



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## الإشراف التربوي في سنغافورة

إعداد

هند سعيد الزهراني

﴿ المجلد الثالث والثلاثين - العدد الثامن - أكتوبر ٢٠١٧ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## • أما قبل ..

" لقد أثبتت سنغافورة التزاما ثابتا بالإتصاف والجدارة، حيث شكلت الجدارة حجر الزاوية في فلسفة حكومة لي كوان يو Lee Kuan Yew ، وعدّ تحسين التعليم منذ البداية إستراتيجية رئيسية لتحقيق الأهداف الاقتصادية الطموحة لسنغافورة، ونتيجة لذلك فقد صنفت بيرسون للخدمات التعليمية في تقريرها عن التعليم عام ٢٠١٢- وفقا لبيانات وحدة الإكونوميست للمعلومات - النظام التعليمي في سنغافورة في المرتبة الخامسة عالمياً من بين أفضل النظم التعليمية في العالم في المهارات المعرفية والتحصيل العلمي، وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نتائجها أن سنغافورة تتمتع بنظام تعليمي عالي الجودة له مميزات منها: المعلمون والمديرون ذوو الكفاءات العالية والقادة الأقوياء ذوو الجرأة على الرؤى بعيدة المدى". (الدخيل، ٢٠١٤، ص١٤٩-١٥٠).

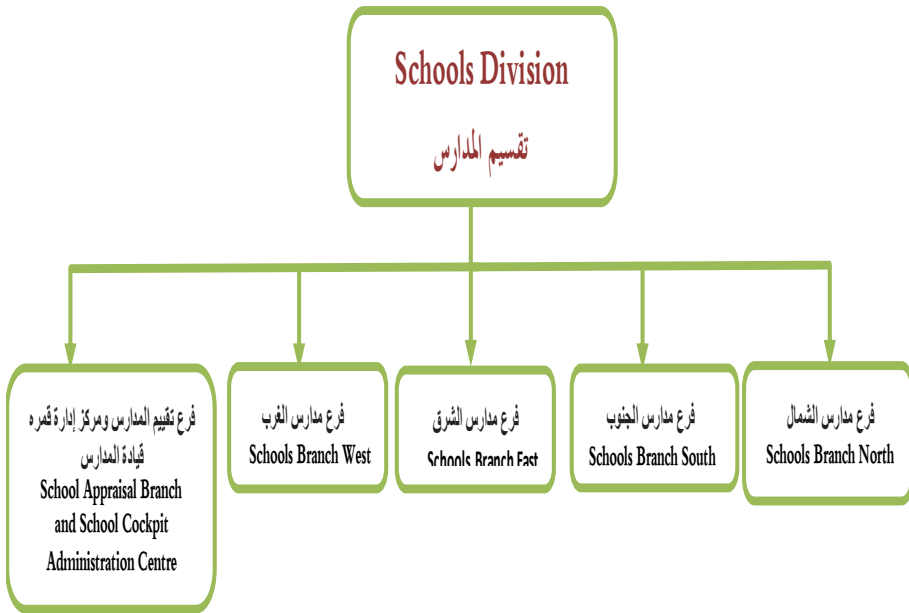
إن المنتع لتطور نظام التعليم في سنغافورة والإصلاحات التي شهدها يتضح له حرص الحكومة على التعليم واعتباره استثمار في رأس المال البشري، ومن أهم جوانب سير العملية التعليمية على أفضل وجه المتابعة والتقييم المستمر لكافة عناصرها ويذكر (الدخيل، ٢٠١٤) أنه قد تحقق ذلك من خلال إنشاء هيئة تفتيش المدارس واتخاذ إجراءات أخرى لضمان إتباع المعلمين للمناهج وأساليب التدريس المكلفين بها مركزيا وهذا كان قبل الثمانينيات، وبحلول منتصف التسعينيات بدأت مرحلة جديدة لإصلاح نظام التعليم والتي عرفت باسم "النموذج المركز على القدرة" والتي أطلق فيها العديد من المبادرات كان أولها عام ١٩٩٧ وهي مبادرة "مدارس التفكير، تعلم الأمة" (TSLN) وقد قامت هذه المدارس على أربعة مبادئ :

- الأول: الاستناد على نوعية جيدة من المعلمين ولذلك اتخذت تدابير صارمة من أجل رفع مستوى المعلمين وتحفيزهم وتطويرهم مهنياً.
- الثاني: منح قادة المدارس والمعلمين المزيد من الاستقلالية في ابتكار أساليب التعليم التي تتلاءم مع بيئة مدارسهم واحتياجات طلابهم.
- الثالث: إلغاء نظام التفتيش المركزي واستحداث نموذج التمييز المدرسي (SEM) وهو نموذج تقع فيه المسؤولية والتحكم على عاتق المدارس .
- الرابع: تقسيم المدارس إلى مجموعات يشرف عليها موجهون مختصون تتشارك هذه المجموعات الأساليب التعليمية والخبرات عبر نظام المصادر المشتركة داخل المجموعة I share .

وفي عام ٢٠٠٥ جرى إطلاق مبادرة جديدة وهي "تعليم أقل، تعلم أكثر" (TLLM) وفيها أيضا امتلاك زمام السيطرة يعود للمعلمين والمدارس وقادتها وكان يتعين على وزارة التعليم أن تكون مرنة وتسهل القرارات بتقديم الدعم اللازم لتعزيز الأساليب المهنية لمهنة التدريس.

#### أولا - المدارس:

- تقسم المدارس في سنغافورة إلى مجموعات وذلك لضمان جودة نوعية القيادة في كل قسم وتضم هذه المجموعات خمسة فروع ومركز واحد وهي :



شكل (١) تقسيم الفروع والمدارس

#### • فروع المناطق:

- تتولى الإشراف على إدارة جميع المدارس الابتدائية والثانوية والكليات والمعاهد مركزية.
- يتم تجميع المدارس في مجموعات، ويشرف على كل مجموعه مشرف العنقودية Cluster Superintendents. مهام مشرف العنقودية في كل فرع:

- يعمل على تطوير وتوجيه والإشراف على فرق القيادة المدرسية لضمان أن المدارس يتم إدارتها بشكل فعال.
- يضمن أن هناك شبكات للتبادل والتعاون بين المدارس الأعضاء داخل الفرع وذلك لرفع قدرة فرق القيادة ومستوى الأداء في كل مدرسة.
- يشرفون على تطوير الموظفين في الفروع وفقا لاحتياجات التدريب.
- يلعب دورا رئيسي في الإدارة المالية، ويضمن الاستخدام الفعال والأمثل للموارد المالية في كل فرع وتنسيق التمويل المجدي للمشاريع المدرسية والأنشطة التي تساعد المدارس لتحقيق النتائج المرجوة من التعليم. (١)

(١) <http://www.moe.gov.sg/about/org-structure/sd/>

#### ● فرع تقييم المدرسة School Appraisal Branch:

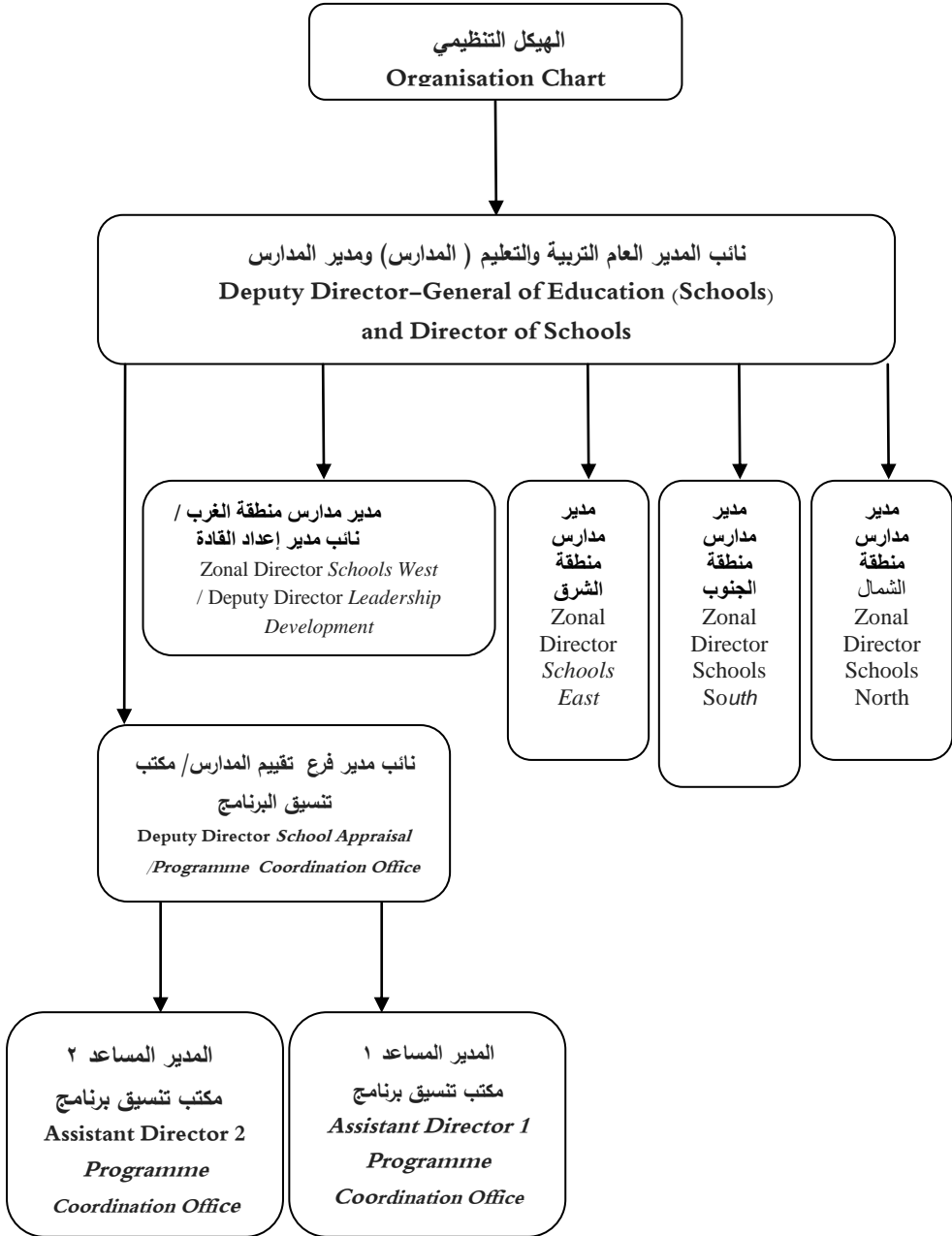
- هو المسئول عن تنفيذ نموذج التمييز المدرسي School Excellence Model (SEM) و نظام التعرف في وزارة التربية والتعليم.
- يقدم الفرع الاستشارات للتقييم الذاتي المدارس و يجري التحقق من النشاط الخارجي للمدارس.
- ويوفر أيضا معلومات للتحسين المستمر للمدارس و أنه يتم تنظيمها بشكل جيد وتوفير التعليم الجيد.

#### ● مركز إدارة قمره قيادة المدارس

#### School Cockpit Administration Centre

- الدور الرئيسي للمركز هو الإشراف على تطوير ونشر و صيانة نظام قمره القيادة المدرسية .
- ينسق نشر أنظمة وزارة التربية والتعليم تكنولوجيا المعلومات الجديدة للمدارس.
- متابعة التغييرات في سياسات وإجراءات وزارة التربية وتأثيرها على أنظمة وزارة التربية للمدارس.

- ونقل توصيات التغييرات في قاعدة العمل على النظم القائمة إذا لزم الأمر. (٢)



الشكل (٢) الهيكل التنظيمي لأقسام المدارس

<http://www.moe.gov.sg/about/org-structure/sd/> (٢)

## ثانيا - المعلم :

• إن نظام الإشراف التربوي في نظام التعليم السنغافوري قد وصل درجات عالية من الاحتراف وتطبيق معايير الجودة من بداية انتقاء المعلمين أنفسهم ونوعية التأهيل الأكاديمي المقدم لهم ووضع معايير واختبارات صارمة لانتقاء الكفاءات العالية ذات الجدارة لمهنة التعليم، أشار (الدخيل، ٢٠١٤) إلى أنه يتم اختيار المعلمين من الثلث الأفضل من خريجي المرحلة الثانوية ويقبل واحد فقط من كل ثمانية متقدمين للقبول في برنامج إعداد المعلمين ، ويخضع المتقدمون لمقابلات صارمة ومراجعات مركزه لسجلهم الأكاديمي ومهاراتهم في التواصل وحافزهم للتعليم ومساهماتهم تجاه مدارسهم ومجتمعهم، وهذا لأن مهنة التدريس مهنة محترمة جدا في سنغافورة وهذا جزء من الثقافة الكونفوشوسية وجزء من إدراك الجميع في سنغافورة مدى صعوبة أن يكون المرء مدرسا، وأضاف أن سنغافورة نفذت عملية انتقائية تديرها وزارة التعليم والمعهد الوطني للتعليم وبعد عملية الاختيار يعين المعلمون رسميا من قبل الوزارة وتدفع لهم الأجور في أثناء مدة تدريبهم حيث يراقب المعلمون ثلاث سنوات لكي يحدد أي مسار يناسبهم ويتم التعرف على المواهب القيادية مبكرا ويتم استثمارها وتطويرها وتدريبها وبلي ذلك ترقية هذه القيادات إلى منصب رئيس قسم في عمر صغير وأيضا يتم الانتداب إلى لجان أكاديمية وإدارية عدة وإلى مهمات في وزارة التعليم.

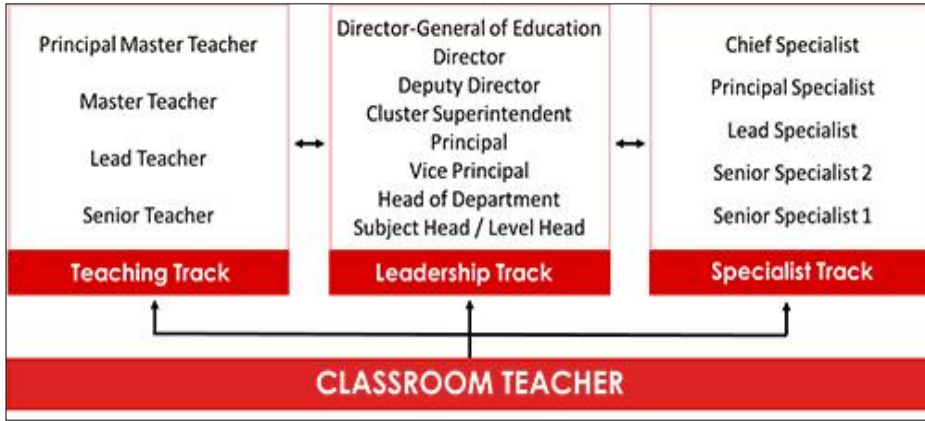
وحسب الموقع الرسمي لوزارة التعليم في سنغافورة وكما يتضح في الشكل رقم (٣) فإن

المسارات المتاحة للمعلمين هي :

- ١- مسار التدريس **The Teaching Track**: ويلتحق به الراغبون في العمل كمعلمي صفوف مع توفير فرص التنمية والتقدم المهني في المجالات التربوية والتعليمية ويتدرج المعلم وصولا إلى أعلى درجة وهو كبير المعلمين **Principal Master Teacher**.
- ٢- مسار القيادة **The Leadership Track** : ويلتحق به الراغبون في تولي مناصب قيادية في المدرسة أو الوزارة.
- ٣- المسار المتخصص **Specialist Track** : وفيه التركيز على المهارات العلمية والمعرفية والتطوير التعليمي ويلتحق به الراغبون في العمل على تطوير مجالات المناهج الدراسية المتخصصة.

وهناك ثلاثة عشر مستوى يتدرج فيها المعلم خلال هذه المسارات وصولا لأعلى مستوى (٣)

(٣) <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info>

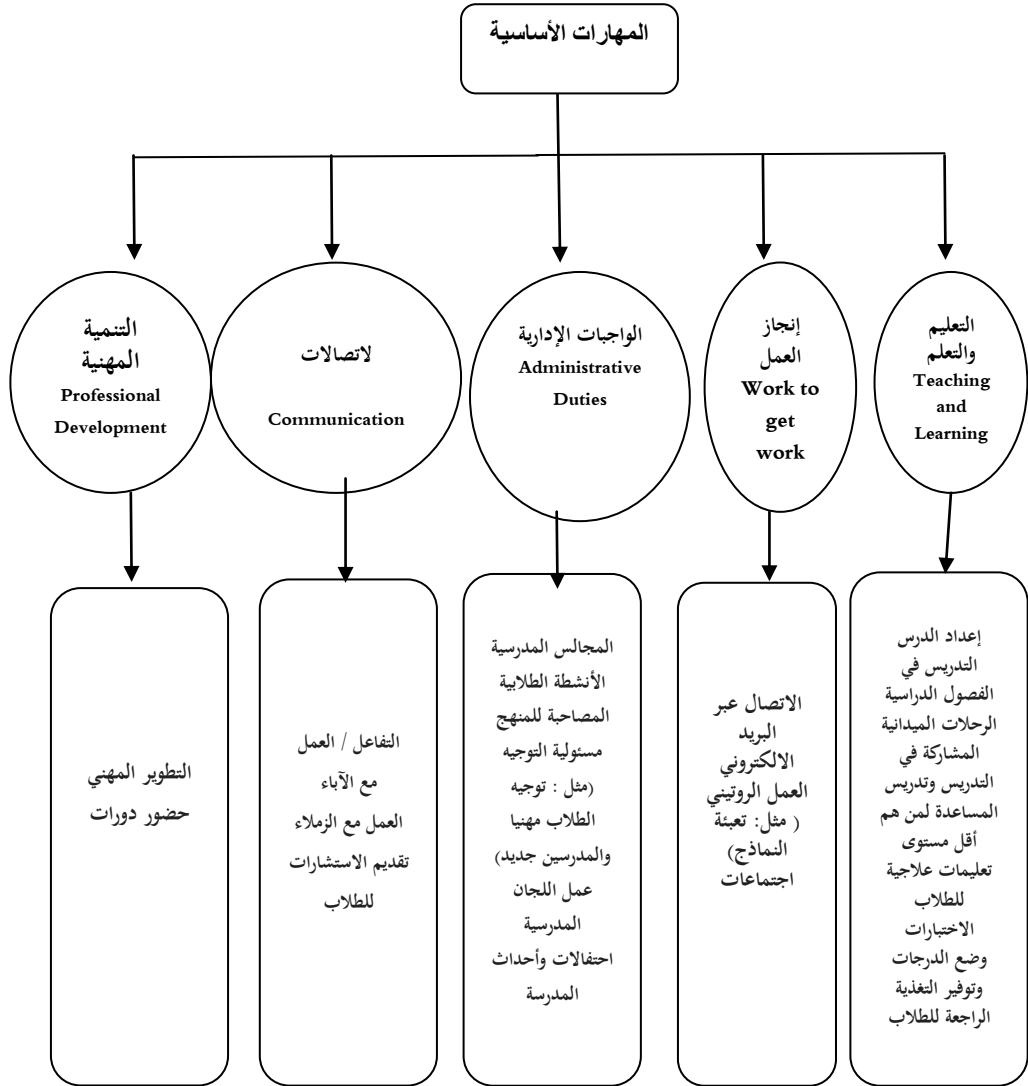


### شكل (٣) مسارات المعلم

في خطاب ألقاه السيد ثارمان شانموجاراتنام ، وزير المالية و وزير التعليم في الثامن والعشرين من ديسمبر عام ٢٠٠٧م في احد الاحتفالات، أكد فيه الحاجة إلى وجود نظام قوي وعادل لتقييم وإدارة الأداء. وأن المعلمين الذين أبلوا بلاء حسنا يجب أن يتم الاعتراف بهم ومكافأتهم، في حين أن أولئك الذين يحتاجون للمساعدة على تحسين أدائهم يجب أن يدرهم المشرفين عليهم، يوجد لدى سنغافورة نظام إدارة الأداء المحسن (EPMS) وقد ذكر الوزير في خطابه أن إدارة الأداء هي في حد ذاتها مهارة رئيسية، و بالتالي عملت الوزارة على زيادة تعزيز التدريب وإعداد المشرفين. والتدريب على وحدات نظام إدارة الأداء المحسن EPMS هي جزء من برنامج تدريبي للمشرفين ومن يقومون بتقييم الأداء، ويعتمد هذا النظام على فكرة الأجر على أساس الأداء أن حيث المدرسين يقيمون بناء على معايير الأداء المحددة وبالتالي سيتطلعون إلى رفع مستوى أداءهم، ولقد سعت الوزارة إلى رفع المعايير العامة في المدارس، وضمان جودة عالية في جميع المدارس وقد تم إصدار حزمه شاملة لتقييم الأداء وهي The GROW 2.0 Package affirms the good work of our teachers وتتعتمد على ربط معايير أداء المعلمين بمعايير السوق العالمي مع توفير فرص التطوير والنمو المهني وتقديم المساعدة على تعزيز الانسجام بين العمل والحياة العامة.(٤)

(٤) <http://www.moe.gov.sg/media/speeches/2007/sp20071228.htm>

- تجدر الإشارة إلى أهم المهارات المطلوب من المعلم تحقيقها ويتم تقييمه على أساس مستواه في هذه المهارات وهي خمس مهارات أساسية كما ذكرها (Lim,2014,page7):



شكل (٤) مهارات تقييم المعلم



- تلتزم وزارة التعليم بإطار أطلقت عليه اختصار (TEACH) كما هو موضح في الشكل (٥) اختصاراً ل (Teacher- Engagement Aspirations- Career- Harmony (معلم - مشاركته - طموحات - مهنية- انسجام ) ومن خلاله تقدم الدعم لمعلميها بطرق مختلفة ومرنة لتنميتهم مهنياً وتطوير قدراتهم الشخصية وخبراتهم التدريسية وتوفير المنح الداخلية أو الخارجية لهم لإكمال دراساتهم العليا في التخصصات التعليمية والتربوية المختلفة وتحقيق طموحاتهم الوظيفية سعياً لتوفير حياة عملية صحية، كما يوفر البرنامج المتعلق بالعمل للمعلمين فرصة الالتحاق بمنظمات خارجية لمدة قصيرة لكسب آفاق جديدة، ويقدم أيضاً لهم مجموعة واسعة من الدورات التدريبية في المعهد الوطني للتعليم (NIE) والمؤتمرات للمساعدة في رفع مستوى معرفتهم المهنية، وهناك دورات لموظفي التعليم ذوو الإمكانيات العالية لإعدادهم جيداً للقيام بأدوار قيادية ويمكن للمعلمين المشاركة في ما يصل إلى ١٠٠ ساعة من التطوير المهني في السنة وهذا يلاشك من أهم الأدوار التي يؤديها الإشراف للمعلم. (٥)

(٥) <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info>



شكل (٥) إطار (TEACH)

- ومن منطلق الاستفادة من خبرات المعلمين المتقاعدين فإن وزارة التعليم استحدثت لهم برنامج أطلقت عليه برنامج المعلم المساعد Adjunct Teachers Programme بنظام العقود والدوام الجزئي إيماناً بأهمية خبرتهم في توجيه المعلمين الأصغر سناً. (٦)
- ... نمو المعلمين بيني أمتنا ....

- في بيان صحفي على موقع وزارة التعليم السنغافورية صدر في الثالث والعشرين من شهر سبتمبر لعام ٢٠١٤م تصدره عنوان (نمو المعلمين بيني أمتنا) شمل عدة نقاط منها:
- أكد على أهمية دور المعلم وحاجته للتنمية المهنية وتعزيز ثقافته كونه يلعب دوراً هاماً في بناء الجيل الجديد من الأمة واستخراج أفضل ما في التلاميذ من قدرات.
  - بالنسبة للمعلمين الجدد فإن الوزارة والمعهد الوطني للتعليم (NIE) تلتزم بتدريبهم وإرشادهم وتوصي بإعطائهم مزيداً من الوقت والمساحة للتعلم.
  - حرص الوزارة على تعزيز نوعية التوجيه المقدم في المدارس من خلال تنمية مهارات الموجهين أنفسهم ودعم المعلمين داخل المدارس ليقوموا بتدريب زملائهم الأصغر والأقل خبرة منهم.
  - ترشيح المعلمين الكبار ومن تتوفر لديهم مهارات القيادة للالتحاق ببرنامج المعلمين القادة. (٧)

(٦) <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/applying/adjunct>

(٧) <http://www.moe.gov.sg/media/press/2014/09/growing-our-teachers-building-our-nation.php>

- برنامج التوجيه المنظم للمعلم الجديد

### The Structured Mentoring Programme for Beginning Teachers:

توفر الوزارة برنامجاً متخصصاً في الإشراف وتوجيه المعلمين الجدد وهو برنامج الإرشاد المنظم (SMP) Structured Mentoring Programme وقد تم تطوير هذا البرنامج بناءً على مداخلات وتوصيات من قادة المدارس والمعلمين ذوي الخبرة وكذلك المعلمين في السنتين والثلاث الأولى، ويقدم البرنامج الحث والتوجيه لبرامج العمل والتعلم، ويتم توفير المشرفين من ثلاث مستويات :

على مستوى الوزارة - على مستوى مجموعات المدارس - مستوى الإرشاد داخل المدرسة.

- يوفر هذا البرنامج للمعلمين إطار عمليات التعلم والمساعدة في التخطيط لتتميتها. كما سيتم توفير التدريب الممارسة العملية في مجالات مثل إدارة الصف، ومهارات الإرشاد الأساسية ومهارات التقييم.
- يتم ذلك من خلال ملاحظة الدروس الصفية وفريق التدريس وتقديم التدريب والممارسة العكسية بعد الملاحظة
- يتم منح جميع المدارس إطار برنامج (SMP) والذي يحتوي على المبادئ التوجيهية لقادة المدارس، والمرشدين والمعلمين المبتدئين. كما يتم تنظيم حلقة دراسية للمدارس لإعطاء مرشدين وقادة المدارس لمحة عامة عن إطار عمل ودور كل منهما.
- تقوم الوزارة بعملية رصد ومتابعة لتنفيذ هذا البرنامج وجمع التغذية الراجعة من قبل قادة المدارس والمرشدين والمعلمين الجدد أنفسهم، وتيسير جلسات التواصل بين المعلمين الجدد والمرشدين لتقديم الدعم والتوجيه اللازم.
- يتم تفريغ بعض المعلمين ذوو الخبرة Senior Teachers أو رؤساء الإدارات Heads of Department للإشراف على المعلمين الجدد. (٨)
- استوقفني حقيقة اهتمام الوزارة ومنسوبيها وعلى موقعها الرسمي بأدق تفاصيل حياة المعلمين من خلال التفاعل مع ما يكتب في المنتديات ومواقع التواصل وعلى سبيل المثال تفاعلت الوزارة مع رسالة لأحد المعلمات ذكرت فيها مقدار الضغط الذي تواجهه في حياتها المهنية والشخصية وأصدرت الوزارة بياناً تقدر فيه جهود المعلمين وتؤكد أنها ستعمل على مراقبة عبء العمل على المعلمين وتعيد النظر فيه ووجهت فيه رسالة تعزز فيه قيم الجد والمثابرة والقناعة والتأكيد أنها ليست المهنة الوحيدة المتعبة وأن الفرد ينبغي أن يقدم أفضل ما لديه وفي المقابل ستجتهد الوزارة لتسهيل كل الصعوبات التي تعترض مسيرة المعلمين مهنياً أو حتى على صعيد الحياة الشخصية. (٩)
- وهذا التعامل والاهتمام بالمعلم من كافة الجوانب هو الدور الحقيقي للقيادة التربوية والإشراف التربوي في الميدان حيث تهتم بجانب العلاقات الإنسانية وبجانب المهنية والاحتراف في العمل.

(٨) <http://www.moe.gov.sg/media/press/2006/pr20060126.htm>

(٩) <http://www.moe.gov.sg/media/forum/2010/05/moe-is-committed-to-teachers-well-being.php>

• ضمن إطار متابعة الخطط والمبادرات التي تطلقها وزارة التعليم فإن الحكومة السنغافورية تمارس دور الإشراف والمتابعة والتقييم لهذه الخطط وعلى سبيل المثال نشر على موقع وزارة التعليم رسالة مسائلة من البرلمان عن النتائج مبادرة " تعليم أقل ، تعلم أكثر " وما هي الدروس المستفادة من هذه النتائج ، وكيف سيتم تنفيذ هذه الدروس في المناهج الدراسية . وما إذا كان قد تم تنظيم جلسات تبادل لتبادل أفضل الممارسات عبر المؤسسات.

وقد جاء الرد من قبل الوزارة بتقرير مدعم بإحصاءات وكان ابرز النتائج أن المعلمين أكثر قدرة على تخصيص المناهج الدراسية، وتطبيق مجموعة متنوعة من أساليب التدريس، واستخدام وسائل أكثر تنوعا من التقييم، وأن الدعم من قادة المدارس عامل حاسم في نجاح الابتكارات وتطوير المناهج المدرسية. وأنه لا بد من وضع جدول زمني من أجل الجهود الرامية إلى تنسيق وتنفيذ الأنشطة، وقد وجد قادة المدارس والمعلمين أن الطلاب هم أكثر انخراطا ودافعية للتعلم، وأن هناك لعدد من المنابر التي توفر الفرص للمدارس لتبادل الابتكارات والممارسات الجيدة. (١٠)

#### • أما بعد ....

بعد الإطلاع على هذه التجربة المميزة للإشراف التربوي في سنغافورة نجد أنه اختلف مفهوم الإشراف فيها عن ما اعتدناه في أنظمتنا التعليمية، ولاشك أنه من اللافت هذا النجاح والتميز الذي حققته وزارة التعليم في سنغافورة حيث أنها كرست جهودها لتحقيق الجودة وبناء نظام تعليمي يقوم على معلمين تم اختيارهم بعناية وتدريبهم ليكونوا قادة في الميدان التربوي وموجهين للتلاميذ، وحرصت على الربط المتقن بين نظام التعليم والاقتصاد تماشيا مع الاتجاهات العالمية ومتطلبات عصر المعرفة فاستحدثت أدواراً جديدة للإشراف والتوجيه منها التوجيه التقني والاستعانة بمدرين أجنبي من ذوو الخبرة لصقل مهارات اليد العاملة والتوجيه المهني للطلاب خلال المرحلة الثانوية حيث يتعرف الطلاب على الاستراتيجيات التي من شأنها إكسابهم المهارات والمعرفة لتخطيط وإدارة تعلمهم وبالتالي تحدد مستقبلهم المهني واعتبار ذلك من حق أي طالب وواجبا وطنيا يؤديه المعلم تجاه الجيل الجديد للأمة.

حتى تتمكن في المملكة العربية السعودية من تطبيق تجربة مماثلة لابد أن نضع في الاعتبار ضخامة النظام التعليمي لدينا واتساع المناطق التي يشملها، وبالرغم من كون أهداف العملية التربوية موحد وعلينا نسبة كبيرة من الاتفاق بين أفراد المجتمع السعودي إلا أننا نفتقر لتكامل المنظمات الحكومية مع بعضها، ولكن للأسف توجد فجوات داخل المنظمات نفسها وبالرغم من الجهود المخلصة والطامحة للتطوير إلا أنها تبدو باهتة بسبب عدم تحقق كامل التعاون والعمل الجاد إضافة إلى الهدر المالي والبشري الحاصل لدينا، نحن بحاجة إلى استراتيجيات منظمة ومدروسة تحاكي الواقع وتراعي التدرج في التطبيق وأهم هذه الاستراتيجيات حصر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لتقود عمليات والتطوير، الإشراف حالياً وفي هذه الفترة الزمنية لابد أن يستحدث ادوار التوجيه المهني والتقني للطلاب وربط معايير الأداء بالأجور كوسيلة فاعلة لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة استناداً رأس المال البشري إضافة إلى الحاجة الملحة إلى توفير مساحة من الحرية لمدراء المناطق التعليمية ومن يقع تحت سلطتهم وصولاً للمعلم في فصله لتحديد أفضل الطرق لسير الأعمال بناء على حجم الثقة فيهم وان اختيارهم لهذه الأعمال منذ البداية كان وفق معايير عالية الجودة، هذا والله من وراء القصد.

(١٠) <http://www.moe.gov.sg/media/parliamentaryreplies/2010/04/teach-less-learn-more.php>

### المراجع

- الدخيل، عزام محمد ، (٢٠١٤)، تعلمهم ، بيروت ، مطابع الدار العربية للعلوم ، الطبعة الثانية.
- Lim, K. M. (2014, October). *Teacher Education & Teaching Profession in Singapore*. Paper presented at the International Conference on the Teaching Profession in ASEAN, Bangkok, Thailand.
- موقع وزارة التعليم في سنغافورة  
<http://www.moe.gov.sg/>
- <http://www.moe.gov.sg/about/org-structure/sd/>
- <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info>
- <http://www.moe.gov.sg/media/speeches/2007/sp20071228.htm>
- <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info>
- <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/applying/adjunct/>
- <http://www.moe.gov.sg/media/press/2014/09/growing-our-teachers-building-our-nation.php>
- <http://www.moe.gov.sg/media/press/2006/pr20060126.htm>
- <http://www.moe.gov.sg/media/forum/2010/05/moe-is-committed-to-teachers-well-being.php>
- <http://www.moe.gov.sg/media/parliamentaryreplies/2010/04/teach-less-learn-more.php>