

Proposed Educational Administrative Procedures to Activate the Role of Vocational School Principals in Palestine as Resident Educational Supervisors in Light of Status Quo and Contemporary Trends in Educational Supervision

Dr. Intesar Majed Bselih*
Prof. Rateb Salameh Al-Soud** 

Abstract:

The study aimed to propose educational administrative procedures to activate the role of vocational school principals in Palestine as resident educational supervisors in light of status quo and contemporary trends in educational supervision. The study population, in which the descriptive developmental approach was used, consisted of all (19) public vocational secondary school principals in Palestine, and all (357) teachers working with them. The results of the study showed that the degree to which vocational school principals in Palestine practice their supervisory roles as resident educational supervisors was high. Accordingly, the researchers built educational administrative procedures to activate the role of vocational school principals in Palestine as resident educational supervisors, confirmed their suitability to the Palestinian environment, and recommended that the Palestinian Ministry of Education adopt it.

Keywords: Educational Administrative Procedures, Resident Educational Supervisor, Vocational Schools, Contemporary Trends in Supervision.

Al-Quds University\ Palestine\ ibselih@staff.alquds.edu *
<https://orcid.org/0009-0008-6879-1669> 

School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ rsaud@hotmail.com



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

د. انتصار ماجد بصيلة*

أ.د. راتب سلامة السعود**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي. تكون مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها المنهج الوصفي التطويري، من جميع مديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في فلسطين، وعددهم (19) مديرًا ومديرةً، وجميع المعلمين العاملين معهم وعددهم (357) معلمًا ومعلمةً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين كانت مرتفعة. واستنادًا إلى النتائج قام الباحثان ببناء إجراءات إدارية تربوية لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، وتأكدا من ملاءمتها للبيئة الفلسطينية، وأوصيا وزارة التربية الفلسطينية بتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: إجراءات إدارية تربوية، المشرف التربوي المقيم، المدارس المهنية، الاتجاهات المعاصرة في الإشراف.

* جامعة القدس/ فلسطين/ ibselih@staff.alquds.edu

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ rsaud@hotmail.com

بحث مستل من أطروحة دكتوراة

المقدمة

تطورت أهداف التربية تلبية لتطور المجتمعات في مناحي الحياة كافة، وأصبحت عملية منظمة، ونشأت تبعاً لذلك المدارس؛ الأكاديمية والمهنية، لتلبي احتياجات المتعلمين وطموحاتهم، فضلاً عن احتياجات المجتمعات المختلفة وتطلعاتها. وحتى تقوم هذه المدارس بوظائفها المنوطة بها كان لا بد من الاهتمام بمن يقودها ويديرها، من قادة ومدربين، لما لهم من دور كبير في تحقيقها لأهدافها بفاعلية وكفاءة، وتخريج أجيالٍ تنهض بمجتمعاتها في المجالات كافة. وبرزت الحاجة إلى جهاز الإشراف التربوي، الذي تعددت مهماته وتنوعت، ومن أهمها، الاهتمام بجودة التعليم. فالإشراف التربوي يعايش العمل التربوي في الميدان، ويتابع العملية التربوية، ويرى مقوماتها، ويعيش قضاياها ومشكلاتها، ويتحسس مطالبها. فيقومها تقويماً تطويرياً مستمراً يشمل كل عنصر فيها، أهدافها، ومناهجها، وطرائق التدريس فيها.

وأشار السعود (Al-Soud, 2022) إلى أن الإشراف التربوي **Educational**

Supervision هو جميع النشاطات التربوية المنظمة والمستمرة والتعاونية، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون أنفسهم وأقرانهم، بغية تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها. وظهر الإشراف التربوي الحديث لتلافي كل العيوب والثغرات التي برزت في نمطين سابقين، وهما التفتيش والتوجيه. ففي مرحلة **التفتيش Inspection**، كان الهدف منه معرفة جوانب الضعف لدى المعلم، ليس من أجل الإصلاح، بل من أجل العقاب والتأنيب. وفي مرحلة **التوجيه Guidance**، كان الهدف تقديم وصفات تدريسية على المعلم اتباعها. أما الإشراف التربوي الحديث فقد أضحى عملية إنسانية، وقيادية، وشاملة، وديمقراطية، وعلمية، وفنية متخصصة، ومرنة متطورة، ومتعددة المصادر. وظهرت الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي والتي تمكّن المعلمين من تحسين ممارساتهم التعليمية ومنها: الإشراف التربوي الإنساني، والإشراف التربوي القائم على الأداء، والإشراف التربوي التطوري، والإشراف التربوي المتنوع، والإشراف التربوي الإلكتروني، والإشراف التربوي الحواري والتي تقوم على التشاركية والتعاون بين المعلمين والمشرفين من جهة وبين المعلمين ومديريهم من جهة أخرى.

إن المدرسة أياً كان مستواها؛ أساسية أو ثانوية، وأياً كان نوعها؛ أكاديمية أو مهنية، لن تستطيع تحقيق الأهداف المبتغاة منها إلا إن توافرت لها قيادة مدرسية فاعلة. وفي هذا السياق، ذكر السعود (Al-Soud, 2021) أن دور مدير المدرسة تجاوز تسيير شؤونها تسييراً روتينياً، إلى

التأثير السحري في العاملين داخل المدرسة، بما يوفر لهم من فرص الإبداع والتطوير؛ لتحقيق أهداف المدرسة، وتجويد أدائها والإرتقاء بها. لقد تعددت الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة الأكاديمية والمهنية فشملت جوانب عدة، منها: الدور الإداري الذي يقوم من خلاله مدير المدرسة بأعماله الإدارية كافة، والدور الاجتماعي: إذ يعمل المدير من خلاله على ربط المدرسة بقيادة المجتمع ومؤسساته المختلفة لخدمة المجتمع، والدور الإشرافي الفني: الذي يكون فيه مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً يعمل على تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني. ويعد الدور الإشرافي الفني التربوي Supervisory Technical Role لمدير المدرسة من أهم مصادر الإشراف التربوي المختلفة.

لقد أشار معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية - ماس Palestinian Economic Policy Institute (MAS) (MAS, 2015) إلى قلة التدريبات المُعدّة لمديري المدارس المهنية على الرغم من العلاقة الإيجابية المباشرة بين الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية وأداء المعلمين فيها، أكثر من أية عوامل أخرى. وأنّ نظام التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين مشتت من حيث أنواع المؤسسات وأهدافها وجهات الإشراف عليها. فضلاً عن عدم وجود دليل بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية، ولجميع الأدوار الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة المهنية؛ الإدارية والفنية والاجتماعية، وفي المجالات كافة؛ المعلمين، والمناهج، والطلبة، ويتم اختيار مدير المدرسة المهنية بناء على معايير متفق عليها داخلياً في النظام التربوي (Odwan, 2020).

لقد سوّغ ما سبق للباحثين إجراء هذه الدراسة بهدف تقديم إجراءات إدارية تربوية مناسبة لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال عمل الباحثة الأولى لهذه الدراسة مديرة مدرسة مهنية حكومية، وتعاملها المباشر مع زملائها مديري المدارس المهنية في فلسطين أثناء الاجتماعات الدورية، شعرت أن هناك نوعاً من الارتجال في قيام المديرين بأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، فلكل أسلوبه في المتابعة والتقييم، وكذلك عدم وجود معايير واضحة لمدير المدرسة المهنية بشكل خاص أسوة بالمعايير التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمدير المدرسة (MoEHE,)

(2014). ومن خلال معايشة الباحث الثاني في هذه الدراسة لبعض مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفه أستاذهم في برنامج الدكتوراة، فضلاً عن تدريسه لمساق الإشراف التربوي، ومن خلال أبحاثه ودراساته في هذا المجال، فقد تشكلت لدى كلا الباحثين قناعة بضعف ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، مما حدا بهما لإجراء هذه الدراسة. وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الثلاثة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم؟
2. ما الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي؟
3. ما درجة ملاءمة الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية مناسبة لتفعيل دور مديري المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في فلسطين

أهمية الدراسة:

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

الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تغيد نتائج هذه الدراسة الباحثين في مجالات التعليم المهني، والإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، وربما غيرها، فهي تعد إضافة للأدب التربوي، وقد تغيد الباحثين بلورة عديد من المشكلات البحثية، والتي يمكن تناولها في بحوث مستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة كلاً من مديري المدارس المهنية الحكومية، بحيث تعمل الإجراءات كأداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإشرافية وتطويرها، ومواكبة الاتجاهات الإشرافية الفنية المعاصرة. كما يمكن أن تفيد مديريات التربية والتعليم، في تبني الإجراءات المقترحة، ولتكون أداة معيارية يتم من خلالها متابعة الممارسات الإشرافية للمديرين وتقييمها، ولمديري مراكز التدريب والتأهيل المهني والتقني.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

- **الإجراءات الإدارية التربوية (Educational Administrative Procedures):** وهي الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها عملية تفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، من خلال تطبيق مجموعة من الأبعاد التنظيمية بطريقة مثلى، والتي تتضمن: شخصية المعلم، والمواصفات المهنية، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشغل، والتقويم، واتجاهات المعلم وتوقعاته، بحيث تؤدي مجتمعةً إلى التوصل إلى مجموعة من الخطوات والمراحل التي من شأنها أن تحقق الدور الإشرافي الفاعل لمديري المدارس المهنية في فلسطين.
 - **المشرف التربوي المقيم (Resident Educational Supervisor):** يشير إلى مدير المدرسة وهو يقوم بواجباته الإشرافية الفنية من خلال "قيادة عملية التجديد، والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية لأقصى درجات الكفاية والفاعلية" (Al-Soud, 2022: 172).
- ويعرف الباحثان الدور الإشرافي لمدير المدرسة المهنية إجرائياً بأنه جميع النشاطات الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة المهنية في قيادة عملية التجديد، والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم وتحسين ممارساتهم التعليمية لأقصى درجات الكفاية والفاعلية، وكما تقيسه أداة الدراسة التي طوّرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مديري المدارس المهنية الحكومية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) من فلسطين والمعلمين المهنيين العاملين معهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2023/2024م.

الأدب النظري:

إن نجاح أي مؤسسة واستمراريتها يكمن في أسلوب الإدارة المتبع فيها، بل إن تقدم الأمم وتطورها مرتبط بنمط قاداتها في تسيير الأعمال. وقد تزايد الاهتمام بالدور الذي يؤديه مدير المدرسة في تجويد العملية التعليمية_التعلمية لمدرسته. وأظهر الأدب التربوي أن تقويم المعلمين والإشراف التربوي المستمر عليهم من قبل مديريهم هو من أهم العوامل التي تؤثر إيجابياً في تعلم الطلبة، وذلك أكثر من أي عوامل أخرى كالحوافز المادية، وتدريبات ما قبل الخدمة، وتحسين ظروف العمل داخل المدرسة وغيرها. لقد تعددت مهمات مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، فشملت جميع جوانب العملية التعليمية-التعلمية، وأهمها: تحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية وتطورهم المهني، ووضع خطة إشرافية متكاملة، وتقويم أداء المعلمين وفق معايير محددة، وتقويم أداء الطلبة.

مهمات مدير المدرسة المهنية الإشرافية

إن للمدرسة المهنية بعض الخصوصية والتي تميزها عن المدرسة الأكاديمية. إذ يتعين على مديرها أن يمتلك بعض المؤهلات والكفايات في المجالات المهنية والفنية المختلفة (UNESCO- UNEVOC, 2005). ويمكن تصنيف المهمات التي يقوم بها مدير المدرسة المهنية بدوره الإشرافي الفني بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، كما ذكرها السعود (AI-Soud, 2022) على النحو الآتي:

1. **الإشراف على التطوير المهني للمعلمين:** وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين لمواكبة التطورات كل في مجاله، وإدارة مشاغلهم بفاعلية، وتتبع أساليب التعليم والتقويم الحديثة في التعليم المهني. والتنسيق مع زملائهم في التخصص في المدارس المهنية الأخرى لتحديد المهارات الأساسية في المجال والتي قد تتغير من وقتٍ لآخر.
2. **الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية:** يقوم مدير المدرسة المهنية بتسيير تنفيذ منهاج المواقف التعليمية، إذ تم تصميمه في فلسطين عام 2019 ليكون الطالب محور العملية

التعليمية. ومساعدة المعلمين في استخدام استراتيجيات تدريس وتقييم ملائمة للتعليم المهني، وفي تحديد الموضوعات الجديدة، وربطها بسوق العمل لسد الفجوة بين العرض والطلب. ففي ضوء العناصر الأربعة للمنهاج يعمل مدير المدرسة على تحديد الأهداف التربوية في الكتب المدرسية ومن ثم يسعى لتوجيه العملية التربوية لتحقيق هذه الأهداف.

3. **الاهتمام بالطلبة ورعايتهم:** وذلك من خلال التوجيه المستمر، وإحاقهم بالتدريبات المناسبة من خلال التشبيك مع المجتمع المحلي، وتطوير مهاراتهم وإعدادهم لسوق العمل، والإرشاد المهني المستمر لهم لاختيار مهنة المستقبل، والاهتمام بأنماط تعلمهم واهتماماتهم، وتشكيل لجان متابعة خريجي المدارس المهنية، والاستفادة من تجاربهم لتحسين مخرجات هذه المدارس.

الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي:

لقد تميزت الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي بالعلاقة القائمة على الزمالة بين المشرف التربوي أو مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمعلم، من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية للتطور المهني للمعلم، وتحسين ممارساته التعليمية، والتخطيط لإنجاح العملية الإشرافية، ومن أهمها:

1. **الإشراف التربوي الإنساني Humanistic Educational Supervision:** ينبثق هذا النموذج من مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي ازدهرت في الفترة ما بين 1935-1960، والافتراض الذي يستند إليه هذا النموذج، هو أن المعلم الذي شعر بالرضا يعمل بجدية أكثر، ويسهل العمل معه، وقيادته، وضبطه. ويكون دور مدير المدرسة التوفيق بين حاجات هذا المعلم والواجبات المنوطة به (Al-Soud, 2022).

2. **الإشراف التربوي القائم على الأداء Performance – Based Educational Supervision:** وهو نموذج يُعنى بتطوير أداء المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة. وقد تم تطبيق هذا النموذج للمرة الأولى في ولاية كونيتيكت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2006، ويرتكز هذا النموذج على: النظرة البنائية للتعلم، وتمكين المعلمين من خلال إعطائهم الحرية في اتخاذ القرار، فيما يتعلق بأدائهم التدريسي ونموهم المهني، وتحملهم مسؤولية ما يقومون به من أعمال (Obaidi, 2017).

3. **الإشراف التربوي التطوري Developmental Educational Supervision:** يُنظر

الى المعلمين في هذا الأنموذج كأفراد ناضجين على مستويات مختلفة من النمو والتطور المهني، ويهتم بالفروق الفردية والمهنية بينهم. وأن المشرف التربوي يجب أن ينوع في أساليبه الإشرافية تبعاً لاختلاف مستوى تفكير المعلمين التجريدي ودافعيتهم للعمل، فيكون إشرافاً تطورياً مباشراً لذوي التفكير التجريدي المنخفض، وتشاركياً لذوي التفكير التجريدي المتوسط، وغير مباشر لذوي التفكير التجريدي المرتفع (Glickman, 2002).

4. **الإشراف التربوي المتنوع Differentiated Educational Supervision**: ويرى هذا الأنموذج أن المعلمين يتفاوتون في مقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، ويجب إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل منهم. ومن مسوغات استخدام الإشراف التربوي المتنوع أنه يراعي أوضاع المدارس ومهنية المعلمين وظروفهم (Abdel-Jaleel, 2018).

5. **الإشراف التربوي الإلكتروني Electronic Educational Supervision**: ويقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإشراف التربوي عبر الحاسوب والهواتف الذكية وشبكات الانترنت، مما يسهل عمل المشرف التربوي ويعطيه المرونة في البعد الزماني والمكاني، وكذلك في تبادل الخبرات بين المعلمين والمشرفين أنفسهم. ومن أساليب الإشراف التربوي الإلكتروني: البريد الإلكتروني، والموقع على الانترنت، والمؤتمر عن بعد. ومن مبررات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني زيادة عدد المعلمين، وتباعد المدارس، وصعوبة التنقل والمواصلات، والاضطرار إلى تغيير جدول الحصص الأسبوعي (Ibaidat & Abu, 2007).

6. **الإشراف التربوي الحواري Dialogical Educational Supervision**: وفيه تتوفر فرص مشتركة بين المشرف والمعلم لمناقشة خبرتيهما، بوجود ثقة متبادلة بينهما، واستخدام الحوار للتأمل والنمو والتقويم وليس للمراقبة. ويركز المشرف الحوارى على تعزيز نوعية الحديث مع المعلم وتحسينه، بدلاً من التركيز على البيانات التي يجمعها داخل الغرفة الصفية (Dowani, 2003).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

أجرت فاطمة الرمضان (Al-Ramadan, 2013) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية المهنية في تنمية الكفايات التربوية لمعلمي التعليم المهني في محافظة إربد من

وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من (59) مديراً ومديرة، و(429) معلماً ومعلمة في مديريات التربية بمحافظة إربد. وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية المهنية جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري: الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة أميرة مصطفى (Mustafa, 2016) إلى تطوير دليل للدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن بناء على وظائف الإشراف التربوي المعاصر. تكون مجتمع الدراسة من (62) مشرفاً ومشرفة، و(46) مديراً ومديرة، و(184) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة جاء بدرجة متوسطة، وبناءً على ذلك تم اقتراح الدليل المناسب للدور الإشرافي لمدير المدرسة.

وسعت دراسة نيليتاواتي (Nellitawati, 2020) إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الحكومية المهنية في تحسين الكفايات الشخصية لمعلميهم في ولاية بادانغ الأندونيسية. تكونت عينة الدراسة من (261) معلماً ومعلمة في عشر مدارس ثانوية حكومية مهنية. أوضحت النتائج أن أدوار مديري المدارس الدالة إحصائياً في أثرها على كفايات المعلمين الشخصية هي: دور مدير المدرسة كمشرف تربوي، ودوره كمحفز، ودوره كداعم للإبداع، وذلك من بين الأدوار الأخرى المعتمدة لمديري المدارس في وزارة التربية والتعليم.

وهدف دراسة أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020) إلى تعرف وجهات نظر (975) معلماً من معلمي المدارس الحكومية في تسع محافظات تركية حول الممارسات الإشرافية لمديريهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين في مجال الإشراف على عملية التعليم جاءت بدرجة متوسطة، وكانت منخفضة في مجال التطور المهني، ومرتفعة في مجال التقويم، وأظهرت كذلك استجابات أفراد العينة أن المديرين يتبعون أنموذج الإشراف البيروقراطي في ممارساتهم الإشرافية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين أن معظمها تناول واقع الدور الإشرافي لمدير المدرسة، وأهميته، وتفاوتت درجة ممارسة هذا الدور بين مرتفعة (Al-Ramadan, 2013)، ومتوسطة (Mustafa, 2016)، وأوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020). واقترح بعضها (Mustafa, 2016) دليلاً إدارياً لتفعيل دور مدير المدرسة

الإشرافي.

لقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة بزيادة وعيها بموضوع الدراسة، وتحديد عينتها، ومتغيراتها، وطريقة تطوير أدواتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها، ولاحقاً في مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بأنها مسحية وأن عينتها من المديرين والمعلمين في المدارس المهنية، وتميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومتغيراتها، إذ أنها حسب علم الباحثين هي الدراسة الأولى في فلسطين، والتي هدفت إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية لمديري المدارس المهنية الحكومية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

الطريقة والإجراءات:

فيما يأتي عرض للطريقة والإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة:

منهجية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التطويري.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية المهنية التابعة لوزارة التربية والتعليم في فلسطين والبالغ عددهم (19) مديراً ومديرةً، وجميع المعلمين المهنيين العاملين معهم، والبالغ عددهم (357) معلماً ومعلمةً (Ministry of Education, 2023). والجدول (1) يوضح توزّع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس:

الجدول (1): توزّع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس

المجموع	الجنس		المركز الوظيفي
	أنثى	ذكر	
19	3	16	مدير
357	94	263	معلم
376	97	279	المجموع

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية المهنية لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين العاملين معهم، استناداً إلى أداة السعود (Al-Soud, 2022) لتقييم أداء المعلم من قبل المشرف التربوي ومدير المدرسة، وكذلك دراسات سابقة أخرى. وتكونت أداة الدراسة من جزأين:

- الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية للمستجيبين: المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- الجزء الثاني: مقياس دور مدير المدرسة الثانوية المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وقد اشتملت الأداة في صورتها الأولية على (53) فقرة، توزعت على مجالات دور مدير المدرسة المهنية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وهي: شخصية المعلم، والمواصفات المهنية، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشغل، والتقييم، واتجاهات المعلم وتوقعاته.
- وتم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى (Content Validity)، إذ عُرضت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (12 محكماً) من ذوي الخبرة والاختصاص، وبلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (60) فقرة. وتم التحقق من ثبات الأداة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالاتها، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك على عينة مكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وتراوحت قيم الثبات لجميع المجالات بين (0.876 – 0.950). وهي قيم ثبات مرتفعة وملائمة لأهداف الدراسة، فتعد قيمة الثبات أكبر من (0.7) قيمة مقبولة وفق آراء الخبراء في البحوث التربوية (Cortina, 1993).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يعرض الباحثان في هذا الجزء نتائج الدراسة ومناقشتها حسب أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول، ونصّه: ما درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين من وجهة نظرهم والمعلمين العاملين معهم، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية حسب مجالات الأداة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	اتجاهات المعلم وتوقعاته	3.97	0.68	1	مرتفعة
5	إدارة المشغل	3.90	0.71	2	مرتفعة
1	شخصية المعلم	3.84	0.61	3	مرتفعة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	التنفيذ	3.84	0.71	3	مرتفعة
2	المواصفات المهنية	3.77	0.71	5	مرتفعة
6	التقويم	3.75	0.72	6	مرتفعة
3	التخطيط	3.73	0.73	7	مرتفعة
	درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية	3.83	0.64		مرتفعة

يبين الجدول (2) أن درجة ممارسة مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.64). وجاءت مجالات الأداة جميعها مرتفعة الدرجة، وبمتوسطات حسابية بلغت (3.97-3.73).

وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس المهنية ومعلميهم لأهمية دورهم الإشرافي في تجويد العملية التعليمية، وتحسين مخرجات المدرسة المهنية، وتحقيق أهدافها التربوية، وأهداف المجتمع وتطلعاته، والنهضة في قطاع التعليم المهني الذي يُعد جوهر التنمية الاقتصادية. وتلبية لحاجات المتعلمين ورغباتهم واهتماماتهم، ومراعاة لأنماط تعلمهم المتميزة، ومقدراتهم، ومستويات تفكيرهم، فضلاً عن مواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة في التعليم بشكل عام والتعليم المهني بشكل خاص، بإفراح المجال للشباب لاختيار مهنة المستقبل في مراحل عمرية مبكرة وفقاً لميولهم وإمكاناتهم، من خلال التزامن في تعلم الجانبين النظري والعملي في المدارس والمراكز والمؤسسات التدريبية. وكذلك إدراك مديري المدارس المهنية للعلاقة الإيجابية المباشرة بين واقع ممارساتهم الإشرافية الفنية ودافعية المعلمين للعمل ولتطوير أدائهم وممارساتهم التعليمية وأثرها في تعلم الطلبة وتنمية شخصياتهم في الجوانب كافة. وتقدير المعلمين أيضاً لهذا الدور وإيمانهم بأن المتابعة والمساءلة المنطقية من مديريهم هي حافزٌ لهم للتميز والإبداع في عملهم، وغيابها والتراخي فيها يضعف من الأداء ويؤثر سلباً في العملية التربوية برمتها.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرمضان (Al-Ramadan, 2013) بأن جاءت درجة ممارسة دور مديري المدارس المهنية مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة مصطفى (Mustafa, 2016) بأن جاء الدور الإشرافي لمدير المدرسة بدرجة متوسطة، ودراسة أوزديمير وساهين (Ozdimer & Sahin, 2020) التي بينت أن درجة تقدير المعلمين للممارسات الإشرافية لمديريهم متوسطة.

نتائج السؤال الثاني، ونصّه: ما الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة لتفعيل دور مديري

المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان ببناء إجراءات إدارية تربوية لتنفيذ الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع (نتائج السؤال الأول)، والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك على النحو الآتي:

اسم الإجراءات: إجراءات (بصيلة والسعود، 2024) الإدارية التربوية لتنفيذ دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي.

– **تمهيد:** إن نجاح أي مؤسسة واستمراريتها يكمن في أسلوب الإدارة المتبع فيها، بل إن تقدم الأمم وتطورها مرتبط بنمط قاداتها في تسيير الأعمال. وقد تزايد الاهتمام بالدور الذي يؤديه مدير المدرسة في تجويد العملية التعليمية_التعلمية لمدرسته، وتبين أن تقويم المعلمين والإشراف التربوي المستمر عليهم من قبل مديريهم، هو من أهم العوامل التي تؤثر إيجابياً في تعلم الطلبة. وإن للمدرسة المهنية في مرحلة التعليم العام بعض الخصوصية والتي تميزها عن المدرسة الأكاديمية، فتحتم على مدير المدرسة المهنية امتلاك المؤهلات والكفايات في المجالات المهنية والفنية المختلفة، وأن يبقى على اطلاع دائم على الاتجاهات المعاصرة في الأساليب الإدارية والإشرافية، وبرامج التعلم مدى الحياة. وضاعف واقع التعليم المهني في فلسطين من مسؤوليات مدير المدرسة المهنية الإشرافية الفنية، في متابعته للمعلمين والإشراف عليهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في مختلف المجالات.

– **تعريف الإجراءات:** مجموعة من الخطوات التفصيلية والمراحل والإرشادات، تقدم لمديري المدارس المهنية لتنفيذ أدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين لتجويد العملية التربوية، من خلال حفز المعلمين وتشجيعهم على الابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية.

– **أهداف الإجراءات:** يتضمن الإطار العام لهذه الإجراءات على تفعيل دور مديري المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، لينعكس أثر ذلك على كفاءة أدائهم الوظيفي، وتجويد ممارسات المعلمين التعليمية – التعلمية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التربوية وتحقيقها لأهدافها وأهداف المجتمع. لذا يؤمل من هذه الإجراءات تحقيق الأهداف

الآتية:

1. تطوير العمل الإداري المدرسي، وخاصة في مجال الإشراف التربوي، في قطاع التعليم المهني بمنهجية علمية ومنظمة.
2. أداة يسترشد بها مديرو المدارس المهنية في مواجهة تحديات القطاع القائمة والمستجدة، ومواكبة الاتجاهات الإشرافية الفنية المعاصرة.

- **حدود الإجراءات:** تشتمل هذه الإجراءات على مجموعة من الممارسات والعمليات، والتي هي مجموعة من الأنشطة ضمن خطوات متسلسلة وواضحة، يقوم بها مديرو المدارس المهنية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين. ويؤدي تنفيذها إلى تفعيل أدوارهم الإشرافية الفنية.
- **أهمية الإجراءات:** من المؤمل أن يستفيد من هذه الإجراءات مديرو المدارس المهنية الحكومية، بحيث يشكل أداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإشرافية وتطويرها، ومواكبة الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، وكذلك مديريات التربية والتعليم، في تبنيه، وليكون أداة معيارية يتم متابعة وتقييم الممارسات الإشرافية للمديرين من خلالها.
- **عناصر الإجراءات:** تم إعداد هذه الإجراءات لتقدم الدعم والإرشاد لمدير المدرسة المهنية لتفعيل دوره الإشرافي الفني بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وذلك ضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المنظمة، التي تتدرج ضمن سبعة مجالات أساسية، وهي على النحو الآتي:

1. شخصية المعلم.
2. المواصفات المهنية.
3. التخطيط.
4. التنفيذ.
5. إدارة المشغل.
6. التقويم.
7. اتجاهات المعلم وتوقعاته.

وتتكون هذه الإجراءات من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

- العنصر الأول: أبعاد الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية.
- العنصر الثاني: إجراءات تطبيق الدور الإشرافي الفني.
- العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني إجراءات الدور الإشرافي الفني المقترحة.

وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر الثلاثة، بأبعادها الفرعية:

العنصر الأول: أبعاد الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية

يتمثل الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية بجميع الممارسات الإشرافية التي يقوم بها المدير في قيادة عملية التجديد، والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية لأقصى درجات الكفاية والفاعلية بما يلائم خصوصية التعليم المهني. ويندرج ضمن مفهوم الدور الإشرافي الفني سبعة أبعاد رئيسية، وهي:

- 1. البعد الأول: شخصية المعلم:** يركز هذا البعد على أن يمتلك مدير المدرسة المقدرة على متابعة مظهر المعلم الشخصي وهندامه، ونطقه، وصوته، واستخدامه السليم للغة، ويتابع علاقاته مع زملائه، وطلوبته، ومع أولياء الامور، وسلوكه الأخلاقي في علاقاته الشخصية والمهنية، وفي التشبيك وبناء علاقات مهنية مع مؤسسات سوق العمل.
- 2. البعد الثاني: المواصفات المهنية:** يقع على عاتق مدير المدرسة أن يدعم المعلم في رحلته للتطور المهني وتحديد احتياجاته التدريبية، فينوع في أساليبه الإشرافية تبعاً لذلك، ويستخدم أساليب إشرافية فنية معاصرة، وينظم زيارات تبادلية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها، لنقل الخبرات الناجحة والمميزة. ويراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين في مقدراتهم وفي نضجهم الوظيفي وفي أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية.
- 3. البعد الثالث: التخطيط:** يقوم مدير المدرسة في هذا البعد باقتراح الكفايات المراد تطويرها لدى المعلمين على إدارة التعليم المهني، وذلك بالتشاور معهم. ويساعد مدير المدرسة المعلم على التخطيط بمستوياته المختلفة، ويشركه في بناء خطته السنوية.
- 4. البعد الرابع: التنفيذ:** يساعد مدير المدرسة في هذا البعد المعلم على تنفيذ منهاج المواقف التعليمية، ويوفر له المواد والأدوات التي يحتاجها لمشغله، ويحرص المدير على استخدام المعلم استراتيجيات تدريسية ملائمة للجانبين النظري والعملي في التعليم المهني.
- 5. البعد الخامس: إدارة المشغل:** يتابع مدير المدرسة في هذا البعد استخدام المعلم لوقت مشغله بفاعلية، ويحثه على الانتقال بسلاسة بين الجانبين النظري والعملي، ويساعده على ايجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية. ويتابع المدير المعلم في تنفيذه لأنواع الصيانة اللازمة لأدوات وأجهزة مشغله، وتمكنه من إعداد المواصفات الفنية الدقيقة لاحتياجات مشغله من الأجهزة والمواد.

6. **البعد السادس: التقويم:** يتابع مدير المدرسة استخدام المعلم استراتيجيات وأدوات تقويم ملائمة للجانبين النظري والعملي، ويدربه على التقويم الذاتي، ويتأكد من تنظيم المعلم لسجلات المشغل بأنواعها، ويتابع نتائج الطلبة الشهرية والفصلية في الجانبين النظري والعملي.

7. **البعد السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته:** يتابع مدير المدرسة اتجاهات المعلم نحو مهنة التعليم وتوقعاته، ويحرص على أهمية توضيحه للطلبة وللزملاء وللمجتمع المحلي مكانة التعليم المهني. ويحث مدير المدرسة المعلم على العدل بين الطلبة وتقهمهم، ويثنيه على أهمية احترامهم، واحترام وجهات نظرهم المغايرة لوجهة نظره.

العنصر الثاني: إجراءات تطبيق الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة

إن تفعيل الدور الإشرافي الفني لمدير المدرسة المهنية ينعكس أثره على النظام التربوي بأكمله، فهو يُعنى بأداة التغيير والإصلاح الفاعلة ألا وهو المعلم، فبتطوره المهني وتوحيد ممارساته التعليمية - التعلمية تنهض مخرجات النظام التربوي من معلمين وطلبة، وتتمكّن المدرسة المهنية من تحقيق أهدافها وأهداف التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمع الفلسطيني، ومواكبته للاتجاهات المعاصرة في القطاع. ويمكن تفعيل الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية في فلسطين باتباع الآتي:

البعد الأول: شخصية المعلم:

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تطوير المقدرة على تنمية شخصية المعلم	الإشراف التربوي الإنساني	— يقوم مدير المدرسة المهنية من خلال أنموذج الإشراف التربوي الإنساني بالاهتمام بالمعلمين وإشعارهم بقيمتهم وبمكانتهم. وذلك لأن الهيئة التعليمية التي تشعر بالرضا تعمل بجدية أكثر، ويسهل العمل معها، وقيادتها، وضبطها. ويكون دور مدير المدرسة الإشرافي الفني التوفيق بين حاجات المعلمين والواجبات المنوطة بهم، والاهتمام بالاحتياجات النفسية والاجتماعية لكل معلم، حتى يشعر بالرضا الوظيفي.	تكلفة السجلات الورقية والرقمية، والاهتمام بالمعلمين (\$500)

البعد الثاني: المواصفات المهنية

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تطوير المقدرة على مساندة المعلمين في تطويرهم المهني	الإشراف التربوي التطوري	<p>— يهتم مدير المدرسة المهنية بالفروق الفردية بين المعلمين، فيقوم باختيار النمط الإشرافي الفني المناسب من خلال التشخيص، والتطبيق، ومن ثم التطوير إذ يتدرج المدير مع المعلم في الأنماط الإشرافية المستخدمة ومنها الأساليب الإشرافية النظرية الفردية كالقراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية، ومن ثم الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية كالندوة التربوية، والمؤتمر التربوي، والدورة التدريبية. ومن ثم الأساليب الإشرافية العملية الفردية كاجتماع الفردي مع المعلم، والزيارة الصفية، ومن ثم الأساليب الإشرافية العملية الجماعية ومنها الاجتماعات الجماعية مع المعلمين، والمشغل التربوي، والتعليم المصغر، والدرس التوضيحي، وتبادل الزيارات بين المعلمين. ويستطيع المدير دمج أساليب إشرافية مختلفة فيما يعرف بالمنحى التكاملية في الإشراف لتحقيق الهدف الإشرافي. *(الأساليب الإشرافية الفنية لمدير المدرسة)</p>	<p>تكلفة الأساليب الإشرافية النظرية الفردية (\$200)، وتكلفة الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية (\$3000)، وتكلفة الأساليب الإشرافية العملية الفردية (\$50)، وتكلفة الأساليب الإشرافية العملية الجماعية (\$300)</p>
	الإشراف التربوي الإلكتروني	<p>— يسهل استخدام الإشراف الإلكتروني من دور مدير المدرسة الإشرافي الفني ويعطيه المرونة في البعد الزمني والمكاني، وزيادة فرص التأمل الذاتي للمعلمين وتحليل أنشطتهم وتقويم أدائهم، ويتيح للمدير والمعلم على حد سواء استخدام وسائل وأدوات إشرافية متنوعة ومتاحة أمام الجميع، وامتداد العملية الإشرافية على مدى اليوم، وخصوصًا في حالات الإغلاق والطوارئ.</p>	<p>تكلفة سد احتياجات المعلمين من الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات الحاسوبية (\$4000)</p>

البعد الثالث: التخطيط

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تتمية مهارة التخطيط بمستوياته	القيادة بالثقة	يسعى مدير المدرسة المهنية وهو قائد تربوي في مدرسته إلى بناء الثقة بينه وبين العاملين معه وأهمهم المعلمون، والشعور الإيجابي من مقدرتهم على القيام بالأعمال، والإيمان بهم، وأنهم مؤتمنون على طلبتهم، وذلك من خلال نزاهته الشخصية فهو قدوتهم، واحترام الآخرين، ورعايتهم، وتمكينهم، وتطبيق مساءلة منطقية وواضحة، ورؤية مشتركة، واتصال فعال، وإدارة الصراع بإيجابية وفاعلية. إذ يشرك مدير المدرسة المعلم في بناء خطته السنوية مما يزيد من شعوره بالمسؤولية، ويدربه على التخطيط بمستوياته من خلال عرض نماذج لخطط سنوية وفصلية ويومية، تُعنى بالبناء المعرفي والمهاري للجانبين النظري والعملية.	تكلفة التدريبات على التخطيط (\$100)

البعد الرابع: التنفيذ

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تحسين الممارسات التعليمية - التعليمية	القيادة بأخلاق الشيوخ	<p>على مدير المدرسة المهنية وهو قائد وشيخ (إداري تربوي) في مدرسته امتلاك المقدرات المعرفية والكفايات المهنية، والرؤية والتفكير الاستراتيجي، وقوة الشخصية، والقُدوة الحسنة، والجرأة، والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفردية للمعلمين، مما يسهل عليه التأثير فيهم، والعمل بجد، ونشاط، ورغبة، وحماس، ويقود إلى تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.</p> <p>يحرص مدير المدرسة المهنية على تأمين مصادر دعم لسد احتياجات المشاغل، ويساعد المعلمين على تنفيذ منهاج المواقف التعليمية</p>	تكلفة سد احتياجات المشاغل (\$10000)

التكلفة التقديرية	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
	وإثرائه، ويحرص مدير المدرسة المهنية على استخدام المعلم استراتيجيات تدريسية ووسائل تعليمية وتطبيقات تكنولوجية ملائمة للجانبين النظري والعملي في التعليم المهني، من خلال التفكير الاستراتيجي والجرأة والشجاعة، والعدل في التعزيز الإيجابي، وفرص التجريب للطلبة.		

البعد الخامس: إدارة المشغل

التكلفة التقديرية	الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
تكلفة السجلات وقوائم الرصد وبطاقات الملاحظة الورقية والالكترونية وأي أدوات أخرى (\$100)	<p>– يراعي مدير المدرسة المهنية أن المعلمين يتفاوتون في مقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، ويجب إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الاشرافي المناسب لكل منهم.</p> <p>– تعددت الأساليب الإشرافية الفنية في الإشراف المتنوع تبعاً لحاجة المعلمين، وهي: الإشراف التربوي المكثف، والتعاوني، والذاتي. ويُقدم أسلوب الاشراف المكثف للمعلمين المبتدئين عادةً، ويتم الإشراف التعاوني بين مجموعة من المعلمين يعملون معاً من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة. وفي الإشراف الذاتي يقوم المعلم بتطوير أدائه بنفسه، وهو يناسب المعلمين الأكفيا الذين لديهم خبرة وكفاءة عالية.</p> <p>– يتابع مدير المدرسة المهنية من خلال الملاحظة المخططة والهادفة استخدام المعلم لوقت مشغله بفاعلية، ومقدرته على ايجاد بيئة تعليمية محفزة وودية، ويلاحظ أيضاً تمكنه من تنفيذ أنواع الصيانة اللازمة لأدوات وأجهزة مشغله، ومهارته في إعداد المواصفات الفنية الدقيقة للأجهزة والعدد.</p>	الإشراف التربوي المتنوع	تطوير المقدرّة على الملاحظة والرصد

البعد السادس: التقويم

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تحسين المقدرة على تحديد مؤشرات لقياس الاداء	الإشراف التربوي القائم على الأداء	<ul style="list-style-type: none"> — يقوم مدير المدرسة المهنية بتطوير أداء المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة. — فيتابع مدير المدرسة المهنية استخدام المعلم لاستراتيجيات وأدوات تقويم ملائمة للجانبين النظري والعملي، ونتائج الطلبة الشهرية والفصلية، وسجلات الطلبة التراكمية، وأعمالهم الإنتاجية. — يواكب مدير المدرسة المهنية التوجهات العالمية في المهن المختلفة، وأساليب تقويمها. 	تكلفة تدريب المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة (\$1000)

البعد السابع: اتجاهات المعلم وتوقعاته

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات	التكلفة التقديرية
تطوير المقدرة على متابعة اتجاهات المعلم	الإشراف التربوي الحواري	<ul style="list-style-type: none"> — يساعد الإشراف التربوي الحواري مدير المدرسة المهنية على إيجاد فرص مشتركة لمناقشة المدير للمعلم بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً ومشاركة خبرتيهما، بوجود ثقة متبادلة، واستخدام الحوار للتأمل والنمو والتقويم وليس للمراقبة. — ويحث مدير المدرسة المهنية المعلم على تفهم الطلبة والعدل بينهم، واحترامهم، واحترام وجهات نظر طلبته المغايرة لوجهة نظره. 	تكلفة عرض قصص نجاح في التعليم المهني ومناقشتها (\$100)

* الأساليب الإشرافية الفنية لمدير المدرسة

ملاحظات	إجراءات تطبيقها	مفهومها	الأساليب الإشرافية
تُطبَّق الأساليب الإشرافية النظرية الفردية قبل العملية غالبًا	<ul style="list-style-type: none"> — يقوم مدير المدرسة باختيار القراءات بالتعاون مع المشرف التربوي والتي تفيد المعلم في تنمية معلوماته ومهاراته، ويضع برنامجاً لتنفيذ هذه القراءات بشكل منظم وهادف. ويقوم مدير المدرسة ببناء مكتبة مهنية توفر للمعلمين النشرات والمجلات المتخصصة بأنواعها المختلفة، 	<ul style="list-style-type: none"> يقصد بها مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع القراءات النظرية، وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتهدف لإكساب المعلم مهارة التعلم الذاتي، وتطوير معلوماته، 	الأساليب الإشرافية النظرية الفردية

ملاحظات	إجراءات تطبيقها	مفهومها	الأساليب الإشرافية
	الورقية والرقمية. ويقوم مدير المدرسة (بالتعاون مع المعلمين) باختيار مشكلات البحث الإجرائي، وترتيب أولوياتها، وتشجيع المعلمين على تنفيذها، ومناقشة نتائجها	وتحسين أساليب عمله، وتشمل: القراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية، والبحث الإجرائي	
الندوة أقصر زمنًا من المؤتمر، والندوة تعالج موضوعًا واحدًا أما المؤتمر قد يتضمن مجموعة من المحاور. في الدورة التدريبية يكون هنالك نوع من المزج بين الجانبين النظري والتطبيقي	يقوم مدير المدرسة برئاسة الندوة وإدارة النقاش الذي يتلوه، أو يكلف أحد الخبراء في عرض الجوانب المختلفة لمشكلة ما على المعلمين، ودراستها بعمق من خلال عرض خبرات مجموعة من الناس، والمقارنة بينها من قبل المشاركين. ويقترح مدير المدرسة قضايا تربوية لمناقشتها في المؤتمر التربوي من قبل المهتمين بالعملية التربوية. ويشرف على تنفيذ دورة تدريبية للمعلمين لإحداث تغيير في سلوكهم في المجالات الثلاثة: المعرفي، والانفعالي، والمهاري	— وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع الحديث النظري، وتستهدف مجموعة من المعلمين، وتتيح لهم فرصة المقارنة بين مختلف الآراء والاتجاهات وتشمل: الندوة التربوية، والمؤتمر التربوي، والدورة التدريبية	الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية
إن الاجتماع الفردي مع المعلم يتيح للمدير أن يكون أكثر بعدًا عن الجو الرسمي، وأرحب صدرًا في الإصغاء والنقاش	يعقد مدير المدرسة اجتماعًا مع المعلم قبل الزيارة الصفية، وبعدها لمناقشة ما شاهده من تفاعل في مشغله، ويكون عملاً تعاونيًا وتشاركيًا منظمًا يتم فيه تبادل الآراء بحرية وتفهم. ويتابع مدير المدرسة خطط عمل المعلم المستقبلية والتي تلي نقاشات الاجتماعات	— وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تتحو باتجاه الجانب العملي أكثر منها باتجاه الجانب النظري، وتستهدف المعلم بشكل فردي، لتحسين أساليبه التعليمية، وتشمل: الاجتماع الفردي مع المعلم، والزيارة الصفية للمعلم	الأساليب الإشرافية العملية الفردية
تُطبق الأساليب الإشرافية العملية	يقوم مدير المدرسة بالتخطيط التعاوني للاجتماع لتحقيق فهم مشترك للمبادئ،	— وهي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تنفذ عمليًا،	الأساليب الإشرافية

ملاحظات	إجراءات تطبيقها	مفهومها	الأساليب الإشرافية
الفردية قبل الجماعية غالبًا	والأسس التربوية العامة لدى المعلمين، وتسهيل نموهم المهني، ومتابعة التطورات الحديثة في مجال التربية والتعليم. — يتولى مدير المدرسة قيادة الورشة التربوية بمساعدة المشرف التربوي لاقتراح حلول لبعض القضايا، ومنها: تحليل محتويات وحدات دراسية، وإعداد اختبارات نظرية وعملية، والتخطيط لمشروع وغيرها. ويقوم مدير المدرسة بالتخطيط للموقف التعليمي مع المعلم في التعليم المصغر والذي يقوم على تصغير وقت الدرس (الموقف التعليمي) إلى خمس، وحجم الصف إلى أقل من عشرة، وأهداف الدرس إلى واحد أو اثنين، وتدوين الملاحظات أثناء الدرس أو تصويره صوت وصورة (فيديو) وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للمعلم لتعديل سلوكه من خلال الفهم النظري والتطبيق العملي	وتوفر للمعلمين فرص التطبيق الميداني، وغالبًا ما تتم لمجموعة من المعلمين، بشكل جماعي، وتسهم في توفير الوقت وتبادل الخبرات مع جميع الأطراف المشاركة، وتشمل: الاجتماعات الجماعية مع المعلمين، والورشة التربوية، والتعليم المصغر، والدرس التوضيحي، وتبادل الزيارات بين المعلمين	العملية الجماعية
كثيرًا من المواقف النظرية والعملية تتداخل مع بعضها بعضًا في الأسلوب الإشرافي الواحد	— يقوم مدير المدرسة بتحديد الهدف الإشرافي الذي يريد تحقيقه، ومن ثم اختيار الأساليب الإشرافية المناسبة وتنفيذها وفق تسلسل زمني وإجراءات واضحة، ومن الأمثلة على ذلك: إقناع المعلمين بأهمية التخطيط الدراسي وإكسابهم المهارة اللازمة لإتقانه، فيقوم مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا بالإجتماع مع المعلمين وإثارة الفكرة، ثم يختار عددًا من المتطوعين للقيام بقراءات موجهة، ثم يعقد ورشة تربوية يتم فيها	ويقصد به استخدام مجموعة من الأساليب والوسائل الإشرافية، لتحقيق غايات وأهداف إشرافية محددة. ويجب ان تكون الأساليب الإشرافية ملائمة للهدف، وتتسم بالتخطيط الجيد، والتقويم المستمر	المنحى التكاملي في الإشراف

ملاحظات	إجراءات تطبيقها	مفهومها	الأساليب الإشرافية
	إنتاج بعض الخطط الدراسية. ويقوم مدير المدرسة بإعطاء درس توضيحي أو اختيار من ينوب عنه من المعلمين الماهرين بإعطائه لتوضيح بعض الافكار وترجمتها إلى واقع ملموس في بيئة تعليمية عادية غير مصنعة		

العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني إجراءات الدور الإشرافي الفني المقترحة

من المزايا المترتبة على تبني إجراءات الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية الحكومية، ما يأتي:

1. تساعد هذه الاجراءات مديري المدارس المهنية في عملهم، من خلال اعتمادها كأداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإشرافية وتطويرها.
2. تساعد على مواكبة المديرين للاتجاهات الإشرافية الفنية المعاصرة، والاستفادة من الإجراءات التطبيقية، والتنمية المهنية لهم وللمعلمين.
3. تساعد مديريات التربية والتعليم، في متابعة وتقييم الممارسات الإشرافية للمديرين من خلال تبنيها كأداة معيارية، وفي بناء البرامج التدريبية لهم.

التقييم بعد تطبيق الإجراءات المقترحة:

يتم تقييم أداء مديري المدارس المهنية في أدوارهم الإشرافية الفنية بعد تطبيق الإجراءات المقترحة للتأكد من مدى تحقق أهدافها، وذلك من خلال ملاحظة أداء المعلمين، وممارساتهم التعليمية وانعكاسها على أداء طلبتهم واتقانهم للمهارات المعرفية والوجدانية والنفس-حركية. والشكل (1) يوضح عناصر الإجراءات المقترحة ومكوناتها:



الشكل (1): إجراءات (بصيلة والسعود، 2024) الإدارية التربوية لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي

معوّقات متوقعة أثناء تطبيق الإجراءات المقترحة:

ربما يواجه مدير المدرسة بعض المعوّقات أثناء تطبيق الإجراءات المقترحة، وتشمل:

1. معوّقات مالية: وهي بعض التحديات التي قد تظهر عند الحاجة إلى توفير مصادر

المعلومات الورقية والرقمية، والاشتراكات الدورية في المجالات العلمية المحكمة. وفي توفير أجهزة لوحية للمعلمين وشراء تطبيقات حاسوبية وفقاً لحاجاتهم التدريبية، أو أي نقص في الاحتياجات التشغيلية للمدرسة ويحتاجه المدير لتدريب المعلمين.

2. **معوّقات بشرية:** عدم امتلاك بعض المديرين للمهارات الإشرافية الكافية للقيام بالمتابعة الفنية للمعلمين، وكذلك عدم الالتحاق بالدورات التدريبية وبرامج التطوير المهني للمديرين في مجال الإشراف الفني؛ وذلك لأن بعض المديرين يرون أن الإشراف التربوي من مهمات المشرف التربوي المختص. ومن المعوّقات ما يتعلق بالمعلمين أنفسهم، وبالمشرفين التربويين، وخاصة عند اختلاف وجهات نظرهم مع المديرين مما قد يشكل تناقضاً لدى المعلم ويعيق عمله.

3. **معوّقات مرتبطة بالنظام التربوي والتشريعات التربوية:** عدم إعطاء الصلاحيات لمديري المدارس في اختيار الدورات التدريبية للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم المهنية، وقلة الدورات التدريبية المتخصصة لمديري المدارس، وعدم توظيف عدد كافٍ من المشرفين التربويين في التخصصات المختلفة لمساعدة مديري المدارس في الإشراف على المعلمين.

4. **معوّقات تقنية:** عدم امتلاك بعض المديرين والمعلمين للمهارات الحاسوبية والتقنية اللازمة للتدريب، ومنها: مهارة إنشاء حساب لأي منصة تعليمية ملائمة للتدريب، وحساب بريد إلكتروني، وجدولة لقاء عن بعد، وإنشاء روابط تشعبية ومشاركتها مع المجموعات المهنية ضمن المؤسسة وخارجها، وأرشفة التدريبات بصيغة رقمية يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، حوسبة الدروس وعرضها، وتصميم واجبات وتقييمها.

نتائج السؤال الثالث، ونصّه: ما درجة ملاءمة الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس المهنية في فلسطين لأدوارهم الإشرافية بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض الإجراءات المقترحة بصورتها الأولية على عشرة من الخبراء والمختصين من أساتذة الجامعات في مجالات العلوم التربوية، ورؤساء أقسام في إدارة التعليم المهني، للتأكد من درجة ملاءمتها من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وإضافة المعوقات التقنية التي قد تواجه مدير المدرسة وخاصة عند استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني. وقد قام الباحثان بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثم تم اعتماد هذه الإجراءات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

1. إجراء المزيد من الدراسات حول الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية غير الحكومية (خاصة، وكالة الغوث).
2. دراسة درجة ممارسة الدور الإشرافي الفني لمديري المدارس المهنية يعزى لمتغير فرع الدراسة (صناعي، واقتصاد منزلي، وزراعي، وفندقي).
3. تطوير إجراءات إدارية تربوية لتفعيل دور مشرفي التعليم المهني.

References

- Abdel Jaleel, R. (2018). A Proposed Perspective of the Role of Differentiated Educational Supervision in Developing Teacher Performance in Light of the Experiences of Some Countries. **Education Journal, Sohag University**. (52), 243-320.
- Al-Ramadan, F. (2013). **The Role of Vocational Secondary School Principals in Developing the Educational Competences for the Vocational Education's Teachers in Irbid Directorate from the Perspective of them and their Teachers**. Unpublished Dissertation, Al-Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Soud, S. R. (2021). **Modern Trends in Educational Leadership**. Amman: Dar Tareq for office services.
- Al-Soud, S. R. (2022). **Educational Supervision: Its Concept, Theories, Methods**. (2nd ed.). Amman: Dar Tareq for office services.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. **Journal of Applied Psychology**, 78(1), 98. Available at: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.1.98>. Retrieved in 22/10/2023
- Dowani, K. (2003). **Educational Supervision: Concepts and Prospects**. Amman: Jordan University.
- Glickman, C. D. (2002). **Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed**. Alexandria, Virginia: ASCD, Institute for Schools, Education, and Democracy, Inc. (ISED, Inc.).
- Ibaidat, T., & Abu Al-Sameed, S. (2007). **Modern Strategies in Educational Supervision**. Amman: Dar Al-Fikr.
- Ministry of Education (2023). **Statistics for the 2022/2023 Academic Year**. Ramallah: Ministry of Education, General Administration of Vocational Education.

- Ministry of Education and Higher Education. (2014). **Professional Standards for School Principals**. Ramallah: Education Profession Development Commission.
- Mustafa, A. (2016). **A proposed Guide for the Educational Supervisory Role of the Public Secondary School Principal in the Marka District Education Directorate Based on Contemporary Educational Supervisory Functions**. Unpublished Dissertation, Jordan University, Amman, Jordan.
- Nellitawati, N. (2020). Establishing Teachers' Personality Competence through the Principal's Leadership Role in Vocational High School. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, 24(4), 5524-5532. Available at: <https://www.psychosocial.com/article/PR201647/1389> Retrieved in 9/2/2023
- Obaidi, A. (2017). **Modern Trends in Educational Supervision: Performance-Based Educational Supervision**. Available at: <https://ahmadubidy.blogspot.com/2017/12/blog-post.html>. Retrieved in 4/4/2023.
- Odwan, S. (2020). **Standards Available to Vocational Vchool Principals in the Ministry of Education: A Case Study of the Directorates of the Northern West Bank**. Unpublished thesis, Al-Najah University, Nablus, Palestine.
- Ozdemir, G. and Sahin, S. (2020). Principal's Supervisory Practices for Teacher Professional Development: Bureaucratic and Professional Perspectives. **International Online Journal of Educational Sciences**, 12(1), 18-36. DOI: <https://doi.org/10.15345/ijoes.2020.01.002>
- Palestinian Economic Policy Research Institute (MAS) (2015). **Implementing the Strategic Plan for Technical and Vocational Education and Training: A Prerequisite for Responding to Labor Market Needs**. Ramallah: MAS, Palestine.
- UNESCO. International Centre for Technical and Vocational Education and Training (UNESCO-UNEVOC). (2005). **Normative Instruments Concerning Technical and Vocational Education**. Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001406/140603e.pdf> Retrieved in 5/1/2023.