



يتناهى الاهتمام بالدور القيادي الإشرافي لمدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته لأن هذا الدور يستهدف تحسين نوعية التعليم الذي يقوم به المعلمون والتعلم الذي يقوم به الطلاب

18 April, 2024 الكاتب : د. محمد الهاجري عدد المشاهدات : 8580



كيف يقوم مدير المدرسة بعملية الإشراف؟

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

تمهيد

تحتل الإدارة المدرسية مكانة متميزة، فهي على تواصل مباشر مع المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وللإدارة المدرسية موقع حساس لدورها الأساسي في التأثير على سير العمل اليومي للعملية التعليمية وتحقيق أهدافها. وما يوحى بأهمية الإدارة المدرسية سيادة اتجاهات جديدة فيها جعلتها تتتجاوز الدور الضيق للإدارة المدرسية المتمثل بتسيير شئون المدرسة والمحافظة على النظام فيها ومتابعة سير الدراسة وفق جدول الدروس الأسبوعي، إلى ذي جوانب فنية تسعى للرقي بأداء المعلمين ومستوى تحصيل الطلاب، من خلال الاضطلاع بأدوار إشرافية في المدرسة. ومع تنامي قوة هذا الاتجاه واقتناع التربويين به ظهر شعار مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم. ونفهم من هذا الشعار أن دور مدير المدرسة دور المشرف

التربوي تماماً مع أفضلية واحدة على دور المشرف التربوي هي أن المشرف زائر يأتي ويفادر أما المدير فهو المشرف المنوّع في العملية التربوية المواكب لها على أرض الواقع.

يتناهى الاهتمام بالدور القيادي الإشرافي لمدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته لأن هذا الدور يستهدف تحسين نوعية التعليم الذي يقوم به المعلّمون والتعلم الذي يقوم به الطالب.

يشتمل هذا الدور لمدير المدرسة على مجموعة من المهام الرئيسيّة كتطوير أداء المعلّمين والإشراف على تنفيذ المنهج وتطويره في بعض الأبعاد بهدف تنمية الطالب شموليّاً وتكاملياً وبشكل متوازن في شتى مناحي شخصيّتهم الجسدية والعقلية والنفسية والاجتماعية والأخلاقيّة... أضف إلى ذلك الانفتاح على المجتمع المحلي والتفاعل معه بعقلانية في كل ما يساعد في تطوير المجتمع وتطوير المدرسة.

وباختصار فإن الدور الإشرافي لمدير المدرسة يعني بتهيئة جميع الظروف والأجواء واللوازم التي تؤدي إلى تحقيق تعلم أفضل يلبي حاجات المعلّمين وحاجات المتعلّمين وخصائصهم النمائيّة ومتطلبات المستقبل الذي سيعيشون. وفي هذا الإطار تؤكّد فيما سنقدم ذلك - عزيزي المدير - على المفاهيم والأساليب والمهام التي يستخدمها المشرف لتعيينك على أداء الدور المطلوب منه قائدًا تربوياً ومشرفاً مقيماً في المدرسة.

١- مفهوم الإشراف التربوي:

يتّنوع مفهوم الإشراف التربوي وفقاً لتنوع فلسفة التربية والتعليم وأهدافها، ووفقاً لنظرة النظام التربوي وفهمه لعملية التعليم والتعلم، ويأتي الإشراف لتوكيده وتعزيز والتأكد من تنفيذ نظرة النظام التربوي تلك. فعندما كانت النّظرة للّearning أو حتى التربية مقصورة على نقل المعلومات للطالب وأن المعلم هو وسيلة النّقل تلك كانت مهمة الإشراف مقصورة على متابعة المعلّمين وتوجيههم لتنفيذ هذا الدور بنجاح وفاعلية. ولضمان نجاح المعلم في التنفيذ كان المشرف يقدم للمعلم مجموعة من النصائح والتوجيهات التي يراها المشرف ضرورية لنجاح المعلم في التعليم. ونرى من ذلك أن دور المشرف نفسه كان نقل المعلومات للمعلم ليتعلّم كيف ينفذ التعليم لضمان اكتساب الطالب للمعلومات المطلوبة، وكان دور مدير المدرسة متابعة تنفيذ تعليمات المشرف التربوي وتوجيهاته. ومع تطور النظريات التربوية في مجال التعليم والتعلم وتطور علم النفس التربوي وتطور نظريات التواصل الإنساني، تغيرت النّظرة للّearning والتعلم والتفاعل الصفي وبيئة التعلم وأشكال التقويم، وامتد التطور إلى مفهوم الإشراف ودور المشرف ومدير المدرسة، وصار ينظر للّearning حالياً باعتباره عملية تفاعل إنساني بين المعلم والمتعلّم ويتمثل دور المعلم في هذه العملية على تيسير التعلم ومساعدة المتعلّمين على التعلم ذاتياً وفي فرق تعليمية تعاونية، وتغيير هدف التعليم من إكساب الطالب المعلومات إلى مساعدته في البحث عن المعرفة والوصول إلى مصادرها واكتشافها وإنجادها. ومن هذا المنظور تغير دور المشرف ودور مدير المدرسة ليكون منسجماً مع دور المعلم: فمن غير المعقّول ولا المقبول أن يكون المعلم إنسانياً ويسراً لتعلم الطالب بينما المشرف ومدير المدرسة غير ذلك. فهذا المشرف ومدير المدرسة مهمتها الرئيسة الرقي بأداء المعلم. واستناداً لذلك يجب أن يكون دور المشرف ومدير المدرسة ميسراً لتعلم المعلم والرقي بأدائيه من خلال التفاعل الإنساني التعاوني ومن خلال مساعدة المعلم على التعلم ذاتياً وتعاونياً عن طريق التواصل وتبادل الخبرات مع الزملاء الآخرين والاتصال بمصادر المعرفة المتنوعة والتدريب الهاّدف المستند للّneeds للّearning.

ينطلق المفهوم الحديث للإشراف التربوي الذي ينبغي أن يتبنّاه المشرف التربوي ومدير المدرسة من الفرضية الأساسية القائلة بأن جميع المعلّمين يمتلكون القدرة الكامنة على النمو المهني بالقدر الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتنظيم التعلم الفعال وتحقيق الأهداف المنشودة، إذا توافر لهم المناخ الملائم. لذا فقد ابتعد المفهوم الحديث للإشراف كثيراً عن الممارسات التقليدية للمشرفين التي كانت قائمة على

النصح والإرشاد، فالمحترف ومدير المدرسة بالمفهوم الحديث يشجعان المعلم على محاكمة ممارساته وتصرفاته التعليمية عن طريق توليد شعور فيه بعدم الرضا عن بعض ممارساته التعليمية الصافية مما يجعله راغباً في تغييرها وباحثاً عن البديل وكيفية التغيير للوصول لهذا البديل سعياً لإشباع حاجة تولدت فيه وليس امتثالاً لأوامر أو نصائح شخص مسؤول. ويقوم المشرف ومدير المدرسة في هذه الحالة بتعزيز المعلم وتعزيز ثقته بنفسه؛ فهو قد أقدم على عمل تربوي يقدر ويتحقق وسيكون له مردود إيجابي على أدائه وعلى تعلم طلابه.

لذا، فإن هناك مفاهيم واتجاهات عديدة في الإشراف التربوي منها ما يرى الإشراف التربوي عملية تفاعل إنسانية مرنّة ومخططة ومنظمة تعترف بقيمة وقدرات كل من المعلم والطالب بصفة كل منهما إنساناً، وتهدف إلى التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم من ذوي العلاقة، لتنسيق جهودهم وحشد طاقاتهم واستثمارها من أجل تحسين تلك العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهدافها.

هناك من يرى الإشراف نظاماً متكامل العناصر له مدخلاته وعملياته، ويستهدف إحداث تأثيرات إيجابياً مرغوب فيها في كفايات المعلمين وغيرهم من المستهدفين لتحسين عمليات التعليم والتعلم.

وباستقراء الاتجاهات السابقة يمكن القول إن الإشراف التربوي عملية تعاونية تشاركية متعددة قائمة على التواصل والتفاعل الإنساني بين المشرف والمعلم وهدفها الرئيس الرقي بنوعية التعليم والتعلم. والمشرف التربوي ومدير المدرسة في ضوء هذه النظرة: ليس متابعاً ومقوماً يرصد الأخطاء، ولكنه شريك للمعلم ومتعاون معه ويقدم له المساعدة والتوجيه ويتعاون معه في التخطيط لتحسين أدائه وأداء طلابه في إطار من العلاقات الإنسانية والتواصل الإيجابي الفعال، والتدريب الذي يلبّي الحاجات الفعلية للمعلم مما يؤدي إلى تطويره مهنياً، ويكون تقويم مدير المدرسة المشرف للمعلم بهدف جمّيع المعلومات واستخلاص التغذية الراجعة البناءة التي تساعده في الرقي بأداء كل من المعلم والطلاب والحكم على مخرجاته. وإنـ -عزيزـي المدير المشرف- فإن دورك كمشرف مقيم يعني أن تتعاون مع المعلم وتتساعده وتتوفر له الدعم في شتى مجالات عمله خاصة الموقف الصفي.

2- مهام مدير المدرسة كمشرف مقيم

ليس من السهل أن نحدد تحديداً واضحاً بيناً مهام مدير المدرسة في بُعد الإشراف التربوي؛ لأن نوعية هذه المهام تعتمد على مفهوم الإشراف وعلى الأهداف التي يتطلع إلى تحقيقها، وبما أن هذه (الأهداف والمفهوم) تختلف من مجتمع إلى مجتمع، ومن فلسفة تربوية إلى أخرى ومن نظام تربوي إلى آخر يغدو مفهوماً لماذا تكون عملية التحديد هذه غير سهلة. وفيما يأتي محاولة لإبراز أهم المهام التربوية التي تناظر بعدي المدرسة باعتباره مشرفاً مقيناً.

أولاً: مجال التخطيط

التخطيط الفصلي والتخطيط اليومي للدروس عملية هامة جدًا بالنسبة للمعلم والطالب ومدير المدرسة مطالب بتدريب معلميه على التخطيط الجيد، كما أنه مطالب بدراسة خطط المعلمين الفصلية واليومية وتحليلها ومن ثم تزويدهم بالتجذية الراجعة المناسبة حولها. وإنما يمكن أن يقوم مدير المدرسة المشرف في مجال التخطيط بما يأتى:

- 1- يناقش المعلم في كيفية اشتقاء الأهداف التربوية الخاصة من الأهداف التربوية العامة
 - 2- يناقش المعلم في كيفية تحديد / اشتقاء الأهداف التربوية للدرس.
 - 3- يناقش المعلم في كيفية صياغة الأهداف التربوية سلوكيا.
 - 4- يناقش المعلم في كيفية التحضير الاليومي للدروس.

5- يتتابع التحضير اليومي للدروس ويقدم تغذية راجعة (ملاحظات، توجيهات، مقترنات) شفوية أو خطية حوله.

6- يناقش المعلم في خططه الفصلية ويقدم له تغذية راجعة حولها، ويتتابع تنفيذها ويتأكد من التزام المعلم بها.

ثانياً: مجال المنهج

يعد المنهج المدرسي من العناصر الرئيسية في العملية التربوية إن لم يكن عنصرها الأساس؛ فهو يحدد للمدرسة وللمعلمين الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها كما يبين الاستراتيجيات والنشاطات وأساليب التقويم التي تدعم ذلك. وإذا عرفنا أن المنهج يترجم جزء كبير منه في كتاب أو كتب مدرسية يحتاجها المعلمون والطلاب ولا غنى لهم عنها، يجدو المنهج المدرسي العنصر والموجه الرئيس للعملية التربوية. وإذا كان الحال كذلك فإن مهمة تطوير المنهج من المهام الرئيسية والجوهرية لمدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلمين وغيرهم من التربويين ذوي العلاقة. وباعتباره مشرفاً مقيماً، تحتاج -عزيزني المدير- إلى تطوير معلوماتك في مجال المناهج وأسسها وصناعتها وإجراءات وطرق تحليلها وتطويرها.

إن الإشراف على تنفيذ المنهج وتطويره من المهام الرئيسية لمدير المدرسة، وفي هذا المجال يطالب مدير المدرسة بالاطلاع على المناهج الدراسية المقررة وتشكيل اللجان الخاصة لدراسة المناهج وتحليلها وإجراء الدراسات والبحوث وتقديم المقترنات الازمة لتطويرها وتحسينها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية. ويفترض في مدير المدرسة توفير التسهيلات المادية والمعنوية الازمة لنجاح هذه اللجان في عملها. وفي هذا المجال يمكن إجمال دور مدير المدرسة -بما يأتي:

1- تعريف المعلم بمضمون سياسة التعليم وأهدافها ويناقشه فيما.

2- يوفر المناهج والكتب والأدلة التي يحتاجها المعلم في تدريس مادته.

3- مناقشة المعلم في كيفية تحليل المنهج وفي كيفية بناء جدول التحليل اللازم لذلك.

4- تشكيل مجلس المادة الدراسية بالتعاون مع المعلمين لتبادل الآراء والخبرات المهنية.

5- تشكيل لجان تقويم وتطوير المنهج والكتاب المدرسي والمشاركة في اجتماعاتها وتفعيل أعمالها وقراراتها.

ثالثاً: تفعيل الموقف الصفي وفعالياته

يمثل الموقف الصفي مجال التفاعل الحقيقي بين المعلم والطالب والمادة العلمية وبيئة التعلم، وتحسين الموقف الصفي بجوانبه كافة من أساسيات عمل مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً، ولكي يقوم المدير المشرف بهذه المهمة لابد له من زيارة المعلم زيارات صافية وفق الأساليب التربوية للزيارة الصافية والتي ستناقشها لاحقاً . وأن يقدم المساعدة للمعلم لتحسين أدائه الصفي ليكون التدريس تفاعلياً حافزاً على التعليم والتعلم.

ولكي يقوم مدير المدرسة بمهام تفعيل الموقف الصفي على أفضل وجه يجب أن تعرف أساليب الإشراف الصفي وكيفية ملاحظة الممارسات الصافية للمعلم وللطلاب، وكيفية تسجيلها وتحليلها واستخلاص التغذية الراجعة منها. وإضافة لذلك فإنك كمدير مشرف بحاجة لمعرفة استراتيجيات التدريس وكيفية تطبيقها بفاعلية.

ويتوقع من مدير المدرسة في مجال تفعيل الموقف الصفي أن:

- 1- يساعد المعلم في كيفية تنظيم الموقف الصفي بشكل .. الأهداف المخطط لها.
- 2- يساعد المعلم في كيفية مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.

- يساعد المعلم في كيفية إثارة النقاش الصفي وإدارته بشكل مثمر.
- يقترح أساليب تدريسية جديدة على المعلم.
- يساعد المعلم في كيفية تطبيق الأساليب التدريسية الجديدة.
- يساعد المعلم في كيفية توظيف التقنيات التربوية المتنوعة بما يخدم الموقف الصفي.
- يساعد المعلم في كيفية خلق بيئة صفية آمنة وحافظة على المشاركة والتفاعل الإيجابي والتفكير، ويعبر كل طالب فيها عن رأيه بصرامة ووضوح.
- يساعد المعلم في كيفية خلق بيئة صفية دافئة (احترام متبادل، تعاون، علاقات جيدة).
- يساعد المعلم في كيفية استخدام أساليب التعزيز المتنوعة.
- يساعد المعلم في كيفية استخدام التقويم الصفي المعرفي في تطوير تعلم الطلبة.
- ينصر المعلم ويعرفه بأساليب حديثة لإدارة الصف وحل مشكلات الطلاب.

رابعاً: مجال تنمية المعلمين مهنياً

من أهم وظائف مدير المدرسة في المجالين الفني والإداري تنمية موظفي المدرسة مهنياً، ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهمة عليه تنمية نفسه مهنياً قبل أن يقوم بتنمية المعلمين العاملين تحت إدارته وإشرافه. وتحتاج هذه العملية من المدير أن يتعرف -بوسائل علمية متعددة- حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها سواء بترشحهم للدورات التدريبية أو ورش العمل أو حلقات النقاش أو غير ذلك. وإذا ما صمم مدير المدرسة للمعلمين برنامجاً تدريبياً أو نفذ برنامجاً تدريبياً فعليه أن يكون ملماً بجوانب عدة تدعم التدريب وتعززه مثل: نظريات التعليم والتعلم واستراتيجيات التدريس، وسيكولوجية تعليم وتعلم الكبار، وдинامييات الجماعة وأساليب إدارتهم وتقبل أخطائهم، وإثارة دافعياتهم للنمو والتعلم والتفاعل والإسهام الإيجابي، وتجريب الأفكار الجديدة سعياً للإبداع والتميز. وإضافة لما سبق يتوقع من المدير المشرف في هذا المجال أن:

- يتعاون مع المعلمين في إجراء دراسات وبحوث لتعرف حاجاتهم واحتياجات طلابهم.
- يصمم برامج تدريبية للمعلمين في ضوء حاجاتهم.
- يتتيح الفرصة للمعلم ليشارك في التدريب متدرجاً وفق حاجاته (التي تم تشخيصها) أو بناءً على طلب المعلم.
- يتتيح الفرصة للمعلم المتميز ليشارك في التدريب مدربراً.
- يعرض دروساً تطبيقية (من أدائه) أمام المعلمين المستهدفين.
- يعرض دروساً تطبيقية (من أداء معلمين متميزين) أمام المعلمين المستهدفين.
- يسهم في إعداد نشرات تربوية (تتعلق بالمبحث) ويوزعها على المعلمين.
- يساعد المعلم في الوصول إلى مصادر ومراجع المعرفة العلمية.
- يساعد المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق تبادل الزيارات الصيفية المنظمة في المدرسة أو بين مجموعة من المدارس.
- ينظم ندوات ومحاضرات تربوية ذات أهمية بالنسبة للمعلمين.

خامساً: مجال المناخ المدرسي

إن تصميم برامج التطوير المهني، وتوفير فرصه للمعلمين وغيرهم من العاملين شيء جيد ويساعد في تحسين أدائهم، ولكن هذا وحده غير كافٍ؛ فالعمل التربوي المدرسي يتم في وسط ومناخ اجتماعي، وهذا المناخ يفترض أن يكون حافزاً للعمل والنمو. ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون المدرسة بيئة آمنة ومرية نفسياً.

تشيع فيها ثقافات التعاون والتطوير والحرص على النمو التميز. ولا يتحقق ذلك إلا إذا آمن المدير المشرف بحق المعلم والطالب أن يتفاعل في مثل هذه البيئات والمناخات، وأن ينمو كل واحد منهم إلى أقصى ما تسمح به قدراته.

إن البيئة المدرسية والصفية ومناخات العمل تمثل الوسط المادي والنفسي للمعلم والطالب، وما لم تكون هذه البيئة صافحة ومساعدة على إنبات الأفكار الجديدة والإبداع، يفدو الفعل التربوي في المدرسة بلا جدوى حقيقة. وصدق الشاعر العربي إذ يقول:

كم طوى البؤس نفوساً لو رعت منبأ خصباً لكان أينعت
ويتوقع من المدير المشرف في مجال البيئة المدرسية أن:

- يقترح أساليب للتواصل والتفاعل الإيجابي بين المعلمين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة المدرسية، مثل المجتمعات واللقاءات الاجتماعية خارج العمل وغيرها.
- يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تنشأ بينهم وبين الإدارة المدرسية.
- يساعد المعلمين على التواصل والتفاعل مع الآباء والمجتمع المحلي.
- يحرض على حضور اجتماعات مجالس المعلمين.
- يعمل على تشكيل مجالس الموارد الدراسية من جميع معلمي المادة.
- يشارك بفاعلية في اجتماعات مجلس المادة الدراسية التي يشرف عليها.
- يساعد المعلم في حل قضايا الطلبة المتعلقة بالنظام.
- يشجع المعلم على عقد جلسات حوار مفتوح مع الطلبة لتعرف مشكلاتهم وأخذ تغذية راجعة منهم وتقديمها لهم.
- يشجع المعلم ويساعده في إقامة المعارض التربوية المختلفة.
- يناقش المعلم في كيفية إثراء البيئة الصفية.
- يساعد المعلم في توفير اللوازم المختلفة التي يحتاجها للتدريس مثل مقاعد وكتب ومختبرات... إلخ
- يساعد المعلم في خلق وتنمية اتجاهات وقيم إيجابية لدى الطلبة نحو المدرسة ومرافقها وتجويفاتها ونحو الكتاب المدرسي والمعلمين والزملاء.. إلخ
- يشجع المعلم على السلوك إيجابياً أمام الطلبة (عدم التدخين، وعدم الصراف، وعدم استخدام العقاب البدني.. إلخ).

سادساً: مجال التقويم

إن التقويم مهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة، وهو عملية ضرورية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ومستوى نجاح الخطط وعمليات التنفيذ، ونظراً لأهمية التقويم في ضبط العمل وتصويب مساره وعملياته، لا بد أن تكون إجراءات مدير المدرسة علمية من حيث التنفيذ واستخلاص وتقويم التغذية الراجعة البناءة. ولا بد له من إعداد أو توفير الأدوات المناسبة اللازمة.

يشمل مجال التقويم تقويم أداء المعلمين وتقويم تحصيل الطلاب وسلوكاتهم واتجاهاتهم. فعملية تنظيم وإدارة تقويم تحصيل الطلاب مهمة رئيسة من مهام مدير المدرسة، فهي التي تزودنا بالنتائج المدرسية وفي ضوئها يتقرر نجاح الطلاب وكذلك المعلمين والمدرسة. وإذا كان الحال كذلك يجب أن تتم هذه العملية بشكل علمي سليم يشمل وضع الخطط لدراسة تحصيل الطلبة، وبناء الاختبارات وتنفيذها ومتابعتها ودراسة نتائجها وكيفية الحصول على التغذية الراجعة منها، لتحسين التعليم والتعلم في المدرسة.

ويمكن إجمال مهام مدير المدرسة في مجال التقويم بمساعدة المعلم في تعرف كيفية:

مساعدة المعلم في تعرف كيفية إعداد الاختبارات الجيدة وبناء جدول مواصفاتها وكيفية التعامل مع هذه الجداول.

مساعدة المعلم في تعرف كيفية تحليل نتائج الاختبارات واستخلاص التغذية الراجعة من نتائج تحليلها.

تبصير المعلم بأساليب وأدوات تقويم جديدة لتقدير تعلم الطلاب ويقدم له بعض هذه الأساليب والأدوات.

مساعدة المعلم في كيفية تقويمه لنفسه ذاتياً.

تعريف المعلم بمدلولات بنود تقويم الأداء التي يتم تقويمه في ضوئها.

3- الكفايات الالزمة لمدير المدرسة للقيام بدوره مشرفاً مقيماً

لكي يستطيع مدير المدرسة القيام بالمهام السابقة التي أشرنا إليها، ولكي يضطلع بمسؤولياته بفاعلية، لابد من امتلاكه عدد الكفايات المهنية (أي القدرة على إنجاز الشيء المطلوب بالمستوى المطلوب؛ وبلغة أخرى لابد لمدير المدرسة -كمشرف مقيم- من امتلاك حزمة من المعرف والمهارات المتنوعة تجعله قادراً على إنجاز المطلوب منه).

من الكفايات الالزمة لمدير المدرسة للقيام بدوره الإشرافي ما يأتي:

كفايات مهنية: وتشمل:

التدريس الفعال

لكي يستطيع مدير المدرسة مساعدة المعلم في تعرف وامتلاك وممارسة مهارات التدريس الفعال، يجب أن يكون هو نفسه معلماً فعالاً ممتلكاً لهذه المهارات، فالمعلم لا يقتدي بمعلم فاشل بل يقتدي بنموذج ناجح فعال. وإذا أراد المدير المشرف أن يكون قدوة للمعلمين لابد أن يكون -في الأصل- مالكاً ومتقناً لمهارات المعلم الفعال الناجح؛ ليكون قادراً على تقديم نموذج درس أمام المعلميين حينما يتطلب الموقف ذلك؛ لأن يعطي المدير المشرف درساً لتعريف المعلميين بأسلوب تدريسي جديد، أو لتوضيح مهارة تدريسية معينة لهم مثل: توزيع الأسئلة الصحفية أو كيفية مراعاة الفروق الفردية، أو كيفية التعزيز الفعال.

وفيما يلي عدد من الكفايات التي نقترح على مدير المدرسة تنمية نفسه فيها ليتمكن من مساعدة معلميه على تحسين مواقفهم التعليمية التعلمية.

- التهيئة الحافظة.

- تنويع المثيرات.

- الغلق.

- العرض أو التقديم.

- الشرح والتوضيح.

- تقديم الأمثلة المناسبة وتنويعها.

- تعزيز التعلم بالتكرار أو بإعطاء تطبيقات (Planned Repetition).

- توفير التواصل الجيد مع الطلاب وبين الطلاب والمادة.

- تعزيز إسهامات الطلاب ومشاركتهم.

- تقديم تلميحات لفظية أو غير لفظية هادئة أو حافظة.

- توظيف الصوت بشكل هادف إيجابي.

- الاستجابة التربوية لـإجابات الطلاب وإسهاماتهم ومشاركتهم.

الإشراف على تطوير المنهج:

إذا كان من مهام مدير المدرسة الإشراف على تنفيذ المنهج وتطويره فإنه لا بد له من امتلاك المهارات التي

تمكنه من متابعة تنفيذ المنهج وتحليله وتشخيص نقاط قوته وضعفه ووضع تصورات لتحسينه أو حتى تغييره. وفي هذا المجال يتوقع من مدير المدرسة تشكيل فرق لتقويم المنهج وتقديم الملاحظات والمقترنات التطويرية. كما يتوقع منه العمل على توفير المراجع التربوية الصديقة الالزمة للمعلمين في مجال المناهج واستراتيجيات التدريس وإدارة الصفوف، والمادة العلمية التي يدرسونها.

التطوير المهني

وهذا يعني قدرة مدير المدرسة على استقراء حاجات المعلمين وآليات رفع مستوى أدائهم من خلال برامج واقعية غنية ومناسبة لمستوياتهم.

التقويم

ويعني ذلك أن يمتلك مدير المدرسة المعلومات والمهارات التي تمكنه من تقويم أداء المعلمين وتقويم تعلم الطلاب وإدارة عملياته (وضع برامج الاختبارات، وبرامج تصحيح دفاتر الإجابة ورصد النتائج في سجلات وعمل الشهادات، وإعداد تقارير تغذية راجعة لأولياء الأمور وللمسؤولين)، وعمل دراسات حول نتائج الطلاب وأثر التعليم والعوامل المؤثرة في كل منهما.

كفايات اجتماعية، وتشمل:

بناء ثقافة التعاون

ويعني ذلك أن يكون المدير المشرف ذا اتجاهات إيجابية نحو العمل ونحو الآخرين، فيشكل فرق العمل وينشر في المدرسة ثقافة التعاون والعمل التعاوني والعمل من خلال الفرق والدعم المتبادل. ويشجع المعلمين على القيام بالمشاريع والأعمال التعاونية والتدريس من خلال استراتيجيات التعاون والمشاريع. وييتطلب ذلك أن يكون المدير على معرفة ودرية بسيكولوجية الكبار وسيكولوجية الطفل المتعلم، وأساليب قيادة الفرق وتوجيهها وتعزيزها.

ال التواصل الإنساني الفعال

يعمل مدير المدرسة في وسط اجتماعي، وهو بحاجة إلى التواصل معه باستمرار من أجل التأثير فيه لتحقيق أهداف التعلم بالمستوى المطلوب. كيف يخاطب المدير الآخرين؟ كيف يحاورهم ويناقشهم؟ كيف يدير المجتمعات؟ كيف ينفتح على العاملين وعلى الطلاب؟ كيف ينفتح على المجتمع وكيف يتواصل معه؟ كيف يعزز العاملين؟ كيف يستمع للآخرين وكيف يتفهم حاجاتهم؟ وكيف يتعرف نقاط ضعفهم ويتقبلها؟ كيف يعزز نجاحاتهم؟ كيف يعاملهم باحترام وتقدير؟ وكيف يقول نعم ويحوز على الرضا والموافقة وكيف يقول لا دون أن يثير غضب المستهدفين؟ تمثل إجابات هذه الأسئلة مهارات أو كفايات فرعية يحتاجها مدير المدرسة المشرف لضمان التواصل الجيد مع العاملين معه، بحيث يستثمر جهودهم لتفعيل العمل التربوي في مدرسته والرقي به إلى المستويات النوعية المطلوبة. مدير المدرسة الفعال شخص مهني يفهم عمله، وهو قادر على التواصل والتفاعل مع المعلمين والتأثير فيهم بشكل يجعلهم يتبنون التغيير ويسعون للتطوير وتحسين أدائهم وأداء طلابهم. وهو قادر على قيادة المعلمين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصى درجة من الفاعلية والإتقان. ويقوم بعمله هذا كله في مناخات التواصل الإنساني الفاعل القائم على التشارك والتعاون. ومدير المدرسة المشرف قدوة حسنة يقتدي به الآخرون في العمل والالتزام واتخاذ القرارات. وهو إنسان ذو حس إنساني يحرص على بناء العلاقات الإنسانية مع العاملين معه ومع الطلاب وأولياء أمورهم. ويحرص على إشاعة مناخات عمل تعاونية آمنة: يعبر فيها كل فرد عن وجهة نظره في جو من الاحترام والثقة والأمن. ومدير المدرسة مخطط استراتيجي يضع رؤية للعمل المدرسي ويضع الخطط تعاونياً مع المعلمين خاصة خطط تدريب المعلمين وتحسين البيئة المدرسية والصفية.

أساليب الإشراف التربوي

تنوع الأساليب الإشرافية التي يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة في عملية الإشراف وتتعدد. ويعزى هذا التنوع إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد نوعية الأسلوب الإشرافي المناسب للموقف أو الحالة أو المعلم. ولعل أبرز هذه العوامل ما يلي:

* الهدف من الفعل الإشرافي المعنى.

* طبيعة المعلمين وتنوع حاجاتهم المهنية والشخصية.

* طبيعة إمكانيات المادية والبشرية الالزمة للعمل التربوي ومدى توافرها في المدرسة وخارجها.

بالنسبة للأساليب الإشرافية: لن نتطرق لها جميعها وإنما سنقدم منها ثلاثة أساليب فقط: أحدها شائع وممارس وهو أسلوب الزيارة الصافية وأسلوب المصفر وأسلوب الإشراف المجتمعات، وسنناقشهما بعد مناقشة أسلوب الزيارة الصافية.

الأسلوب الأول: الزيارة الصافية

يقصد بالزيارة الصافية قيام مدير المدرسة (كمشرف) بزيارة المعلم في الصف أثناء تأديته للموقف التعليمي: أي أثناء قيامه بتعليم الطلاب. للاحظة سلوكياته التعليمية وكيفية إدارته للطلاب وتفاعلاته التعليمية. ومن الجدير بالذكر -عزيزي المدير- أن النظرة الحديثة للزيارة الصافية تراها عملية للتنمية المهنية، وهي تفاعلية بين مدير المدرسة والمعلم. وتهدف في الأصل إلى الرقي بالمهارات التعليمية للمعلم ضمن النظرة لدور المعلم باعتباره مهندساً لبيئة التعلم وتفاعلاتها بحيث ييسر تعلم الطلاب ويزيد من فاعليته وصولاً بهم إلى ما يسمى التعلم العميق أو التعلم ذي المعنى، وإلى جانب ذلك فإن من أهداف الزيارة الصافية تقويم أداء المعلم وتعرف ما فيه من نقاط قوة أو نقاط ضعف. ويترتب على هذا التقويم تعرف حاجات المعلم المهنية ومن ثم العمل على تلبيتها وفق خطة محددة يضعها المدير المشرف بالتعاون مع المعلم نفسه فقط، أو بالتعاون مع المعلم وفريق معلمي المادة. مع ملاحظة الخطط التعاونية أفضل لأنها تبني التعاون والدعم المتبادل بين المعلمين. يفضل أن تكون مدة الزيارة الصافية حصة كاملة لإتاحة الفرصة للمشرف لمشاهدة فعاليات الموقف التعليمي كاملاً غير مبتورة ليتمكن من تشخيصها تشخيصاً سليماً. وتم الزيارة الصافية بالخطوات الآتية:

أ- دراسة سجل المعلم لجمع معلومات عنه وعن أدائه، ومن ثم العمل على إقامة علاقات إيجابية معه.

ب- التخطيط التعاوني بين المدير والمعلم للموقف التعليمي وتوضيح هدف الزيارة للمعلم، ومن ثم الاتفاق على الجوانب التي ستستهدف بالمشاهدة، وكيفية ملاحظتها وكيفية جمع المعلومات الالزمة أثناء الموقف التعليمي - التعليمي.

تساعد الخطوتان السابقتان -إذا تم تنفيذهما بشكل سليم- على توفير الثقة بين المعلم والمدير، مما يساعد المعلم على التعليم والتفاعل مع الطلاب بشكل طبيعي في داخل غرفة الصف، كما يساعد على التفاعل الإيجابي مع المدير أو المشرف في اللقاء البعدى الذي يعقب الزيارة الصافية.

ج- مشاهدة الموقف التعليمي وملحوظة فعالياته المستهدفة وتسجيلها باستخدام الأساليب والأدوات المتفق عليها. وفي هذا المجال على المدير مراعاة الأمور الهامة التالية:

- عدم التدخل في مجريات الدرس والمحافظة على سيره الطبيعي.

- تجنب أي سلوكيات مشتلة لانتباه الطلاب أو المعلم مثل: التحدث مع الطلاب أو التحول بينهم، أوأخذ بعض دفاترهم والاطلاع عليها في أثناء سير الدرس.

- تسجيل الملاحظات المستهدفة دون لفت انتباه الطلاب.

- شكر المعلم وتعزيزه أمام طلابه قبل مغادرة المشرف أو المدير لغرفة الصف ففي ذلك أثر إيجابي على المعلم وعلى طلابه.

د- تحليل الموقف الذي تمت مشاهدته وما جرى فيه من عمليات التعليم والتعلم (من قبل كل من مدير المدرسة والمعلم كل على حدة).

هـ- اللقاء بين المدير والمعلم بعد الزيارة الصيفية: هذا اللقاء مهم جداً لتحقيق الأهداف التدريبية للزيارة الصيفية. وفيه يقوم مدير المدرسة والمعلم تعاونياً بتحليل الموقف التعليمي التعلمـي، ومناقشة الملاحظات التي تم تسجيلها حول الجوانب المتفق عليها. ومن ثم تقويمـه في ضوء معايير متفقـ عليها، والتوصـل إلى مقتـرات تسـهم في تحسـين أدـاء المـعلم، والاتفاق معـه على جـوانب أدـائـه التي يـرى أنها بـحاجـة إلى تـطـويرـ. وعلى المـدير مناقـشـة وتحـليلـ الجـوانـبـ المـتفـقـ عـلـيـهاـ مـسـبـقاـ معـ المـعلمـ لـكـيـ لاـ يـسـأـمـ أوـ يـسـتـارـ. ويـشـرـطـ أنـ يـتـمـ هـذـاـ اللـقـاءـ فـيـ أـجـوـاءـ تـعـاوـنـيـةـ وـإـيجـابـيـةـ وـتـفـاعـلـيـةـ بـيـنـ مـديـرـ المـدـرـسـةـ وـالمـعـلـمـ حـتـىـ تـتـحـقـقـ أـهـدـافـهـ عـلـىـ الـوـجـهـ الـمـطـلـوبـ.

وـ- التـخطـيطـ التـعـاوـنـيـ معـ المـعـلـمـ لـزـيـارـةـ أـخـرىـ أوـ لـنـقـلـ أوـ تـبـادـلـ الـخـبـرـاتـ معـ مـعـلـمـيـ آخـرـينـ.

يـ- يـدوـنـ المـديـرـ المـشـرفـ مـلـاحـظـاتـهـ وـماـ تـمـ اـتـفـاقـ عـلـيـهـ مـعـ المـعـلـمـ فـيـ سـجـلـ أوـ تـقـرـيرـ خـاصـ لـأـغـرـاضـ الـمـتـابـعةـ وـالـتـقـوـيمـ التـراـكمـيـ.

الأسلوب الثاني: الإشراف المصغر (Micro Supervision):

الـإـشـرافـ الـمـصـغـرـ تقـنيةـ إـشـرافـيـةـ تـهـدـفـ إـلـىـ تـنـمـيـةـ الـأـدـاءـ الـتـعـلـيمـيـ الـكـلـيـ لـلـمـعـلـمـيـنـ حصـيلةـ لـتـضـافـرـ مـجمـوعـةـ منـ الـمـهـارـاتـ الـجـزـئـيـةـ الـتـيـ يـتـمـ تـدـريـبـ الـمـعـلـمـ عـلـىـ كـلـ وـاـحـدـةـ مـنـهـاـ بـشـكـلـ مـنـفـصـلـ. حيثـ تـصـمـمـ لـلـمـعـلـمـ مـهـمـةـ أوـ مـهـمـاتـ تـعـلـيمـيـةـ جـزـئـيـةـ تـحـتـاجـ الـمـهـارـةـ الـمـسـتـهـدـفـةـ. وـيمـكـنـ تـنـمـيـةـ الـمـهـارـةـ مـنـ خـلـالـ تـنـفـيـذـ الـمـعـلـمـ أوـ تـأـديـتـهـ لـلـمـهـمـةـ الـتـعـلـيمـيـةـ الـمـحدـدـةـ، وـهـذـاـ مـاـ يـمـكـنـ تـسـمـيـتـهـ بـ (ـالـدـرـسـ الـمـصـغـرـ)ـ. وـيـنـفـذـ هـذـاـ الدـرـسـ عـلـىـ صـفـ مـصـغـرـ (ـلـاـ يـزيدـ عـدـدـ طـلـابـ عـنـ 10ـ طـلـابـ)ـ لـحـصـةـ صـفـيـةـ مـصـغـرـةـ (ـلـاـ تـزـيدـ مـدـتهاـ عـنـ 10ـ دقـائـقـ)ـ.

تـقـومـ فـكـرـةـ الـإـشـرافـ الـمـصـغـرـ عـلـىـ مـلـاحـظـةـ أـدـاءـ الـمـعـلـمـ لـلـمـهـارـةـ الـمـعـيـنـةـ وـتـقـوـيمـ هـذـاـ أـدـاءـ بـشـكـلـ دـقـيقـ باـسـتـخـدـامـ أـدـاءـ مـنـاسـبـةـ لـقـيـاسـ الـمـهـارـةـ الـمـحدـدـةـ، ثـمـ تـقـدـيمـ تـغـذـيـةـ رـاجـعـةـ لـلـمـعـلـمـ. بـعـدـ ذـلـكـ يـقـومـ الـمـعـلـمـ بـتـكـرارـ أـدـاءـ الـمـهـارـةـ وـيـتـكـرـرـ تـقـوـيمـهـ وـتـقـدـيمـ التـغـذـيـةـ الـرـاجـعـةـ لـهـ ثـمـ تـكـرارـ الـأـدـاءـ إـلـىـ أـنـ يـتـقـنـ الـمـهـارـةـ بـالـمـسـتـوـىـ الـمـطـلـوبـ. بـعـدـ ذـلـكـ يـتـمـ اـتـفـاقـ مـعـ الـمـعـلـمـ عـلـىـ تـطـويـرـ مـهـارـاتـ تـعـلـيمـيـةـ أـخـرىـ. يـكـنـ تـدـريـبـ الـمـعـلـمـ عـلـىـ مـهـارـتـيـنـ مـحـدـدـتـيـنـ مـتـرـابـطـتـيـنـ فـيـ مـوـقـفـ تـعـلـيمـيـ تـعـلـيمـيـ وـاـحـدـ، مـعـ تـمـدـيـدـ زـمـنـ الـحـصـةـ الـمـصـغـرـةـ إـلـىـ حـوـالـيـ (ـ15ـ -ـ 20ـ دقـيقـةـ). وـيمـكـنـ أـنـ يـطـبـقـ هـذـاـ أـلـسـلـوبـ لـتـقـدـيمـ درـسـ تـوـضـيـحـيـ لـمـجمـوعـةـ مـعـلـمـيـنـ حـولـ مـهـارـةـ مـحدـدـةـ مـثـلـ مـهـارـةـ طـرـحـ الـأـسـلـةـ وـتـوزـيـعـهاـ، أـوـ مـهـارـةـ تـقـدـيمـ التـعـزـيزـ، أـوـ مـهـارـةـ مـرـاعـةـ الـفـروـقـ الـفـرـديـةـ. وـفـيـ هـذـهـ الـحـالـةـ قـدـ يـقـومـ المـديـرـ الـمـشـرفـ أـوـ مـعـلـمـ مـتـمـيـزـ بـتـنـفـيـذـ الـمـوـقـفـ أـوـ الـدـرـسـ الـتـوـضـيـحـيـ.

ولـتـنـفـيـذـ الـإـشـرافـ الـمـصـغـرـ نـقـرـحـ الـخـطـوـاتـ الـآتـيـةـ:

1- حيثـ إـنـ هـذـاـ النـوـعـ مـنـ الـإـشـرافـ جـدـيدـ عـلـىـ مـعـلـمـيـنـ، يـنـصـ مـديـرـ المـدـرـسـةـ بـتـوـضـيـحـ هـذـاـ أـلـسـلـوبـ الـإـشـرافـيـ لـلـمـعـلـمـ وـتـزوـيـدـهـ بـالـمـعـلـومـاتـ الـنـظـرـيـةـ الـكـافـيـةـ عـنـهـ وـعـنـ كـيـفـيـةـ تـطـيـقـهـ بـشـكـلـ فـعـالـ. وـيمـكـنـ أـنـ يـقـدـمـ المـديـرـ لـلـمـعـلـمـ فـيـلـماـ مـسـجـلاـ لـمـوـاقـفـ إـشـرافـيـةـ تـمـتـ بـهـذـاـ أـلـسـلـوبـ.

2- قـيـامـ الـمـعـلـمـ وـالـمـديـرـ بـالـتـخـطـيطـ تـعـاوـنـيـاـ لـتـأـدـيـةـ مـوـقـفـ تـعـلـيمـيـ مـصـغـرـ، حيثـ يـقـومـانـ بـتـحـدـيدـ الـمـهـارـةـ الـتـعـلـيمـيـةـ، وـالـصـفـ وـعـدـدـ طـلـابـ، وـزـمـنـ الـحـصـةـ، وـكـذـلـكـ الـمـحتـوىـ الـتـعـلـيمـيـ، وـمـدـةـ الـلـقـاءـ الـبـعـدـيـ، الـذـيـ يـعـقـدـ بـيـنـ الـمـعـلـمـ وـالـمـديـرـ بـعـدـ كـلـ أـدـاءـ، وـيـتـمـ فـيـهـ تـقـدـيمـ التـغـذـيـةـ الـرـاجـعـةـ لـلـمـعـلـمـ.

3- قـيـامـ الـمـعـلـمـ بـتـنـفـيـذـ الـمـوـقـفـ الـتـعـلـيمـيـ الـمـصـغـرـ، وـقـيـامـ الـمـعـلـمـ بـتـسـجـيلـ الـمـلـاحـظـاتـ الـتـقـوـيمـيـةـ وـكـذـلـكـ

التغذية الراجعة الازمة للمعلم.

- اللقاء بين المعلم والمدير حيث يقوم هذا الأخير بتقديم التغذية الراجعة للمعلم. والذي سيقوم بدوره بتكرار الأداء في ضوء التغذية الراجعة. وهكذا تكرر الخطوات (3، 4) إلى أن يتقن المعلم المهارة بالمستوى المطلوب.

اعتبارات أساسية حول الإشراف المصغر:

نظراً لكون الإشراف المصغر مفهوماً جديداً في ميدان الإشراف التربوي فإن تطبيقه يجب أن يتم في ضوء إعداد مناسب تراعي فيه الاعتبارات الآتية:

- تزويد المعلم بمعلومات كافية عن هذا الأسلوب الإشرافي.
- تقديم نموذج حسي للمعلم لدرس ينفذ وفق الخطة الموضوعة للإشراف المصغر وال موقف الصفي المصغر.

- إقناع المعلم بجدوى هذا الأسلوب في تطوير المهارة أو المهارات المستهدفة في المعلم.
- التخطيط الجيد للموقف التعليمي المصغر، على أن يتم هذا التخطيط تعاونياً مع المعلم المستهدف؛ مع ملاحظة عدم التوسع فيها لمهارات التي سيتم تدريب المعلم عليها.

- الاتفاق مع المعلم على جوانب الأداء التي ستتم ملاحظتها.
- الاتفاق مع المعلم على أداء الملاحظة المستخدمة، والتأكد من انسجامها مع مفاهيم وتوجهات الإشراف المصغر.

- تصوير الموقف التعليمي التعلمي المصغر تلفزيونياً لكي يشاهده المعلم والمشرف، حيث يقوما بتحليله والاتفاق على التغذية الراجعة الازمة. وقد يشاهده المعلم والمشرف ويستنبط المعلم التغذية الراجعة بنفسه ويحسن أدائه في ضوء ذلك، وفي هذه الحالة يقوم المعلم بتقدير نفسه ذاتياً ويستخلص التغذية الراجعة الصادقة لأنه لن يخدع نفسه.

- لا يعني تكرار الأداء أن يقوم المعلم بالتدريس الفوري المباشر بعد لقائه مع المشرف أو بعد مشاهدة الفيلم. قد يتم تكرار اللقاء بعد حصة أو أكثر، وربما في يوم آخر. لكن المهم أن يتم تكرار الأداء في ضوء التغذية الراجعة للمهارة نفسها، وعلى صف مصغر (لا يشترط أن يكون نفس الصف السابق).

الأسلوب الثالث: المجتمعات كأسلوب إشرافي

عادة ما يجتمع المدير مع معلميه لمناقشة أمور عديدة منها ما يتعلق بالعمل اليومي، ومنها ما يتعلق بالاطلاع على التعليمات الواردة من الوزارة أو الإدارة وقد يناقش المدير مع المعلمين بعض الأمور الفنية مثل نتائج الطلاب وأخذ مقتراحات المعلمين لتحسينها. واستناداً لذلك نرى إمكانية توظيف المجتمعات أسلوباً إشرافيّاً للرقى بالجوانب الفنية في المدرسة؛ ومن بينها تحسين الأداء التعليمي للمعلمين وتحسين الأداء التعليمي للطلاب والرقى بمستوى تحصيلهم الدراسي.

كما نرى أن هذا الأسلوب الإشرافي جيد شريطة وجود مناخات عمل إيجابية في المدرسة تقوم على التعاون والدعم المتبادل والحرص على التطوير والتجدد.

ولكي تستخدم -عزيز المدير- المجتمعات كأسلوب إشرافي نرجو منكأخذ الجوانب الآتية بعين الاعتبار:

1- قصر الاجتماع على مجموعة المعلمين المستهدفين، ويشترط أن يكون أفراد المجموعة المستهدفة مشتركين بالحاجات نفسها، وننصح أن يكونوا معلمين للمادة الدراسية نفسها فهم ذوي حاجات وهموم مشتركة.

2- تحديد أهداف الاجتماع ويفضل أن يتم ذلك باستشارة المستهدفين وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

- 3- تقرير مكان وزمان الاجتماع على أن يكون ذلك مناسباً للمستهدفين؛ لأن عدم مناسبتهم سيد من مشاركاتهم وقد يقلب سلوكهم في أثناء الاجتماع إلى سلوك سلبي، مما سيجعل أجياء الاجتماع غير مريحة. كذلك سيتشتت انتباه وتفكير عدد من الحضور لأن تفكيرهم سيكون مشغولاً بالتزاماتهم وارتباطاتهم التي منعهم الاجتماع عنها.
- 4- بناء جدول الأعمال وتوزيعه على المستهدفين قبل وقت مناسب من الاجتماع ليدرسوا دراسة جيدة ويعدوا أنفسهم للمناقشة وتقديم المقترنات التي قد تسهم في تحسين العمل.
- 5- الحرص على أن يظهر جدول الأعمال حاجات المستهدفين وخاصة الجوانب المتعلقة بتفعيل التعليم وتحسين تعلم الطلاب وبيئة الصف والتفاعل الصفي.
- 6- إدارة الاجتماع إدارة حكيمة قائمة على احترام وجهات النظر والآراء جميعها وإتاحة فرص المناقشة والإسهام بشكل متوازن ومتكافئ للجميع.
- 7- تخصيص شخص لتدوين وقائع الاجتماع بشكل تام.
- 8- الاتفاق مع الحضور على توصيات أو نقاط محددة تتعلق بالموضوعات التي نوقشت.
- 9- الخروج بقرارات منتفق عليها تحدد برامج أو نشاطات محددة قابلة للتنفيذ وتعمل على تلبية حاجات المعلمين المستهدفين وتساعد في تحسين الجوانب أو المهارات المستهدفة.
- 10- تحديد القرارات المهمة التي من بينها:
- المهارات المطلوب تنفيذها والمسؤول عن التنفيذ.
 - مواعيد نهاية لتنفيذ القرارات.
- المسؤول عن المتابعة والتذكير بالموعد النهائي قبل الوصول إليه بوقت كافٍ لتدرك الأخطاء أو التأخير.
- موعد الاجتماع اللاحق.

- 11- تقويم الاجتماع من قبل المستهدفين في ضوء استماراة مصممة خصيصاً لذلك، حيث أن الملاحظات التي يقدمها المستهدفون إضاءات قوية توجهك -عزيز المدير- في تخطيطك وإدارتك لل الاجتماعات القادمة.
- نصائح إلى المدير المشرف:**

المدير الفعال شخص مهني يفهم عمله وقدر على التواصل والتفاعل مع المعلمين والتأثير فيهم بشكل يجعلهم يتبنون التغيير ويسعون للتطوير وتحسين أدائهم وأداء طلابهم. وهو قادر على قيادة المعلمين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصى درجة من الفاعلية والإتقان. ويقوم بعمله هذا كلما في مناقشات التواصل الإنساني الفاعل القائم على التشارك.

ومدير الجيد قدوة حسنة ومثال يحتذى به في الأداء والحكمة واتخاذ القرارات وعرض النماذج والأمثلة الواضحة والمقنعة، إنه مرب إنسان يعلم الآخرين كيف ينتمون إنسانياً في عملهم وعلاقتهم مع زملائهم وطلبتهم كذلك فالمدير الفعال:

- 1- إنساني يحرص على العلاقات الإنسانية
- 2- يحترم أفكار الآخرين ومشاعرهم ويؤمن بالمشاركة البناءة.
- 3- شمولي النظر من حيث المسؤولية في تحقيق النمو المتكامل للمعلمين والمتعلمين وتحسين المناخ التعليمي والتعلمي.
- 4- مخطط يحدد الأهداف ويعده خطة العمل ومشروعات النمو المهني.
- 5- قائد متطور يتعامل مع المعلمين في جو من الأمان والثقة والاحترام.
- 6- مقوم تربوي يقوم بالخطط والبرامج حسب معايير موضوعية لهذه الغاية، ويتتابع ما يتربت على

التقويم.

- 7 مؤمن بعمله وبمستقبل عمله، وملتزم بأخلاق مهنة التربية.
- 8 معني بتطبيق المنهاج أى تطويره وتنفيذ وتقويمه.
- 9 مثقف يوجه العاملين معه للاهتمام بالثقافة والقيم الثقافية.
- 10 ينعي لدى المعلم شعوراً بعدم الرضا عن بعض ممارساته التعليمية الصافية ورغبة في تغييرها بما يحقق له الرضا الذاتي.
- 11 يشجع المعلم إلى القيام بحوار داخلي بينه وبين نفسه يناقش فيه عمله ويحلله باتجاه تطويره وتعديلاته بالاتجاه المرغوب فيه.
- 12 يساعد المعلم على تعزيز ثقته بنفسه وتحقيق ذاته المهنية.
- 13 يساعد المعلم المستهدف على اتخاذ القرارات المتصلة بعمله ونموه المهني بثقة وانفتاح موضوعية وليس على تنفيذ القرارات دون مناقشة.