

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي



برنامج المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة

الدليل المتدرب

قيادة عملية التعليم والتعلم

2017

عزيزي المشارك: تقدمت لحضور هذه الدورة لأنك ترغب في أن تصبح مديراً..

لماذا... ؟

1- ما هي اهدافك ؟

—
—
—
—

كيف... ؟

2- كيف يمكن ان تحققها ؟

—
—
—
—

شريحة (1)

معايير مدير المدرسة لإدارة عمليتي تعليم وتعلم فاعلة، والمؤشرات المرتبطة بها:

➤ يعزز المدير التميز الأكاديمي ويرعاه

يضع معايير عالية لأداء الطلبة في جميع المواد الدراسية، ويعلنها للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور. تتضمن المعايير قدرات عليا للتفكير مثل التفكير الناقد وحل المسائل، ويعمل جاهدا على تحقيق التميز الأكاديمي في المدرسة، ويقدر الطلبة المتميزين وينشر ذلك في وسائل الإعلام ويعممه على الآخرين.

➤ يوفر مصادر مساندة للتعلم

مصادر التعلم غنية من مكتبة، ووسائل تعليم، ومختبرات، وأدوات، وحاسوب، ومراجع وندوات وتبادل زيارات مع مدارس أخرى والرحلات والنوادي العلمية، كما يوفر للمعلمين مواد خام لتصنيع المواد المساندة للمنهاج.

➤ يؤدي مهمة المشرف المقيم ويركز على جودة أداء الطلاب

يتابع تنفيذ الاختبارات في موعدها، ويهتم بنوعية الاختبارات ودرجة تركيزها على المستويات العليا للتفكير الإبداعي وحل المسائل، ويتابع المعلمين داخل الصفوف ويتأكد من حسن أدائهم لعملهم، ويتابع نتائج الطلبة أولا بأول ويتواصل مع المعلمين والأهالي لمراجعاتها، لديه خطط مدرسية لمعالجة حالات الضعف الأكاديمي، ويدون ملاحظاته في نماذج إشراف تربوي يتم حفظها والرجوع إليها.

➤ يهتم المدير بتنمية شخصيات الطلبة.

يسهم مع المعلمين ويشرك أولياء الأمور والطلبة في إعداد أنشطة لبناء شخصيات الطلبة وتنميتها. النمو الشخصي للطلبة يعتبر جزء من تقييم أدائه العام، يشجع المدير الشخصيات القيادية بين الطلبة ويحملهم مسؤوليات تتناسب مع هذه القدرات. يعود الطلبة على الحوار والنقاش وصناعة القرارات والعمل الجماعي الذي يخدم الصالح العام.

➤ يتبع المدير آليات تشاركية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبية.

يتعاون مع المشرفين في تحديد حاجات المعلمين، يقوم بإجراء الدراسة أو الاستعانة بباحثين لإجراء دراسات تحديد احتياجات المعلمين، ويعقد جلسات نقاش مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات والعمل على تلبيتها ولتحديد أوليات المشاركة في الدورات.

➤ يدعم المعلمين مهنيًا

لديه سجلات متابعة لأداء المعلمين يستخدمها بصورة منتظمة لمعرفة التطور في الأداء، يقوم بالإشراف التربوي داخل المدرسة، يقدم التغذية الراجعة بأسلوب داعم للمعلمين، يقوم بزيارات منتظمة للصفوف بهدف الدعم وليس لتصيد الأخطاء ويعقد جلسات مع الطلبة والمعلمين ليعرف مشاكل التعليم في المدرسة.

عزيزي المشارك :

تذكر موقفاً حدث بينك وبين مديرِك في زيارة صافية كان له اثرا سلبيا على آدائك، وموقفا آخر كان له أثر ايجابيا .

بناء على ما سبق من مواقف:

*ماذا تفعل لتعزز الايجابيات في أداء المعلم، وتعالج نقاط الضعف وتتجاوزها(دون ان يؤثر على العلاقات الداخلية في المدرسة أو على فعالية أداء المعلم) ؟

*من وجهة نظرك، ما دور المدير -كمشرف مقيم- في تحسين أداء المعلم؟

عزيزي المشارك:

من خلال خبرتك كمعلم وتطلعاتك لأن تكون مديراً ، ما هي المجالات التي يمكن تقديم الدعم من خلالها للمعلمين والطلبة بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم؟ وكيف ذلك؟

اليات الدعم	مجالات الدعم	الفئة
		المعلمون
		الطلبة

نشرة (1)

المدير مشرف مقيم

الإشراف: هو العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية. وبالتالي فالإشراف هو خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه بهدف تحسين العملية التعليمية التعليمية.

المدير مشرف مقيم: مدير المدرسة يتابع عمل المعلم ويقدم له المشورة والمساعدة ويعمل على تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيًا، وتحسين تنفيذ المناهج المدرسية والإشراف على تعلم الطلبة.

مهام المدير كمشرف مقيم:

1. توثيق الأيام الدراسية والدورات التي يلتحق بها أعضاء الهيئة التدريسية في ملف خاص بذلك.
2. عرض خبرات المعلمين على زملائهم في المدرسة.
3. متابعة مدى توظيف المعلمين للدورات والأيام الدراسية، واثار هذه الدورات في سلوك الطلبة.
4. زيارة الصفوف وتبادل وجهات النظر فيما يتصل بعناصر الموقف التعليمي.
5. متابعة ملاحظات المشرفين وتقاريرهم.
6. تحسس مشاكل الطلبة.
7. بحث مستويات التحصيل لدى الطلبة وتشخيص جوانب القوة والضعف.
8. متابعة الخطط العلاجية لمواجهة مشكلات التحصيل والمشكلات ذات العلاقة مثل الحضور والغياب والتسرب.
9. توفير الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
10. تحديد احتياجات المعلمين المهنية وتزويد المديرية بأسماء المعلمين الذين يحتاجون إلى تطوير.

من أساليب الإشراف التي يقوم بها المدير:

1. الزيارة الصفية للمعلم .
2. الاجتماعات بأنواعها (فردية، وزمرية، ودورية).
3. تنظيم زيارات تبادلية بين المعلمين داخل المدرسة أو مدارس أخرى.
4. الدروس التوضيحية.

عزيزي المشارك:

-من خلال خبرتك كمعلم ، ما أهداف الزيارة الصفية ؟

-من وجهة نظرك ما الأسئلة التي يمكن أن يطرحها مدير المدرسة حول الحصة الصفية بهدف مساعدة المعلم، ودعمه وتطويره مهنيًا؟

شريحة (2):

اسئلة حول الحصة الصفية .. لتحقيق تعلم جيد

المدير الناجح يساعد معلميه في طرح مجموعة من الأسئلة لتحقيق تعلم جيد مثلاً:

- ما الذي أعلمه؟
- كيف أعلمه للطلبة وفق المستويات المختلفة؟
- كيف أعرف أن طلبتي قد تعلموا ما يهدف إليه الدرس؟
- كيف أقيم تعلمهم؟
- ماذا لو قمت باعادة الحصة، هل أدرسها بالطريقة ذاتها؟
- هل يفي المكتوب في المقرر بمتطلبات تحقيق الاهداف؟
- كيف اشرك الطلاب في عملية التعليم؛ ليكون تعلماً متمركزاً حول الطالب؟

..... ➤

ملحوظة:

لا تطرح هذه الأسئلة وكأن المعلم في جلسة محكمة، لأنك أنت قد لا تعرف الإجابة عنها (وليس مطلوباً منك أن تعرف الإجابة عنها)؛ والهدف من طرحها اثاره تفكير المعلم وتعزيز نموه المهني الذاتي في مجال التعليم والتعلم.

نشرة (2)

آليات الزيارة الصفية لمدير/ة المدرسة

إن العملية الإشرافية عبارة عن سلسلة من التفاعلات والأهداف بين المدير والمشرف والمعلم والطلبة والمناهج والإمكانات المادية المتوفرة والبيئة المحلية للنهوض بعملية التعليم والتعلم، فعلى مدير المدرسة ملاحظة مدى مشاركة الطلبة، وأساليب المعلم، وتفعيله للوسائل التعليمية من خلال إتباعه الخطوات التالية:

قبل الزيارة:

1. توضيح الهدف من الزيارة الصفية وأنها ليست تصيد للأخطاء وإنما تقديم العون والمساعدة والدعم.
2. إبلاغ المعلم بموعد الزيارة الصفية.
3. الرجوع إلى سجل توصيات المشرفين والاطلاع على الملحوظات التي دونها المشرف عن المعلم.
4. الاطلاع على الأعمال الكتابية للمعلم (التحضير، والعلامات، والخطة السنوية، ودفتر الامتحانات، وأوراق العمل، والخطط العلاجية) ومناقشة المعلم وتقديم تغذية راجعة للمعلم.
5. الرجوع إلى المذكرة التوضيحية للزيارة الإشرافية والاطلاع على بنودها.

*أثناء الزيارة:

1. يصاحب المدير المعلم المنوي زيارته إلى الصف ويدخل بشكل لا يخلق جواً من الفوضى.
2. إلقاء السلام على المعلم والطلبة.
3. يجلس المدير في موقع يتيح له مشاهدة الجوانب المراد مشاهدتها في الموقف التعليمي.
4. عدم التدخل في سير الحصة إلا في حالة حدوث طارئ يؤثر على المصلحة العامة ومصحة الطلبة.
5. عدم إظهار القلق والتذمر مهما كان الوضع.
6. المكوث حصصاً كاملة في الصف.
7. تدوين ملحوظاته أثناء الزيارة والتركيز على البنود في المذكرة التوضيحية للزيارة الإشرافية.

*بعد الزيارة:

1. المبادرة بشكر المعلم على جهوده والبدء بالأمر الإيجابية.
2. مناقشة المعلم في الأمور التي تحتاج إلى تطوير وتقديم تغذية راجعة بناءة.

3. إعطاء المعلم خطوات إجرائية واضحة للأمور التي تحتاج إلى تطوير وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المعلم.
4. كتابة تقرير الزيارة الاشرافية في النموذج الخاص بالتقرير الإشرافي لزيارة المدير للمعلم وتعبئة جميع المعلومات وتوضيح جميع بنود التقرير وتوقيع المعلم على التقرير.
5. إرسال نسخة من التقرير الى المشرف المختص حتى يكون لغة مشتركة بين المدير والمشرف من اجل تطوير العملية التعليمية.

توجيه وإرشاد المعلمين:

المعلم الجديد: هو معلم في وزارة التربية والتعليم تخرج حديثا من الجامعة وليس لديه أي خبرات تعليمية صافية وفجأة أوكلت إليه مسؤوليات دون أي تجربة سابقة سوى ذلك الرصيد النظري الذي يحمله.

آلية التعامل مع المعلم الجديد:

1. استقبال المعلم الجديد بكل حفاوة وتقدير وتقديمه إلى زملائه.
2. عقد اجتماع فردي والجلوس مع المعلم وتوضيح له المهام الموكلة له.
3. تزويده بنشرات تربوية حول بعض الأمور الهامة التي يجب أن يراعيها.
4. التوجيه والتقويم المستمرين لتأمين النمو المهني له.
5. تدريبه على الأعمال الكتابية ومتابعة أعماله بشكل جيد ومستمر.
6. زيارات صافية إرشادية مكثفة والتركيز على دعم المعلم ومساندته.
7. تنظيم زيارات تبادلية بين المعلمين الجدد ومعلمين متميزين في المدرسة أو مدارس أخرى.
8. عقد اجتماعات زمرية بين معلمي المبحث الواحد وتفعيل دور لجان المباحث.
9. التنسيق مع قسم الإشراف في المديرية لزيارة المعلم حتى يكون بين المدير والمشرف لغة مشتركة وتحديد نقاط القوة لدى المعلم وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
10. تحديد الحاجات التدريبية للمعلم والعمل على تلبيتها والتنسيق مع الجهات المختصة.

آلية التعامل مع المعلم المقصر:

1. تحديد مجالات التقصير لدى المعلم (التخطيط، وطرق التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، وإدارة الصف ...).
2. تدوين ملحوظات عن المعلم مع تحديد نوع الملاحظة وتاريخها.
3. التوضيح للمعلم أن الهدف من تسجيل الملاحظة هو العمل على تلافيتها وليس تصيد الأخطاء.
4. عقد اجتماع فردي مع المعلم ومناقشته في أسباب تقصيره، ووضع آلية لمعالجة تقصيره.

5. التنسيق مع المشرف المختص وطلب العون لمعالجة أسباب القصور.
6. المتابعة المستمرة وتقديم الدعم والمساندة وتشجيع المعلم على العمل.
7. إذا لم يلتزم المعلم المقصر بآلية العمل لتحسين أدائه، يتم رفع تقرير لمديرية التربية والتعليم لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

آلية التعامل مع المعلم المتميز:

1. إشراك المعلم في اللجان المدرسية المختلفة.
2. تكليفه برعاية الطلبة سلوكياً وتعليمياً.
3. تعميم خبرات ونجاحات المعلم على المعلمين.

عزيزي المشارك :

ما الخبرة التعليمية التي ما زلت تدوم في ذاكرتك ولها أثر كبير؟

ما الذي تعلمته؟

كيف تم التعلم؟

ما الذي جعلك تقول أنها خبرة تعلم جيدة؟

ما الذي جعل تلك الخبرة تدوم؟

ما النمط الذي تصف نفسك به، وتتعلم من خلاله (سمعي، بصري، حسي)

شريحة (3) من سمات الخبرة التعليمية الجيدة

- ارتباط محتوى الخبرة التعليمية بأفكار وخبرات أخرى، ومرتبطة بالحياة .
- محتوى الخبرة التعليمية مؤثرة ؛ جاذبة ومهمة، مفيدة ولها معنى .
- كان لك الخيار في تعلمها أو عدم تعلمها، كنت شريكا عن حدوث التعلم.
- كانت الخبرة التعليمية مرتبطة بالتعلم عن طريق العمل.
- ساعدتك الخبرة التعليمية على التعلم من الآخرين وتعليمهم.
- وفرت لك الدعم والمساندة في واقعك.
- كان التعلم فردياً بمعنى أنك حققت التعلم بطريقتك الذاتية وحسب قدراتك.
- ساعدتك الخبرة على فهم ذاتك من حيث قدراتك أو ميولك

شريحة (4) مفهوم التعلم

التعلم تغير شبه دائم، أي أنه يكون إما عرضة للزيادة أو النقصان

التعلم:

عملية عقلية لا تلاحظ مباشرة وإنما يستدل عليها عن طريق آثارها ونتائجها، وذلك من خلال ملاحظة التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الفرد نتيجة لممارسته عملاً معيناً أي نستدل على حدوث التعلم في حالة ملاحظة تحسن في مستوى أداء الفرد.

التعليم:

عملية مقصودة يتم عبرها إكساب المتعلم عدداً من المهارات والخبرات والاتجاهات وفقاً لمعايير نظرية مختلفة حسب فلسفة التعليم، وتكون قابلة للقياس.

عزيزي المشارك:

اختر ومجموعتك موضوعا من المواضيع التعليمية الواردة في الكتاب المقرر حسب تخصصكم، واقترحوا مع التوضيح منهجية لتحقيق تعلم اكثر فائدة ومتعة، مرفقين نشاطا يعزز ذلك .

التخصص	الموضوع التعليمي	المنهجية المقترحة	اليات تطبيقها	النشاط المرافق

تأمل ما سبق، ما أهمية الفعالية السابقة (7) وعلاقتها بعملك كمدير مدرسة مستقبلا؟

شريحة (4)

من طرق التعلم الجيد

الاستقصاء:

يتعرض الطلبة إلى تحد (سؤال يحتاج إلى إجابة، مشاهدة عرض أو بيانات تحتاج إلى تفسير، فرضية بحاجة إلى اختبار) يتم انجاز التعلم المقصود أثناء الاستجابة للتحدي. المعلومات المطلوبة لحل التحدي ينبغي أن لا يكون قد تمت تغطيتها بشكل صريح خلال الحصة السابقة لكن ينبغي أن تبنى على خبرات الطلبة السابقة.

الاكتشاف:

يواجه الطلبة تحد ومن ثم يفسح المجال لهم لإيجاد الحل لوحدهم. اجمالاً، لا يعطي المعلم أية توجيهات خلال العمل، أو أنه يعطي بعض الدعم والتوجيهات (الاكتشاف الموجه). يمكن للمعلم أن يقدم تغذية راجعة لأعمال الطلبة.

حل المشكلات:

الطلبة عادة يعملون ضمن فرق يواجهوا بمشكلة حقيقية ليعملوا على حلها...يقودوا عملية تحديد المشكلة ورسم متطلبات الحل ووضع البدائل وتقويمها واختيار أفضل الحلول. دور المعلم أن يزودهم ويوجههم لمصادر المعلومات التي يحتاجونها للحصول عليها

المشروع (عادة تكون مهجنة المشاريع / حل مشكلات)

يتضمن مهمة تستدعي من الطلبة انتاج شيء مثل تصميم منتج أو عملية أو تجربة وتحليل البيانات وتفسيرها.

دراسة الحالة:

فيها يدرس الطلبة حالات تاريخية أو افتراضية تتضمن سيناريوهات ينبغي التعامل معها بطرق مهنية.. يواجه الطلبة تحديات في الكشف عن المفاهيم السابقة وتعديلها وتكييفها مع واقع هذه الحالات.

عزيزي المشارك :

تعتبر متابعة الاختبارات وتحليلها ورصد نتائجها، ووضع الخطط العلاجية، ومتابعة أثرها من مهام المدير ودوره كقائد تعليمي، اقترح في الجدول الآتي آلية واحدة فقط توضح هذا الدور والتوجيهات التي تقدمها للمعلمين في مدرستك؛ لتكون داعما للطلبة والمعلمين من أجل تحقيق تعلم فعال.

المهمة	الآليات المقترحة للمتابعة والتنفيذ
اعداد الاختبارات وجودتها. (الجوانب التي توجه المعلمين لها على انها هامة في تقييم جودة الاختبار)	
تحليل نتائج الاختبارات	
رصد نتائج الاختبارات بالنسبة لك انت كمدير	
إعداد الخطط العلاجية بشكل فردي وجماعي	
تنفيذ الخطط العلاجية العملية الواقعية	
متابعة أثر الخطط العلاجية	

نشرة (3)

الفرق بين التعلم والتعليم والتدريس:

أولاً- التعلم:

تغيير وتعديل في السلوك الثابت نسبياً وناتج عن التدريب . "حيث يتعرض المتعلم في التعلم إلى معلومات أو مهارات ومن ثم يتغير سلوكه أو يتعدل بتأثير ما تعرض له ، فغالباً ما يكون هناك مجموعة من المعارف والمهارات تقدم للمتعلم ، فيكون التعلم عن طريق بذل ذلك المتعلم جهداً يحاول من خلاله تعلم تلك المعارف أو المهارات ومن ثم اكتسابها ، وللتحقق من معرفته لها عن طريق معرفة الفرق بين حالة الابتداء في الموقف وحالة الانتهاء منه ، فإذا زاد هذا الفرق في الأداء ضمن لنا ذلك حصول التعلم.

ثانياً- التعليم:

ويعرف بأنه : العملية المنظمة التي يمارسها المعلم بهدف نقل ما في ذهنه من معلومات ومعارف إلى المتعلمين (الطلبة) الذين هم بحاجة إلى تلك المعارف والمعلومات .وفي التعليم نجد أن المعلم يرى أن في ذهنه مجموعة من المعارف والمعلومات ويرغب في إيصالها للطلاب لأنه يرى أنهم بحاجة إليها فيمارس إيصالها لهم مباشرة من قبله شخصياً وفق عملية منظمة ناتج تلك الممارسة هي التعليم ، ويتحكم في درجة تحقق حصول الطلاب على تلك المعارف والمعلومات المعلم وما يمتلكه من خبرات في هذا المجال.

ثالثاً- التدريس :

ويعرف بأنه " عملية تفاعلية من العلاقات والبيئة لاستجابة المتعلم (الطالب) " حيث تمثل هذه الاستجابة أهمية جزئية لتحقيق التعلم ، وهي التي يتم الحكم عليها في التحليل النهائي من خلال نتائج التدريس وهو ما يعرف بتعلم المتعلم .ففي التدريس يتم تشكيل بيئة المتعلم بصورة تمكنه من تعلم ممارسة سلوك محدد أو الاشتراك فيه وفق شروط محددة أو كاستجابة لظروف محددة وهذا يعني : مجموعة المتطلبات التي ينبغي توافرها في موقف التعلم لكي يحدث التعلم المنشود.

فالتدريس بمثابة النشاط التواصلي بين الطالب والمدرس بهدف تحصيل خبرات معرفية واتجاهات وقيم وعادات ، ويتم ذلك في سياق سلسلة من المواقف والظروف والأحداث التي تشترطها عملية التدريس ، ويكون محتوى التواصل في هذه العملية بين المدرس والطالب مجموعة من الأسئلة تتمثل في : ماذا يدرس ؟ كيف يدرس ؟ متى يدرس ؟

المهمة التقييمية

1. حضور حصة صفية وكتابة التقرير الاشرافي لها، مع مراعاة تقديم التغذية الراجعة المناسبة للمعلم، مع الأخذ بعين الاعتبار معايير مدير المدرسة لإدارة عملية تعليم وتعلم فاعلة، والمؤشرات المرتبطة بها، وهي:

- الدعم المهني للمعلم.
- تحديد احتياجات المعلم التدريبية.
- متابعة اعداد وتحليل نتائج الاختبارات.
- بناء الخطط العلاجية وتنفيذها.

2. اعداد تقرير توضح فيه دورك كقائد تعليمي يهتم بمتابعة الاختبارات ونتائج تحليلها ورصد نتائجها، وكيفية تطوير الخطط العلاجية ومتابعتها في المدرسة التي تقوم بزيارتها.

ملحوظة: تنفذ المهمة السابقة من خلال التعاون ومشاركة واشراف المدير المدرب في المدرسة.

.المرجع :

- 1-يوسف قطامي و ماجد أبو جابر و نايفة قطامي . تصميم التدريس.(2002) . - ط 2 .- الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- 2-المعهد الوطني للتدريب التربوي. التحسين المدرسي المبني على المعايير.(2015) .ط2.وزارة التربية والتعليم العالي،فلسطين.
- 3-هيئة تطوير مهنة التعليم.المعايير المهنية لمدير المدرسة.(2014).ط1،وزارة التربية والتعليم،فلسطين