الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد العاشر، العدد الثاني، ملحق (2)، 2025
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v10i2.1541

Proposed Educational Policies to Develop the Educational Supervision System in Palestine in Light of the Supervision Experience in Malaysia

Sanaa Hasan Abuhelal*

Received 1/12/2023 Accepted 13/1/2024

Abstract:

This study aims to develop the educational supervision system in Palestine in light of the supervision experience in Malaysia. The study adopted synthetic analytical methodology. The study attempted to answer its specific questions by clarifying the theoretical framework of educational supervision in contemporary educational thought and introducing the existing educational supervision system in both Malaysia and Palestine. A number of proposed policies were put forward to develop the educational supervision system in Palestine in light of the Malaysian experience, as educational supervision in Palestine suffers from many obstacles, including: the lack of stability in the general policy of the educational supervision system in Palestine, which directly or indirectly affects educational supervision policies, The lack of prior preparation of the educational supervisor before his appointment, the presence of administrative obstacles that lead to reduce the quality of supervisory work, and the dual roles of the educational supervisor between supporting the teacher and evaluating him.

Keywords: educational supervision, educational policies, Malaysia, Palestine.

https://orcid.org/0000-0002-4083-8137 *
Al-Quds University\ Palestine\ sanaa.abuhelal@students.alquds.edu

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

سياسات تربوية مقترحة لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء التجربة الإشرافية في ماليزيا

سناء حسن أبوهلال *

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء التجربة الإشرافية في ماليزيا، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي التركيبي، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن أسئلتها المحددة، بتوضيح الإطار النظري للإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر، والتعريف بنظام الإشراف التربوي القائم في كل من ماليزيا وفلسطين، وطرح عدد من السياسات المقترحة لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء التجربة الإشرافية في ماليزيا، إذ يعاني الإشراف التربوي في فلسطين من عديد من المعيقات منها: عدم ثبات السياسة العامة لنظام الإشراف التربوي في فلسطين، مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سياسات الإشراف التربوي، وعدم الإعداد المسبق للمشرف التربوي قبل تعيينه، ووجود معيقات إدارية تؤدي إلى التقليل من جودة العمل الإشرافي، وازدواجية الأدوار لدى المشرف التربوي بين داعم للمعلم ومقيّم له.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، السياسات التعليمية، ماليزيا، فلسطين.

* جامعة القدس/ فلسطين/ sanaa.abuhelal@students.alquds.edu

المقدمة:

يمثل التعليم مفتاحًا حيويًا لبناء مجتمعات مستدامة، ولضمان تطوير مستدام وشامل للأمم في مختلف أنحاء العالم. فهو يوفر أساسًا قويًا للتطور الشخصي والاقتصادي، ويعزز التحصيل التعليمي من فرص العمل والتقدم المهني، مما يسهم في تعزيز مستويات الدخل ورفع معيار الحياة، كما يعد التعليم بالنسبة للمجتمعات عنصرًا أساسيًا في تطوير المقدرات البشرية وزيادة إنتاجية القوى العاملة فيها.

يعد الإشراف التربوي عملية قيادية تعنى بتفعيل عناصر العملية التعليمية–التعلمية كافة، ويكتسب أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية، ومعايشة مشكلاتها ثم وضع الحلول المناسبة لها، ومن منظور جودة التعليم يسعى الإشراف التربوي إلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق جودة التعلم، وتحسين نوعيته، ويقع على عاتق المشرف التربوي الإسهام في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بالمدرسة، إذ أن الإشراف التربوي يحظى بأهمية خاصة لأنه يمثل الجهة التنفيذية للخطط والبرامج والسياسات التعليمية التي تقوم بتصميمها الإدارة العليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم. وفي هذا السياق يتطلب من الدول والحكومات التي تسعى لتوفير تعلم نوعي التأكد من توافر نظام إشراف تربوي فاعل، يرتقي بمفاهيمه وأساليبه وأنماطه وممارساته بما يتفق والاتجاهات العالمية المعاصرة.

وقد أشار عليان وآخرون (lyan& others, 2010) إلى أن الإشراف التربوي خلال تاريخه، مر بمراحل متعددة، وظهرت له بالتالي تعريفات ومفاهيم مختلفة، تأثرت بنظرة أصحابها للمعلم وعملية التدريس وإلى الإشراف ذاته. ومع ظهور مفاهيم تربوية جديدة لعملية التعليم وطرائق التدريس ووظيفة المعلم، تأثر مفهوم الإشراف التربوي بها، فظهر الإشراف الإكلينيكي متأثرا بالمدرسة السلوكية، وركّز على مراقبة السلوك الظاهري للمعلم ودراسته في أثناء الدرس وسبل تعديله، ومع اشتهار مدارس النمو الإنساني ظهر الإشراف التطوري، الذي تبنى تقسيم المعلمين إلى فئات حسب مرحلة النمو الفكري التي يمرون بها، والإشراف المتنوع، الذي يعطي للمعلم الحرية للاختيار من عدة أساليب إشرافية،.

وقد أشار محمد (Mohammad, 2003) أن الإشراف التربوي يستمد فلسفته من فلسفة المجتمع، ومن الأفكار التربوية التي يعاصرها، ومن هنا لا بد من تبني أساليب جديدة للإشراف نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التي يعيشها المجتمع، وتقوم على عدد

من المرتكزات أهمها: عدّ المشرف التربوي قائداً تربويا يؤدي خدمة فنية في مجال تخصصه تهدف للتحسين، ومساعدة المعلم على النمو المهني وتحسين مستوى أدائه عن طريق الإرشاد والتوجيه، وتزويده بالأفكار الجديدة والأساليب التربوية الحديثة، بتحقيق المشاركة والتعاون بين المشرف التربوي والمعلم، والاهتمام بالنمو المتكامل للطالب والمساعدة على إطلاق مقدراته، ليسهم في تقدم المجتمع وتطوره، وعدّ عملية الإشراف التربوي برنامجاً متكاملاً لتحسين المنهج المدرسي، وأداء المعلم ونمو الطلبة، وعدّ عملية تقويم المعلم وسيلة لتحسين مستوى أدائه، وزيادة معرفته، واعتماد معايير موضوعية للتقويم.

ورأى (Abu Aram, 2020) أن فاعلية الإشراف التربوي بمفهومه الحديث تعتمد على نظريات القيادة التربوية والاتصال والدافعية، وعلى عمليات التقويم التكويني لأداء المعلم لمهماته، ومتابعته بصورة شاملة، ويتطلب هذا من المشرف التربوي أن يمتلك مخزونا متكاملاً من الكفايات، والاستراتيجيات الإشرافية التي تناسب الحاجات المهنية المختلفة للمعلمين، وتراعي ما بينهم من تفاوت في الخبرات والإمكانات ومستوى النضج، فالإشراف التربوي الحديث، ينطلق من افتراض أن جميع المعلمين يمتلكون المقدرة على النمو المهني لتنظيم التعلم الفاعل وتحقيق أهدافه، إذا ما توفر لهم المناخ الديموقراطي المناسب.

ومن هنا، فإن ما سوغ للباحثة القيام بهذه الدراسة ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم في فلسطين سياسات جديدة لتطوير نظام الإشراف التربوي، بما يتناسب مع المتطلبات الحديثة لهذه العملية، وذلك في ظل الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في إعداد المعلمين وتطوير مقدراتهم، وأساليب التدريس والتقويم لديهم، مما ينعكس على مستوى طلبتهم في نتائج الاختبارات الدولية، إذ تأتي فلسطين في مراكز متأخرة ضمن قوائم الدول المشاركة في هذه الاختبارات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثة من خلال عملها في الإشراف التربوي، وكمديرة مدرسة قبل ذلك، وجود عديد من المعيقات الفنية والإدارية التي تواجه نظام الإشراف التربوي في فلسطين، وهذا ما أكدته عديد من الدراسات (Al-Qasem, 2001 & Al-Jerjawi, 2009)، مما ينعكس على الخدمة الفنية المقدمة للمعلمين لتطوير مقدراتهم، وبالتالي يؤثر في تحصيل الطلبة، ومن هنا جاء البحث عن سياسات مقترحة لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين بالاستناد إلى نماذج عالمية ناجحة، وتُعد ماليزيا أنموذجاً يحتذى في هذا المجال، إذ أن هناك عوامل مشتركة بين فلسطين

وماليزيا، ناتجة عن تشابه الظروف السياسية التي مرت بها ماليزيا مع الظروف السياسية التي مرت ومازالت تمر بها فلسطين، وعلى الرغم من ذلك حققت نقلة نوعية في نظام التعليم، ومراكز متقدمة عالمية بعد استقلالها في العام 1950. في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

- ما السياسات المقترحة لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء التجربة الإشرافية في ماليزيا؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار النظري للإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر؟
2. ما الإطار العام لنظام الإشراف التربوي في ماليزيا؟
3. ما الإطار العام لنظام الإشراف التربوي في فلسطين؟
4. ما السياسات التربوية المناسبة لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء التجربة الإشرافية في ماليزيا؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى الإطار النظري للإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر.
- التعرف إلى نظام الإشراف التربوي في ماليزيا.
- التعرف إلى نظام الإشراف التربوي في فلسطين.
- اقتراح سياسات لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين بالاستناد إلى الخبرة الإشرافية في ماليزيا.

منهج الدراسة:

انتهجت هذه الدراسة البحث التحليلي التركيبي، والذي يقوم على وصف الماضي وتفسيره، أو الماضي القريب، من مصادر مختارة، وتحليل الوثائق أو المفاهيم، ولا يقوم الباحثون التحليليون بالملاحظة المباشرة للظاهرة أو قياسها أو حتى إجراء التجارب عليها، كما لا يتم اختبار النتائج إحصائيا، بل يستخدمون الاستقراء المنطقي للتحليل (Abu Zena et a.,2005).

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً على قدر كبير من الأهمية النظرية والتطبيقية، ومن المؤمل أن تساعد نتائجها في:

- تطوير واقع الإشراف التربوي في فلسطين.
- مواكبة النماذج العالمية الناجحة في مجال الإشراف التربوي.
- من المتوقع أن تضيف نتائج هذه الدراسة إضافات علمية، ويمكن الاستفادة منها في تطوير نظام الإشراف التربوي وتحسينه في فلسطين.

الأهمية التطبيقية:

كما تأمل الباحثة أن تستفيد الجهات الآتية من هذه الدراسة:

- المسؤولون في وزارة التربية والتعليم وتوجيه اهتمامهم نحو تطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين.
- الباحثون للاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في فتح مجال جديد للقيام بأبحاث جديدة تتناول مزيداً من التطوير في مجال الإشراف التربوي.

حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة ضمن إطار عمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة: تمثلت مصطلحات الدراسة في المصطلحات الآتية:

- **الإشراف التربوي: Educational Supervision**

العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية، وتحسين العملية التعليمية التعلمية (Ministry of Education "MOE", 2018)

- **المشرف التربوي: Educational Supervisor**

خبير تربوي، مختص بأحد المباحث الأكاديمية، يعمل على رفع كفايات المعلمين ومديري المدارس الأكاديمية، والمهنية، والتربوية، والشخصية، لتحسين العملية التعليمية التعلمية (MOE, 2018).

السياسات التربوية: Educational Polices

جميع التشريعات والإجراءات والقرارات التي تصدرها الدولة لتوجيه النظام التعليمي فيها، وبما يخدم المصالح الوطنية، ويلبي حاجات التنمية فيها، وينسجم مع ظروفها الاجتماعية وإمكانياتها الاقتصادية (Alsaud ,2024)

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: الذي ينص على "ما الإطار النظري للإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر؟

بدأت عملية الإشراف التربوي في فرنسا منذ الثورة الفرنسية، ثم تبعتها بريطانيا عام 1834، وقد كان المشرف آنذاك يسمى "مشرف التاج البريطاني". وكانت بريطانيا تفخر بصرامة هذه العملية وكفايتها، حتى أصبحت من أشهر دوائر التفتيش عالميا. وعلى الرغم من هذه الصرامة إلا أنها كانت تقوم على مجموعة من المبادئ منها: تقديم المساعدة بعيداً عن السيطرة، وتشجيع الجهود وليس تقييدها، وتحقيق الأهداف المرجوة للتفتيش بالتعاون مع مجالس المدرسة (MOE, 2011).

أشار محمد (Mohammad, 2003) إلى أن مفهوم الإشراف والتوجيه في التربية قد تطور عبر تطور الظروف الاجتماعية والمفاهيم التربوية وتغيرها، من عملية التسيير الإداري للعناصر البشرية وضبطها، إلى عملية استنفار الطاقات الفردية والجمعية واستثارة دوافع العاملين نحو الإنجاز والنجاح في عملهم. وبشكل عام فإنه يمكن وصف الإشراف التربوي بأنه ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يعنى بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة التربوية، والهادف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكّن جميع الأفراد العاملين في قطاع التربية من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية.

يختلف تعريف المربين للإشراف التربوي، وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم، وتحليلهم لإطاره ومضمونه، فمنهم من جعله يقتصر على مباشرة التعليم داخل الغرف الصفية، وتقييم عمل المعلمين، ومنهم من جعله يمد المعلم بما يحتاج من مساعدة، وهناك من جعله يستهدف تزويد الطلبة بمستوى أفضل من الخدمات التربوية، وقد كان أحدثها تعريف السعود (Al-Saud, 2022) للإشراف التربوي بأنه "جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات

المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية–التعلمية".

أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي كما ورد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2013) إلى التطوير والتحسين لرفع كفايات المعلمين، وتضافر الجهود لتحسين أداء الطلبة، وهو يسير وفق أصول مهنية، ويراعي نتائج الدراسات التربوية، ويقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسة وهي:

- **الثقة:** يتم التعامل بمصداقية بين المشرف التربوي والمعلم وتتوافر علاقات عمل إيجابية تعتمد على مبدأ المساواة وتبادلية المعرفة والاحترام بوصفهم أعضاء وشركاء في المجتمع الواحد.
- **التمكين:** وتشير إلى امتلاك المعلمين للمعارف والمهارات والسعي للنجاح الشخصي والمؤسسي، لذا يجب تهيئة الظروف التي تدعم التمكين برفع مكانة المعلم واحترام ذاته واستقلاليته ومساعدته ليصبح أكثر تقبلا للمعرفة.
- **التأمل:** وهو حوار واعٍ مع الذات وجهد يبذل للتحسين نحو الأفضل، ويمكن الإشارة إلى عملية الإشراف على التعليم على أنها عملية تأملية، فعلاقة المشرف بالمعلم القائمة على الحوار والتعاون تشجع التأمل.

وقد أشار الشهر (Al-Shehri, 2014) إلى أبرز أهداف الإشراف التربوي التي تتمثل في رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، وتطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها، والتخطيط لتحسين موقف التعليم لصالح الطالب كمحور للعملية التعليمية –التعلمية، وتنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، بالعمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية، والتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية، والتخطيط لتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرائق التدريس، وسائل التدريس المعينة، فضلاً عن العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، وإدارة وتوجيه عمليات التغيير.

وظائف الإشراف التربوي:

هناك عديد من الوظائف التي يتم تنفيذها عن طريق الإشراف، ويمكن التركيز على بعض منها كم ذكرها داس (Das, 2021):

- **تحديد السياسات والأهداف:** وتقوم على تحسين التعليم بالتخطيط السليم والتعاون بين جميع

العاملين، فيتوجب تعديل التعليمات وفقًا للاحتياجات الفردية للمتعلمين، ومراجعة مسار التدريس بانتظام بحيث يتمحور حول الحياة، وإطلاع المعلمين على أحدث الأبحاث والتطورات في مجال التعليم.

- **توفير القيادة:** يمكن تعريف القيادة بأنها "عملية تصور غايات الجماعة وتحقيق أهدافها"، لذا فإن أهم وظائف الإشراف هي توفير القيادة التي ستحافظ على وحدة الجماعة من خلال تعزيز مشاعر أعضاء الجماعة والجهود الجماعية.
- **تطوير الهدف:** وذلك بالتأكد أن المعلمين والمشرفين يعملون معاً بالتنسيق نحو أهداف المؤسسة المدرسية، والتي تنبع من أهداف المجتمع.
- **تحسين العلاقات الإنسانية:** وذلك بالحفاظ على علاقة ودية مع وبين جميع العاملين في مجال التعليم.
- **تحسين الروح المعنوية للمعلمين:** إذ تعدّ المعنويات حالة ذهنية نفسية تتطور نتيجة للطريقة التي يدرك بها الفرد إنجازه وتقدمه الحالي. فالمعلم ذو الروح المعنوية المنخفضة يلحق الضرر بطلبته.
- **تطوير الحافز:** من خلال أعضاء هيئة تدريس متحمسين للغاية.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:

إن التوسع الذي شهده قطاع التعليم، والزيادة الكبيرة في أعداد المعلمين وأعداد الطلبة، وتحديات مهارات القرن الحادي والعشرين، أوجدت الحاجة إلى اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ضمن المنظومة التعليمية، تتناسب مع هذه المتغيرات والتحديات وتحقق غاية العمل الإشرافي. وقد أشار الشهري (Al-Shehri, 2014) إلى مظاهر اتجاهات الإشراف التربوي في العصر الحديث وهي: ديمقراطية الإشراف، أنسنة الإشراف، قيادية الإشراف، مأسسة الإشراف، ونظمية الإشراف.

وقد تنوعت اتجاهات الباحثين والمتخصصين في الإشراف التربوي وفيما يأتي عرض لأهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:

الإشراف الديمقراطي

أشار البدري (Al-Badri, 2008) إلى أن المفهوم الديمقراطي للإشراف ظهر كمفهوم حديث نتيجة الاعتراضات والانتقادات التي وجهت إلى الإشراف التفتيشي، ويعتمد الإشراف

الديمقراطي على القيادة الحكيمة التي تدرس العملية التعليمية التعلمية وتعمل على تحسينها، وتدعو إلى إشراك جميع المعنيين بأمر تحسين التعليم للإسهام في هذا الأمر، كما يؤكد على احترام شخصية المعلم ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة، وإتاحة الفرصة له للنمو والتطوير. ويمتاز هذا النوع من الإشراف بالإيمان بأهمية الممارسة الديمقراطية كفلسفة وأسلوب في العمل الإشرافي، وأهمية التعاون بين المشرف والمعلم، وقبول الاختلافات والتقاطعات في الآراء والأفكار والحوارات التي تهدف إلى تعميق الأهداف التربوية وتجذيرها، ومراعاة الفروق الفردية والعمل على الاستفادة منها.

الإشراف الإبداعي

في هذا النوع من الإشراف يقر المشرف التربوي بالعمل الجيد الذي يقوم به المعلمون الذين يتخذون المبادرات، ويحاولون أن يكونوا مبتكرين ويجربون في مجال التعليم. ويعد تأثير الإشراف الإبداعي على المعلمين صحياً ودائماً للغاية، فهو يحفزهم على الشعور بالحرية في المبادرة والابتكار، ويمكنهم أن يفكروا بأنفسهم ويقرروا الأمور المتعلقة بالأهداف، والمناهج، وتنظيم المحتوى وتخطيطه، واكتشاف الطرق المثلى للتعلم، وتقديم المحتوى وطرائق التدريس، وأساليب التقييم، ومن مزاياه كما يراها داس (Das, 2021) الآتي:

1. الإبداع وروح الابتكار والتجريب يفتحان الطريق لقفزات تقدمية في العملية التعليمية.
2. يوفر مناخًا اجتماعياً صحياً وأداة رائعة للتعامل مع المشكلات السائدة.
3. يجعل المعلمين مبدعين وذوي عقلية بحثية. مستقلين ويشعرون بالحافز دون كثير من الضغط.

الإشراف التطوّري

يهتم هذا النوع من الإشراف بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين، من خلال انتقاء أحد الأنماط الإشرافية: المباشر، وغير المباشر، والتشاركي (التعاوني)، والفرضية الأساسية فيه أن المعلمين راشدون، وفي أثناء الإشراف عليهم يجب الأخذ بالاعتبار طبيعة المرحلة التطورية التي يمرون بها، فعلى المشرف التربوي أن يراعي الفروق الفردية بينهم. وتنطلق فكرة الإشراف التطويري من ثلاث طرائق إشرافية، هي:

أ. الطريقة غير المباشرة: (الاستماع، الإيضاح، التشجيع، التقديم) وتقوم على افتراض أن المعلمين قادرون على إنشاء الأنشطة والبرامج التربوية التي تساعد على النمو المهني من

خلال تحليل طرائقهم في التدريس، فمهمة المشرف هنا هي تسهيل العملية والمساعدة فقط.

ب. الطريقة التعاونية: (حل المشكلات، المناقشة، العرض)، وفيه يتم الاجتماع مع المعلم لبحث ما يهمه من أمور، وينتج عن هذا الاجتماع خطة عمل.

ج. الطريقة المباشرة: (التوجيه والأمر، إعطاء التعليمات، التعزيز) وفيها يميل المشرف التربوي إلى السيطرة على ما يجري بينه وبين المعلم، بأن يوضح كل ما يريده من المعلم ويشرحه بدقة ويبين المطلوب منه، فهذه الطريقة تفترض أن المشرف يعرف أكثر من المعلم عن التعليم، لذا فإن قراراته أكثر فاعلية من ترك المعلم يختار لنفسه. (MOE, 2013)

الإشراف التربوي العيادي (الإكلينيكي)

هو أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين أداء المعلمين وممارساتهم الصفية، عن طريق تسجيل الموقف التعليمي بكامله، وقد أشار زايد ورمان (Zayed & Rumman, 2015) أن هذا النوع من الإشراف يعتمد على زيادة فاعلية الملاحظة الصفية من جانب المشرف التربوي، وتُحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف أن يسلكه من أجل مساعدة المعلم، فيلجأ المشرف إلى الاتفاق مع المعلم بعد الزيارة الأولى وتحديد مواطن القوة والضعف في السلوك الصفي، إلى التخطيط المشترك مع المعلم لتنفيذ الزيارة الثانية، والتي يتبعها لقاء تربوي من خلاله تتم مواجهة متطلبات الحاجات التي نشأت لدى المعلم وإعطاء تغذية راجعة.

الإشراف التربوي بالأهداف

يعد أنموذج الإشراف التربوي بالأهداف كما يراه السعود (Al-Saud, 2022) من النماذج الإشرافية التي جاءت لتلافي السلبيات المترتبة على استخدام نظرية الإشراف البيروقراطي السابقة، وذلك بهدف التجديد في أسلوب تقييم المعلمين وينطلق من مسلمات رئيسة منها أنه لا يمكن للمشرف أو المقيّم تحت أي ظرف من تقييم نشاطات المعلم كافة، وأهمية وضع أولويات العمل، وأن المشرفين يجب أن يبذلوا قصارى جهودهم لمساعدة المعلمين في تحقيق أهدافهم التعليمية ورفع كفايتهم داخل الغرف الصفية، وضرورة الحوار المستمر بين المشرف والمعلم فيما يتعلق بالاتفاق حول أولويات العمل. ويتم هذا النوع من الإشراف وفق عدد من الخطوات:

1. وضع الأهداف ذات الصلة بالنتائج المتوقع.
2. العمل لتحقيق هذه الأهداف.
3. مراجعة التقدم الناتج نحو تحقيق هذه الأهداف

ويتميز هذا النوع من الإشراف بتعزيز الثقة بالمعلم لتقييم ذاته وتحديد الأهداف التي يراها هو مناسبة له، فهو يدعم النمو المهني للمعلم من خلال تصحيح مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة، ويبني علاقة عمل إيجابية بين المعلم والمشرف المقيم. ويؤخذ عليه أنه لا يمكن استخدامه لتصنيف المعلمين حسب الأفضلية أو الكفاءة، ويضع اهتماما زائدا لبناء الأهداف، ولا يميل إلى الواقعية.

الإشراف التربوي التشاركي أو التعاوني

يقوم هذا النوع من الإشراف على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين ومعلمين وطلبة، وينطلق ذلك من نظرية النظام والسلوك التعليمي للمتعلمين، وتكون هذه الأنظمة مفتوحة على بعضها بعضاً، ويقوم الإشراف التشاركي على عدد من المبادئ تركز بشكل رئيس على أن الطالب هو محور العملية التعليمية، وأن سلوك المعلم التعليمي الأساسي يكون لخدمة سلوك الطالب، وأن التفاعل الإيجابي بين المصادر الإنسانية (الطلبة، المشرفين، المديرين) سمة مهمة لعملية الإشراف التربوي (Zayed & Rumman, 2015)

الإشراف الإلكتروني:

أشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2013) إلى أن الإشراف الإلكتروني نمط للإشراف يقوم على توظيف آليات الاتصال الحديثة من حاسوب وشبكاته ووسائطه المتعددة، وكذلك بوابات الشبكة العنكبوتية سواء عن بعد أم في مكاتب التربية والتعليم، أم في المدرسة، أم الصف مما يعني توظيف التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومات والخبرات للمعلم والمشرف وتبادلها بأقل وقت وجهد وأكبر فائدة، ولا تختلف أهدافه عن أهداف الإشراف التربوي إلا أنه يمارس بأساليب وأنماط مختلفة عما هو معتاد في الإشراف التربوي. ومن مميزاته سرعة تبادل المعلومات والخبرات بين أطراف العملية التربوية والتعليمية. وتبرز له بعض المعوقات منها ضعف البنية التحتية من حيث تأمين الأجهزة والشبكات وعدم كفاية الكوادر البشرية المؤهلة لإنجاحه، وضعف مهارات التعامل مع الحاسوب وشبكة الإنترنت، وارتفاع الكلفة المادية لتطبيق هذا النمط.

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على " ما الإطار العام لنظام الإشراف التربوي في ماليزيا؟

ماليزيا هي إحدى الدول التي يطلق عليها لقب "النمور الآسيوية" وهذا اللقب لم يأتِ من فراغ وإنما من الإصرار على الصمود في وجه التحديات، والخروج من واقع الضعف والوهن الذي عانت منه نتيجة سلاسل متعددة من الاحتلال والاستعمار للبلاد وذلك قبل إعلان الاستقلال في العام

1957. وقد كان في مقدمة أولويات المسؤولين في تلك الفترة التركيز على مسار إصلاح التعليم في البلاد وما صاحبه من تطوير لتتخذه ماليزيا وقوداً لمسارات النهضة، وسلماً لتشييد صروح التقدم. ولعل المتعمق في الشأن الماليزي يلاحظ أن معظم من تولى رئاسة الوزراء في ماليزيا بعد الاستقلال كان قد شغل مسبقاً وزيرا للتربية والتعليم أو التعليم العالي مما كان له الأثر الأكبر في رفع شأن التعليم في البلاد (Awang, 2016).

الإشراف التربوي في ماليزيا:

نشأ الإشراف التربوي في ماليزيا في العام 1960 وقد كان يقوم في بداياته على مراقبة الصف الدراسي، والتي تعد من أقدم الطرق لتقييم المعلمين، وكان لهذا النهج انتقادات كثيرة منها أنه غير مجدٍ، ولا يظهر الأساليب الحقيقية، وأن عدد الملاحظات ليست كبيرة بالمقارنة مع أسابيع من إبداع المعلمين في المدرسة. ومن هنا انطلق التفكير في تطوير الإشراف التربوي للارتقاء به ضمن منظومة فريدة من نوعها تنطوي على انغماس المعلمين في تجارب حقيقية بالمدارس، من خلال استخدام أحدث ممارسات الإشراف التربوي كالإكلينيكي والإشراف التعاوني، كما يتسم الإشراف التربوي في ماليزيا بالتفويض والتشاركية من خلال العمل الجماعي (Al-Arifan, 2022).

آليات الإشراف التربوي في ماليزيا:

هيئة التفتيش المدرسية الماليزية Jemaah Nazir Dan Jaminan Kualiti (JNJK):

تعدّ هيئة التفتيش المدرسية (JNJK) هيئة خارجية مستقلة عن المدرسة، وتقع تحت مظلة وزارة التربية والتعليم الماليزية، وتقوم بالتفتيش على المدارس بطريقة التفتيش الشامل للمدرسة في مناحي متعددة، إذ يعدّ التفتيش المدرسي هو الآلية الأساسية لتحسين جودة التعليم في المدارس الماليزية الذي يسعى لضمان أكبر قدر من الجودة والمساءلة على المدارس، وبالتالي التأثير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمة. وتقوم هذه الهيئة بالعمل على نشر معيار جودة التعليم في ماليزيا، مما يساعد المدارس على التقييم الذاتي المستمر لجودة المدرسة التشغيلية، قبل تنفيذ التفتيش الشمولي عليها من قبل الهيئة. وتعتمد الأداة المعيارية المستخدمة في التفتيش خمسة معايير رئيسة هي: ممارسة القيادة، الإدارة التنظيمية، المناهج الدراسية وشؤون الطلبة، التدريس والتعليم وتقييمه، وأخيراً نتائج الطلبة (Kinjawan, 2019).

فيما أشار كينجوان (Kinjawan,2020) أن تقارير الهيئة تقدم لمحات عامة عن نقاط القوة والضعف لتمكين المدارس من رؤية أدائها الفعلي والتقدم للأمام. وأشارت هذه التقارير بوضوح إلى الأولويات بغرض التحسين المستقبلي لرفع مستوى التعليم، وتعدّ ملاحظة الصفوف الدراسية على وجه الخصوص أحد الالتزامات الأساسية لمشاهدة كيفية تفعيل تعلم الطلبة، ثم تتم عملية المشاركة القوية والمناقشة بين المشرفين والمعلمين لتحديد المشكلات وحلها.

تقوم الهيئة بجمع بياناتها بطرق مختلفة وبالاستناد إلى أداة التقييم المعتمدة في التفتيش فيتم استخدام الاستبانات، والمقابلات، ومراقبة الدروس، وتحليل الوثائق، ويتم تجميع هذه البيانات في تقرير تفصيلي يتم رفعه إلى الأطراف ذات العلاقة مثل إدارة المدرسة التي تم تفتيشها، مكتب تعليم المنطقة، مكتب تعليم الولاية، المكتب الرئيس للهيئة في وزارة التربية والتعليم. ومن الملاحظ أن منهجية التقييم والتفتيش تقوم على الجمع بين أساليب التفتيش والبحث من أجل تحديد المشكلات واقتراح طرق التحسين. وتعد الشاغل الرئيس لمفتشي المدرسة هو تقديم التوجيه والدعم المهني وليس مجرد النقد للمدارس(Kinjawan, 2019) .

آلية اختيار المفتشين وإعدادهم للعمل في هيئة التفتيش المدرسي:

أشار كينجوان (Kinjawan,2020) أن عملية اختيار مفتشي المدارس وتعيينهم تعد صارمة للغاية، إذ يتم إجراء عمليات التفتيش على المدارس من قبل مفتشين مدربين تدريباً جيداً يمتلكون مؤهلات ذات صلة بالعمل، فضلاً عن الخبرة والمعرفة في الأمور التي يتم فحصها. ويتم تدريب جميع المفتشين المرخصين على استخدام أداة التقييم المعتمدة كأداة للتفتيش، وذلك للتمكن من تبرير الأدلة التي تم جمعها وتشكيل أحكام دقيقة عن المدارس. المفتشون مطالبون أيضاً بإجراء تدريب محدد حول كيفية التصرف بأنفسهم وكيفية تقديم التغذية الراجعة الشفوية والمكتوبة فضلاً عن النتائج. كما يشمل اختيار مفتشي المدارس الإلحاق بكبار المفتشين للخضوع لتدريب ميداني متخصص وشرط اجتياز امتحان إدارة التفتيش المدرسي قبل منح التراخيص لهم.

قانون التعليم في ماليزيا:

خصص قانون التعليم في ماليزيا (The Commissioner of Law Revision, 2006) مواد متعلقة بنظام التفتيش على المدارس:

- المادة 117: يتعين على كبير المفتشين:

– أن يكون مسؤولاً عن ضمان تطوير مستوى تعليمي ملائم والمحافظة عليه في

المؤسسات التعليمية بالتعاون مع السلطات الرسمية.

- تفتيش المؤسسات التعليمية أو التسبب في قيام مفتشي المدارس بتفتيش المؤسسات التعليمية على فترات حسب ما يراه مناسباً.
- القيام بأي واجبات أخرى فيما يتعلق بالتفتيش على المؤسسات التعليمية كما قد يوجهها الوزير.

- المادة 118: ضمن صلاحيات رئيس المفتشين أو مفتش المدارس قد يقدم المشورة للحكام أو المسؤولين عن إدارة المؤسسة التعليمية والمعلمين في الأمور المتعلقة بأساليب التدريس.
- المادة 119: لا يجوز لرئيس المفتشين أو مفتش المدارس إصدار أي أمر أو توجيه للحكام أو أي شخص آخر مسؤول عن إدارة مؤسسة تعليمية. إلا بالقدر الذي يسمح به بموجب أي لوائح صادرة بموجب هذا القانون.
- المادة 120: يجب على رئيس المفتشين أن يقدم للوزير تقريرًا عن كل مؤسسة تعليمية تم فحصها وفقًا للقسم 117، إذ يتم تقديم التقرير من قبل مفتش المدارس، فإنه يجب أن يوافق على التعليقات التي يراها مناسبة.
- المادة 121: لغرض إجراء أي تفتيش لمؤسسة تعليمية بموجب المادة 117، يجوز لرئيس المفتشين أو مفتش المدارس (المشار إليه في هذا القسم باسم "المفتش"):
  - دخول مؤسسة تعليمية في أي وقت.
  - أن يقدم له لفحصه أي جدول زمني أو منهج دراسي أو سجل يتعلق بالموضوعات التي يتم تدريسها أو التي سيتم تدريسها، أو أي كتاب، أو مادة، أو وثيقة، أو مقال يتعلق أو يرى المفتش أنه قد يتعلق بالتدريس الجاري في المؤسسة التعليمية أو إدارة المؤسسة التعليمية.
  - تزويد المفتش بالمعلومات المتعلقة بالتدريس في المؤسسة التعليمية أو تنظيمها كما قد يطلب المفتش، والتي تقع ضمن سلطة الرئيس أو الحاكم أو أي شخص آخر مسؤول عن الإدارة للمؤسسة التعليمية، أو المعلم، أو الموظف، أو الشخص المطلوب تأثيثه.
  - يجوز لرئيس المفتشين أن يأذن لمسؤولي التعليم بالتصرف بناءً على وظيفته باسمه أو لأجله.
- المادة 122: يجوز لرئيس المفتشين أن يأذن كتابةً لموظف تعليم معين بموجب المادة 4

للتصرف نيابة عنه في ممارسة سلطاته أو تنفيذ واجباته بموجب هذا القانون.

نتائج السؤال الثالث الذي ينص على " ما الإطار العام لنظام الإشراف التربوي في فلسطين؟

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهمات التعليم في فلسطين عام 1994. وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وتشير الصفحة الرسمية لوزارة التربية والتعليم أن مهمات الوزارة تولي مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، والسعي لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وتحسين نوعية التعليم والتعلم وجودتهما للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. (MOE, 2023)

وأشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2018) في جميع خططها الاستراتيجية والتطويرية إلى العمل على تحسين مخرجات التعلم ونوعية التعليم المقدم للطلبة ومنها تطوير نظام الإشراف التربوي، وإحداث تغيرات نوعية في الإشراف التربوي على مستوى النظرية والتطبيق والأدوار والمسؤوليات، إذ أصبح إشرافا تربويا قويا تشاركيا او تفاعليا مع الأطراف ذوي العلاقة، بهدف تحسين عملية التعلم والتعليم وتطويرها.

آليات الإشراف التربوي في فلسطين:

منذ قيام السلطة الوطنية في فلسطين ومباشرة وزارة التربية والتعليم مهماتها، في إدارة العملية التعليمية التعليمة، ظهرت عديد من الآليات وحصلت عدة تغيرات سريعة على آليات الإشراف التربوي، إذ لا تكاد تحصد نتاجاتها بسبب التغيير أو التطوير لهذه الآليات وبالتالي صعوبة قياس أثرها، ومن أهم آليات الإشراف التربوي المتبعة في فلسطين الآتية:

1. **الإشراف التربوي المقيم وإشراف المتابعة الشاملة:**

يسير هذان النوعان من الإشراف جنباً إلى جنب معاً كنظامين مكملين لبعضهما بعضاً، بهدف تقديم الدعم والمساندة وإجراء تقييم شامل للمدرسة.

الإشراف التربوي المقيم:

أشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2011) إلى أن الإشراف التربوي المقيم

يعد أحد الآليات المستخدمة للإشراف على المدارس، وتعرف مشكلاتها، واحتياجاتها وأنشطتها، وواقعها التربوي، والاجتماعي، من خلال مكوث المشرف التربوي في المدارس فترة كافية، تتيح له التشارك مع المعلم للنهوض بالواقع التعليمي، متسلحا بمهاراته في توظيف أدوات الملاحظة، إذ يتفاعل مع الهيئة التدريسية والإدارة في المدرسة، ويتفرغ لمناقشة قضايا مهمة ونقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء، فضلاً عن متابعة التغيرات في المدرسة وملاحظتها، وما يحدثه من تعديل إيجابي في اتجاهات المعلمين. ويمر الإشراف التربوي المقيم بعدة مراحل فهناك المرحلة التحضيرية ويتم فيها:

- توزيع المدارس في عناقيد، وتحديد مخطط سير المشرفين التربويين في جميع المدارس إذ يتكون العنقود من 3–5 مدارس.
- اطّلاع المشرف التربوي على البطاقات الإشرافية للمعلمين قبل ذهابه إلى العنقود.
- يتحرك المشرف التربوي في مدارس العنقود من 5–7 أيام، أو لحين إنهاء مهماته فيه.
- يعقد المشرف التربوي أياماً دراسية لمعلمي التخصص الواحد لمدارس العنقود لمناقشة أبرز القضايا المشتركة، بهدف تبادل الخبرات، وبناء علاقات تواصل مهنية بينهم.

وعلى مستوى التطبيق خلال فترة المكوث في العنقود فإن المشرف التربوي يقوم بالآتي:

- تنفيذ زيارات إشرافية للمعلمين: ويقصد بها زيارة المعلم في الصف بهدف ملاحظة النشاطات التعليمية والتفاعل الصفي واللاصفي، وتقويم أدائه ومستويات تحصيل الطلبة واتجاهاتهم باستخدام أدوات الملاحظة الصفية، تمهيدا لمناقشتها مع المعلم ومشاركته في وضع الحلول لتحسين التعليم للمستويات كافة، والوقوف على حاجات الطلبة والمعلمين الفعلية والتخطيط لتلبيتها.
- دعم المدارس ضمن منسق النوعية: منسق النوعية هو مشرف تربوي تم اختياره ليكون مسؤولا عن إدارة تحسين نوعية التعليم وجودته في العنقود، يضطلع بتقديم الدعم لمديري المدارس في العنقود ومعلميها، بغرض رفع مستوى الطلبة، وتحديد احتياجات العاملين فيه، وعقد اللقاءات المتخصصة.
- متابعة المشروعات الريادية والبرامج والمحافظة على ديمومتها وتعريف المديرين الجدد بالمشاريع الريادية في مدارسهم، والعمل على تطويرها أفقيا وعموديا.
- تعميم التجارب الناجحة بين مدارس العنقود وتشجيع المعلمين وذوي العلاقة في مدارس

العنقود على إجراء الدراسات بأنواعها، والاهتمام بإبداعات الطلبة ومبادراتهم التربوية.

- الإسهام في رفع الكفاية القيادية المدرسية بما يخص المشاركة المجتمعية وتوثيقها.

إشراف المتابعة الشاملة:

أشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2013) إلى أن المتابعة الشاملة هي عملية مخططة ومنظمة، تهدف إلى تشخيص شامل لواقع المدرسة في مجالات القيادة التربوية وأدائها، والهيئة التدريسية وفاعليتها، والبيئة التعليمية وكفايتها، بهدف توفير تعلم نوعي للطلبة، ورفع مستوى تحصيلهم وفق أداء المدرسة الفاعلة بشموليتها سواء كانت الوظيفية والفنية منها أم الاجتماعية أم الفكرية بما ينسجم مع رؤية واستراتيجيات وزارة التربية والتعليم، ويتم خلال هذه الزيارة التركيز على استخدام النماذج المتعلقة بالمجالات الرئيسة الأربعة للمتابعة وهي القيادة المدرسية، المعلمون، الطلبة، والبيئة التعليمية، ويتم تقسيم كل مجال إلى أربعة محاور رئيسة، يشتمل كل محور على مؤشرات أداء قابلة للقياس تساعد المدرسة على تقويم ذاتها، كما تعمل على مساعدة فريق المتابعة الشاملة على تعرف واقع المدرسة وتقويم أدائها. ويتم تنفيذ عملية المتابعة الشاملة من خلال ثلاث زيارات تهدف إلى جمع البيانات وتحليل مستوى أداء الطلبة وتفسيره وفق الآتي:

- الزيارة الأولى: وهي زيارة مسحية لمجالات المدرسة، لتشخيص واقع المدرسة بناء على البيانات التي تم جمعها وتبويبها من مصادر مختلفة، وبناء على مجال أداء الطلبة وإن تعذر تفسير أداء المدرسة في مجال أو أكثر يعود الفريق إليها مرة ثانيه لفترة أكثر من الزيارة الأولى بهدف استكمال جمع البيانات.
- الزيارة الثانية تزار فيها المدرسة بآلية الزيارة الأولى ذاتها، إلا أن مدة الزيارة الثانية أقل زمنا بحكم أنها استفادت من ملاحظات الزيارة الأولى، وعملت على تصويب أمور وقضايا ظهرت في الزيارة الأولى.
- الزيارة الثالثة وتزار فيها المدرسة بآلية الزيارتين السابقتين ذاتهما لمنحها تصنيفاً مبنيا على نتائج الزيارتين السابقتين. وتصنف المدارس وفق المجالات الأربعة المحددة، بهدف
- إعادة النظر في أدائها وترتيبها، ولإعداد الخطط اللازمة وتنفيذ البرامج المختلفة التي تؤدي إلى تطويرها. ويتكون فريق المتابعة الشاملة من رئيس قسم الإشراف التربوي وخمسة مشرفين من التخصصات الرئيسة اللغة العربية والرياضيات واللغة الإنجليزية والمرحلة الأساسية الأولى

أحد إلى أربعة.

2. العنقود وحدة تطوير:

أشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2013) إلى أن فكرة العنقود تهدف إلى توزيع المدارس لتشارك وتتفاعل وتتكامل في مواقف تعليمية – تعلمية وأنشطة وبرامج تربوية ذات صلة وثيقة بالتعلم، والغاية من وجود العنقود وحدة تطوير هو الارتقاء بجميع المدارس لتكون قادرة على إعداد أجيال لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين، ومواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة بالتوجه نحو اللامركزية في نمط الإدارة التربوية، والوصول بقيادة تربوية فاعلة تفاعلية تحقق فيها مدارس العنقود أنموذجاً تعاونياً وتطورياً للارتقاء بنواتج التعلم.

ويتألف العنقود من 5–7 مدارس، متقاربة جغرافيا، ويتم اختيار مدرسة منها لتكون مركزا للعنقود، تكون حلقة الوصل والتواصل بين المدارس المشتركة في العقود، ولعقد اللقاءات التربوية، ونقل الخبرات بينها، وبهدف تكوين شراكة حقيقية وتعاون بين الإشراف التربوي والمدارس تم تخصيص مشرف تربوي لكل عنقود أطلق عليه تسمية "منسق النوعية" يسهم في وضع الخطط وتنفيذها ويتابع عن كثب مجريات العمل في العناقيد، ويقدم المشورة، ويتعاون مع مشرفي التخصص، ويكون حلقة الوصل بينهم وبين المعلمين.

3. الإشراف التربوي الداعم

يقوم الإشراف الداعم على توزيع المشرفين التربويين وفق التخصصات، ويكون لدى المشرف نصاب محدد من المعلمين الذين يقوم بمتابعتهم بواقع زيارتين سنوياً على الأقل وتقديم الدعم لهم، كما يعمل على تقييم أدائهم من خلال نماذج خاصة في نهاية كل عام دراسي، أما المعلمون الجدد فلا يجب أن يقل عدد الزيارات الإشرافية عن أربع زيارات إشرافية رسمية، إلى جانب عدد من الزيارات الإرشادية وفق حاجة المعلم. وتم الإبقاء على العناقيد كوحدة لتطوير الأداء المدارس ضمن العنقود الواحد.

كما أشارت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2011) إلى الأساليب الإشرافية المتبعة في فلسطين وهي: الزيارات الإشرافية، المقابلة الفردية، الزيارات التبادلية بين المعلمين، نماذج الدروس التوضيحية، الاجتماعات العامة، الورشات التدريبية، النشرات التربوية، البحوث التربوية، القراءات الموجهة، الندوات التربوية، التدريب التربوي، والملفات الوثائقية للنمو المهني.

آلية اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم:

يتم اختيار المشرفين التربويين في فلسطين من خلال المفاضلة ما بين المتقدمين لهذه الوظيفة وفق الشواغر الوظيفية المتوافرة، وتبين بطاقة الوصف الوظيفي المقرة من مجلس الوزراء الفلسطيني(Palestinian Council of Ministers, 2017) المهمات والمسؤوليات التي تقع على عاتق المشرف التربوي والتي تتوزع في مجالين رئيسين:

1. المهمات الإدارية: وتشمل بناء الخطط، مراجعة الجداول المدرسية، حفظ ملفات المعلمين وتجهيزها، التخطيط للدورات، تقديم التقارير الشهرية والفصلية والثانوية، تقديم التوصيات بتنقلات المعلمين.
2. المهمات الفنية: وتشمل الزيارات الإشرافية، تقديم التغذية الراجعة للمديرين والمعلمين، دعم المعلمين ومديري المدارس فنيا، تقييم المعلمين، المشاركة في بناء مقدرات المعلمين، تزويد المعلمين بالمواد الإثرائية التي تدعم المنهاج، وإعداد الدراسات الخاصة بتطوير المعلمين، ومتابعة المشروعات الريادية التي يشرف عليها .

كما تصف البطاقة المواصفات الوظيفية للشخص المتقدم لوظيفة مشرف تربوي ومنها: أن يكون حاصلا على شهادة البكالوريوس في تخصصه، فضلاً عن مؤهل تربوي بعد البكالوريوس، وأن لا تقل عدد سنوات الخبرة عن ثمان سنوات، وأن لا يقل تقييمه السنوي لثلاث سنوات متتابعة عن جيد جدا، ويرفق ملف مبادراته التربوية، ولديه على الأقل 60 ساعة تدريبية، منها 150 ساعة كمدرب، فضلاً عن إلى معرفة اللغة الإنجليزية وإتقانها، وإتقان التعامل مع برامج الحاسوب، امتلاكه لمهارات الاتصال والتواصل، المقدرة على تحمل الضغط والعمل بروح الفريق، وإدارة الأزمات.

قانون التربية والتعليم العام في فلسطين:

صدر عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (MOE, 2017) قانون التربية والتعليم العام الأول في فلسطين بمسمى "قرار بقانون التربية والتعليم رقم 8 لسنة "2017، ويتضمن هذا القانون 58 مادة متعلقة بتنظيم التعليم العام في فلسطين، وقد خصص هذا القانون عدداً محدوداً من المواد فيما يتعلق بالإشراف التربوي بشكل مباشر أو غير مباشر وهذه المواد هي:

- البند 9 من المادة (4): ينص أن من مهمات الوزارة توفير الكادر البشري المؤهل أكاديميا ومهنيا لتشغيل وإدارة المؤسسة التعليمية الحكومية.

- البند 12 من المادة (4): وينص أن من مهمات الوزارة تهيئة الفرص المتكافئة للمعلمين في المؤسسة التعليمية لتنمية مهاراتهم العلمية والتربوية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- البند 2 من المادة (25): وينص أنه يتم اختيار مدير المدرسة، ونائب المدير، والمشرف التربوي ممن يمتلكون الخبرات التربوية والمؤهلات اللازمة، وفق تعليمات تصدر عن الوزير.
- البند 3 من المادة (25): تنص على أنه تحدد الوزارة الشروط والخبرات الواجب توفرها في المعلمين، والمعايير لمن يشغلون الوظائف الإدارية.
- المادة (29) المتعلقة بتأهيل العاملين في المؤسسات التعليمية: وتنص على تهيئة الوزارة في حدود إمكانياتها الفرص والوسائل للعاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية لتنمية مهاراتهم العلمية والتربوية ورفعها إلى المستوى المطلوب.

الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في فلسطين:

من خلال عمل الباحثة كمشرفة تربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فقد لاحظت أن للإشراف التربوي في فلسطين عديد من المعيقات، التي تؤثر في أدائه وفعاليته في تحسين العملية التعليمية. من بين هذه المعيقات:

- آليات اختيار المشرفين التربويين وتهيئتهم، إذ تحتاج لإعادة هيكلة بحيث يتم إعداد الفرد المتقدم لوظيفة مشرف تربوي قبل تعيينه مشرفاً تربوياً، ومن ثم التدريب المتقدم بعد التعيين.
- النقص في الفرص التدريبية والتوجيه المهني للمشرفين، مما يؤثر في تطوير مهاراتهم وفهمهم لأحدث الممارسات التربوية.
- الوضع الأمني غير المستقر يمكن أن يؤثر سلبًا في حرية حركة المشرفين التربويين، ويعرقل جهودهم في دعم المدارس والمعلمين.
- الضغوط الإدارية التي يواجهها المشرفون من الجهات الرسمية، مما يمكن أن يؤثر في مقدرتهم على تحسين الجودة التعليمية.
- التغييرات المستمرة في المناهج التعليمية قد تكون مصدر إضافي للضغط على المشرفين، إذ يجب عليهم توجيه المعلمين وتوفير التدريب في ضوء هذه التحديثات المستمرة.
- تحديات التكنولوجيا، إذ إن عدداً كبيراً من المشرفين لا زال لديهم مشكلات في التعامل مع التكنولوجيا وبرمجياتها، مما يعيق تقديم الدعم والتدريب للمعلمين في هذا المجال.
- التحديات الثقافية والاجتماعية لماهية وظيفة المشرف التربوي، ورسوخ الفكرة السابقة عن دوره

كمفتش متصيد لعثرات المعلم.

وقد أجمعت عديد من الدراسات على عدد من المعيقات التي تواجه العمل الإشرافي في فلسطين مثل: القاسم، المصري والجرجاوي، النخالة وشعيبات وآخرون (Al-Qasim, AlMmasri 2001 & Aljerjawi, Alnakhalah 2009 & Shoebat and others 2015) ومن أبرز هذه المعيقات:

- دمج الإشراف الإداري والإشراف الفني بمهمة واحدة، وإلزام المشرف بأعمال إدارية إضافية إلى جانب مهماته الإشرافية الأصلية.
- قلة تخويل المشرف الصلاحيات وحق اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.
- كثرة أعداد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف.
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي.
- افتقار الدورات والبعثات الخارجية التي تخص عملية الإشراف التربوي.
- عدم اخضاع المشرف التربوي للتدريب قبل تسلمه العمل.
- وصول بعض المشرفين إلى حالة الانطفاء وعدم التحلي بالحيوية والنشاط.

نتائج السؤال الرابع الذي ينص على " ما السياسات التربوية المناسبة لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء التجربة الإشرافية في ماليزيا؟

من خلال قراءة الأدب التربوي والأدب النظري المتعلق بنظام الإشراف التربوي في كل من ماليزيا وفلسطين، من الملاحظ أن هناك عناصر قوة كبيرة يمتلكها الإشراف التربوي في ماليزيا يمكن أن تستفيد منها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطوير نظام الإشراف التربوي وهي كالآتي:

سياسات متعلقة بالجانب الإداري:

- تبني تشريعات قانونية واضحة وتفصيلية تنظم عمل الإشراف التربوي.
- الاهتمام بإعداد المشرف التربوي بشكل جيد قبل توليه منصب المشرف التربوي، واعتبار اجتيازه للمتطلبات التدريبية أحد الشروط للتقدم للوظيفة، ويلحق ذلك التدريب في أثناء الخدمة لتطوير الأداء.
- تقديم جميع متطلبات نجاح نظام الإشراف التربوي، والاهتمام بوضع نظام حوافز عادلة ومشجعه.
- الاتجاه نحو تبني سياسات وأهداف للإشراف التربوي تتوافق مع حاجات المجتمع المحلي،

ومواكبة التطورات العالمية في هذا المجال.

- مشاركة الإشراف التربوي في آليات واستراتيجيات الإصلاح التربوي، من خلال الاعتماد على تقارير دورية تتعلق بأوجه القوة والضعف في عناصر العملية التعليمية.

سياسات متعلقة بالجانب الفني:

- التقليل من الأعباء الإدارية الجانبية التي يكلف بها المشرف التربوي، لإتاحة المجال له لممارسة المهمات الفنية وهي محور عمله الأصلي.
- تخفيض حصة المشرف التربوي الإشرافية من المعلمين ليتسنى له تقديم الدعم الفني للمعلم بكفاءة.
- الفصل بين عمل "المشرف الداعم" عن عمل "المشرف المقيّم"، بحيث يتم بناء الثقة بين المعلم والمشرف، والارتقاء بالعلاقة بينهما لتصبح مبنية على التعاون في تطوير أداء المعلم وخبراته.

سياسات متعلقة بالتطوير في أثناء الخدمة

- تزويد المشرف التربوي دورياً بأهم خلاصات الدراسات التي تتعلق بعملية الإشراف التربوي للإفادة منها في الميدان التربوي عمليا.
- إتاحة الفرص أمام المشرف التربوي للالتحاق في بعثات دراسية للحصول على مؤهلات التربوية عليا ضمن خطط الوزارة التطويرية.
- عقد دورات فنية تخصصية للمشرفين أنفسهم بغية التطوير والنمو المهني.
- وضع برنامج لتدريب المشرفين التربويين على مهارات الاتصال الفاعل الحديثة.
- العودة إلى استخدام نظام المتابعة الشاملة والإشراف المقيم بصورة مطورة بالاستفادة من خبرة نظام الإشراف التربوي في هذا المجال.

التوصيات:

- توصي الباحثة لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين إلى تبني السياسات المقترحة التي تم تطويرها.
- إجراء تعديلات على قانون التربية والتعليم العام وتخصيص مواد ناظمة لعمل الإشراف التربوي.
- تعزيز مكانة المشرف التربوي، ومنحه الصلاحيات المتناسبة مع وظيفته ضمن حدود القانون.
- القيام بدراسات متعمقة بهدف تطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين.

References

Abu Aram, Muhammad Khaled (2020). *Educational administration and educational supervision*. 1st ed, Amman: Dar Zuhdi for Publishing and Distribution.

Abu Zena, Farid Kamel and Al-Ibrahim, Marwan and Kandilji, Amer and Adas, Abdel-Rahman and Alian, Khalil (2005**).** *Scientific research methods: Book Three/Qualitative research methods*. 1st ed, Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.

Al-Arifan, Alia Musaed Ali Suleiman (2022). Malaysian experience in managing educational supervision and the possibility of benefiting from it in the State of Kuwait**.** ***Educational and Psychological Studies***, (11), 183-228.

Al-Badri, Tariq Abdel Majeed (2008). *Applications and concepts in educational supervision*. 4th ed. Amman: Dar Al Fikr, Publishers, and Distributors

Al-Jerjawi, Ziad Ali and Al-Nakhalah, Somaya Salem (2009). The reality of educational supervision in public secondary schools in the Gaza governorates. *The Future of Arab Education*, 15 (55), 185-270.

Al-Qasim, Ruqaya Ziyad Adeeb and Al-Masry, Hosni Fahmy (2001). *Obstacles facing the educational supervisor in Palestine*, unpublished master's thesis, An-Najah University, Nablus: Palestine.

Al-Saud, Rateb (2024). *Educational policies in Arab countries: Concepts and prospects*. 1st ed. Amman: Tariq Office Services.

Al-Saud, Ratib (2022). *Educational supervision: its concept. And its theories. And its methods*. 2nd ed, Amman: Tariq Office Services.

Al-Shehri, Khaled (1435 AH, 2014), *Renewing Educational Supervision*. Retrieved from *https://cutt.us/e1jIH*

Awang, D., Basri and Jassim, Ali Al Jassim (2016). Education in Malaysia: The mission of rising to excellence on the global education map**.** *Risala Al-Mashreq Journal*, Center for Oriental Studies, 31 (1-4), 1-50. Retrieved from *https://2u.pw/XATPa*

Awang, D., Basri and Jassim, Ali Al Jassim (2016). Education in Malaysia: The mission of rising to excellence on the global education map. *Risala Al-Mashreq Journal*, Center for Oriental Studies, 31 (1-4), 1-50, Retrieved from https://2u.pw/XATPa

Das, A. (2021). Educational supervision: A theoretical perspective. *International Journal of Management*. 11(12), 982-987. Available at *https://2u.pw/wPh1Q*

Ilyan, Salman Saleh and Abu Rish, Alia Kamal Al-Qasim and Sindawi,

Khaled Ahmed and Zidan, Raed Fathi (2010*). Educational supervision between theory and practice*. 1st ed, Amman: Dar-Zahran for Publishing and Distribution.

Kinjawan, A. Fook, Ch. and Jamian, L. (2019). The evolution of school inspection towards the attainment of international comparative evaluation in education. *The 2nd International Conference on Inclusive Business in The Changing World (ICIB 2019)***,** pages 28-34, ISBN: 978-989-758-408-4. retrieved from *https://2u.pw/55IIY*.

Kinjawan, A. Fook, Ch. and Jamian, L. (2020). The Malaysian school inspectorate as an institution of quality assurance in education through the framework of Knowles' Process Enneagram. *Asian Journal of University Education*,16 (2), 1. retrieved from *https://2u.pw/hyPTv*

Ministry of Education (2011**).** *Reference guide in educational supervision* State of Palestine.

Ministry of Education (2013). *Educational supervision in Palestine*. General Administration of Educational supervision and rehabilitation, State of Palestine.

Ministry of Education (2017), *General Education Law - 2017*. State of Palestine, Retrieved from *https://cutt.us/gidGQ*

Ministry of Education (2018), Teaching Profession (2018*), Educational supervisor standards*, State of Palestine.

Ministry of education (2023)**,** ***Electronic Platform***, State of Palestine Retrieved from *https://www.moe.pna.ps/*

Mohammad, Issa (2003). *Educational administration and supervision: Theory - research - practice*. 1st ed, Kuwait: Al-Falah Library for Publishing and Distribution.

Palestinian Council of Ministers (2017), *Job description card*, General Secretariate of the Palestinian Council of Ministers State of Palestine

Shoebat, Muhammad Awad, Al-Abd, Khaled Fadl, and Shehada, Sonia Mohammad. (2015). Problems facing educational supervision from the point of view of both public secondary school principals and teachers in Palestine, Bethlehem, and Hebron governorates: A case study. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16 (2), 123 - .160.

The Commissioner of Law Revision (2006). *Laws of Malaysia: Act 550, Education ACT 1996 Incorporating all amendments up to 1 January 2006*. pp 58-60. Retrieved from *https://2u.pw/gVYIt*

Zayed, Fahd Khalil and Rumman, Mohamed Salah (2015). *Modern supervision and guidance.* 1st ed, Amman: Dar Al-Assar Al-Alami for Publishing and Distribution.