الإشراف الفنـي بالمدارس الثانوية العامة في مصر وسنغافورة: دراسة تحليلية مقارنة

إعـداد

أ/ أحمد شبل عبد الرحمن القط

أ.د/ محمد يوسف مرسي نصر
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بالقاهرة
جامعة الأزهر

د/ أحمد عبدالفتاح حمدي الهنداوي
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية - جامعة الأزهر

الإشراف الفني بالمدارس الثانوية العامة في مصر وسنغافورة: دراسة تحليلية مقارنة

أحمد شبل عبد الرحمن القط، محمد يوسف مرسي نصر، أحمدعبدالفتاح حمدي الهنداوي
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة.
البريد الإلكتروني: shebl8772@gmail.com

مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإشراف الفني في مصر وسنغافورة. والكشف عن واقع الإشراف الفني ،أهدافه ومهام المشرف الفني، ومعايير اختياره.والكشف عن أوجه الشبه والإختلاف بين مصر وسنغافورة في الإشراف الفني بهدف تطوير الإشراف بالمدارس الثانوية العامة بمصر ، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن . وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أن سنغافورة تشترط تدريب المشرف الفني بشكل عملي قبل ممارسة العمل الإشرافي بالمدارس، كما أن سنغافورة تسبق مصر في تفعيل الإشراف الإلكتروني بالمدارس حيث تتوافر بنية تكنولوجية جيدة بالمدارس من شبكات الإنترنت وغيرها، كما يوجد بسنغافورة نظام إدارة الأداء المحسن والذي يهدف لتطوير أداء المشرفين والمعلمين يعتبر الإشراف التشاركي اتجاهاً فعالاً لزيادة دافعية المعلمين كما ينمي لديهم روح الابتكار والإبداع ويحفزهم على استخدام كل جديد في تحقيق أهداف العملية التعليمية. استطاعت سنغافورة تطبيق الأنواع الإشرافية الحديثة كالإشراف الإلكتروني- الإشراف– الإشراف القائم على الأداء) وكان لذلك أثره ليس فقط على أداء المشرفين والمعلمين، بل على المستوى المدرسي ككل. ،وأوصت الدراسة بضرورة تحديث معايير اختيار المشرفين الفنيين وتطبيق الأنواع الإشرافية الحديثة كالإشراف الإلكتروني والإشراف القائم على الأداء في ضوء الاستفادة من الإشراف في سنغافورة

الكلمات المفتاحية: الإشراف الفني، المدارس الثانوية العامة، سنغافورة، مصر.

Educational Supervision in Public Secondary Schools in Egypt and Singapore: A Comparative Study

Ahmed Shebl Abd El Rahman El Kot*, Mohamed Yossef Morrsy Naser, Ahmed Abdel Fattah Hamdy Al hendawy.
Department of Management, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education, Al-Azhar University in Cairo.
*E-mail: shebl8772@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify technical supervision in Egypt and Singapore to reveal the status-quo of technical supervision, its objectives, tasks of the technical supervisor, and criteria for his selection, and to find out the similarities and differences between Egypt and Singapore in technical supervision with the aim of developing supervision in public secondary schools in Egypt. The study made use of the comparative method. The results revealed that Singapore requires training the technical supervisors in a practical way before practicing supervisory work in schools, and Singapore precedes Egypt in activating electronic supervision in schools where there is a good technological infrastructure in schools as internet networks. Singapore also has an improved performance management system that aims to develop the performance of supervisors and teachers. The study recommended the necessity of updating the criteria for selecting technical supervisors and applying modern supervisory types such as electronic supervision and performance-based supervision in light of the benefit from supervision in Singapore.

Keywords: Technical Supervision, Public Secondary Schools, Singapore, Egypt.

مقدمة:

إن العملية التعليمية في هذا العصر لن تحقق أهدافها إلا من خلال المعلم المؤهل القادر على أن يسهم إسهاما فعالاً وإيجابيا في تكوين مواطن عصري نافع لنفسه ولمجتمعه، وهذا يستوجب الاهتمام بالمعلمين مهنيا للقيام بهذا الدور المهم، وتأهيلهم لمواجهة ما يستجد من تطورات علمية وتربوية.

ويساهم الإشراف الفني بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية، فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى الطالب (محسن، 111:2009).

وتتوقف فاعلية المشرف ومسئوليته في الارتقاء بأداء المعلمين على ما يحدثه فيهم من تغيرات مرغوب فيها، فهو يسعى من خلال مهامه الإشرافية إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها لتحقيق الأهداف التربوية، وتتجلى أهمية الإشراف التربوي في تحسين وتطوير العملية التعليمية فهو صمام أمان العملية التربوية، وهو المسئول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي كما أوصت بعض الدراسات بضرورة تبصير المشرفين الفنيين بالدور الكبير الذي يقومون به، وتأصيل الاتجاهات الحديثة للإشراف الفني في أذهان المشرفين، وإحلال الإشراف التربوي الحديث محل ما هو سائد بين المشرفين من الركون إلى الأساليب القديمة (Zepeda،2013:26).

ففي سنغافورة تم الاعتماد على أنواع إشرافية حديثة في التعليم ،حيث اتجهت الدولة لتفعيل الإشراف الإلكتروني بمدارسها وتزويد جميع المدارس بالشبكات الإلكترونية وتم منح جميع المدارس برنامج PMS (performance management system) والذي يحتوي على المبادئ التوجيهية لقادة المدارس، والمرشدين والمعلمين المبتدئين. كما يتم تنظيم حلقة دراسية للمدارس لإعطاء المشرفين وقادة المدارس لمحة عامة عن إطار عمل ودور كل منهما (Susan :2008,5 Sclafani). كما طبقت سنغافورة الإشراف القائم على الأداء والمعتمد على إدارة الأداء المحسن(EPMS)(Enhanced Performance Management System) حيث يتم من خلاله إعداد برنامج تدريبي للمشرفين ويعتمد على فكرة الأجر على أساس الأداء والمدرسون يقيمون بناءً على معايير محددة وبالتالي يتطلعون لرفع مستواهم المهني، وتم إصدار حزمة شاملة لتقييم الأداء وتعتمد على ربط معايير الأداء للمعلمين بمعايير السوق العالمي مع توفير فرص التطوير والنمو المهني.وهي خمس مهارات (التعليم والتعلم- انجاز العمل- الواجبات الإدارية الاتصالات – التنمية المهنية) (Lim, K,2014,7).

وقد تصدرت سنغافورة المركز الأول في جودة التعليم لعام 2018 طبقا لتصنيف هيئة جودة التعليم. كما أن سنغافورة لها السبق في الاهتمام بتنويع أساليب الإشراف الفني سواء الجماعية أم الفردية وخاصة في مجال فاعلية كفاءة المدرس(Elliott, E.2010,133)

والعملية الإشرافية في مصر مازالت في حاجة إلى تطوير يتناسب مع متغيرات العصر الحديث، وبرغم الجهود المبذولة لتطوير الإشراف الفني يتضح أن هناك قصور في العملية الإشرافية حيث مازالت تعاني من بعض القصور ويتضح ذلك كما يلي.

مشكلة الدراسة:

أظهرت نتائج العديد من الدراسات بعض جوانب القصور في مجال الإشراف الفني منها: ضعف الاهتمام بعقد دورات منتظمة للمشرفين الفنيين، وقلة تزويدهم بما يستجد في الساحة التربوية حول تحسين العملية الإشرافية التربوية (عبد الجليل ،2018 :255).

- الافتقار إلى لائحة داخلية تنظم عمل الإشراف الفني، وضعف الجوانب المالية والمعنوية المخصصة للمشرف الفني (الباسل،2019: 271). كما أشارت دراسة عبد العاطي (2017) إلى سيطرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات وقلة اقتناع الإدارة العليا بأهمية الاتجاهات الإشرافية الحديثة مثل الإشراف الإلكتروني (حلقان ،2017، 298).
- كما أكدت استراتيجية التعليم (2030) أن عملية اختيار الموجهين تخضع للأقدمية وليست للكفاءات، بالاضافة إلى غياب النظام المؤسسي القائم على المتابعة والتقويم بالنتائج.
- قلة الخبرة لدى بعض المشرفين/ الموجهين الفنيين وكذلك ضعف الكفاءة المهنية لدى بعضهم وقلة الدورات التدريبية لهم (مصطفى، 2011: 455). كما توصلت دراسة أخرى إلى قلة عملية الاتصال الحقيقية بين المشرف والمعلم وأن العملية الإشرافية مازالت تعاني من نقص شديد في الامكانيات المستخدمة والوسائل التقنية الحديثة (شوقي، 197:2019).

ومن هنا تتضح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: كيف يمكن تطوير الإشراف الفني بمصر في ضوء الاستفادة من الإشراف الفني في سنغافورة بما يتناسب مع طبيعة الثقافة المصرية؟ وينبثق منه التساؤلات الأتية:

1- ما واقع الإشراف الفني في سنغافورة وأهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في ذلك؟

2- ما واقع الإشراف الفني بالمدارس الثانوية العامة بمصر والعوامل والقوى الثقافية المؤثرة؟

3- ما أوجه الشبه والاختلاف للإشراف الفني بين سنغافورة ومصر؟

4-ما مدى الاستفادة من الإشراف الفني بسنغافورة في تطوير الإشراف الفني في المدرسة الثانوية العامة بمصر؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على الإشراف الفني في دولة سنغافورة.
2- الكشف عن واقع الإشراف الفني، أهدافه ومهام المشرف التربوي، ومعايير اختياره في مصر.
3- الكشف عن أوجه الشبه والإختلاف بين مصر وسنغافورة في تطوير عملية الإشراف والتي قد تسهم في تطوير الإشراف الفني في المدرسة الثانوية العامة بمصر.

أهمية الدراسة:

1- تُسلط الضوء على الممارسات الإشرافية بالمدرسة الثانوية العامة.

2- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة المشتغلون بالبحوث التربوية، وبخاصة مجال الإدارة التعليمية حيث تسلط الدراسة الضوء على تحسين الإشراف الفني في ضوء الاستفادة من سنغافورة في مجال الإشراف.

3-الحاجة الملحة لتفعيل الأنواع الإشرافية الحديثة كالإشراف الإلكتروني خاصة مع ما تمر به البلاد من ظروف طارئة (فيروس كورونا المستجد) وخاصة أن الإشراف الإلكتروني يسهل عملية الاتصال وسرعة وصول المعلومات والقرارات،فضلا عن مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة، وحدودها ، وأهدافها ، فإن الدراسة سوف تسير وفقا للمنهج المقارن . وتتمثل أبعاد منهجية البحث التربوي المقارن في الوصف والتفسير والتحليل ثم المقارنة(فتحي، 93:2003).

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الإشراف الفني من حيث المفهوم وأهداف الإشراف الفني ومعايير اختيار المشرف الفني ثم الأنواع الإشرافية الحديث في المدارس الثانوية العامة بمصر وسنغافورة.

مصطلح الدراسة:

الإشراف الفني: وهو نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية بهدف تحسين العملية التعليمية ومساعدة المعلمين على النمو المهني من خلال الزيارات الميدانية والنصائح والدورات التدريبية (فليه،2004 :41).وهو عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم (محمد، 45:2008).

ويمكن تعريفه اجرائيا بأنه عملية إشرافية فنية تشاركية وإنسانية تهدف للارتقاء بأداء المعلمين بالمدارس الثانوية العامة وتعمل على توجيههم لأفضل الأساليب والممارسات التربوية الحديثة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

الدراسات السابقة:

أولا : الدراسات العربية :

1-تطوير الإشراف التربوي بالتعليم الثانوي العام في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة والاتجاهات العالمية المعاصرة (شوقي ،2019).

هدفت الدراسة إلى تطوير منظومة الإشراف التربوي والتعرف على بعض النماذج العملية للإشراف التربوي في بعض الدول المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا والسعودية، وكذلك بعض الاتجاهات للاصلاح المتمركز حول المدرسة ,واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي.وتوصلت الدراسة لعدة نتائج وكانت أغلب نتائجها بدرجة ضعيفة، مما يعني افتقاد منظومة الإشراف التربوي للخطط الاستراتيجية والسياسات الواضحة ،وأوصت الدراسة بتفعيل بعض الأساليب الإشرافية الحديثة والاتجاه إلى تحقيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة

2-تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول (رمزي ،2018).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإشراف التربوي المتنوع بسنغافورة وتحليل الممارسات الإشرافية،واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإشراف المتنوع منها التوعية المهنية متطلبات بيئة العمل والبنية التحتية ووعي البيئة الصفية، ، وتوصلت لوضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير الإشراف التربوي بالتعليم الأساسي في ضوءالاستفادة من سنغافورة في عملية الإشراف .

3-التخطيط الإستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام(مصطفى،2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام بمحافظة الدقهلية ومدى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ضعف توافر سياسة واضحة لنظم الحوافز والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للإشراف التربوي وقلة اطلاع المشرف على خطط استراتيجية للإشراف التربوي،وتوصلت الدراسة لوضع تصور لتطوير التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

4-فهم الإشراف للمعلمين الجدد :الممارسات الإستراتيجية والاتصالية في استراليا وفنلندا (Hannu,2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات الإشرافية للمعلمين الجدد في استراليا وفنلندا، والتعرف على مدى إدارك المشرفين والمعلمين لعملية الإشراف كممارسة جماعية،واعتمدت الدراسة على دراسة حالة للمعلمين في كلا الدولتين، واستندت الدراسة إلى خمس أساليب إشرافية هي الانفتاحية،التسهيلات،الإستشارية،التوجيه والقيادة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين الجدد في حاجة إلى فهم الأهداف الإشرافية والتعرف عليها بشكل مناسب ، ،وأوصت الدراسة باستخدام أساليب إشرافية متنوعة وممارسات جديدة تعمل على دعم أداء المعلمين الجدد.

5-اتجاه جديد في الإشراف البنائي تطور مفهوم الإشراف الإيجابي(Guo,2017).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الإشراف التربوي ومجالاته المختلفة للتعرف على التطورات المختلفة للإشراف التربوي وركزت الدراسة على الإشراف البنائي لتعزيز التعلم لدى الطلاب ،حيث أكدت السلطات التعليمية على أن الإشراف هو مفتاح نجاح العملية التعليمية

،وحاولت الدراسة التركيز على الإشراف الإيجابي ومدى قدرته على حل المشكلات الموجودة من خلال الممارسات الحقيقية للإشراف

6-تصورات مدرسي المدارس المستقلة للإشراف والتقييم (Anne,2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية الإشراف للمعلم في المدارس المستقلة في الولايات المتحدة. واستكشفت نهج المعلمين في العطاء، وأهمية نموهم المهني كمعلمين.واعتمدت على أكثر من نموذج قوي من إشراف المعلم المستقل ،وأظهرت النتائج وجود أوجه تشابه بين ردود الفعل التي يقدمها الطلاب والتعليقات التي يفضلون تلقيها من المشرفين . وقدمت رؤى مفيدة حول طرق تطوير نظم الإشراف للمعلم في المدارس المستقلة. وتوفير النظم التي تقدم الفرصة للمعلمين للتفكير في نموهم المهني وتوافر الخبرة الإشرافية.

الإطار النظري:

أولا: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على الإشراف الفني في سنغافورة:

تقع سنغافورة في الطرف الجنوبي وهي جزيرة في جنوب شرق أسيا حوالي 130 كم شمال خط الإستواء وتتعرض للأمطار طول العام، ويبلغ عدد سكانها حوالي أكثر من 5 ملايين نسمة وهي متعددة الأعراق، وهي جزيرة حضرية وتبلغ مساحتها الإجمالية 714,3 كيلو متر مربع (Mokhtar,2006:266,).ونظرا لقربها من ماليزيا وأندونسيا فقد جعلها محور للأعمال التجارية الدولية خاصة وأن معظم سكانها يتكلمون الإنجليزية والملايو. (Republic of Singapore,2006:6).

وقد عملت الحكومة على دعم التجارة والصناعة، وبعد الحرب العالمية الأولى ظهرت الأنشطة السياسية في سنغافورة بين بعض السكان الصينين وظهرت دعوات الإصلاح في أوائل القرن العشرين، وفي وفي سبعينات القرن العشرين حققت سنغافورة مكانة متميزة في الناحية الاقتصادية (Republic of Singapore,2006:6).

كما احتلت سنغافورة المركز التاسع في العالم من حيث دخل الفرد القومي حيث بلغ حوالي300,60 دولار كما جاء في التقرير الدولي للتنمية ،كما سجلت المركز الخامس في القوة الشرائية ، وحققت مركز متقدما في التنمية البشرية وساعدها على ذلك النمو الاقتصادي مع انخفاض مستوى الديون الخارجية ، وأصبحت مركزا للنشاط الاقتصادي الدولي ، ولا شك أن ذلك مرجعه إلى توافر مستوى تعليمي ونظام إشرافي أكثر جودة ،كما تحتل سنغافورة مركزا رائدا في مجال التصنيع والخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات ،ونظرا لكونها ميناء طبيعي لأوربا والولايات المتحدة الأمريكية أصبحت مركز للأعمال التجارية الدولية P. (Mukhopadhaya,2003:38).

ونتيجة لكون سنغافورة دولة متعددة الثقافات والجنسيات فقد عملت على تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين ،حيث حرصت على تدريس المواطنة والأخلاق للطلاب بغض النظر عن جنسياتهم والهدف من ذلك هو إعداد جيل لديه حب الانتماء للوطن ،كما تم تدريس التربية المدنية للطلاب بهدف تعميق التعليم الاجتماعي وتنمية فهم الطلاب عن دورهم في تطور دولتهم(Jasmine Boon 2005:2).

كما حرصت الحكومة السنغافورية على تحقيق الانصهار الاجتماعي من خلال التعليم، ،وأكدت الحكومة على القيم الكنفوشية وغرسها في نفوس الأجيال الجديدة مثل الإخلاص في العمل وطاعة الأوامر، وقد حرص الأباء على تحقيق طموحات عالية لأبنائهم وتولي المناصب القيادية في البلاد ، وبالتالى فهناك توجه مجتمعي عام لدى الأباء نحو الاهتمام بالتعليم وحرص الأسر السنغافورية على غرس ذلك في نفوس أبنائهم بالإضافة إلى حب العمل ، لذلك ظهرت الحاجة إلى توفير التعليم الجيد مع توافر الإشراف التربوي على تحقيق تلك الأهداف ورفع مستوى المعلم(Vicki Crisp ,2013:11-13).

ثانيا: الإشراف الفني في سنغافورة:

اتجهت سنغافورة إلى تحقيق الانضباط في العملية التعليمية من خلال وجود نظام إشرافي متميز ويمكن تناول ذلك فيما يلي:

أولا: إدارة وتنظيم الإشراف الفني في سنغافورة:

حصلت سنغافورة على المركز الأول في النظام العالمي المدرسي طبقا لمنظمة التعاون والاقتصاد والتنمية (OECD) فقد حدثت تطورات هائلة في عملية الإشراف(Tan, S. Y.2018:18,).

فمن حيث الإشراف الفني على التعليم فتتولى وزارة التربية مسئولية إدارة التعليم والإشراف عليه، حيث يتم تشكيل لجنة من الإدارة والتي تضم الحد الأدنى واحد من تسع أعضاء من إدارة المدرسة ،وتتولى مسئولية الامتثال للقانون واللوائح الصادرة بموجبه وشروط دستورها المدرسي ويكون من تلك اللجنة مشرف على المدرسة لذلك يتم اشتراط توافر الكفاءات في هؤلاء المشرفين وأن يمتلكوا المعارف والمهارات اللازمة لعملية الإدارة والإشراف(UNESCO:3-4).

وقد سعت سنغافورة إلى تحقيق إصلاحات تعليمية شاملة وتمثل ذلك في حرص الحكومة على التعليم واعتباره استثمار في رأس المال البشري. وبالتالي ركزت على الإشراف التربوي باعتباره أهم جوانب العملية التعليمية كوسيلة للمتابعة والتقييم المستمر للعملية التعليمية بكافة عناصرها، حيث تم انشاء هيئة تفتيش للمدارس واتخاذ إجراءات لضمان اتباع المعلمين للمناهج وأساليب التدريس المكلفين بها، وتم تبني مبادرة مدارس التفكير تعلم الأمة (TSLN) Thinking Schools Learning Nation واعتمدت تلك المبادرة على أربعة مبادئ هي:

1- الاعتماد على معلمين أكفاء .2-منح مديري المدارس والمعلمين مزيد من الاستقلالية.3-إلغاء نظام التفتيش المركزي واستبداله بنموذج التميز المدرسي (SEM) school excellence model حيث تكون المسئولية فيه على عاتق المدرسة.4-تقسيم المدارس إلى مجموعات يشرف عليها موجهون متخصصون وتتشارك تلك المجموعات الأساليب والخبرات التعليمية عبر نظام المصادر المشتركة داخل المجموعة.

ثانيا أهداف الإشراف الفني في سنغافورة:

يهدف الإشراف الفني في سنغافورة إلى تحقيق العديد من الأهداف التربوية التي يمكن أن تحقق العديد من الفوائد للمعلمين ومن تلك الأهداف مايلي:

- مساعدة المعلمين على تحقيق أعلى المستويات في الأداء وتحسين ما يمتلكون من مهارات (Meltem A.y, & Özkan, M,2019:312).
- تقديم الدعم للمعلمين عن طريق الإشراف التربوي الفعال وتوفير المنح والبعثات الخارجية للاستفادة من الخبرات الأخرى.
- توفير التدريب المناسب للمشرفين والمعلمين فقد يصل إلى 100 ساعة من التطوير المهني في السنة للمعلم (Susan Sclafani :7)
- تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين وتوفير الدعم لهم لتحسين مستوى الأداء .
- ابتكار وتطوير مجموعة برامج ارشادية للمعلمين تساعدهم في حل المشكلات الطلابية. (Yeo, L. S:260).

ثالثا معايير اختيار المشرفين في سنغافورة:

حددت سنغافورة بعض المعايير التي ينبغي توافرها في المشرفين التربويين للعمل بالمدارس ومنها ما يلي:

- أن يكون المشرف حاصلا على مؤهل تربوي مناسب للعمل بالمدارس.
- اجتياز المشرف الدورات التدريبية لإعداد المشرفين بنجاح. وأن يمضي على المشرف ثلاث سنوات تحت التدريب لتأهيله للعمل بالمدارس(Yeo, L. S:246).
- أن يقضي المشرف فترة لا تقل عن ستة أشهر في التدريب على الإشراف بالمعهد القومي.
- أن يتوافر لديه معرفة ببرامج المعهد القومي للتدريب والتي تشتمل على المصطلحات والمفاهيم المشتقة من البحوث التربوية.
- فهم الممارسات الإشرافية بطريقة صحيحة. تقديم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين.
- تنظيم وإثراء المناقشات في مجتمع التعلم المدرسي وتكوين مجتمعات التعلم المهني.
- تنظيم الملاحظات الصفية داخل حجرة الدراسة لإفادة المعلم بما ينقصه من مهارات تعليمية للطلاب(Ng, P,2012:128) .

رابعا أنواع الإشراف الفني قي سنغافورة:

1-الإشراف الإلكتروني:

تبنت وزارة التعليم بسنغافورة بالتعاون مع مجلس الكمبيوتر الوطني (NCB) (National Computer Board) مشروع ربط المدارس بشبكة الإنترنت. بهدف توفير مصادر المعلومات للمدارس. وقد قادت التجربة إلى تمكين معظم المدارس والمشرفين التربويين من التعليم من خلال شبكة الانترنت بعد فترة وجيزة. وتم ربط وزارة التربية بشبكة الإنترنت أيضا. وقد وضعت الحكومة خطة باسم تقنية المعلومات) (Information Technology IT) ولتحقيق هذه الرؤية

تبنت الوزارة خطة استراتيجية لنشر تقنية المعلومات من خلال التعليم والتدريب للجميع ,Yeo (L. S:244).

ونفذت سنغافورة خطتين لتعميم الإشراف الإلكتروني بالمدارس وكانت تكلفة المشروع حوالي 2 مليون دولار وهدف المشروع إلى توفير حاسب ألي لكل خمسة طلاب وتم تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس. وفي عام 2002 تم عمل بريد إلكتروني للطلاب والمعلمين وتم تزويد المدارس بشبكات الانترنت(Chen, W,2013:301).

كما بدأت وزارة التربية في سنغافورة ومجلس الحاسوب الوطني مشروع تسريع توظيف تقنية المعلومات في المدارس (Accelerated information technology (AIT) ويهدف المشروع إلى تحسين استخدام تقنية المعلومات في التعلم والتعليم باستخدام تقنية الوسائط المتعددة بشكل أفضل، وذلك من خلال ربط الأجهزة الموجودة في المدارس بشبكة موحدة يتم ربطها بشبكة الإنترنت الوطنية والعالمية لإتاحة الوصول للمعلومات وتبادلها بين المدارس،وتم تصميم موقع رسمي للإشراف الإلكتروني على المدارس لمساعدة المعلمين على حل ما يواجههم من مشكلات.

ولتنفيذ المشروع بدأ تدريب المشرفين والمعلمين على استخدام شبكة الإنترنت في تنفيذ البرامج التعليمية وتوظيف التقنيات الحديثة، كما أقيمت الندوات والمشاغل التربوية للمعلمين في المدارس لتعريفهم بأهمية شبكة الإنترنت. كما بدأ العمل في دمج الإنترنت في المناهج في جميع المراحل الدراسية. وتقوم فرق التدريب بوضع الأطر العامة للبرامج التدريبية وبناء المعايير وهيكلة المحتوى والتصميم التعليمي وحجم المحتوى ومداه ومتابعته بما يحقق الأهداف، ويكون المعلم "المتعلم" أحد الشركاء الفعليين في جميع هذه العمليات. ولضمان توظيف المعلم لتقنيات التعليم والتعلم، يتم تخصيص 20 % . 25 % من درجات تقويم أداء المعلم لهذا الغرض، وفي عام 2008 تم عمل موقع رسمي للإشراف المدرسي الإلكتروني ليصبح البرنامج متاح لجميع المدارس بحلول عام 2010، وبإطلاق مبادرة التقويم المدرسي أصبح للإشراف اهتمام خاص(Yeo, L. S.:245).

وتتم عملية الإشراف الإلكتروني من خلال ملاحظة المعلمين داخل حجرة الفصل باستخدام الفيديو كونفرانس حيث يسهل ملاحظة المعلم ومدى تفاعله مع الطلاب.كما يتم تصميم بعض المواقف للمعلم والتي تعتمد على ممارسات واقعية وهي قائمة على نماذج مصممة من خبرات سابقة. ويستخدم المعلمون استراتيجيات تدريسية تكنولوجية يستطيع المعلم من خلالها التفاعل مع الطلاب وبيئاتهم الثقافية(Hixon, E., & Hyo-Jeong So,2009: 295-297,) .

2-الإشراف القائم على الأداء:

يوجد بسنغافورة اتجاه حديث للإشراف على المدارس والمعلمين ، ويطلق عليه نظام إدارة الأداء المحسن (Enhanced Performance Management System) (EPMS) وهو برنامج تدريبي للمشرفين والمعلمين ويعتمد على فكرة الأجر على أساس الأداء ،والمدرسون يقيمون بناءا على معايير محددة وبالتالي يتطلعون لرفع مستواهم المهني،وبالتالي تم التركيز على تدريب وإعداد المشرفين التربويين حيث يتم تدريبهم على إدارة الأداء المعزز وهي جزء من البرنامج التدريبي

للمشرفين، وتم إصدار حزمة شاملة لتقييم الأداء، وتعتمد على ربط معايير الأداء للمعلمين بمعايير السوق العالمي مع توفير فرص التطوير والنمو المهني.وهي خمس مهارات (التعليم والتعلم- انجاز العمل- الواجبات الإدارية الاتصالات – التنمية المهنية)(Lim, K. M:,2014:.7).

كما توفر الوزارة برنامج التوجيه المنظم للمعلم الجديد(The Structured Mentoring program for beginning teachers) وهو برنامج متخصص في الإرشاد والتوجيه ، حيث يتم توفير المشرفين على ثلاث مستويات:

على مستوى الوزارة- على مستوى مجموعات المدارس- مستوى الإرشاد المدرسي ويهتم بتوفير ما يلي للمعلمين:عمليات التعلم والمساعدة والتخطيط. ملاحظة الدروس الصفية وفريق التدريس والتدريب.منح جميع المدارس برنامج (PMS) والذي يحتوي على المبادىء التوجيهية لقادة المدارس والمشرفين وتتولى الوزارة متابعة تنفيذ البرنامج(Susan Sclafani,2008:4).كما يتم تفريغ المعلمين ذوي الخبرة وبعض المشرفين بالإدارات للإشراف على المعلمين الجدد.كما توفر سنغافورة نماذج تطبيقية وارشادية للتأكيد على أهمية التدريب والإعداد الجيد للمعلمين والمشرفين وذلك من خلال مجموعة برامج تدريبية كجزء من الخطة التنموية للحكومة (Rivera, E. T., & Cruz, M. G,2009:92).ويعتمد الإشراف القائم على الأداء على عدة خطوات منها: (Özkan, & Meltem, ,320):

1-النظرة البنائية للتعلم: أي أن الفرد يبني المعرفة داخل عقله ولا تنتقل إليه مكتملة، بحيث يكون مسئولاً عن توجيه خبرات تعلمه بشكل ذاتيSelf Study.

2- تمكين المعلمين Teachers Empowerment: ويعني هذا المبدأ إعطاء المعلمين شيئاً من السلطة والحرية في اتخاذ القرار، فيما يتعلق بأدائهم التدريسي ونموهم المهني، مع تحملهم مسئولية ما يقومون به من أعمال.

3-الممارسة التأملية Reflective practice: وتعتمد على توافر قناعات كثيرة لدى المعلمين في توجيه أنماط سلوكهم، وهذا يتطلب من المعلمين أن يراجعوا القناعات والفرضيات التي توجه عملهم، ويعيدوا النظر فيها بشكل مستقل للتأكد من سلامتها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

وتبنت سنغافورة سياسة جديدة في الإشراف وهي المشرف المقيم بالمدرسة ،ويكون من المعلمين المتقاعدين والحاصلين على دبلومة الإشراف ومدتها 6 أشهر من المعهد القومي للتعليم .كما أنه يمنح درجة الماجستير،وتم تخصيص مجلس للإشراف على التعليم والذي كان مصمما على نظام الولايات المتحدة الأمريكية وتم إضفاء بعض التعديلات عليه ليناسب حاجات المشرفين في سنغافورة ولكي يتناسب مع المناهج الجديدة مراعاة للتعدد الثقافي(Rivera, Edil Torres,2008:221).

ثانيا الإشراف الفني في مصر:

تعد مصر بموقعها الجغرافي المتميز أحد أهم ممرات التجارة العالمية بين الشرق والغرب ،ووجود عدد من الممرات والقنوات سواء الطبيعية أو الصناعية فقد جعلها حلقة من حلقات النقل المتكامل بين النقل البري والبحري وكان لذلك الأثر الأكبر في زيادة حركة التجارة الدولية(رؤية مصر 2030، 2017:27)

كما يتبع النظام السياسي المصري النظام الجمهوري في الحكم، وطبقًا للمادة (139) من الدستور المصري لعام2014 ، رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة، ورئيس السلطة التنفيذية، يرعى مصالح الشعب ، ويلتزم بأحكام الدستور ويُباشر اختصاصاته على النحو المبين به.ويشهد النظام السياسي المصري تحديات ومطالب أنتجتها ثورة 25 يناير، وهي(العدالة الاجتماعية، والحرية السياسية، والأمن الاجتماعي والاقتصادي للناس .)وتطبق مصر نظام التعدد الحزبي، وتعكس الأوضاع السياسية الحالية اتجاهًا إيجابيًا نحو اشتراك الأحزاب المتعددة في الحياة السياسية المصرية ومن ثم فلابد أن تسهم فلسفة التعليم في تنمية الوعى السياسي والمشاركة السياسية لدى المواطنين، وتعزيز قيم الديمقراطية، والحرية، والمواطنة، من أجل تحقيق التحول الديمقراطي على أسس سليمة(الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: 11)

وتشير الوثائق الرسمية إلى أن عمليات المتابعة والإشراف على الأداء المدرسي بمصر تنطلق من فلسفة عامة تهدف إلى تحقيق الانضباط المدرسي من خلال وضع نقاط القوة والضعف أمام المسئولين بما يساعد متخذي القرار على معالجة نقاط الضعف التي تكشف عنها نظم الرقابة والإشراف المدرسي الشامل(المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ،نتائج تقويم عمليات الأداء المدرسي الشامل خلال العام الدراسي 2004: 3-4)

وقد مرت مصر خلال الفترة السابقة بمرحلة عدم الاستقرار السياسي والتي أثرت بالسلب على النشاط الاقتصادي بشكل كبير ، ولكن الاقتصاد المصري شهد تحسنا كبيرا خلال العامين الماضيين في أداء كثير من المؤشرات الاقتصادية في ضوء الإجراءات والاصلاحات التي نفذتها الحكومة،فقد ارتفع معدل الناتج المحلي الإجمالي خلال عام 2015/14 ليبلغ نحو 4,2% مقارنة بمعدل ضعيف خلال الفترة من 2011/10 حتى 2014/13 حيث تراوح معدل النمو الاقتصادي السنوي ما بين 2,1% و 2,2%(رؤية مصر 20:2030).

وبالنسبة للتعليم فقد كانت هناك جهودا عدة لتطوير العملية التعليمية فقد بلغت نسبة الانفاق على التعليم عام 2017/2106 حوالى(1039622)(الكتاب السنوي الإحصائي،2018، 169) وكان لذلك أثره في توفير متطلبات العملية التعليمية والارتقاء بأداء المعلمين والموجهين بشكل عام. ونظرا لتحسن الحالة الاقتصادية للدولة فقد اتجهت إلى النهوض بالتعليم وتطوير المناهج، وتحويل بعض المقررات إلكترونيا واستخدام التابلت بالصف الأول الثانوي.ومن تلك الجهود المبذولة المشروع القومي للانترنت فائق السرعة،حيث يهدف إلى نشر خدمات إلكترونية واسعة النطاق(رؤية مصر 2030 ،58).

وتتمثل الرؤية الاستراتيجية للعدالة الاجتماعية حتى عام 2030 في بناء مجتمع عادل متكاتف يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبأعلى درجة من الاندماج المجتمعي. وقد اتخذت مصر خطوات جادة لتحقيق العدالة الاجتماعية بين طوائف الشعب وتمثلت في تبني الحكومة العديد من البرامج التي تهدف لتحقيق العدالة الاجتماعية ومنها: برنامج تقليص الفجوات المجتمعية والنوعية والجيلية والذي بدأ تنفيذه من عام 2016، وبرنامج تحقيق التوازن الجغرافي للخدمات (رؤية مصر 2030 ،123). ويمكن تناول الإشراف الفني بالمدارس الثانوية العامة في مصر من خلال مايلي:

1-إدارة وتنظيم الإشراف الفني:

تعد إدارة التعليم في مصر إدارة مركزية حيث تتولى الدولة مسئولية تنظيم التعليم والإشراف عليه من الناحية الإدارية والمالية والفنية وفيما يلي بعض التفصيل لمستويات الإشراف الفني:

1- المستوى المركزي: (وزارة التربية والتعليم) :

ويوجد بها المستشارون الذين يتولون إصدار القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية الإشرافية، ويقومون بتحديد القواعد والقوانين التي تنظم العمل وتحديد المناهج، وإقرار السياسات الخاصة بخطط تطوير التعليم والميزانيات الخاصة بالإدارات التعليمية ووضع الخطط الإشرافية والبرامج التدريبية الخاصة بالمشرفين والمعلمين..

2- المستوى الإقليمي (مديريات التربية والتعليم بالمحافظات):

ويوجد بها مشرفوا العموم الذين يتولون مهمة الإشراف على التعليم ومتابعة أداء الإدارت التعليمية، ويوجد في كل محافظة مديرية واحدة تتولى القيام بعدة مهام منها: الإشراف العام على العملية التعليمية بالإدارات التعليمية ، ومتابعة تنفيذ كل ما يصدر عن الوزارة من قرارات ، وإقرار السياسات التعليمية التي تتصل بمجالات الإدارة المدرسية ، وتوفير التجهيزات اللازمة للمدارس من معدات وأجهزة وكتب تعليمية(قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 428 (2013)،مادة10).

ويوجد موجه عام لكل مادة بالمديرية وموجه أول ،يتولى الموجه العام الإشراف على الموجهين الأوائل وموجهي التخصص ويساعد في التنمية المهنية للموجهين والمعلمين بالمديرية والإدارات التعليمية ،كما يقوم بإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقويمها . (قرار وزاري رقم 143 بشأن التوجيه العام المحلي والمركزي للمواد الدراسية).

3-المستوى المحلي (الإدارات التعليمية المحلية):

وتعتبر حلقة الوصل الرئيسة بين المديريات والمدارس حيث يعتبر مديروا الإدارات مسئولون عن سير العمل أمام مديري المديريات ، كما أنهم مسئولون عن متابعة الأعمال التعليمية والإشراف على المدارس باستمرار.ويوجد بها الموجهون الأوائل .والموجه الفني ويتولى الموجه الفني القيام بالعديد من المهام والمسئوليات ومنها: يرتكز عمل الموجه الفني داخل المدرسة على الجوانب الفنية من حيث متابعة المعلمين في مواد التخصص بالمدرسة وتحضيرهم لدروسهم بشكل عملي وعلمي،كما يتابع إعداد الوسائل التعليمية ، ومتابعة مدى تحقيق الهدف من الدرس وذلك من خلال الأسئلة الشفوية والتحريرية، ،كما يقوم بنقل الخبرات إلى المعلمين وتفعيل تعليمات المستشار والموجه العام والموجه الأول ،وإمدادهم بكل ما هو جديد فيما يخص المادة (توزيع المناهج – خطة الدراسة – الخريطة الزمنية –إعداد جدول التخصص) (قرار وزاري رقم(99)، مادة 3)

ومن خلال ماتم تحديده من مهام يقوم بها المشرف الفني تبين أن هناك بعض المهام موجودة في القانون لكنها غير مفعلة ومنها، وضع الموجه خطة للتدريب الصيفي للمعلمين حيث أن الترتيب أو إعداد الدورات التدريبية لا يكون للمشرف دخل فيها وانما تأتي من إدارة التدريب

ويكون دور المشرف متابعة الدورة التدريبية ،وإن توافرت فهي شكلية دون وجود ممارسة فعلية لما تم إلقاءه نظريا وهذا ما توصلت إليه المقابلة مع بعض المعلمين والموجهين.

4- المستوى المدرسي:

وتتمثل في مدير المدرسة وكبير المعلمين والمعلم الخبير والمعلم الأول وكل شخص له مهام محددة في عملية الإشراف الفني ، ويتولى المعلم الأول متابعة المعلم داخل الفصل والتعرف على مشكلاته ويشاركه المعلم الخبير ومدير المدرسة ،ويتشاركون في كتابة التقرير الفني عن المعلم.

2-أهداف الإشراف الفني في مصر:

يمكن تحديد تلك الأهداف فيما يلى ، (قرار (164) 11-15):

- تحقيق الأهداف المدرسية ومساعدة العاملين في الحقل التعليمي لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية في تأدية عملهم.
- تنظيم الموقف التعليمى من خلال المساعدة فى وضع جدول توزيع الدروس.
- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم من خلال إحداث التغيير والتطوير التربوى من خلال مساعدة المعلمين على تجريب الأفكار والأساليب .
- تقويم التلاميذ والتعرف على مستوياتهم، ورسم الخطط الكفيلة بمعالجة المتعلمين المتأخرين .

3-معايير اختيار المشرف الفني بمصر:

حدد القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016 معايير اختيار المشرف الفني كما يلي(وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم(164)، 120):

- أن يكون من خريجي كليات التربية أو حاصلا على مؤهل عال تربوي مناسب.
- تشغل بالاختيار من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) أو ما يقابلها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة.
- استيفاء برامج التنمية المهنية للوظيفة طبقا لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف التوجيه.
- الحصول على تقرير تقويم الأداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في شغل الوظيفة موجه مادة أو نشاط.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه لم يشترط أن تكون الأولوية للحاصلين على الماجستير أو الدكتوراة أو يكون الاعتبار للكفاءات. ولم يتضح وجود تدريب ميداني للموجهين وإنما هو تدريب نظري يقتصر على دورات يتم تنفيذها بشكل روتيني.وما زالت عملية الاختيار تخضع للأهواء والاعتبارات الشخصية دون الاهتمام بالدرجات العلمية والمهارات الفنية وهذا ما توصلت إليه المقابلة الشخصية .

4- أنواع الإشراف الفني : يمكن تناول بعض الاتجاهات الإشرافية التي يتناسب تطبيقها مع واقع المدارس الثانوية العامة ومنها ما يلي:

أ: الإشراف الإلكتروني:

وقد بدأت الدولة بمحاولات وجهود عدة لتطوير العملية التعليمية . ففي عام 1997 بذلت الدولة جهودا كبيرة في إطار الاهتمام بتنمية العاملين وتدريبهم بالوظائف التعليمية المختلفة فقد صدر قرار وزارى بإنشاء مركز للتدريب عن بعد (عن طريق الفيديو كونفرانس) بكل مديرية من مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، بحيث يتبع مركز التطوير التكنولجى ودعم اتخاذ القرار بديوان عام الوزارة(قرار وزير التربية والتعليم رقم 108 (1997).

ونظراً لما يتميز به الإشراف الإلكتروني عن الإشراف التقليدي فقد توجهت وزارة التربية والتعليم المصرية إلى تطوير الإدارة المدرسية من خلال دمج التكنولوجيا المتقدمة فى العملية الإشرافية المدرسية؛ حيث إن أحد أسس تطوير التعليم قبل الجامعى (كما جاء بالخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى 2012/2007) هو تشجيع الإبداع واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن طريق التوسع الأفقى فى توفير التكنولوجيا المتقدمة بالمدارس وتنويع الموارد التعليمية باستخدام شبكة الفيديو كونفرانس وإنتاج البرامج التعليمية الإلكترونية (الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي2012/2007، 85).

وفي إطار الجهود المبذولة لتطوير العملية التعليمية تم انجاز مايلي (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ما تم انجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من 2014 حتى مايو 2020، 5-6):

كما تم تجهيز عدد (27439) فصل مطور في عدد (3260) مدرسة.تم توفير (1358000) مليون جهاز تابلت للصف الأول الثانوي.تم توصيل عدد (2530) مدرسة بشبكات الفايبر .وبالنسبة للمعلمين الذين تم تدريبهم إلى الأن (2.301.040)، وقد وصل عدد المعلمين الحاصلين على الشهادات الدولية في مجال تكنولوجيا التعليم (24.446) ألف معلم.وقد تم الاتفاق مع مؤسسة (ICDL) ووزارة الاتصالات على تقديم (40) ألف منحة تدريبية مجانية للمعلمين للحصول على شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الألي.

وقد أكدت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(2014- 2030) على ضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية، فما زالت طرائق التدريس تستند في معظم الأحيان على مفهوم تقليدي للتدريس، يظهر فيه المعلم كمصدر وحيد للمعرفة والسلطة العلمية، وهى أساليب تكرس الحفظ والتلقين، وتكرس قيم الإذعان والطاعة السلبية وظاهرة هيمنة ثقافة الصمت في المجتمع (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(2014- 40:2020) .

ب: الإشراف القائم على الأداء:

اتخذت وزارة التربية والتعليم بعض الخطوات التي تضمن الإشراف على الأداء سعيًا لتحقيق الأهداف التعليمية ، ولقد حدد القانون رقم 47 لسنة 1978 أن تضع السلطة المختصة نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق وطبيعة نشاط المؤسسة التعليمية وأهدافها ونوعية الوظائف بها، بحيث يكون قياس الأداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية، ويكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو متوسط أو ضعيف، ويجب أن يكون التقدير بمرتبتى ممتاز وضعيف مسبباً ومحدداً لعناصر

التميز أو الضعف التي أدت إليه، ولا يجوز اعتماد التقرير إلا باستيفاء ذلك(قانون رقم 47 (1978).

وقد أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (2014 - 2030) إلى أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية والإشرافية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدى إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، فضلاً عن أنه لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي2014-2020: 47)

ويتم وضع تقرير تقويم الأداء وفقاً لنماذج ثلاثة؛ الأول لشاغلى وظائف المعلمين، والثانى لشاغلى وظائف التوجيه، والثالث لشاغلى وظائف الإدارة المدرسية.

وقد أظهرت دراسة أخرى أن عملية الإشراف القائم على الأداء مازالت في مراحلها الأولى حيث أن المشرف لا يملك إلا كتابة تقرير عن الأداء للمعلم وغالبا ما يشوبه المجاملات دون تقدير الواقع الفعلي.ويتفق ذلك مع ما توصل إليه الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع عدد من المعلمين والموجهين والتي أثبتت أن هناك قصور كبير في ربط الإشراف بالأداء وما يترتب على ذلك من حوافز أو تقدير للمعلم المجتهد (شوقي،197:2019) وقد أشارت احصائية عام (2018-2019) إلى أن نسبة المدرسين التربويين العاملين في مجال التعليم الثانوي العام هي 84% وهذا يدل على أن حوالى 16% من المعلمين ما زالوا بحاجة لمن يشرف عليهم ويساعدهم على تطوير مستوى أدائهم (النشرة السنوية للتعليم قبل الجامعي للعام 2018-2019، 118)

التحليل المقارن:

سيتم عمل التحليل المقارن فى ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على الإشراف الفني في مصر وسنغافورة ، بناءً على المحاور الأساسية التى أتبعتها الدراسة من خلال الأتي:

أولا إدارة وتنظيم الإشراف الفني:

ففي مصر يتولى المستشارون بوزارة التربية والتعليم الإشراف على التعليم بشكل مركزي ويتم وضع السياسات الخاصة بالإشراف الفني ويتولى المستشارون وضع السياسات الخاصة بالإشراف ومتابعة تنفيذها من خلال موجهي العموم، ثم يلي ذلك المديريات التعليمية بالمحافظات وتسمى أيضا (إدارة تعليمية مستوى أ) وبها يتم تنظيم العملية التعليمية والإشرافية من خلال موجهي العموم ويقومون بمتابعة الموجهين الأوائل بالإدارات التعليمية ومتابعة أداء المعلمين من خلال التقارير التي يرسلها الموجهون الأوائل أومن خلال الزيارات الميدانية لبعض المدارس ، ثم المستوى الثالث ويتمثل في الإدارة التعليمية (إدارة تعليمية مستوى ب) ويوجد بها الموجهون الأوائل حيث يتولون تنفيذ السياسات والقرارات ويعتبرذلك المستوى أكثر احتكاكا بالمدارس والمعلمين من خلال الموجهين الأوائل والموجهين حيث يقوم الموجهون بكتابة التقارير عن المعلمين ورفعها إلى الإدارة، ثم المستوى الأخير وهو المدرسة وبها المشرف المقيم وهو مدير المدرسة وكبير المعلمين والمعلم الخبير والمعلم الأول، ويتولى مدير المدرسة الإشراف على المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة ، ثم كبير المعلمين والمعلم الخبير والمعلم الأول وهم أكثر احتكاكا بالمعلم وكلهم شركاء في تبادل الخبرات التعليمية.

ويتضح مدى تأثير العامل السياسي في العملية الإشرافية من خلال سيطرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات والسياسات التي تنظم العملية الإشرافية، كما يتضح مدى تهميش المستوى المدرسي في الإشراف الفني والنظر إليه على أنه مستوى تنفيذي للقرارات التي يتم اتخاذها وبالتالي فعملية الإشراف تتسم بالروتينية.كما يتضح وجود تنظيم رأسي للسلطة الإشرافية والتي تعتبر من نتائج المركزية .ولا يوجد إلى الأن هيئة إشرافية مستقلة فالمستشارون وموجهو العموم لا يستطبعون متابعة ما يحدث بالمدارس نظراً لندرة الزيارات المدرسية وبالتالي فهم منعزلون عن الواقع المدرسي. ومن الناحية الاجتماعية مازال الإشراف الفني ينظر إليه على أنه عملية روتينية تهتم بمتابعة أداء المعلمين من خلال كتابة التقارير الفنية فقط، وقد يرجع ذلك إلى تهميش الدور الإشرافي وقة الاهتمام بالمعلم والمشرف الفني من الناحية الاجتماعية. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة(شوقي 2019) والتي توصلت ضعف إدراك القيادات لدور الإشراف الفني في خدمة العملية التعليمية.

وفي سنغافورة كان للقوى السياسية دور كبير في إلغاء نظام التفتيش المركزي حيث سعت سنغافورة إلى تحقيق اللامركزية حيث قسمت وزارة التربية المدارس إلى مجموعات من خلال ما يسمى بمركز إدارة المدارس ، ويتركز دوره الرئيس في الإشراف على تطوير نظام قيادة المدارس ،والتنسيق لنشر أنظمة التكنولوجيا الجديدة بالمدارس ،ومتابعة التغيرات في سياسات وإجراءات وزارة التربية والتنسيق مع المدارس وتم إنشاء هيئة تفتيش للمدارس واتخاذ إجراءات لضمان اتباع المعلمين للمناهج وأساليب التدريس المكلفين بها من خلال متابعة المشرفين للمعلمين بالفصول . وتقوم المناطق التعليمية بتكليف مشرف يشرف على كل مجموعة (مشرف رئيس) يسمى بمشرف العنقودية ويتولى متابعة المشرفين داخل المجموعات وتتبادل تلك المجموعات الخبرات التعليمية ،وتتولى الإشراف على المدارس لمتابعة المعلمين وتوفير قنوات الاتصال كما تتولى الإشراف على تدريب المعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية. ومنحت الوزارة الصلاحيات لمديري الفروع والمدارس لتسهيل اتخاذ القرارات التعليمية وتيسير العملية الإشرافية .

وقد كان لمكانة سنغافورة الاقتصادية والتجارية أثر كبير في زيادة الدخل القومي مما ساعد على الاهتمام بالتعليم وإعداد الكوادر الإشرافية المتميزة.حيث ساعدتها مكانتها الاقتصادية في تحقيق اللامركزية في نظام الإشراف من خلال توفير كافة المتطلبات لعملية الإشراف، وتجلى ذلك في تطبيق الأنواع الإشرافية الحديثة كالإشراف الإلكتروني والإشراف القائم على الأداء.كما منحت القوى السياسية للسلطة الإشرافية حق اتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق أهداف العملية التعليمية ومساعدة المعلمين على النمو المهني. كما أن للتعليم مكانته الإجتماعية بين طوائف الشعب حيث أنه هو السبيل الوحيد لتقدم الدولة ، وبالتالي اهتمت القوى السياسية بتوفير كوادر إشرافية متميزة لضمان نجاح العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين.

أوجه التشابه: تتشابه سنغافورة مع مصر في الأتي:

- وجود هياكل إشرافية لتنظيم العملية التعليمية والإشراف عليها من خلال المستويات الإشرافية المختلفة بكل دولة.
- توجد سلطات محددة لكل مستوى في الإشراف على التعليم بكل دولة.

- توجد قوانين وتشريعات تحكم وتنظم العملية الإشرافية بكل دولة.

أوجه الاختلاف:

- تختلف مصر عن سنغافورة في وجود نوع من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات رغم وجود هيئات إشرافية على المستوى المحلي لكنها هيئات تنفيذية لما يصدر من قرارات وتشريعات .
- تختلف سنغافورة عن مصر في منح العديد من السلطات للإدارات المحلية لاتخاذ القرارت التي تتناسب مع البيئة المحلية ، وبالتالي تكون القرارات أكثر قابلية للتطبيق في البيئة المحلية ، وبالتالي تكون أكثر ارتباطا بأداء المعلمين كما تتناسب وحاجاتهم المختلفة مما يجعلها أكثر واقعية.
- تمتلك المستويات الإشرافية بسنغافورة حق اتخاذ القرارات وتطبيقها بما يتناسب مع كل مستوى وهو ما تفتقر إليه المستويات الإشرافية في مصر حيث أن المستويات الإشرافية في مصر خاصة (الإدارات التعليمية- المدارس) هي مستويات تنفيذية فقط لما يصدر من قرارات. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة حلقان 2017 ومصطفى 2018) من افتقار المستويات الإشرافية إلى السلطات التي تمنحها حق اتخاذ القرارات.

ثانيا أهداف الإشراف الفني:

أوجه التشابه:

- تتفق مصر وسنغافورة على أهمية الإشراف الفني في العملية التعليمية وأهميته بالنسبة للمعلمين.
- تسعى سنغافورة إلى غرس الإبداع والإبتكار في نفوس المعلمين وتجريب الأفكار الجديدة.
- يهدف الإشراف الفني في مصر وسنغافورة إلى الاهتمام بأداء المعلم وتحسين مهاراته التدريسية والارتقاء بالعملية التعليمية .

أوجه الاختلاف:

بالنسبة إلى مصر: يلاحظ أن الأهداف الإشرافية ركزت على:

- الاهتمام بتقويم أداء المعلمين دون الاهتمام باستخدام التقنيات التكنولوجية أو الاهتمام بتوفير الاتصال المستمر للمعلمين لتمكنهم من تبادل الخبرات.
- أن تشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع لم تكن الا مجرد توصيات ولم تتحقق بشكل واقعي.
- اشتملت الأهداف على استراتيجيات حديثة في الإشراف مثل تقويم المعلمين أنفسهم ذاتيا وتجريب الأفكار الجديدة، لكنها مازالت رؤى نظرية ولم يتم تفعيلها بالشكل الصحيح وقد يرجع ذلك إلى الروتينية في عملية الإشراف الفني.
- ركزت الأهداف الإشرافية على اجتياز التدريب المناسب ،لكن مازالت البرامج التدريبية يشوبها كثير من القصور والشكلية في عملية التدريب.وقد يرجع ذلك إلى قلة الكوادر المتخصصة في التدريب ، كما أن عملية التدريب يتم النظر إليها على أنها استكمال لإجراءات الترقي للوظيفة.

وقد يرجع ذلك إلى تركيز القوى السياسية على سن التشريعات والقوانين دون النظر إلى مدى مناسبتها للواقع وللامكانات المتاحة بالمدارس بشكل عام. ولا شك أن ذلك كان له تأثيره في ضعف تحقق الأهداف الإشرافية بالشكل المناسب.

وبالنسبة لسنغافورة: نجحت سنغافورة في تحقيق ما يلي:

- اتخذت سنغافورة أهدافا عملية استطاعت من خلالها تطوير العملية التعليمية والإشرافية بها .
- هدفت العملية الإشرافية إلى توفير الدعم المناسب للمعلمين حيث تم توفير برامج ارشادية لهم لتحسين مستوى الأداء بشكل فعلي. وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الدولة بالتعليم وإصلاحه ولا شك أن ذلك يتطلب إعداد كوادر إشرافية تستطيع متابعة أداء المعلمين بشكل فعلي لأنه السبيل الوحيد لبناء الدولة المتقدمة خاصة مع افتقارها إلى الموارد الطبيعية .كما يتضح مدى اهتمام القوى السياسية بالتأكد من تحقيق تلك الأهداف وتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين باستخدام الأساليب الإشرافية الحديثة .

ثالثا معايير اختيار المشرفين الفنيين:

يوجد عدة معايير لاختيار المشرف الفني في سنغافورة ومصر ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أوجه التشابه:

- تشترك سنغافورة في معيار حصول المشرف الفني على المؤهل الجامعي المناسب .
- تتفق سنغافورة في وضع معيار تدريب المشرف الفني قبل ممارسة العمل الإشرافي بالمدارس.
- تتفق مصر مع سنغافورة في أن يتوافر لدى المشرف خبرة في مجال التدريس.

أوجه الاختلاف:

في مصر: يتم اختيار المشرف بدءً من معلم أول ولم يتضح أنه من ضمن المعايير توافر الكفاءة المناسبة لتولي المهنة، كما أنه لم يتضح ضرورة توافر التدريب المناسب للترقية للعمل كمشرف حيث تتم الترقية بشكل ألي ويؤخذ بنظام الأقدمية دون الكفاءات وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام القوى السياسية بتحديث معايير اختيار الكفاءات الإشرافية. وقلة الاهتمام بتدريب المشرف الفني قد يجعله يرتجل كثير من المواقف دون وجود خبرة سابقة مما قد يهمش دوره كمشرف فني خاصة في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة (التابلت) . ورغم أنه من ضمن المعايير استيفاء برامج التنمية المهنية التي تقدمها الأكاديمية المهنية إلا أنه يتضح أنها عملية شكلية لاستكمال متطلبات الترقي للوظيفة. ويتفق ذلك مع دراسة (مصطفى 2017) والتي توصلت للافتقار إلى تحديد خطة إشرافية واضحة تدعم الإشراف بشكل فعال.

في سنغافورة: وضعت سنغافورة بعض المعايير التي ساعدت على نجاح العملية الإشرافية حيث أكدت على أن يجتاز المشرف الدورات التدريبية المناسبة للعمل كمشرف فني ،فضلا عن العمل ثلاث سنوات تحت التدريب كمشرف فني وذلك لضمان ممارسة المهام الإشرافية بشكل واقعي.وقد يرجع ذلك إلى حرص القوى السياسية على تحقيق مكانة متميزة للدولة من خلال التعليم وبالتالي تظهر أهمية اختيار الكفاءات الإشرافية.كما ساعدها الوضع الاقتصادي المتميز في توفير كافة متطلبات العملية الإشرافية.

رابعا أنواع الإشراف الفني:

يمكن تناول أنواع الإشراف في سنغافورة ومصر كالأتي:

1- الإشراف الإلكتروني:

أوجه التشابه:

تتشابه مصر مع سنغافورة في الإشراف الإلكتروني كما يلي:

- تتفق سنغافورة على أهمية الإشراف الإلكتروني كأسلوب إشرافي حديث .
- استخدام التقنيات الحديثة في عملية الإشراف والتأكيد على دور تلك الوسائل .
- تحاول كل دولة تطبيق الإشراف الإلكتروني بما يتاح لها من امكانيات وتجهيزات.
- تجهيز المدارس بما يساعد على نجاح العملية الإشرافية الإلكترونية بما يتاح لها من امكانات.

أوجه الاختلاف:

في مصر: اتخذت مصر خطوات جادة نحو تفعيل الإشراف الإلكتروني ويتضح أن الإشراف الإلكتروني يتميز بما يلي:

- صدرت عدة قوانين بشأن استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والإشراف عليه.
- تم تدريب بعض المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم لكن مازالت الإدارة مفصولة عن المدارس حيث لا تتوافر الشبكات الإلكترونية لمعظم المدارس.
- تم تفعيل بعض الاستراتيجيات الحديثة في التعليم مثل تفعيل السبورات الذكية والمنصات الإلكترونية لكنها مازالت تحتاج لكثير من الدعم للتطبيق الفعلي بالمدارس.
- رغم انشاء وحدات الجودة بالمدارس الإ أنها غير مفعلة. وكان لما مرت به البلاد من أزمة (فيروس كورونا المستجد) فقد اتجهت الدولة لتفعيل المنصات الإلكترونية في التعليم وتدعيم الإشراف الإلكتروني بالمدارس وتفعيل دور العملية الإشرافية في تحقيق ذلك.ولا شك أن ذلك يعد خطوة متميزة لتفعيل الإشراف الإلكتروني بالمدارس الثانوية العامة لكنها مازالت في مراحلها الأولى.وقد يرجع ذلك إلى ضعف الدعم المالي للتعليم وقلة اهتمام القيادات بتوفير كافة متطلبات العملية التعليمية والإشراقية.

وفي سنغافورة: استطاعت سنغافورة أن تحقق ما يلي:

- اتجهت الدولة بالفعل لتطبيق الإشراف الإلكتروني حيث اتخذت عدة استراتيجيات لتفعيله بالمدارس من خلال ربط المدارس بالشبكات الإلكترونية لتسهيل عملية الاتصال.
- تشجيع المعلمين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة ومتابعة أدائهم بطريقة إلكترونية.
- تم استخدام الفيديو كونفرانس حيث يسهل ملاحظة المعلم ومدى تفاعله مع الطلاب.
- متابعة أداء المعلمين من خلال البريد الإلكتروني لسهولة الاتصال مع المعلمين والإدارة المدرسية.وقد يرجع ذلك إلى حرص القوى السياسية على تحقيق مكانة متميزة للدولة من

خلال التعليم وبالتالي عملت على توفير متطلبات الإشراف الإلكتروني وتزويد المدارس بشبكات الإنترنت.

2-الإشراف القائم على الأداء:

تختلف أليات تنفيذ الإشراف القائم على الأداء ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

أوجه التشابه:

تتشابه سنغافورة مع مصر في الإشراف القائم على الأداء في النقاط التالية:

- اتجهت سنغافورة إلى ربط عملية الإشراف بالأداء وتحفيز المعلمين على تمية أنفسهم ذاتيا.
- هدف الإشراف القائم على الأداء إلى تحسين الأساليب الإشرافية بطريقة عملية تدفع المعلمين لتحسين مستوى أدائهم.
- اتخذت سنغافورة إجراءات عملية لتقييم الأداء من خلال متابعة أداء المعلمين.

أوجه الاختلاف :

في مصر: يتضح أن الإشراف القائم على الأداء يشوبه بعض القصور وذلك كما يلي:

- تتقيد العملية الإشرافية بتقارير الأداء والتي تجعلها محور الاهتمام و بمطالعة القوانين يتضح أن تلك القوانين يتم تنفيذها بشكل حرفي دون الاهتمام بتقييم الأداء بشكل واقعي.
- قلة توافر آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. ومن خلال قيام الباحث ببعض المقابلات الشخصية اتضح أن تلك التقارير تأخذ شكل روتيني لاستكمال الإجراءات فقط ويكثر فيها المجاملات.مازالت العملية الإشرافية بمصر تتقيد ببعض اللوائح والقوانين كما أن هناك كثير من القرارات التي تتعلق بالعملية الإشرافية وهي غير مفعلة .
- رغم وجود بعض اللوائح والقرارات التي تؤكد على تكريم المشرفين ذوي الأداء المتميز (اختيار أفضل ثلاثة موجهين وأفضل موجه على مستوى المحافظة) إلا أنها عملية يكثر فيها المجاملات وتبعد عن الموضوعية .

في سنغافورة: يتميز الإشراف القائم على الأداء بما يلي:

- تعتمد سنغافورة على نظام إدارة الأداء المعزز والذي يهدف إلى تطوير أداء المعلم.
- يتم تدريب المشرفين على نظام إدارة الأداء المعزز .
- يتم توفير برنامج ارشادي للمعلمين الجدد ويقوم المشرف التربوي بتقييم أداء المعلم من خلال تنمية الكفاءات التدريسية والتي تشتمل على حب المعرفة ، استخدام العقل والقلب، العمل مع الأخرين، التعرف على النفس والأخرين.
- يتم منح المدارس والمعلمين والمشرفين المتميزين جوائز تشجيعية لتحسين مستوى الأداء.

وقد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام الدولة بتحسين مستوى الأداء من خلال ما قدمته من جوائز تشجيعية للمؤسسات التعليمية والمعلمين ومراجعة مستوى أدائهم باستمرار.

من خلال التحليل المقارن للإشراف الفني في سنغافورة يتضح أنه يمكن الإفادة من الإشراف الفني بسنغافورة كما يلي:

أولا: إدارة وتنظيم الإشراف الفني:

- بالنسبة لمستويات الإشراف فقد استطاعت سنغافورة تقليل مستويات الإشراف وهو نوع من التوجه نحو اللامركزية في الإشراف على التعليم وإدارته بصورة أكثر واقعية.
- تتميز سنغافورة بوجود مرونة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإشرافية وهذا ما تفتقده المستويات الإشرافية بمصر خاصة في ظل اتخاذ القرارات المركزية .
- يتضح مدى نجاح سنغافورة في تدريب الكوادر الإشرافية بها لاكسابهم المهارات والخبرات قبل ممارسة العمل الفعلي.

ويمكن الاستفادة من سنغافورة في تقليل المستويات الإشرافية وتحديد الاختصاصات بشكل يتناسب مع كل مستوى إشرافي بحيث يتم منح المستويات الإشرافية سلطات تمكنها من اتخاذ القرارات وتنفيذها كل حسب المهام التي يكلف بها كل مستوى إشرافي .

ثانيا:أهداف الإشراف الفني:

أوضحت نتائج التحليل المقارن أن هناك عدة خطوات حققتها سنغافورة بالنسبة لأهداف الإشراف ومنها:

- الاستفادة من سنغافورة في تبني الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني من خلال إعادة هيكلة العملية الإشرافية حيث استطاعت تطبيق أساليب إشرافية تدعم أداء المعلم ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (رمزي 2018) والتي أكدت على الحاجة لتنويع أساليب الإشراف للمعلمين كما في سنغافورة.
- تبني أهداف إجرائية حقيقية يمكن تنفيذها بجميع المستويات الإدارية والإشرافية كما هو الحال في سنغافورة.
- التركيز على ممارسات المعلمين الفعلية داخل حجرات الدراسة وتطويرها بما يتناسب وتحقيق الأهداف الإشرافية كما هو الحال في سنغافورة حيث تمنح المعلم عدة مسارات تدريسية خاصة المعلمين الجدد ويتولى المشرف متابعتهم باستمرار.

ثالثا: معايير اختيار المشرف الفني:

توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعايير اللازمة لاختيار المشرف الفني في سنغافورة ويمكن الإفادة بمصر منها:

- التحول نحو الديمقراطية في عملية اختيار المشرف الفني ومنح المدارس حق الاختيار لتعزيز الصلة بين الإشراف والمدرسة المعلم.
- توفير التدريب المناسب للمشرف الفني قبل ممارسة مهنة الإشراف لاكتساب المهارات المطلوبة حيث اشترطت سنغافورة فيمن يتولى وظيفة الإشراف التدريب لمدة لا تقل عن ستة أشهر.
- ممارسة المشرف لبعض الساعات التدريسية ليكون أكثر احتكاكا بالعملية التعليمية والمعلمين. ويمكن الاستفادة من ذلك في تحديث بعض المعايير بما يضمن اختيار الكفاءات الإشرافية المؤهلة للقيام بالعمل على الوجه المناسب.

رابعا: أنواع الإشراف الفني:

1-بالنسبة للإشراف الإلكتروني:

- تجنيد وسائل التكنولوجيا الحديثة لخدمة العملية الإشرافية والاستفادة منها في تحقيق أهداف العملية التعليمية .
- توفير بنية تقنية تكنولوجية بالمدارس والإدارات لتدعيم الإشراف الإلكتروني مثلما فعلت سنغافورة حيث زودت معظم مدارسها بشبكات الإنترنت.
- تميزت سنغافورة بتدريب المشرفين والمعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بتطبيقاتها المختلفة في العملية التعليمية.
- تم عمل دروس توضيحية نموذجية ورفعها على شبكة الإنترنت لتكون متاحة للمعلمين للإطلاع عليها وهي خطوة جادة تميزت بها سنغافورة.
- حرصت سنغافورة على تدريب المشرفين والمعلمين على توظيف شبكة الإنترنت في تنفيذ البرامج التعليمية بتوظيف التقنيات الحديثة لخدمة العملية التعليمية، وتم تشكيل فرق تدريبية لهم. كما أقيمت الندوات والمشاغل التربوية للمعلمين في المدارس لتعريفهم بأهمية شبكة الإنترنت.

2: الإشراف القائم على الأداء:

- تخفيف النصاب الإشرافي للمشرف ليتمكن من متابعة المعلمين وسهولة توجيههم داخل حجرة الدراسة.
- يقوم المشرف في سنغافورة بمتابعة أداء المعلم داخل حجرة الدراسة ليقف على مدى قدرة المعلم على إعداد الدرس والتخطيط الجيد له.
- تميزت سنغافورة بمنح المعلمين المتميزين في الأداء حافزً تشجيعياً لهم ليكون دافع لهم على تطوير أنفسهم بل لم تقتصر على ذلك حيث طبقت نموذج التميز المدرسي .
- التأكيد على ربط الحوافز بمستوى أداء المعلم ليكون حافز له على تطوير أدائه، كما هو الحال في سنغافورة حيث طبقت نموذج التميز المدرسي وجائزة الدولة السنغافورية.
- سبقت سنغافورة مصر في وجود معايير موضوعية يتم من خلالها تقويم أداء المعلم حرصا على تحقيق الموضوعية ،حيث يتم تقسيم المعلمسن حسب مستوى أدائهم .
- سبقت سنغافورة مصر في تبني وتطبيق اتجاهات إشرافية حديثة في تقويم أداء المعلمين وتطبيق الأساليب الإشرافية الحديثة لضمان متابعة أداء المعلمين باستمرار.

المراجع

محمد، أفراح محسن(2009) :*التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي*، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

شوقي، أمل ثابت(2019):*تطوير الإشراف التربوي بالتعليم الثانوي العام في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة والاتجاهات العالمية المعاصرة* .رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة بورسعيد.

مصطفى باسم، إبراهيم(2017): *التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام* ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة المنصورة.

جمهورية مصر العربية : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(2014-2030)،ص 40

جمهورية مصر العربية، ، رؤية مصر 2030 ،البعد الاقتصادي2030 .

جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية للتعليم قبل الجامعي للعام 2018-2019.

جمهورية مصر العربية، *الكتاب السنوي الإحصائي، السكان*، مصر في أرقام ،2018.

جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ما تم انجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من 2014 حتى مايو 2020.

جمهورية مصرالعربية: المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ،نتائج تقويم عمليات الأداء المدرسي الشامل خلال العام الدراسي 2003/2004 القاهرة .

عبدالله حنان، مصطفى(2011): الإشراف التربوي في المدرسة الابتدائية في ضوء إجراء تطبيق قانون كادر المعلم،*مجلة كلية التربية* ببورسعيد،ع 9،يناير.

حلقان عبدالعاطي أحمد(2017): معوقات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في المرحلة الإعدادية،مجلة دراسات في التعليم الجامعي،ع 35، 2017

رمزي ، رباح عبدالجليل(2018) : تصور مقترح لدور الاشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول،*المجلة التربوية* ،مصر ،مج 51،يناير.

محمد ،شاكر فتحي أحمد (2003):*التربية المقارنة : المنهج – الأساليب – التطبيقات* ، القاهرة : مجموعة النيل العربية .

الشبراوي، عبدالسلام عباس(2010) : تصور مقترح للاحتراف في التوجيه التربوي في مصر في ضوء الفكر الإداري التربوي الياباني،المؤتمر الدولي الخامس(*مستقبل اصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤي*)ج 1.

عبده ،فاروق فليه و عبدالفتاح، أحمد الزكي(2004): *معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا*، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

عبد الرسول ، فتحي محمد:*الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية*، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع،2008.

قانون رقم 47 (1978). بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة وفقاً لآخر التعديلات، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.

قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم 18 (2015). بشأن إصدار قانون الخدمة المدنية.مادة 9

قرار وزير التربية والتعليم رقم 108 (1997). بشأن إنشاء مراكز التدريب عن بعد بمديريات التربية والتعليم بتاريخ 4/1.

أحمد، مروة عبدالله (2018): *تطوير منظومة الإشراف التربوي بالمرحلة الإعدادية بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول*،رسالة ماجستير كلية التربية،جامعة الإسكندرية،

محمد ،ميادة الباسل، علي،توفيق اسماعيل(2019): معوقات تطوير الإشراف التربوي بمدارس رياض الأطفال بمصر،*مجلة الثقافة والتنمية*،ع 136،مج 19، ص 271

وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم 143 بشأن التوجيه العام المحلي والمركزي للمواد الدراسية ، القاهرة، 1990/5/5 ،المادة الأولى،ص 11

وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (164) بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم ، بتاريخ 31-5-2016، ص 124

المراجع العربية مترجمة

Muhammad ، Afrah Mohsen 2009: *Strategic Planning for the Development of Educational Supervision* ، Alexandria, Dar Al-Wafaa for Donia Printing and Publishing .

Shawki ، Amal Sabt 2019 :the *development of educational supervision general secondary education in the light of reform centered around the school and global trends of contemporary* trends ..Ph.D ، .Faculty of Education ، University of Port Said.

Mustafa Basem ، Ibrahim 2017 : *Planning strategic for the development of educational supervision in general secondary education schools, a* message unpublished Master, entirely of Education, Mansoura University .

The Arab Republic of Egypt: Strategic Plan for Pre-University Education (2014-2030), p. 40

The Arab Republic of Egypt, Egypt Vision 2030, Economic Dimension 2030 .

The Arab Republic of Egypt, Central Agency for Public Mobilization and Statistics, Annual Bulletin of Pre-University Education for the year 2018-2019 .

The Arab Republic of Egypt ،*Statistical Yearbook, Population* ، Egypt in Figures, 2018 .

The Arab Republic of Egypt: The Ministry of Education and Technical Education, what projects and programs have been accomplished in the period from 2014 to May 2020.

The Arab Republic of Egypt: The National Center for Examinations and Educational Evaluation, results of the evaluation of comprehensive school performance processes during the academic year 2004/2003, Cairo.

Abdullah Hanan ، Mustafa 2011: Educational supervision in the primary school in the light of the procedure for implementing the Teacher's Staff Law ،*Journal of the College of Education* in Port Said, 9th January

Halqan AbdelAti Ahmed 2017: Obstacles the application of electronic educational supervision in the preparatory stage ،Journal of Studies in University Education ، No .35

Ramzy ، Rabah Abdel-Jalil ،2018 : A proposed conception of the role of diverse educational supervision in developing teacher performance in light of the experiences of some countries ،*The Educational Journal* ، Egypt, Vol. 51, January.

Muhammad ، Shakir Fathi Ahmed 2013 :*Comparative Education: Curriculum - Methods - Applications* ،Cairo: The Arab Nile Group .

Al-Shabrawy ، Abdel Salam Abbas,2010 : A proposed conception of professionalism in educational guidance in Egypt in the light of Japanese educational administrative thought, Fifth International Conference (The *Future of Arab Education Reform for a Knowledge Society: Experiences, Standards and Visions* (*Part* .1

Abdo ، Farouk Abdel Fattah and Fillet ، Ahmed Zaki ،2004 :a *glossary of terms and rude education of Stalah a* ، fulfillment house for minimum printing and publishing, Alexandria .

Abdel Rasoul ، Fathi Muhammad :*Modern trends in school administration* ، Cairo, International House for Publishing and Distribution, 2008 .

Law No. 47 1978 .Concerning the system of civil workers in the state according to the latest amendments, Cairo, General Authority for Emiri Press Affairs.

Decision of the President of the Arab Republic of Egypt by Law No .,18 ,2015,Concerning the issuance of the Civil Service Law. Article 9

Decision of the Minister of Education No.18, 1997, Regarding the establishment of distance training centers in the education directorates on 1/4.

Ahmed ، Marwa Abdullah,2018)*Developing the educational supervision system in the preparatory stage in the Arab Republic of Egypt in the light of the experiences of some countries* ، Master's thesis, Faculty of Education, Alexandria University،

Muhammad ، Mayada Al-Basel, Ali ، Tawfiq Al -Asma'i L ،2019 : Obstacles to the development of educational supervision in kindergarten schools in Egypt ،*Culture and Development Journal* ، p. 136, vol. 19, p. 271

Ministry of Education Ministerial Resolution No. 143 regarding local and central general guidance for school subjects, Cairo, 5/5/1990, Article 1, p. 11

Ministry of Education : Ministerial Resolution No) .164, (regarding the approval of description cards for members of the Education Authority ، dated May 31, 2016 ،p124

المراجع الأجنبية:

Anne E. G.(2017) : *The independent school teachers perception of supervision and evaluation,* PhD Thesis, University of Pennsylvania.

Chen, W.(2013): School leadership in ICT implementation: Perspectives from Singapore. *The Asia - Pacific Education Researcher. 22*(3), p 301

Guo, Chao-Yu& Cheng, Fang-Ping(2017): New Trend of Instructional Supervision – The Development of The Concept of Positive Supervision*., Journal of Education Research; Taipei* Iss. 278, p 110-119.

Hannu L.T. H. & Others(2018):Understanding mentoring of new teachers: Communicative and strategic practices in Australia and Finland, Teaching and Teacher Education 71, Elsever

Hixon, E., & Hyo-Jeong So(2009). : Technology's role in field experiences for preservice teacher training. *Journal of Educational Technology & Society*, 12(4), p 295-297

Intan ,A. M.& Shaheen M.(2006): An exploratory study of the collaborative relationship between teachers and librarians in Singapore primary and secondary schools, *Library & Information Science Research,* Vol.28 ,, p.266.

Jasmine, B.&Yee, S.(2005): Citizenship Education and Social Studies in Singapore: A National Agenda, *International Journal of Citizenship and Teacher Education,* Vol 1, No. 1, July, p.2.

Ng, P. T(2012): Mentoring and coaching educators in the singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 1*(1), 24, p 28

Özkan, M.& Yeşim Ö.Ö., & Meltem, A.y G.(2019): Investigation of turkey and Singapore schools in terms of teacher professional development and teacher behaviors hindering learning variables. , *Education and Science* , Vol 44, No 198, p.312

P. Mukhopadhaya (2003): Trends in income disparity and equality enhancing (?)education policies in the development stages of Singapore, Department of Economics, National University of Singapore, *International Journal of Educational Development* 23 , pp 38-39

Radm, T. C. H.(2000): *Report of The Committee on Compulsory Education (CE) in Singapore*, Minister for Education Singapore office, 21 July, pp.1-7.

Republic of Singapore: Library of Congress–Federal Research Division Country Profile: Singapore, July 2006, PP.1-6.

Rivera, E. T., & Cruz, M. G: *CAREER COUNSELING IN SINGAPORE*. Career Planning and Adult Development Journal, 24(4), 2009.p 92

Rivera, E. T.(2008); *Training School Counselors in Singapore: First Impressions of a Multicultural Challenge* ,Journal of Counseling and Development : JCD; Spring; 86, 2,p.221

Tan, S. Y., & Chou, C. C. (2018) : Supervision effects on self-efficacy, competency, and job involvement of school counselors. *Journal of Psychologists and Counselors in Schools*, 28(1), ,P.18

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, World Data on Education ,Données mondiales de l'éducation Datos Mundiales de Educación, . pp.3-4.

Vicki, C.(2013): *Cultural and societal factors in high-performing jurisdiction*, University of Cambridge Local Examinations Syndicate, February, pp.11-13.

Zepeda, S. J.(2013): *The principal as instructional leader : a handbook for supervisors*. 2nd ed, Taylor & Francis.,p.26

Susan Sclafani: Rethinking Human Capital in Education Singapore As A Model for Teacher Development, The Aspen Institute Education and Society Program,2008,p5

Lim, K. M: Teacher Education & Teaching Profession in Singapore. Paper presented at the International Conference on the Teaching Profession in ASEAN Bangkok, Thailand، 2014, October.p7

-Elliott, E. M., Isaacs, M. L., & Chugani, C. D: Promoting Self-Efficacy in Early Career Teachers: A Principal's Guide for Differentiated Mentoring and Supervision. Florida Journal of Educational Administration Policy, 4(1), 2010,pp 131-146 .