كيف يقوم مدير المدرسة بعملية الإشراف؟

يتنامى الاهتمام بالدور القيادي الإشرافي لمدير المدرسة باعتباره مشرفا تربويا مقيما في مدرسته لأن هذا الدور يستهدف تحسين نوعية التعليم الذي يقوم به المعلمون والتعلم الذي يقوم به الطلاب

18 April 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 11,045



تمهيد

تحتل الإدارة المدرسية مكانة متميزة، فهي على تماس وتفاعل مباشر مع المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وللإدارة المدرسية موقع حساس لدورها الأساسي في التأثير على سير العمل اليومي للعملية التعليمية وتحقق أهدافها. ومما يوحي بأهمية الإدارة المدرسية سيادة اتجاهات جديدة فيها جعلتها تتجاوز الدور الضيق للإدارة المدرسية المتمثل بتسيير شئون المدرسة والمحافظة على النظام فيها ومتابعة سير الدراسة وفق جدول الدروس الأسبوعي، إلى دور ذي جوانب فنية تسعي 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 ويغادر أما المدير فهو المشرف المنهمك في العملية التربوية المواكب لها على أرض الواقع.

يتنامى الاهتمام بالدور القيادي الإشرافي لمدير المدرسة باعتباره مشرفا تربويا مقيما في مدرسته لأن هذا الدور يستهدف تحسين نوعية التعليم الذي يقوم به المعلمون والتعلم الذي يقوم به الطلاب.

يشتمل هذا الدور لمدير المدرسة على مجموعة من المهام الرئيسة كتطوير أداء المعلمين والإشراف على تنفيذ المنهج وتطويره في بعض الأبعاد بهدف تنمية الطلاب شموليا وتكامليا وبشكل متوازن في شتى مناحي شخصيتهم الجسدية والعقلية والنفسية

والاجتماعية والأخلاقية... 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 معنى بتهيئة جميع الظروف والأجواء واللوازم التي تؤدي إلى تحقيق تعلم أفضل يلبي حاجات المعلمين وحاجات المتعلمين وخصائصهم النمائية ومتطلبات المستقبل الذي سيعيشون. وفي هذا الإطار تؤكد فيما سنقدم ذلك -عزيزي المدير- على المفاهيم والأساليب والمهام التي يستخدمها المشرف لتعينك على أداء الدور المطلوب منك قائدا تربويا ومشرفا مقيما في المدرسة.

1- مفهم الإشراف التربوي:

يتنوع مفهوم الإشراف التربوي وفقا لتنوع فلسفة التربية والتعليم وأهدافها، ووفقا لنظرة النظام التربوي وفهمه لعمليتي التعليم والتعلم، ويأتي الإشراف لتوكيد وتعزيز والتأكد من تنفيذ نظرة النظام التربوي تلك. فعندما كانت النظرة للتعلم أو حتى التربية مقصورة على نقل المعلومات للطلاب وأن المعلم هو وسيلة النقل تلك كانت مهمة الإشراف مقصورة على متابعة المعلمين 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 ليتعلم كيف ينفذ التعليم لضمان اكتساب الطلاب 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 النظرة للتعليم والتعلم والتفاعل الصفي وبيئة التعلم وأشكال التقويم، وامتد التطور إلى مفهوم الإشراف ودور المشرف ومدير المدرسة، وصار ينظر للتعليم حالياً باعتباره عملية تفاعل إنساني بين المعلم والمتعلم ويتمثل دور المعلم في هذه العملية على تيسير التعلم ومساعدة المتعلمين على التعلم ذاتيا وفي فرق تعليمية تعاونية، وتغير هدف التعليم من إكساب الطالب المعلومات إلى مساعدته في البحث عن المعرفة والوصول إلى مصادرها واكتشافها وإنتاجها. ومن هذا المنظور تغير دور المشرف ودور مدير المدرسة ليكون منسجما مع دور المعلم؛ فمن غير المعقول ولا المقبول أن يكون المعلم إنسانيا وميسرا لتعلم الطالب بينما المشرف ومدير المدرسة غير ذلك. فهدف المشرف ومدير المدرسة ومهمتها الرئيسة الرقي بأداء المعلم. واستنادا لذلك يجب أن يكون دور المشرف ومدير المدرسة ميسر لتعلم المعلم والرقي بأدائه من خلال التفاعل الإنساني التعاوني ومن خلال مساعدة المعلم على التعلم ذاتيا وتعاونيا عن طريق التواصل وتبادل الخبرات مع الزملاء الآخرين والاتصال بمصادر المعرفة المتنوعة والتدريب الهادف المستند للحاجات الفعلية للمعلم.

ينطلق المفهوم الحديث للإشراف التربوي الذي ينبغي أن يتبناه المشرف التربوي ومدير المدرسة من الفرضية الأساسية القائلة بأن جميع المعلمين 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 كثيرًا عن الممارسات التقليدية للمشرفين التي كانت قائمة على النصح والإرشاد، فالمشرف ومدير المدرسة بالمفهوم الحديث يشجعان المعلم على محاكمة ممارساته وتصرفاته التعليمية عن طريق توليد شعور فيه بعدم الرضا عن بعض ممارساته التعليمية الصفية مما يجعله راغبا في تغييرها وباحثا عن البديل وكيفية التغيير للوصول لهذا البديل سعيا لإشباع حاجة تولدت فيه وليس امتثالا لأوامر أو نصائح شخص مسؤول. ويقوم المشرف ومدير المدرسة في هذه الحالة بتعزيز المعلم وتعميق ثقته بنفسه؛ فهو قد أقدم على عمل تربوي يقدر ويثمن 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 مرنة 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 نظاما 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 متجددة قائمة على التواصل والتفاعل الإنساني بين المشرف والمعلم وهدفها الرئيس الرقي بنوعية التعليم والتعلم. والمشرف التربوي ومدير المدرسة في ضوء هذه النظرة؛ ليس متابعا ومقوما 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 يلبي الحاجات الفعلية للمعلم مما يؤدي إلى تطويره مهنيا، ويكون تقويم مدير المدرسة المشرف للمعلم بهدف جميع المعلومات واستخلاص التغذية الراجعة البناءة التي تساعد في الرقي بأداء كل من المعلم والطلاب والحكم على مخرجاته. وإذن -عزيزي المدير المشرف- فإن دورك

كمشرف مقيم يعني أن تتعاون مع المعلم وتساعده وتوفر 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 مفهوما لماذا تكون عملية التحديد هذه غير سهلة. وفيما يأتي محاولة لإبراز أهم المهام التربوية التي تناط بمدير المدرسة باعتباره مشرفا مقيما.

أولًا: مجال التخطيط

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

1- يناقش المعلم في كيفية اشتقاق الأهداف التربوية الخاصة من الأهداف التربوية العامة

2- يناقش المعلم في كيفية تحديد/ اشتقاق الأهداف التربوية للدرس.

3- يناقش المعلم في كيفية صياغة الأهداف التربوية سلوكيا.

4- يناقش المعلم في كيفية التحضير اليومي للدروس.

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

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

ثانياً: مجال المنهج

يعد المنهج المدرسي من العناصر الرئيسة 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، يغدو المنهج المدرسي العنصر والموجه الرئيس للعملية التربوية. وإذا كان الحال كذلك فإن مهمة تطوير المنهج من المهام الرئيسة والجوهرية لمدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلمين وغيرهم من التربويين ذوي العلاقة. وباعتبارك مشرفا مقيما، تحتاج -عزيزي المدير- إلى تطوير معلوماتك في مجال المناهج وأسسها وصناعتها وإجراءات وطرق تحليلها وتطويرها.

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

1- تعريف المعلم بمضامين سياسة التعلم وأهدافها ويناقشه فيهما.

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.

ثالثًا: 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 مشرفا مقيما، ولكي يقوم المدير المشرف بهذه المهمة لابد له من زيارة المعلم زيارات صفية وفق الأساليب التربوية للزيارة الصفية والتي ستناقشها لاحقاً . وأن يقدم المساعدة للمعلم لتحسين أدائه الصفي ليكون التدريس تفاعليا حافزا على التعليم والتعلم.

ولكي يقوم مدير المدرسة بمهام تفعيل الموقف الصفي على أفضل وجه يجب أن تعرف أساليب الإشراف الصفي وكيفية ملاحظة الممارسات الصفية 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.

3- يساعد المعلم في كيفية إثارة النقاش الصفي وإدارته بشكل مثمر.

4- يقترح أساليب تدريسية جديدة على المعلم.

5- يساعد المعلم في كيفية تطبيق الأساليب التدريسية الجديدة.

6- يساعد المعلم في كيفية توظيف التقنيات التربوية المتنوعة بما يخدم الموقف الصفي.

7- يساعد المعلم في كيفية خلق بيئة صفية آمنة وحافزة على المشاركة والتفاعل الإيجابي والتفكير، ويعبر كل طالب فيها عن رأيه بصراحة ووضوح.

8- يساعد المعلم في كيفية خلق بيئة صفية دافئة (احترام متبادل، تعاون، علاقات جيدة).

9- يساعد المعلم في كيفية استخدام أساليب التعزيز المتنوعة.

10- يساعد المعلم في كيفية استخدام التقويم الصفي المرحلي في تطوير تعلم الطلبة.

11- يبصر 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 مهنيا، ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهمة عليه تنمية نفسه مهنيا 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 بترشيحهم للدورات التدريبية أو ورش العمل أو حلقات النقاش أو غير ذلك. وإذا ما صمم مدير المدرسة للمعلمين برنامجا تدريبيا أو نفذ برنامجا تدريبيا فعليه أن يكون ملما بجوانب عدة تدعم التدريب وتعززه مثل؛ نظريات التعليم والتعلم واستراتيجيات التدريس، وسيكولوجية تعليم وتعلم الكبار، وديناميات الجماعة وأساليب إدارتهم وتقبل أخطائهم، وإثارة دافعيتهم للنمو والتعلم والتفاعل والإسهام الإيجابي، وتجريب الأفكار الجديدة سعيا للإبداع والتميز. وإضافة لما سبق يتوقع من المدير المشرف في هذا المجال أن:

1- يتعاون مع المعلمين في إجراء دراسات وبحوث لتعرف حاجاتهم وحاجات طلابهم.

2- يصمم برامج تدريبية للمعلمين في ضوء حاجاتهم.

3- يتيح الفرصة للمعلم ليشارك في التدريب متدربا وفق حاجاته (التي تم تشخيصها) أو بناءً على طلب المعلم.

4- يتيح الفرصة للمعلم المتميز ليشارك في التدريب مدربا.

5- يعرض دروسا تطبيقية (من أدائه) أمام المعلمين المستهدفين.

6- يعرض دروسا تطبيقية (من أداء معلمين متميزين) أمام المعلمين المستهدفين.

7- يسهم في إعداد نشرات تربوية (تتعلق بالمبحث) ويوزعها على المعلمين.

8- يساعد المعلم في الوصول إلى مصادر ومراجع المعرفة العلمية.

9- يساعد المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق تبادل الزيارات الصفية المنظمة في المدرسة أو بين مجموعة من المدارس.

10- 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 كاف؛ فالعمل التربوي المدرسي يتم في وسط ومناخ اجتماعي، هذا المناخ يفترض أن يكون حافزا 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 يتفاعلا 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 حافزة ومساعدة على إنبات الأفكار الجديدة والإبداع، يغدو الفعل التربوي في المدرسة بلا جدوى حقيقية. وصدق الشاعر العربي إذ يقول:

كم طوى البؤس نفوسا لو رعت منبتا خصبا لكانت أينعت

ويتوقع من المدير المشرف في مجال البيئة المدرسية أن:

1- يقترح أساليب للتواصل والتفاعل الإيجابي بين المعلمين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة المدرسية، مثل الاجتماعات واللقاءات

الاجتماعية خارج العمل وغيرها.

2- يساعد المعلمين في حل ا لمشكلات التي تنشأ بينهم وبين الإدارة المدرسية.

3- يساعد المعلمين على التواصل والتفاعل مع الآباء والمجتمع المحلي.

4- يحرص على حضور اجتماعات مجالس المعلمين.

5- يعمل على تشكيل مجالس الموارد الدراسية من جميع معلمي المادة.

6- يشارك بفاعلية في اجتماعات مجلس المادة الدراسية التي يشرف عليها.

7- يساعد المعلم في حل قضايا الطلبة المتعلقة بالنظام.

8- يشجع المعلم على عقد جلسات حوار مفتوح مع الطلبة لتعرف مشكلاتهم وأخذ تغذية راجعة منهم وتقديمها لهم.

9- يشجع المعلم ويساعده في إقامة المعارض التربوية المختلفة.

10- يناقش المعلم في كيفية إثراء البيئة الصفية.

11- يساعد المعلم في توفير اللوازم المختلفة التي يحتاجها للتدريس مثل مقاعد وكتب ومختبرات... إلخ

12- يساعد المعلم في خلق وتنمية اتجاهات وقيم إيجابية لدى الطلبة نحو المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها ونحو الكتاب المدرسي والمعلمين والزملاء.. إلخ

13- يشجع المعلم على السلوك إيجابياً أمام الطلبة (عدم التدخين، وعدم الصراخ، وعدم استخدام العقاب البدني.. إلخ).

سادسًا: مجال التقويم

إن التقويم مهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة، وهو عملية ضرورية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ومستوى نجاح الخطط وعمليات التنفيذ، ونظرا 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 التعلم والتعليم 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 لتقويم تعلم الطلاب ويقدم له بعض هذه الأساليب والأدوات.
- مساعدة المعلم في كيفية تقويمه لنفسه ذاتيا.
- تعريف المعلم بمدلولات بنود تقويم الأداء التي يتم تقويمه في ضوئها.

3- الكفايات اللازمة لمدير المدرسة للقيام بدوره مشرفا مقيما

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 المعارف والمهارات المتنوعة تجعله قادراً على الإنجاز المطلوب منه).

من الكفايات اللازمة 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 فعالا ممتلكا لهذه المهارات، فالمعلم لا يقتدي بمعلم فاشل بل يقتدي بنموذج ناجح فعال. وإذا أراد المدير المشرف أن يكون قدوة لمعلميه لابد أن يكون -في الأصل- مالكاً ومتقنا لمهارات المعلم الفعال الناجح؛ ليكون قادراً على تقديم نموذج درس أمام المعلمين حينما يتطلب الموقف ذلك؛ كأن يعطي المدير المشرف درسا لتعريف المعلمين بأسلوب تدريسي جديد، أو لتوضيح مهارة تدريسية معينة لهم مثل: توزيع الأسئلة الصفية 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 الحافزة.
- 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 ومشاركاتهم.
- تقديم تلميحات لفظية أو غير لفظية هادية أو حافزة.
- توظيف الصمت بشكل هادف إيجابي.
- الاستجابة التربوية لإجابات الطلاب وإسهاماتهم ومشاركاتهم.

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 والمقترحات التطويرية. كما يتوقع منه العمل على توفير المراجع التربوية الحديثة اللازمة 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. ويتطلب ذلك أن يكون المدير على معرفة ودراية بسيكولوجية الكبار وسيكولوجية الطفل المتعلم، وأساليب قيادة الفرق وتوجيهها وتعزيزها.

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 الاجتماعات؟ 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 تعاونيا مع المعلمين خاصة خطط تدريب المعلمين وتحسين البيئة المدرسية والصفية.

أساليب الإشراف التربوي

تتنوع الأساليب الإشرافية التي يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة في عملية الإشراف وتتعدد. ويعزي 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 المعني.

* طبيعة المعلمين وتنوع حاجاتهم المهنية والشخصية.

* طبيعة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة 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 الصفية وأسلوب الإشراف المصغر وأسلوب الاجتماعات، وسنناقشهما بعد مناقشة أسلوب الزيارة الصفية.

الأسلوب الأول: الزيارة الصفية

يقصد بالزيارة الصفية قيام مدير المدرسة (كمشرف) بزيارة المعلم في الصف أثناء تأديته للموقف التعليمي؛ أي أثناء قيامه بتعليم الطلاب. لملاحظة سلوكياته التعليمية وكيفية إدارته للطلاب وتفاعلاتهم التعليمية. ومن الجدير بالذكر -عزيزي المدير- أن النظرة الحديثة للزيارة الصفية تراها عملية للتنمية المهنية، وهي تفاعلية بين مدير المدرسة والمعلم. وتهدف في الأصل إلى الرقي بالممارسات التعليمية للمعلم ضمن النظرة لدور المعلم باعتباره مهندسا لبيئة التعلم وتفاعلاتها بحيث ييسر تعلم الطلاب ويزيد من فاعليته وصولا بهم إلى ما يسمى التعلم العميق أو التعلم ذي المعنى، وإلى جانب ذلك فإن من أهداف الزيارة الصفية 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 الصفية حصة كاملة لإتاحة الفرصة للمشرف لملاحظة فعاليات الموقف التعليمي التعلمي كاملة غير مبتورة ليتمكن من تشخيصها تشخيصا سليماً. وتتم الزيارة الصفية 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 بالملاحظة، وكيفية ملاحظتها وكيفية جمع المعلومات اللازمة أثناء الموقف التعليمي - التعلمي.

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 يساعده على التفاعل الإيجابي مع المدير أو المشرف في اللقاء البعدي الذي يعقب الزيارة الصفية.

ج- مشاهدة الموقف التعليمي وملاحظة 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 مشتتة لانتباه الطلاب أو المعلم مثل؛ التحدث مع الطلاب أو التجول بينهم، أو أخذ 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 الصفية: هذا اللقاء مهم جدًّا لتحقيق الأهداف التدريبية للزيارة الصفية. وفيه يقوم مدير المدرسة والمعلم تعاونيا بتحليل الموقف التعليمي التعلمي، ومناقشة الملاحظات التي تم تسجيلها حول الجوانب المتفق عليها. ومن ثم تقويمه في ضوء معايير متفق عليها، والتوصل إلى مقترحات تسهم في تحسين أداء المعلم، والاتفاق معه على جوانب أدائه التي يرى أنها بحاجة إلى تطوير. وعلى المدير مناقشة وتحليل الجوانب المتفق عليها مسبقاً مع المعلم لكي لا يسأم أو يستثار. ويشترط أن يتم هذا اللقاء في أجواء تعاونية وإيجابية وتفاعلية بين مدير المدرسة والمعلم حتى تتحقق أهدافه على الوجه المطلوب.

و- التخطيط التعاوني مع المعلم لزيارة أخرى أو لنقل أو تبادل الخبرات مع معلمين آخرين.

ي- يدون المدير المشرف ملاحظاته وما تم الاتفاق عليه مع المعلم في سجل أو تقرير خاص لأغراض المتابعة والتقويم التراكمي.

الأسلوب الثاني: الإشراف المصغر (Micro Supervision):

الإشراف المصغر تقنية إشرافية تهدف إلى تنمية الأداء التعليمي الكلي للمعلمين حصيلة لتضافر مجموعة من المهارات الجزئية التي يتم تدريب المعلم على كل واحدة منها بشكل منفصل. حيث تصمم للمعلم مهمة أو مهمات تعليمية جزئية تحتاج المهارة المستهدفة. ويمكن تنمية المهارة من خلال تنفيذ المعلم أو تأديته للمهمة التعليمية المحددة، وهذا ما يمكن تسميته بـ (الدرس المصغر). وينفذ هذا الدرس على صف مصغر (لا يزيد عدد طلابه عن 10 طلاب) لحصة صفية مصغرة (لا تزيد مدتها عن 10 دقائق).

تقوم فكرة الإشراف المصغر على ملاحظة أداء المعلم للمهارة المعينة وتقويم هذا الأداء بشكل دقيق باستخدام أداة مناسبة لقياس المهارة المحددة، ثم تقديم تغذية راجعة للمعلم. بعد ذلك يقوم المعلم بتكرار أداء المهارة ويتكرر تقويمه وتقديم التغذية الراجعة له ثم تكرار الأداء إلى أن يتقن المهارة بالمستوى المطلوب. بعد ذلك يتم الاتفاق مع المعلم على تطوير مهارات تعليمية أخرى. يكن تدريب المعلم على مهارتين محددتين مترابطتين في موقف تعليمي -تعلمي واحد، مع تمديد زمن الحصة المصغرة إلى حوالي (15 - 20 دقيقة). ويمكن أن يطبق هذا الأسلوب لتقديم درس توضيحي لمجموعة من المعلمين حول مهارة محددة مثل مهارة طرح الأسئلة وتوزيعها، أو مهارة تقديم التعزيز، أو مهارة مراعاة الفروق الفردية. وفي هذه الحالة قد يقوم المدير المشرف أو معلم متميز بتنفيذ الموقف أو الدرس التوضيحي.

ولتنفيذ الإشراف المصغر نقترح الخطوات الآتية:

1- حيث إن هذا النوع من الإشراف جديد على المعلمين، ينصح مدير المدرسة بتوضيح هذا الأسلوب الإشرافي للمعلم وتزويده بالمعلومات النظرية الكافية عنه وعن كيفية تطبيقه بشكل فعال. ويمكن أن يقدم المدير للمعلم فيلما مسجلا لمواقف إشرافية تمت بهذا الأسلوب.

2- قيام المعلم والمدير بالتخطيط تعاونيا لتأدية موقف تعليمي مصغر، حيث يقومان بتحديد المهارة التعليمية، والصف وعدد طلابه، وزمن الحصة، وكذلك المحتوى التعليمي، ومدة اللقاء البعدي، الذي يعقد بين المعلم والمدير بعد كل أداء، ويتم فيه تقديم التغذية الراجعة للمعلم.

3- قيام المعلم بتنفيذ الموقف التعليمي المصغر. وقيام المعلم بتسجيل الملاحظات التقويمية وكذلك التغذية الراجعة اللازمة للمعلم.

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

اعتبارات أساسية حول الإشراف المصغر:

نظراً لكون الإشراف المصغر مفهوما 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 والموقف 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 تعاونيا مع المعلم المستهدف؛ مع ملاحظة عدم التوسع فيا لمهارات التي سيتم تدريب المعلم عليها.
- الاتفاق مع المعلم على جوانب الأداء التي ستتم ملاحظتها.
- الاتفاق معاً لمعلم على أداء الملاحظة المستخدمة، والتأكد من انسجامها مع مفاهيم وتوجهات الإشراف المصغر..
- تصوير الموقف التعليمي التعلمي المصغر تلفزيونيا لكي يشاهده المعلم والمشرف، حيث يقوما بتحليله والاتفاق على التغذية الراجعة اللازمة. وقد يشاهده المعلم والمشرف ويستنبط المعلم التغذية الراجعة بنفسه ويحسن أداءه في ضوء ذلك، وفي هذه الحالة يقوم المعلم بتقويم نفسه ذاتيا 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: الاجتماعات 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 مقترحات المعلمين لتحسينها. واستنادا لذلك نرى إمكانية توظيف الاجتماعات أسلوبا إشرافيا للرقي بالجوانب الفنية في المدرسة؛ ومن بينها تحسين الأداء التعليمي للمعلمين وتحسين الأداء التعلمي للطلاب والرقي 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 والتجديد.

ولكي تستخدم -عزيز المدير- الاجتماعات كأسلوب إشرافي نرجو منك أخذ الجوانب الآتية بعين الاعتبار:

1- قصر الاجتماع على مجموعة المعلمين المستهدفين، ويشترط أن يكون أفارد 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 مناسبته لهم أو لبعضهم سيحد من مشاركاتهم وقد يقلب سلوكهم في أثناء الاجتماع إلى سلوك سلبي، مما سيجعل أجواء الاجتماع غير مريحة. كذلك سيتشتت انتباه وتفكير عدد من الحضور لأن تفكيرهم سيكون مشغولا بالتزاماتهم وارتباطاتهم التي منعهم الاجتماع عنها.

4- بناء جدول الأعمال وتوزيعه على المستهدفين قبل وقت مناسب من الاجتماع ليدرسوه دراسة جيدة ويعدوا أنفسهم للمناقشة وتقديم المقترحات 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 متفق 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 نهائية لتنفيذ القرارات.
- المسؤول عن المتابعة والتذكير بالموعد النهائي قبل الوصول إليه بوقت كافٍ لتدارك الأخطاء أو التأخير.
- موعد الاجتماع اللاحق.

11- تقويم الاجتماع من قبل المستهدفين في ضوء استمارة مصممة خصيصا لذلك، حيث أن الملاحظات التي يقدمها المستهدفون إضاءات قوية توجهك -عزيز المدير- في تخطيطك وإدارتك للاجتماعات القادمة.

نصائح إلى المدير المشرف:

المدير الفعال شخص مهني يفهم عمله وقادر 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.

والمدير الجيد قدوة حسنة ومثال يحتذى به في الأداء والحكمة واتخاذ القرارات وعرض النماذج والأمثلة الواضحة والمقنعة، إنه مرب إنسان يعلم الآخرين كيف ينتمون إنسانيا 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 النظرة من حيث المسؤولية في تحقيق النمو المتكامل للمعلمين والمتعلمين وتحسين المناخ التعليمي والتعلمي.

4- مخطط يحدد الأهداف ويعد خطة العمل ومشروعات النمو المهني.

5- قائد متطور يتعامل مع المعلمين في جو من الأمن والثقة والاحترام.

6- مقوم تربوي يقوم الخطط والبرامج حسب معايير موضوعية لهذه الغاية، ويتابع ما يترتب على التقويم.

7- مؤمن بعمله وبمستقبل عمله، وملتزم بأخلاق مهنة التربية.

8- معني بتطبيق المنهاج أي تطويره وتنفيذه وتقويمه.

9- مثقف يوجه العاملين معه للاهتمام بالثقافة والقيم الثقافية.

10- ينمي لدى المعلم شعوراً بعدم الرضا عن بعض ممارساته التعليمية الصفية ورغبة في تغييرها بما يحقق له الرضا الذاتي.

11- يشجع المعلم إلى القيام بحوار داخلي بينه وبين نفسه يناقش فيه عمله ويحلله باتجاه تطويره وتعديله 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 وموضوعية وليس على تنفيذ القرارات دون مناقشة.