليبية العالمية، (٤٨)، ١-٢٦.

عبد ربه، عبير السيد أحمد، و محمد، رانيا مرتضى. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفات رياض الأطفال لتحسين جودة أدائهن في ضوء معايير الجودة. مجلة التربية، ١٥٧(٢)، ٢٥٤-٢٥٧.

عصام، عطابي؛ وحورية، ترزولت عمروني. (٢٠١٨). مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠(٣)، ص ٨٤٣-٨٥٤.

عطية، عماد(٢٠١٦). الإشراف التربوي المفهوم - الوظائف - المستقبل، ط٣، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية .

عطيه، سعدي جاسم. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن . مجلة كلية التربية الأساسية، (١٠٩)، ١- ٢٦ .

العكر، نجلاء السيد (٢٠٠٨). " دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظات غزة" رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية الإسلامية تخصص الإدارية التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.

العنزي، رافع بن برد قاعد، و خليفات، عبدالفتاح صالح موسى. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة [رسالة دكتوراه غير منشورة] الجامعة الاردنية، عمان.

عواريب، لخضر؛ وبن كريمة، بوحفص. (٢٠١٦). تشخيص الاحتياجات التدريبية من الكفايات التدريسية الأساسية لمعلمي المرحلة الابتدائية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٣(٢)، ص ٣٣٤-٣٥٢.

الغامدي، أحمد بن عبدالله عطية قران. (٢٠١٣). واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣٣(١)، ٩٧-١٤٢.

قيطة، نهلة، والزيان، داليا. (٢٠١٧). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢(٦).

الكبيسي، عامر(٢٠١٠). التدريب الإداري والأمني. رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

كرشوم، عبد الله يحي. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي بمديريات محافظة عمران: مديرية ذيبين نموذجاً. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١٢)، ٢١-٤٦.

محمد، نجلاء السيد عبدالحكيم. (٢٠١٩). الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المنهج المطور متعدد التخصصات. مجلة التربية وثقافة الطفل، ١٤(١)، ٦٣-٢.

محمود، ناجح محمود (٢٠٠٠). "الاحتياجات التدريبية للمعلمين والموجهين ورجال الإدارة المدرسية في مجال توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية". بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، بعنوان "منظومة تكنولوجيا التعليم في المدارس والجامعات بين الواقع والمأمول" الجزء الأول، المجلد العاشر، الكتاب الثاني.

المشعل، مريم. (٢٠١٩). الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١٦)، ٤٥٧-٤٧٨.

المقطرن، سوزان. (٢٠١٦). واقع الإشراف التربوي في مرحلة رياض الأطفال واتجاهات تطويره "دراسة ميدانية في محافظة دمشق". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية ٣٨ (٥).

نعين، محمد. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية. ورقة بحثية للمؤتمر الدولي الثالث للتدريب بعنوان "الإدارة والتدريب والتنمية المستدامة والمواطنة الرقمية"، الورقة الرابعة، مصر: أكاديمية رواد التميز المصرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aldawood, H., Alhejaili, A., Alabadi, M., Alharbi, O., & Skinner, G. (2019, July). Integrating Digital Leadership in an Educational Supervision Context: a Critical Appraisal. In 2019 International Conference in Engineering Applications (ICEA) (pp. 1-7). IEEE.
- Gordon, S. P. (2019). Educational Supervision: Reflections on Its Past, Present, and Future. *Journal of Educational Supervision*, 2(2), 27.
- Hismanoglu, M., & Hismanoglu, S. (2010). English Language Teachers' Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A case Study of Northern Cyprus. *Research on Youth and Language*, 4 (1), pp 16-34
- Okoye, F. O., Onyali, L. C., & Ezeugbor, C. (2016). Educational supervision and quality control of secondary education in Anambra State, Nigeria. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 3(6), 36-46.
- Ozdemir, T. Y., & Yirci, R. (2015). A situational analysis of educational supervision in the Turkish educational system. *Educational Process: International Journal*, 4(1), 5.
- rous, beth (2014). " Perspectives of teachers about instructional sudervision & behaviors that influence preschool instruction" , *journal of early intervention*, v26, n4, division for early childhood, Missoula, p 266-283
- Shakuna, K. S., Mohamad, N., & Ali, A. B. (2016). The effect of school administration and educational supervision on teachers teaching performance: training programs as a mediator variable. *Asian Social Science*, 12(10), 257-272.
- Umar, A., Hauwa'u, A., & Nura, D. (2017). Constraints on Effective Educational Supervision of Instruction in Secondary Schools in Nigeria.