

A Proposed Educational Administrative Perspective to Develop the Educational Supervision System in Palestine in Light of Contemporary World Trends in Educational Supervision

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

Abstract:

The study aimed to propose an educational administrative perspective to develop the educational supervision system in Palestine in light of the contemporary world trends in educational supervision. The Descriptive; Synthetic- Analytical methodology was used to achieve the objectives of the study. The study showed that the contemporary world trends are: Humanistic, performance-based, developmentary, differentiated, electronic, and dialogical educational supervision, that emphasize on the collegial relationship between the educational supervisor or the school principal and the teacher. The administrative perspective was proposed and recommended that the ministry of education implement it.

Keywords: Contemporary Trends in Educational Supervision, Developing the Educational Supervision System, Administrative Perspective.

Al-Quds University\ Palestine\ intesarmajedbselih@gmail.com*

<https://orcid.org/0009-0008-6879-1669>  **

Faculty of Educational Sciences\ University of Jordan\ Jordan\ rsaud@hotmail.com

تصور إداري تربوي مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي

د. انتصار ماجد بصيلة*

أ.د. راتب سلامة السعود**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى اقتراح تصور إداري تربوي لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي. تمّ استخدام المنهج الوصفي؛ التحليلي التركيبي، لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة الى أنّ أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي تشمل: الإشراف الإنساني، والقائم على الأداء، والتطوري، والمتنوع، والإلكتروني، والحواري، وأن ما يميزها علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوي أو مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمعلم. وتمّ وضع التصور الإداري التربوي المناسب لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. وقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات من أهمها تنفيذ وزارة التربية والتعليم للتصور المقترح. **الكلمات المفتاحية:** الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، تطوير نظام الإشراف التربوي، تصور إداري.

* جامعة القدس/ فلسطين / intesarmajedselih@gmail.com
** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن / rsaud@hotmail.com

المقدمة

لمّا كان المعلم هو رأس المال الحقيقي للأنظمة التربوية، فقد جاء الاهتمام بإعداده وتهيئته للقيام بمهامه، وتمكينه من أداء وظيفته على أكمل وجه، والتي تتمثل في بناء جيل يمتلك المهارات والمعارف التي تمكنه من قيادة مجتمعه ونهضته. لقد بات واضحاً أن المساءلة والإشراف التربوي المستمرين، وتقويم المعلمين له آثار إيجابية على أساليبهم التعليمية، وزيادة كفاءتهم التعليمية.

وقد تطور الإشراف التربوي خلال القرن العشرين بصورة سريعة، مستفيداً من تطور الفكر الإداري من جهة، ومن تطور النظريات التربوية والنفسية من جهة أخرى. ويقصد بالإشراف التربوي Educational Supervision بأنه جميع النشاطات التربوية المنظمة والمستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون أنفسهم وأقرانهم، بغية تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها. ويتناول الإشراف التربوي جميع مدخلات العملية التعليمية - التعليمية، وأهمها المعلم، ويشكل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه إدارياً وفنياً، فيعين صناع القرار على الثقة بقراراتهم من خلال تزويدهم بنتائج الدراسات والبحوث. ويشترك المشرف التربوي في بناء المناهج وتقويمها وتطويرها، مستفيداً من خبراته المتعلقة بالطلبة وأنماط تعلمهم، والمعلمين واستراتيجيات تدريسهم وتقويمهم للطلبة، وآليات التعاون مع الإدارة المدرسية والإدارة المركزية وأولياء الأمور (Al-Soud, 2022).

وظهر الإشراف التربوي الحديث لتلافي كل العيوب والثغرات التي برزت في النمطين السابقين، وهما التقني والتوجيهي، ففي مرحلة التقني، كان الهدف من الإشراف التربوي معرفة جوانب الضعف لدى المعلم، ليس من أجل الإصلاح، بل من أجل العقاب والتأنيب. وفي مرحلة التوجيهي، كان الهدف هو تحسين أداء المعلم بوصفه محور العملية التوجيهية. فأصبح ينظر للإشراف التربوي حديثاً بأنه عملية إنسانية، وقيادية، وشاملة، وديمقراطية، وعلمية، وفنية، ومرنة متطورة، ومتعددة المصادر (Al-Soud, 2022). وظهرت الاتجاهات العالمية 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.

وقد قامت الغالبية العظمى من الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، بتطوير أنظمة الإشراف التربوي فيها، فهو بمثابة صمام الأمان الذي يضمن سير العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها. فقامت هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية (Education and Training Evaluation Commission, 2020) بوضع معايير للإشراف التربوي، تهدف إلى إيجاد لغة مشتركة بين المشرفين التربويين، وفهم اجتماعي عام لمكانة المشرف ودوره في دعم عملية التعليم والتعلم، وتتركز المعايير المهنية للمشرفين التربويين في أربعة مجالات رئيسية: القيادة والإشراف، والتطوير المهني، ودعم التعليم والتعلم، والقيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال، وهذا ما قامت به هيئة تطوير مهنة التعليم الفلسطينية (Education Profession Development Commission, 2018)، إذ وضعت معايير للمشرف التربوي في ثلاثة مجالات: القيادة والإشراف، والتطور المهني، وتطوير العملية التعليمية.

إن النظام التربوي بجميع مكوناته من أكثر الأنظمة تأثيراً في المجتمعات وفي طبيعة الحياة فيها، وذلك لأن مخرجاته من المعلمين، والذين هم أصحاب الفضل في تربية أبنائنا وتعليمهم، فكان لا بد من متابعة عملهم وتطويرهم المهني من خلال نظام الإشراف التربوي.

لقد سَوَّغ ما سبق للباحثين القيام بهذه الدراسة بهدف تقديم تصور إداري تربوي مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أدرت عديد من الحكومات والنظم التربوية المختلفة، ومنها فلسطين أهمية إصلاح التعليم، وتطويره لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، وتلبية الاحتياجات المجتمعية، وذلك لأنه يُعنى برأس المال البشري، الذي يُعد أداة التغيير الفاعلة. وقامت بدراسة واقع عملية الإشراف التربوي فيها، للوقوف على مستوياته، وتحديد مشكلاته وتحدياته، ومحاولة إيجاد حلول لهذه المشكلات ومعالجتها، وتذليل التحديات، وتطويره للوصول بالمعلم والمشرف والمدير والمدرسة إلى الأداء المطلوب، وكذلك لتمكينه من تحقيق الأهداف التربوية المرتبطة بالمتعلم وحاجاته.

ومن خلال عمل الباحثة الأولى لهذه الدراسة مديرة مدرسة تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقيامها بدورها الإشرافي على المعلمين، وتعاملها المباشر مع المشرفين التربويين، شعرت أن نظام الإشراف التربوي في فلسطين بحاجة إلى إصلاح لمواكبة الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، ولتحقيق أهداف المجتمع. ومن خلال معايشة الباحث الثاني لهذه الدراسة لبعض

المشرفين التربويين في فلسطين بصفته أستاذهم في برنامج الدكتوراة، فضلاً عن تدريسه لمساق الإشراف التربوي، ومن خلال أبحاثه ودراساته في هذا المجال، فقد تشكلت للباحثين القناعة بضرورة إصلاح نظام الإشراف التربوي في فلسطين، مما حدا بهما لإجراء هذه الدراسة، التي تتمثل مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما التصور الإداري التربوي المناسب لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية:

1. ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟
2. ما أوجه الشبه وما أوجه الاختلاف بين الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟
3. ما التصور الإداري التربوي المناسب لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟
4. ما مدى ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح تصور إداري لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي.

أهمية الدراسة:

إن الأنظمة التربوية المتقدمة والتي أحرزت نتائج مبهرة في الاختبارات الدولية المختلفة كسنغافورة وفنلندا وغيرهما، وقدمت لطلبتها نوعية تعليم متميزة، وأرذفت مجتمعاتها بمواطنين صالحين قادرين على تحمل مسؤولياتهم نحو بلادهم، إذ عمدت هذه الأنظمة الى الاستفادة من أخطائها ومن المشكلات التي واجهتها، وذلك من خلال التقويم المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية، من أجل تصحيح مساراتها في رحلة تطور ونهضة أنظمتها التربوية والنقلة النوعية فيها في فترة قياسية من الزمن، فكان لا بد من دراسة نظام الإشراف التربوي في فلسطين، وعدها نقطة انطلاقاً للمضي قدماً في الإصلاحات التربوية المنشودة في النظام التربوي بأكمله في فلسطين.

منهج الدراسة:

تُعدّ منهجية البحث العلمي من الأمور المهمة لتحقيق أهداف البحث بالشكل السليم. ولمناهج البحث العلمي في العلوم التربوية ثلاثة أنواع، وهي: الوصفي والتاريخي والتجريبي. ويشتمل المنهج الوصفي على خمسة أنواع، وهي: المسحي، والارتباطي، والتطويري، والتحليلي، والتحليلي التركيبي. وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي؛ التحليلي-التركيبي Descriptive; Analytical-Synthetic Approach. والمنهج التحليلي-التركيبي هو محصلة دمج منهجين رئيسيين؛ وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي. والتحليل Analysis والتكوين Synthesis عملتان عقليتان تقوم عليهما معظم المناهج، والمراد منهما التفكير العقلي لكل ما إلى أجزائه المكونة له، وإعادة تكوين الكل من هذه الأجزاء. فالتحليل عملية تسبق التركيب، وهي عكسها تمامًا. وللتحليل والتركيب أثر مهم في عملية المعرفة، فيتمّ كل منهما الآخر، بوصفهما منهجين للتفكير، ويرتبطان ارتباطًا وثيقًا بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعميم، وغيرهما، وفقًا لاختلاف الموضوع والمذهب الفلسفي. وكلّ تحليل يفترض مقدّمًا تركيبًا، لأنه إذا لم يكن أمام الذهن شيء مترابط، فإنه لا يستطيع أن يحلّ أو يفك (Al-Soud, 2020).

ولهذا فإنّ الدراسة في جملتها تتبع الأسلوب التحليلي التركيبي، والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي ذي الصلة وتحليله، وتوضيح جوانب هذه الدراسة، للخروج بالأفكار المقترحة.

نتائج الدراسة

يعرض الباحثان في هذا الجزء نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول، والذي ينصّ على: ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟

تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال دراسة الأدب التربوي وبيان الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي، والتي تميزت بالعلاقة القائمة على الزمالة بين المشرف التربوي أو مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا والمعلم، من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية للتطور المهني للمعلم، وتحسين ممارساته التعليمية، والتخطيط لإنجاح العملية الإشرافية، ومن أهمها ما يأتي:

1. الإشراف التربوي الإنساني Humanistic Educational Supervision:

ينبثق هذا النموذج من مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي ازدهرت في الفترة ما

بين 1935-1960، ومن أبرز روادها فولت، ومايو، وهيرتزيغ، وماكريجور، ودروكر، وماسلو. والهدف الرئيس لمشرفي هذا الأنموذج الاهتمام بالمعلمين وإشعارهم بقيمتهم وبمكانتهم. والافتراض الذي يستند إليه أنموذج الإشراف الإنساني، هو أن الهيئة التعليمية التي تشعر بالرضا تعمل بجدية أكثر، ويسهل العمل معها، وقيادتها، وضبطها. ويكون دور المشرف التربوي أو مدير المدرسة التوفيق بين حاجات المعلمين والواجبات المنوطة بهم، والاهتمام بالاحتياجات النفسية والاجتماعية لكل معلم، حتى يشعر بالرضا الوظيفي. ويُعد هذا الأنموذج انقلابًا على مفاهيم التفتيش، واتجاهاته، التي تركز على حاجات المؤسسة أولاً وأخيراً، إلى مفاهيم مغايرة كلياً. مفاهيم تؤمن بإيجاد علاقات حسنة وإنسانية مع المعلمين، من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل. إلا أن المغالاة في استخدام العلاقات الإنسانية، وعدم التركيز على حاجات المؤسسة، أدى إلى سوء استخدام هذا الأنموذج من قبل المعلمين، الذين أصبحوا يتهربون من مسؤولياتهم، ويتصلون من واجباتهم. وفشل هذا الأنموذج في جعل المعلمين يشعرون بأنهم شركاء فعليون في المؤسسة التربوية، وفي تمكينهم من النمو المهني إلى أقصى درجة ممكنة، وفي الاهتمام بالقضايا التربوية الهامة (Al-Soud, 2022).

2. الإشراف التربوي القائم على الأداء Performance – Based Educational Supervision:

وهو أنموذج يُعنى بتطوير أداء المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة. وقد تم تطبيق هذا الأنموذج للمرة الأولى في ولاية كينيكنتيكت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2006، وطرحه كل من جيمس أسلتين، وجوديث فارينيارز، وأنطوني ديجيليو، وللتأكد من فاعليته تم تطبيقه في بيئات مدرسية مختلفة، مدرسة أساسية ريفية، ومدرسة أساسية داخل المدينة، ومدرسة أساسية مهنية، فكانت النتائج في جميع المدارس، أن تحسن مستوى تحصيل الطلبة بشكل ثابت، ونمت مقدرة المعلمين على بناء تدخلات تدريسية استراتيجية، استنادًا إلى بيانات أداء الطلبة. ومن المبادئ التي ينطلق منها الأنموذج القائم على الأداء: النظرة البنائية للتعليم، وتمكين المعلمين من خلال إعطائهم الحرية في اتخاذ القرار، فيما يتعلق بأدائهم التدريسي ونموهم المهني، وتحملهم مسؤولية ما يقومون به من أعمال. وكذلك تدريبهم على الممارسة التأملية، إذ أن لدى المعلمين قناعات متجذرة توجه أنماط سلوكهم، فعليهم مراجعة هذه القناعات وفهمها. وتتيح المؤسسة التعليمية الفرصة للمعلمين، ليكون لهم دورٌ في وضع أهداف وغايات العمل الذي يقومون به. ومن

أهم عوامل نجاح هذا النموذج: التزام قادة المدرسة وإدارة التعليم به، وبناء الثقافة في مجتمع التعلم، والمقدرة على جمع المعلومات وتحليلها بمهارة، والحوارات المنفتحة بين المعلم والمشرف التربوي والمدير (Obaidi, 2017).

3. الإشراف التربوي التطوري **Developmentary Educational Supervision**:

هو نموذج الإشراف الذي يُنظر إلى المعلمين من خلاله 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 تطويرياً مباشراً لذوي التفكير التجريدي المنخفض، وتشاركياً لذوي التفكير التجريدي المتوسط، وغير مباشر لذوي التفكير التجريدي المرتفع. لقد طرحه كارل جليمان Carl Glickman عام 1980، وتتعلق فكرته من أن هنالك عاملين مؤثرين على أداء المشرف التربوي وهما: نظرته لعملية الإشراف التربوي وقناعاته حولها، وصفات المعلم. ومن الأسس الفكرية للإشراف التربوي التطوري أن يكون المشرف على دراية بمراحل النمو التي يمر بها الطلبة، ومراحل النمو المهني التي يمر بها المعلمون. ومن مميزاته أنه يتخذ منحى علمياً باستخدام مراحل واضحة ومرتبطة منطقياً، تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف، وتنوع الأساليب الإشرافية تبعاً للاحتياجات الفردية للمعلم، واحترام شخصيته ومقدراته الخاصة ومساعدته في تقييم ذاته. ويمر الإشراف التربوي التطوري بعدة مراحل، وهي: مرحلة التشخيص (يحدد فيها المشرف مستوى تفكير المعلم التجريدي)، ثم مرحلة التطبيق (يتم فيها اختيار النمط الإشرافي المناسب)، ثم مرحلة التطوير (يقوم فيها المشرف بالتردد مع المعلم في الأنماط الإشرافية من خلال النهوض بالتفكير التجريدي له). من تحديات الإشراف التربوي التطوري أن اختيار النمط الإشرافي قد يؤثر في علاقة الزمالة بين المشرف والمعلم (Glickman, 2002; Sukkar, 2020).

4. الإشراف التربوي المتنوع **Differentiated Educational Supervision**:

يرى هذا النموذج أن المعلمين يتفاوتون في مقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، ويجب إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل منهم. ويُعد آلان جلاتثورن Allan Glatthorn أول من وضع الإشراف التربوي المتنوع بصيغته الحالية عام 1984، ثم طورها عام 1997. ومن مسوغات استخدام الإشراف التربوي المتنوع أنه يراعي أوضاع المدارس وظروف المعلمين، ويراعي مهنية المعلمين، ويوفر الوقت للمشرف للتركيز على

عينة من المعلمين. وتعددت الأساليب الإشرافية في الإشراف التربوي المتنوع تبعاً لحاجة المعلمين، وهي: الإشراف التربوي المكثف، والتعاوني، والذاتي. ويُقدم أسلوب الإشراف التربوي المكثف للمعلمين المبتدئين عادةً، والذين يواجهون مشكلات تدريسية، فيتعاون المشرف مع المعلم للاستكشاف والبحث عن حلول تؤدي إلى الارتقاء بأدائه. ويتم الإشراف التربوي المكثف في عدة لقاءات بين المشرف والمعلم، وهي: اللقاء التمهيدي، ولقاء قبل الملاحظة الصفية، والملاحظة الصفية التشخيصية، وتحليل الملاحظة، ولقاء المراجعة التحليلي، وحلقة التدريب. ويتم الإشراف التربوي التعاوني بين مجموعة من المعلمين يعملون معاً من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة. ويتم الإشراف التربوي التعاوني في عدة أساليب، ومنها: إشراف الأقران، واللقاءات التربوية، وتطوير المنهج، والبحوث الميدانية. وفي الإشراف التربوي الذاتي يقوم المعلم بتطوير أدائه بنفسه، وهو يناسب المعلمين الأكفيا الذين لديهم خبرة وكفاءة عالية. ومن تحديات استخدام الإشراف التربوي المتنوع عدم وجود نماذج عمل موحدة، وأنصبة المعلمين المكتملة، وقلة تفاعل بعض المعلمين مع هذا النموذج الإشرافي (Abdel Jaleel, 2018).

5. الإشراف التربوي الإلكتروني **Electronic Educational Supervision**:

هو 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 (Al-Ithamat, 2020). ومن أساليب الإشراف التربوي الإلكتروني: البريد الإلكتروني إذ يستخدم في جميع أشكال الاتصال وتبادل المعلومات والأفكار بين المشرف والمعلم، والموقع على الانترنت: إذ يضع فيه المشرف الخطط والبرامج الإشرافية، والنشرات، والتوجيهات، والبرامج التدريبية، والمصادر المختلفة، والمؤتمر عن بعد: إذ يتمكن المشرف بالاجتماع مع المعلمين وتبادل الحوار المكتوب أو الصوتي. ومن مبررات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني زيادة عدد المعلمين، وتباعد المدارس، وصعوبة التنقل والمواصلات، والاضطرار إلى تغيير جدول الحصص الأسبوعي. ومن مميزات اختصار الوقت والجهد، ورفع التوترات التي قد يعاني منها بعض المعلمين، وتوفير درجة من الثقة بالمعلمين، وإعطائهم الفرصة لممارسة أعمالهم واتخاذ قراراتهم، وزيادة فرص التأمل الذاتي وقيام المعلمين بتحليل أنشطتهم وتقويم أدائهم، وبتيح للمعلم والمشرف معاً استخدام وسائل وأدوات إشرافية متنوعة ومتاحة أمام الجميع، وامتداد العملية الإشرافية على مدى اليوم، دون التقيد بمواعيد

الحرص، ووضع الإشراف والخدمات الإشرافية في متناول المعلمين واختيارهم ما يناسبهم من أفكار ونماذج وتطبيقات (Ibaidat & Abu Al-Sameed, 2007).

6. الإشراف التربوي الحواري Dialogical Educational Supervision:

تأثر الأنموذج الإشرافي القائم على الحوار بأعمال العالم الروسي باختين Bakhtin، والتي اقترحها كعلاج للقصور الإشرافي السائد في المدارس. وهو أسلوب من أساليب الإشراف التربوي المعاصر، والذي تتوفر فيه فرص مشتركة بين المشرف والمعلم لمناقشة خبرتهما، بوجود ثقة متبادلة بينهما، واستخدام الحوار للتأمل والنمو والتقويم وليس للمراقبة. ويركز المشرف الحواري على تعزيز وتحسين نوعية الحديث مع المعلم، بدلاً من التركيز على البيانات التي يجمعها داخل الغرفة الصفية. ومن التوجهات الإشرافية في هذا الأسلوب أن لا يستخدم المشرف أداة لجمع البيانات في الملاحظة الصفية، بل يكفي بالمشاهدة الصفية، ثم يدخل بعدها في حوار مع المعلم، ويساعد هذا في تجنب تحيزات المشرف وافتراضاته التي تقوم على بيانات جمعها في الغرفة الصفية بصورة انتقائية غير ممثلة للأحداث الصفية الواقعية. ومن مميزات المنحى الحواري أيضاً أن كل شيء يخضع للتحخيص والمساءلة، فيحق لكل من المعلم والمشرف أن يثير قضية يرى أنها مناسبة للحوار. ويسعى كل منهما لفهم وجهة نظر الآخر، للوصول إلى نوع من الفهم المشترك للقضايا التربوية المطروحة (Dowani, 2003).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: ما أوجه الشبه وما أوجه الاختلاف بين الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟

تشابهت الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي في أمور عدة، ميّزتها عن الاتجاهات الإشرافية التقليدية، ومن أهمها ما يأتي:

الإشراف التربوي الحواري	الإشراف التربوي الإلكتروني	الإشراف التربوي المتنوع	الإشراف التربوي التطوري	الإشراف التربوي القائم على الأداء	الإشراف التربوي الانساني	أوجه التشابه
						<p>– أكدت الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي على أهمية علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوي أو مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً والمعلم، من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التربوية للتطور المهني للمعلم، وتحسين ممارساته التعليمية، والتخطيط لإنجاح العملية الإشرافية.</p> <p>– ضرورة الانطلاق من حاجات المعلم النفسية، والشخصية، والمهنية، وإمكاناته، واهتماماته، ومقراته. وأن يكون هو محور العملية الإشرافية، والتي تهدف للأخذ بيده وإرشاده في رحلة</p>

الإشراف التربوي الحواري	الإشراف التربوي الإلكتروني	الإشراف التربوي المتنوع	الإشراف التربوي التطوري	الإشراف التربوي القائم على الأداء	الإشراف التربوي الانساني	أوجه التشابه
<p>تطوره المهني، بعيداً عن المراقبة والنقش، والتي كانت قديماً أهدافاً سائدة، وعملت على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية دون الالتفات إلى المعلم وكيئونه.</p> <p>- وافقت أيضاً على ضرورة قناعة مدير المدرسة أو المشرف التربوي والمعلم بفاعلية هذه الاتجاهات الإشرافية العالمية المعاصرة في تطوير العملية التعليمية - التعلمية، من خلال التنمية المهنية للمعلمين ومتابعة تطورهم المهني.</p>						
<p>- اتفقت الاتجاهات العالمية المعاصرة على ضرورة زيادة صلاحيات المشرف التربوي، من خلال تعديل الأنظمة الإدارية والتشريعية، ومنحه الثقة في تقييم الموقف التعليمي، واختيار الأساليب الإشرافية المناسبة بمشاركة المعلم، وبالتعاون مع المدير بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير المهني للمعلم.</p>						<p>الأنظمة الإدارية والتشريعية</p>

وعلى الرغم من اتفاق هذه الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي في الهدف العام، وهو النهوض بأداء المعلم ومتابعة تطوره المهني، فضلاً عن قضايا تفصيلية أخرى، إلا إنها قد تمايزت عن بعضها بعضاً في عدة جوانب، ومن أوجه الاختلاف بينها، ما يأتي:

الإشراف التربوي الحواري	الإشراف التربوي الإلكتروني	الإشراف التربوي المتنوع	الإشراف التربوي التطوري	الإشراف التربوي القائم على الأداء	الإشراف التربوي الانساني	أوجه الاختلاف
<p>إتاحة الفرصة للمعلم والمشرف لمناقشة خبرتيهما، ويحق لكل منهما إثارة قضية مناسبة للحوار، والوصول إلى فهم مشترك للفضايا التربوية المطروحة.</p>	<p>زيادة عدد المعلمين وتخفيف العبء عن المشرفين التربويين، والتباعد الجغرافي للمدارس، أو إغلاقها نتيجة الاضطرابات السياسية والاجتماعية. وسهولة الوصول للمصادر بأنواعها، وزيادة فرص التأمل وتبادل</p>	<p>يتفاوت المعلمون في مقدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية. ويجب إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل منهم.</p>	<p>مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين والانطلاق من اختلاف مستوى التفكير التجريدي لديهم. فيكون إما مباشراً أو تشاركياً أو غير مباشر.</p>	<p>يتيح الفرصة للمعلم ليكون له دور في وضع أهداف وغايات العمل الذي يقوم به. وذلك لأن لديه قناعات متجذرة توجه أنماط سلوكه.</p>	<p>إن المعلم الذي يشعر بالرضا يعمل بجدية ويسهل العمل معه، وقيادته. ويكون دور المشرف التربوي التوفيق بين حاجات المعلم والواجبات المنوطة به.</p>	<p>المنطلقات</p>

الإشراف التربوي الحواري	الإشراف التربوي الإلكتروني	الإشراف التربوي المتنوع	الإشراف التربوي التطوري	الإشراف التربوي القائم على الأداء	الإشراف التربوي الانساني	أوجه الاختلاف
	الخبرات.	إما مكثف أو تعاوني أو ذاتي.				
استغلال بعض المعلمين لقضية الحوار في إهدار الوقت والجهد بإثارة قضايا جدلية.	مشكلات تقنية قد تحول دون توفير خدمة الانترنت.	من التحديات عدم وجود نماذج موحدة لهذا الأسلوب.	اختيار نمط إشرافي معين، تبعاً لمستوى التفكير التجريدي للمعلم قد يؤثر في علاقة الزمالة بين المدير أو المشرف والمعلم.	إقناع القيادات المدرسية به، وبناء ثقافة حوله في مجتمعات التعلم.	إغفاله جعل المعلمين شركاء حقيقيين في المؤسسة التربوية	التحديات
داخل المدرسة وخارجها	خارج المدرسة	داخل المدرسة	داخل المدرسة	داخل المدرسة	داخل المدرسة وخارجها	القابلية للتنفيذ
تكلفة عرض قصص نجاح في التعليم ومناقشتها (\$100).	تكلفة سد احتياجات المعلمين من الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات الحاسوبية اللازمة (\$4000).	تكلفة السجلات وقوائم الرصد وبطاقات الملاحظة الورقية والالكترونذية وأي أدوات أخرى (\$100).	تكلفة الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية، والأساليب الإشرافية العملية الفردية والجماعية تتراوح بين (\$200 - \$3000).	تكلفة تدريب المعلمين في المجالات الأكثر حاجة في أداء الطلبة (\$1000).	تكلفة السجلات الورقية والرقمية، والاهتمام بالمعلمين (\$500).	التكلفة التقريبية

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما التصور الإداري التربوي المناسب لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي؟

لقد أدى تقدم البحوث في التربية وعلم النفس إلى ظهور نمطين من الإشراف التربوي في فلسطين، أحدهما لدعم المعلم ومساندته، والآخر للمتابعة والمساءلة بهدف تطوير العملية التعليمية-التعلمية. وقد اتخذ نظام الإشراف التربوي في فلسطين أشكالاً وآليات عدة، كما أوضحته وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education, 2013)، وعلى النحو الآتي:

1. **الإشراف التربوي المقيم:** مكوث المشرف التربوي في المدارس فترة كافية ومشاركة المعلم للنهوض بالعملية التعليمية من خلال الملاحظة ومتابعة التغيرات في المدرسة ويمر بمرحلتين: المرحلة التحضيرية، والمرحلة التنفيذية.
2. **دعم المدارس ضمن منسق النوعية:** وهو مشرف تربوي يكون مسؤولاً عن إدارة تحسين نوعية التعليم في عنقود واحد من خلال تقديم الدعم والمساندة لمديري المدارس في العنقود ومعلمهم وذلك من خلال عقد لقاءات دورية لمديري المدارس في العنقود ووضع الخطط للبية الاحتياجات الفنية والمادية للمدرسة وكذلك للتنسيق مع مشرفي المباحث الأخرى في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، وتفعيل دور مجالس مجتمعات التعلم العام.
3. **المشروعات الريادية والدراسات والبحوث:** إذ يقوم منسق العنقود بمتابعة المشاريع الريادية وتجديدها داخل المدارس وتعميم التجارب الناجحة بين المدارس، وتشكيل لجان تحكيم مصغرة لتحكيم البحوث والدراسات، وتقديم تقارير لرئيس قسم الاشراف عن الفعاليات التي قام بها المشرف في العنقود.
4. **المتابعة الشاملة:** وهي عملية مخططة ومنظمة تهدف الى تشخيص شامل لواقع المدرسة ومن ثم توفير تعلم نوعي للطلبة وفق أداء المدرسة الفاعلة وبما يحقق رؤية وفلسفة وزارة التربية والتعليم التربوية، إذ يتم متابعة القيادة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والبيئة التعليمية وتتم من خلال ثلاث زيارات يتم فيها تصنيف المدارس وفق أسس محددة. وقد توقف العمل وفق آلية المتابعة الشاملة منذ ما يقارب سبع سنوات.
5. **العنقود وحدة تطوير:** يتألف العنقود من مجموعة مدارس معدلها 5 مدارس، ويكون مشرف تربوي لكل عنقود يسمى منسق النوعية إذ يسهم في وضع الخطط وتنفيذها ويقدم المشورة وينقل الخبرات بين مدارس العنقود، وجاءت فكرة العنقود لاجاد لغة مشتركة بين معلمي المبحث الواحد لتعميم التجارب والنجاحات، ولتعزيز اللامركزية في العمل بالتعاون مع مديريات التربية والتعليم والمؤسسات والمجتمع المحلي، وكذلك لتحقيق تعلم نوعي للطلبة من خلال توفير الوسائل والامكانيات المادية.

كفايات المشرف التربوي في فلسطين

حتى يقوم المشرف التربوي بالمهام المنوطة به، حددت وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education, 2013) الكفايات التي يجب على المشرف التربوي امتلاكها، وهي:

- أ. الكفايات الشخصية: كالصحة الجسمية، والسييرة الحسنة، والنزاهة والعدالة، وسرعة البديهة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، ومهارات الاتصال والتواصل، والمقدرة على القيادة وصناعة القرار.
- ب. الكفايات العلمية: معرفة عميقة بمادة التخصص، ومعرفة تربوية شاملة، ومتابعة المستجدات التربوية، وثقافة عامة في نظريات التعليم وعلم النفس وخصائص المعلم والمتعلم.
- ج. كفايات أداءية: على مستوى التخطيط، والتنفيذ، والتطوير، والتقييم.
- د. كفايات إبداعية فنية خاصة: كتقنيات التعليم ومهارات التجديد والابتكار.
- هـ. كفايات إنسانية: الاتصال والتواصل مع المعلمين ومع ذوي العلاقة، وتقبل مشاعر الآخرين، والعمل بروح الفريق، وأن يمتلك المشرف مفهوماً إيجابياً للذات والمقدرة على مشاركة الآخرين عواطفهم وانفعالاتهم.

آليات التنمية المهنية للمعلمين في فلسطين

تتولى الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من المعلم والمشرف التربوي والمدير لتحديد الفئة المستهدفة ونوعية التدريب المطلوب، وذلك من خلال: تحليل الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وملاحظة أداء المعلمين، والمقابلة الشخصية، وطرح الاسئلة المفتوحة، واستخدام قوائم الاحتياجات، واجتماعات بؤرية متخصصة، ولقاءات مع مديري المدارس ورؤساء أقسام الإشراف، ودراسة الملاحظات في نماذج تقويم الدورات، وأيضاً دراسة ملاحظات وتوصيات المدربين الميدانيين، والتقويم الذاتي، وانطلاقاً من هذه الأدوات يتم تصميم التدريب وإعداد المواد التدريبية وتنفيذ التدريب (Ministry of Education, 2013).

لقد تبين من خلال دراسة الألب التربوي، أن واقع الإشراف التربوي في فلسطين في الغالبية العظمى من الدراسات، تتراوح بين ضعيفة الى متوسطة من وجهة نظر المعلمين، أي أن المعلمين غير راضين بدرجة كافية عن الممارسات الإشرافية لمشرفيهم كما في دراسة (Mbaied, 2014؛ Al-Hilo & Al-Shawa, 2015؛ Shalash & Hirzallah, 2017) وذلك في مجالات عدة من الممارسات الإشرافية كجودة المنهاج المدرسي، وجودة المستوى التحصيلي للطلبة، وجودة عملية التعليم والتعلم، وجودة الأداء المهني للمعلمين.

بينما كانت مغايرة من وجهة نظر مديري المدارس إذ تراوحت بين متوسطة كما في دراسة (Zaid, 2012؛ Ranteesy, 2022) الى مرتفعة كما جاء في دراسة امبيض (Mbaied,)

(2014)، وجاءت مرتفعة من وجهة نظر المشرفين التربويين كما في دراسة القاسم (Al-Qasim, 2009)، ومما سبق يُلاحظ أهمية تعدد مصادر الإشراف التربوي للحصول على نظرة شمولية وتقييم شمولي للعملية التربوية.

وقد بلغ عدد المشرفين التربويين وفق آخر إحصائية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية 625 مشرفاً ومشرفة وعدد المعلمين 48991 معلماً ومعلمة في الضفة الغربية و174 مشرفاً ومشرفة و24386 معلماً ومعلمة في قطاع غزة (Ministry of Education, 2022)، مما يشكل عبئاً كبيراً على المشرف التربوي ويؤثر في حجم الدعم والمساندة التي يستطيع أن يقدمها للمعلم. وقد تعددت تحديات الإشراف التربوي في فلسطين فكانت من وجهة نظر المشرفين في المحافظات الشمالية مرتفعة جداً على مستوى المديرية، ومرتفعة للهيئة التدريسية، ومتوسطة للمشرف التربوي كما في دراسة القاسم (Al-Qasim, 2001)، وفي محافظتي بيت لحم والخليل مرتفعة جداً من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال المعوقات الإدارية والفنية كما في دراسة العبد (Al-Abed, 2010) والتي ظهرت في مجالات النمو المهني للمعلمين والتقييم والوسائل التعليمية والمنهاج والإدارة التربوية والمدرسية، وفي غزة جاءت المعوقات بدرجة كبيرة من وجهة نظر المشرفين في مجال المعوقات المالية، والإدارية، والفنية، والعلاقات الانسانية كما جاء في دراسة البنا وعطا الله (Al-Bana, 2011؛ Atallah, 2016).

إن الناظر إلى الأدب التربوي يرى أن نظام الإشراف التربوي في فلسطين لا يرقى إلى مستوى الأداء المطلوب من حيث فاعلية العملية الإشرافية وتحقيقها لأهدافها، والتنمية المهنية للمشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، ومواكبة الاتجاهات المعاصرة في التعليم. وأن هنالك فجوة بين التصورات الإدارية التربوية المنشودة وآليات تنفيذها في الميدان، وعلى المستويات كافة: مستوى الوزارة، والجامعات، ومعاهد إعداد المعلمين، والمدارس.

وحتى يتمكن نظام الإشراف التربوي في فلسطين من تحقيق غاياته كان لا بد من الاتساق بين واقعه وبين الاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال. وبناءً على ما سبق، قام الباحثان بوضع تصور إداري مناسب لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: اسم التصور: تصور (بصيلة والسعود، 2024) الإداري التربوي المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي.

ثانياً: الهدف العام للتصور المقترح: تطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين بغية تحقيقه للأهداف المرسومة له، وبالتالي تجويد العملية التعليمية المدرسية. لقد تبين أن نظام الإشراف التربوي الحالي في فلسطين لا يرقى لمستوى الأداء المطلوب من حيث فاعلية عملياته وكفاءتها وتحقيقها لأهدافه وغاياته، في تلبية حاجات المجتمع الفلسطيني، وإنجاز الخطط التنموية لمواكبة الاتجاهات العالمية في هذا القطاع.

ثالثاً: الفئة المستهدفة من التصور المقترح: صناع القرار في الحكومة الفلسطينية، والإدارات العليا، والتنفيذية ومديرو المدارس، ورؤساء الأقسام، والمشرفون التربويون، والمعلمون، وعمداء المعاهد وكليات إعداد المعلمين، وكذلك قد تستفيد المؤسسات الخاصة ومدارس الأوتروا من هذا التصور.

رابعاً: منطلقات التصور الإداري المقترح: تتبع منطلقات التصور الإداري المقترح من أهميتها في إيجاد نقطة إسناد وإطار مرجعي لجميع الجهود التربوية المبذولة وتنظيمها لتحقيق العملية التربوية أهدافها بفاعلية وجدارة بشكل عام، ونظام الإشراف التربوي بشكل خاص.

خامساً: عناصر التصور المقترح وآليات تنفيذها: يتناول التصور المقترح جميع عناصر العملية التربوية وعلى مستويات عدة، وعلى النحو الآتي:

العنصر الأول: النظرية الإشرافية التربوية:

بداية يجب تحديد النظرية التي ينبثق عنها نظام الإشراف التربوي في فلسطين، إذ أن النظرية تشكل الإطار العام للأفكار والمعارف والوسائل والاستراتيجيات والنتائج المتوقعة من نظام الإشراف التربوي، فنظرية الإشراف التربوي الفني تناسب واقع الإشراف التربوي في فلسطين، وتبرز هذه النظرية إمكانات المعلم ومقدراته الذاتية على الابتكار والتجديد والتكيف مع المواقف الصعبة التي يتعرض لها، وتعطيه مساحة من العمل قد لا تتوافر له وفق نظريات الإشراف الأخرى، وتتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي.

إن طبيعة الحياة التي يحياها الطالب والمعلم وحتى المشرف التربوي في فلسطين وما فيها من حواجز عسكرية ونقاط تفتيش متنقلة، وغيرها من الأمور التي قد تعيق العملية التربوية، تجعل من الضروري إفساح المجال للمعلم ليعمل وفق ما يتوافر له من إمكانات، متمسكاً بمهاراته ومقدراته على التجديد والابتكار، ليصل بطلبته للأداء المطلوب، ومن هنا، يكون دور المشرف التربوي فعالاً، إذا ما توافق مع الإشراف التربوي الموقفي، والذي يستطيع المشرف التربوي من

خلاله تقييم المواقف بشكل مستمر، ويكون على معرفة ودراية تامة بالمعلمين الذين يشرف عليهم وبمقدراتهم وحاجاتهم ومهاراتهم، ويعدل من ممارساته الإشرافية تبعاً للموقف التعليمي الذي يشرف عليه. فيكون إشرافاً تربوياً تطورياً يتدرج فيه المشرف التربوي مع المعلم من الإشراف المباشر إلى التشاركي ثم غير المباشر. وإشرافاً متنوعاً يتيح فيه المشرف التربوي للمعلمين الفرصة لاختيار الأسلوب الإشرافي الأنسب لكل منهم، فيكون إشرافاً مكتفياً أو تعاونياً أو ذاتياً.

العنصر الثاني: معايير اختيار المعلم ومدير المدرسة والمشرف:

لابد من تعديل المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني والتي جاءت في ثلاثة مجالات: المعرفة والفهم، والمهارات المهنية، والاتجاهات المهنية والقيم (Ministry of Education and Higher Education, 2010)، ومعايير المشرف التربوي الفلسطيني في مجالات القيادة والإشراف، والتطوير المهني، ودعم التعليم والتعلم، والقيم وأخلاق المهنة ومهارات الاتصال (Education Profession Development Commission, 2018)، لتتلاءم ونظرية الإشراف التربوي الفني، من حيث تقدير الفروقات الفردية بين المعلمين وتطويرها، واختيار المديرين من المعلمين الذين أبدوا مهارات قيادية مميزة ومن ذوي الأداء المرتفع، وتعميم هذه المعايير على معاهد إعداد المعلمين لتعديل خططهم الاستراتيجية والتنفيذية. وإنشاء مركز للبحث والتطوير التربوي، يُعَيَّن فيه خبراء في الإشراف التربوي تكون مهمتهم عمل الدراسات النوعية والكمية، والتي تتناول كل ما يتعلق بنظام الإشراف التربوي. كالدراسات التقويمية لاستراتيجيات التدريس والتقويم، والمناهج، والخطط الاستراتيجية، ومعايير اختيار المشرفين والمديرين والمعلمين، ونسب الالتحاق والتسرب، ونسب الإنفاق الحكومي على التعليم، وتطوير البنى التحتية والتشغيلية اللازمة للمدارس. وأن يشمل مركز البحث والتطوير التربوي مركزاً إحصائياً وقاعدة بيانات للمشرفين والمديرين والمعلمين.

العنصر الثالث: مصادر الإشراف التربوي:

ذكر السعود (Al-Soud, 2022) أن الإشراف التربوي الفاعل يستند إلى أربعة مصادر متكاملة، وهي: المشرف التربوي المختص، ومدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، والأقران (زملاء المعلم)، والمعلم ذاته. ويتبنى التصور المقترح هذه الرباعية في مصادر الإشراف التربوي.

العنصر الرابع: الأساليب الإشرافية:

يقوم التصور المقترح على توظيف المنحى التكاملي في الإشراف التربوي، الذي يقوم على

توظيف أساليب نظرية وأخرى عملية، يُقدم بعضها للمعلم بصورة فردية، في حين يقدم بعضها الآخر لمجموعة من المعلمين بصورة جماعية.

العنصر الخامس: تقييم المعلمين:

كي يحقق هذا التصور المقترح أهدافه، لا بد من بناء مقياس معياري لتقييم المعلمين استناداً إلى المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني ووفق نظرية الإشراف التربوي الفني، لتساعد المعلمين والمشرفين في تحقيق نظام مساءلة فعال وموحد. ويقوم المعلم بتقييم نفسه وفق المقياس المعياري المعد، ويضع أهدافاً تطويرية بناء على نتيجته في المقياس، ويشترك في تقييمه معلمٌ خبيرٌ ومشرفٌ خارجيٌ من الوزارة، ويشترك في تقييمه أيضاً منسق النوعية (مشرف العنقود)، ويتم تقييمه أيضاً من مدير المدرسة وفق المقياس المعد، وبذلك تتعدد مصادر الإشراف التربوي لتعطي تقييماً شمولياً. وبذلك يشارك المعلم في وضع أهداف العمل الذي يقوم به وغاياته، وفقاً لأنموذج الإشراف القائم على الأداء.

العنصر السادس: اطلاع صناع القرار على تحديات نظام الإشراف التربوي:

تنظيم ورشات تربوية لصناع القرار يتم فيها إطلاعهم على تحديات نظام الإشراف التربوي في فلسطين من الدراسات المختلفة، ومن الميدان، والعمل على وضع خطة عمل لتجاوز هذه التحديات وذلك من خلال:

1. **التحديات المادية والتقنية:** تخصيص جزء من الموازنة العامة للدولة من نسبة الإنفاق على التعليم لتدريب المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين وفق نظرية الإشراف التربوي الفني، واستقطاب المانحين لمشروعات تطوير البنى التحتية للمدارس والمؤسسات التربوية، وتجهيزها بالأجهزة والمعدات، وقاعات التدريب، وشبكات الاتصال بالإنترنت، وبالأجهزة اللوحية للمشرفين والمديرين والمعلمين، وحوسبة المناهج التعليمية بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وتقييمها بشكل دائم وتطويرها لمواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي، وخاصة الإلكتروني. وتوفير موازنات لإعداد المواد التدريبية، وأجوراً للمدربين، وتصميم أئلة للمشرفين والمديرين، وتفعيل نظام حوافز ومكافآت للمشرفين والمديرين والمعلمين يستند إلى الأداء، وتوفير أجوراً للتنقلات، وكذلك توفير مكافآت ومنح للمشرفين للقيام بأبحاث تربوية في المجال، واستكمال دراساتهم العليا.

2. **التحديات الإدارية والتشريعية:** تبيان أهمية دور المشرف التربوي في ايجاد لغة اتصال

مشتركة بين جميع عناصر العملية التربوية، وتسهيل دوره من خلال منحه مزيداً من الصلاحيات على مستوى الوزارة، والمديرية، والمدرسة، وصلاحيات القيام بمشروعات تطويرية ذات خطط استراتيجية واضحة، وصلاحيات بناء برامج تدريبية بناءً على معايير ومحكات معينة. وصلاحيات تصميم مناهج إثرائية لتخصصات المدرسة والوصول للأداء المطلوب. والأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المشرفين في الميدان حول المناهج الدراسية، وحول السياسات المتبعة، وكذلك الاستفادة من ملاحظات مشرفي التدريبات المختلفة والاستفادة منها في تصميم المواد التدريبية أو تطويرها.

3. **التحديات الفنية:** تنمية كفايات المشرف التربوي من خلال إعداد مقياس مرجعي لتقييم المشرف التربوي استناداً إلى معايير المشرف التربوي في فلسطين ووفق نظرية الإشراف التربوي الفني، إذ يقيم المشرف نفسه، ويضع خططاً تطويرية بناءً على نتيجته، ويتم إعداد مواد تدريبية للمشرفين التربويين لرفع كفاياتهم، ويتم أيضاً تصميم أدلة الإشراف التربوي التي تمنح المشرف التربوي أفكاراً يستدل بها وفق نظرية الإشراف التربوي الفني.

العنصر السابع: تقييم نظام الإشراف التربوي بشكل دائم:

من خلال تشكيل لجنة مختصة من جميع مستويات الإدارة العليا والتنفيذية والمدرسية للتحقق من مدى فاعليته، وتقديم التوصيات لصناع القرار لاتخاذ القرارات المناسبة في تعديل ما يلزم تعديله وفق الواقع والاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي وعلى المستويات كافة: على مستوى النظرية التربوية والاستراتيجيات المتبعة والمخرجات المتوقعة.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما مدى ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض التصور الإداري المقترح بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المختصين من أساتذة الجامعات في مجالات العلوم التربوية، ورؤساء أقسام، ومشرفين تربويين، ومديري مدارس، للتأكد من درجة ملاءمة التصور الإداري المقترح من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وإضافة التحديات التقنية التي قد تواجه المشرف التربوي أو مدير المدرسة، وخاصة عند استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني. وقد قام الباحثان بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات

اللازمة في ضوءها، ومن ثم تم اعتماد هذا التصور.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التصور المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي.
2. الاستفادة من تجارب الأنظمة التربوية المتقدمة، والتي أثبتت جدارتها في تطوير نظام الإشراف التربوي لديها، وجعله أساساً لتحقيق المنظومة التربوية لأهدافها.
3. تصميم قواعد بيانات خاصة في المعلمين شاملة، يسهل الوصول إليها وتطويرها بشكل مستمر، لتسهم في تطوير نظام الإشراف التربوي في فلسطين.

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-Abed, K. (2010). **Problems Facing the Educational Supervision Process from the Perspective of Governmental Secondary School Principals and Teachers in Palestine, Bethlehem and Hebron Governorates**. Unpublished Master Thesis, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
- Al-Bana, M. (2011, May). Obstacles Facing the Educational Supervisors in Conducting Educational Research in the Governorates of Gaza and Ways to Overcome. **A Paper in the Conference of Scientific Research: Its Concepts, Ethics, and Employment. Palestine: Islamic University**. <http://search.mandumah.com/Record/771918>
- Al-Hilo, G., & Al-Shawa, A. (2015). The Reality of the Quality of Supervisory Practices in Secondary Schools in the Governorates of the Northern West Bank in Palestine. **Herbron University Research Journal**. 10(1), 47-74.
- Al-Ithamat, M. (2020). The Degree to Which Educational Supervisors in the First Zarqa Education Directorate Practice Electronic Supervision, its Obstacles, and the Requirements for its Development from their Point of View. **Journal of Educational and Psychological Sciences**. 4(9), 1-20.

- Al-Qasim, A. (2009). The Relationship between the Importance of the Supervisory Methods and the Degree of Practicing it from the Point of View of Educators in the Directorates of Education in the Governorates of Northern Palestine. **Journal of Al-Quds Open University for Humanities and Social Research**. (15), 129-179.
- Al-Qasim, R. (2001). **Obstacles Facing the Educational Supervisor in Palestine**. Unpublished Master Thesis, Al-Najah University, Nablus, Palestine.
- Al-Soud, S. R. (2020). A Proposed Vision for Developing Teacher Education in Arab Countries in the Light of Contemporary World Trends. **Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology**. 18(3), 95-130.
- Al-Soud, S. R. (2022). **Educational Supervision: Its Concept, Theories, Methods**. (2nd ed.). Amman: Dar Tareq for office services.
- Atallah, A. (2016). Obstacles to the Practice of Creative Supervision by Educational Specialists at the United Nations Relief and Works Agency (UNRWA). **Journal of Palestine University for Research and Studies**. 6(2), 203-232. DOI: 10.12816/0033957
- Dowani, K. (2003). **Educational Supervision: Concepts and Prospects**. Amman: Jordan University.
- Education and Training Evaluation Commission. (2020). **Educational Supervision Standards**. Al-Riad: Education and Training Evaluation Commission.
- Education Profession Development Commission. (2018). **Educational Supervisor Standards**. Rammallah: Education Profession Development Commission.
- 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.
- Mbaied, Y. (2014). **The Role of Educational Supervisor in Developing the Performance of Teachers in Jerusalem Governmental Schools from the Teachers and Principals Point of View**. Unpublished Master Thesis, Birzeit University, Palestine.
- Ministry of Education and Higher Education. (2010). **Professional Standards for New Teachers**. Ramallah: Education Profession Development Commission.

- Ministry of Education. (2013). **Educational Supervision in Palestine**. Ramallah: General Administration of Educational Supervision.
- Ministry of Education. (2022). **Annual Educational Statistical Book for the Academic Year 2021-2022**. Ramallah: General Administration of Educational Planning.
- 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.
- Ranteesy, N. (2022). **The Reality of Educational Supervision in the Schools of Ramallah and Al-Bireh Governorate and its Relation to the Teachers' Outstanding Performance from School Principals Point of View**. Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa Open University, Palestine.
- Shalash, B., & Hirzallah, H. (2017). Educational Supervision and its Relation to the Professional Development of Mathematics Teachers in the Higher Primary Education in Palestine. **Journal of Al-Quds Open University of Educationl and Psychological Research and Studies**. 5(17), 293-311.
- Sukkar, N. (2020). **The Reality of Implementing Developmental Educational Supervision in UNRWA Schools in the Gaza Governorates and Ways to Improve it**. Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Zaid, T. (2012). **Attitudes of the Directors of Directorates, Governmental School Principals and Teachers Towards Resident Educational Supervision**. Unpublished Master Thesis, Birzeit University, Palestine.