إدارة الفصل وتنمية المعلم

أستاذ دكتور
صفاء عبد العزيز
أستاذ أصول التربية - جامعة الزقازيق

دكتور
سلامة عبد العظيم
أستاذ الإدارة التربوية المساعد - جامعة بنها



دار الجامعة الجديدة
٣٨ ش سوتير - الأزريطة - ت : ٤٨١٨٠٩٩

* مكتبة ابن عموش *

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

رقم الإيـــداع :	٢٠٠٧/٢١٥١
الترقيم الدولي :	*I.S.B.N*

إدارة الفصل وتنمية المعلم

* مكتبة ابن عمرو *

* المصمم : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *

إدارة الفصل وتنمية المعلم

أ.د/صفاء عبد العزيز
أستاذ أصول التربية – جامعة الزقازيق

د/سلامه عبد العظيم
أستاذ الإدارة التربوية المساعد – جامعة بنها

2007

دار الجامعة الجديدة للنشر
٣٨ ش سوتير – الازاريطة – الاسكندرية ت : ٤٨٦٨٠٩٩

* مكتبة ابن عموش *

مقدمة الكتاب

يتسم العصر بتدفق المعرفة الإنسانية، وتنوع الإنجازات العلمية والثقافية والاجتماعية، وتعاظم الإبداعات التكنولوجية، وفى كل ذلك توطدت العلاقة بين الانتصارات العلمية والتكنولوجية، وبين مدى توافر نظم المعلومات في مختلف أوجه النشاط الإنساني، وأصبحت ملامح هذا العصر تتحدد من خلال قدرة المعلمين على استخدام المعرفة، وما تتضمنه من أصول فكرية، وأساليب تقنية حديثة، ومدى قدرتهم على استيعاب واستخدام كل من المعلومات والمعرفة.

وحرصاً من القيادة السياسية على مستقبل التعليم، وإيماناً منها بأن التعليم مشروعها القومي الأكبر، وجعله على رأس الأولويات القومية وركيزة الأمن القومي، فكان لابد من العمل على إيجاد نظام تعليمي متميز يركز على الإصلاح المتمركز على المدرسة، و العمل على إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتطبيق الكادر الخاص للمعلمين، وذلك تماشياً مع فكر القيادة السياسية بأن التعليم بوابة المستقبل.. فكانت نقطة انطلاق لهذا الكتاب، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: ماذا يجب على المعلم أن يفعل فى ظل التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية؟

إن عملية التغيير في المعتقدات والأفكار من أهم وأصعب العمليات في الإصلاح المتمركز على المدرسة، ذلك لأنها تواجه العديد من التحديات منها الثورة على كل ما هو جديد والتصدي له ومقاومته، ومنها الرغبة في الحفاظ علي الوضع الحالي، إما للاستفادة منه وإما للخوف من التجربة.

وتعتبر مهنة التدريس من المهام التي تتغير بصورة مستمرة فيتم تزويد المعلم بالقدرة علي مواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة من

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

خـــلال توفـــير المجالات والأنظمة التي تساعد علي التكيف مع الواقع، بمعنـــي أن يمتلك المعلم القدرة علي التأثير في المجتمع بجانب التأثر به، وألا يقتصـــر دوره فقـــط علي التيسير والتسهيل بل يجب أن يتعدى ذلك ليدخل مرحلة التشريع وصنع القرار في العمل المدرسي.

وبالـــرغم مـــن تعدد أهداف تنمية المعلم إلا أنه يظل من الأنظمة الحديثة في إدارة وتطوير العملية التعليمية، حيث يفرض عليها العديد من المتطلـــبات التـــي يتعيـــن مـــراعاتها، فمثلا نجد أن تطبيق نظام التعليم الإلكترونـــي يلزم على المعلم أن يخضع للعديد من البرامج التدريبية التي تأتـــي في صورة برامج للتنمية، وذلك للوقوف على الأسس التى يتم من خلالهـــا تنفـــيذ متطلبات العملية التعليمية في ظل هذا النظام الجديد الذي يفـــرض عملـــيات جديدة ونظم حديثة تعتبر إلي حد ما جديدة علي العمل المدرسي..

وتعتـــبر المدرسة هي الوحدة الأساسية التي يجب أن نركز عليها لإحداث التغيير وإصلاح النظام التعليمي ككل، حيث تقوم معظم حركات الإصـــلاح المدرســـي علـــي المعلمين الذين يسند إليهم العديد من المهام القـــيادية والإداريـــة، وتعتبر مشاركة المعلمين في إدارة المدرسة وقيادة العمل بداخلها من أهم المتطلبات التي تحتاجها عملية الإصلاح المدرسي، وتزيد الإحساس لديهم بملكية المدرسة والمسئولية المطلقة عنها؛ مما يؤدي إلي بذلهم أقصي الجهود لتطوير العمل داخلها.

من هنا تأتى أهمية هذا الكتاب الذي نتوجه به إلى القارىء آملين أن نضـــع صـــورة كاملة عن إدارة الفصل وتنمية المعلم، وربما تعد هذه المعالجـــة من المعالجات البحثية الجديدة في قضايا التعليم والتعلم، وكيف يســـتطيع المعلـــم إدارة الفصـــل بطـــريقة فعالـــة؟ وما هى الإجراءات والضـــمانات التي تضمن استمرارية الفعالية؟ وبالتالى كان لابد من إيجاد

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

نظام لتنمية المعلم والإصلاح المدرسي.

ويتضمن الكتاب ستة قضايا رئيسية نعتبرها هامة وحاكمة لفهم إدارة والفصل وتنمية المعلم وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول : ويتناول إدارة الفصل الفعال من حيث مفاهيم ومهام إدارة الفصل، ومداخل إدارة الفصل وأساليبها، والعمليات الأساسية لإدارة الفصل.

الفصل الثاني: ونعرض فيه خصائص وسمات المعلم الفعال، ومجالات جودة المعلم، وإجراءات تطوير جودة المعلم، بالإضافة إلى دور المدير في تحقيق جودة المعلم.

الفصل الثالث: ونعرض فيه أيدلوجية الضبط المدرسي من حيث مسئولية المعلمين في تحقيق الضبط المدرسي، والاتجاهات الحديثة في أيديولوجية ضبط سلوك التلاميذ، العقاب المدرسي وأساليبه، ومرتكزات ومعايير الضبط الفعال في المدارس.

الفصل الرابع: ويتناول التنمية المهنية المستديمة للمعلم، ومنطلقات وخصائص التنمية المهنية للمعلم، والمراحل الأساسية لبرامج التنمية المهنية للمعلم، ووحدات التدريب والتقويم المدرسية.

الفصل الخامس: ويوضح نماذج فعالية لبرامج تنمية المعلم، وإجراءات تصميم البرامج ومعاييرها، والنماذج المتمركزة علي المدرسة، والنماذج الجماعية المشتركة.

الفصل السادس: ونحاول فى هذا الفصل عرض منطلقات الإصلاح المدرسي وتنمية المعلم، والإصلاح المتمركز على المدرسة، وتأثير تنمية المعلم علي عمليات الإصلاح المدرسي

وأخيراً يسعدنا ويسرنا أن يحظى هذا الجهد المتواضع باهتمام

* المصمم : فتاة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

القائميـــن علـــى العملية التعليمية والمهتمين بها، ونأمل أن يكون هذا الكتاب باكورة أعمال وجهود أخرى في مجال العلوم التربوية، وأن تستفيد منه الفئات المختلفة من التربويين والأكاديميين والطلاب وأولياء الأمور، وليسهم في إيجاد معلم فعال داخل الفصل المدرسي، ونسأل الله أن نكون قد وفقنا في تقديمه وأن يكون خير منهل لطلاب العلوم التربوية والأكاديمية والمعلمين.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام ○

* مكتبة ابن عمرش *

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

الفصل الأول
إدارة الفصل الفعال

* مكتبة ابن عمرش *

الفصل الأول
إدارة الفصل الفعال

مقدمة:

تعد إدارة الفصل الدراسي أحد المهارات التي تحوز علي اهتمام جميع المدرسين، حيث يمكث هؤلاء المدرسون وقتا طويلا في مناقشة العديد من المشكلات التي تحدثها سلوكيات فئات معينة من الطلاب وتتركز المشكلات الصفية في عدم قدرة المعلم علي إحكام السيطرة علي هذه المشكلات السلوكية داخل الفصل، ولذلك فإن الإدارة الصفية الفعالة تتركز في قدرة المعلم علي التعامل مع المشكلات التي قد تنشأ نتيجة لعدم قدرته علي تنظيم البيئة المدرسية داخل الفصل بالأسلوب الذي يمنع حدوث السلوكيات غير اللائقة من الطلاب.

وتنبع أهمية إدارة الفصل من صعوبة عملية التدريس داخل الفصل ذلك لأنه يجب أن يتم تطبيقها بصورة لائقة بحيث تساهم في خلق بيئة مدرسية فعالة تتميز بعدم وجود معوقات سواء سلوكية أو تنظيمية أمام عمليتي التدريس والتعليم، وهناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق فعالية عملية التدريس داخل الفصل أو عدم فعاليتها، ومن أهم تلك العوامل هي إدارة الفصل الفعال.

ومن الممكن أن تساهم إدارة الفصل الفعال في زيادة قيمة عمليتي التدريس والتعليم، ولو تم استغلال نظمها بصورة فعالة في تحقيق الهدف من العملية التعليمية، ولقد توصلت معظم الممارسات التربوية إلي أن المعلم الفعال في إدارة الفصل يعد عاملاً مساعداً في تطوير وإنتاج عملية تعليمية فعالة، وتعتبر عملية إدارة الصف جزءاً من عملية التدريس داخل الفصل، وذلك هو ما أكده "بروفي Brophy" والذي أكد علي أهمية وجود علاقة جيدة وفعالة ومتبادلة بين إدارة الفصل الفعال وبين عملية التدريس

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والمناهج الفعالة، ولذلك أكد علي ضرورة تمتع جميع المدرسين بمهارات إدارة الفصل بطريقة فعالة، ونتيجة لأن معظم الفصول المدرسية أصبحت بالصعوبة الشديدة والنظم المعقدة، ذلك لأنها تضم فئات مختلفة من الطلاب لكل منهم احتياجاته ومطالبه ولكل منهم بيئة مختلفة عن الأخر.

ولذلك لكي يكون المدرس فعالا في إدارة الفصل يجب أن يدرك الحقيقة الواضحة وهي الحاجة لإدارة الفصل بفعالية ولذلك يجب علي جميع المدرسين أن يحاولوا بشتى الوسائل تحقيق التوازن بين سلوكياتهم داخل الفصل وبين مطالب وسلوكيات الطلاب، علي أن تكون سلوكياتهم مناسبة لذلك الاختلاف والتنوع الذي يميز الطلاب داخل الفصل، ولكن لن يتم تطبيق استراتيجيات إدارة الصف والحفاظ علي العلاقات الجيدة مع الطلاب بصورة فعالة إذا لم يكن المعلم علي علم وخبرة بالعديد من المواقف السلوكية التي تحدث داخل الفصل المدرسي.

أولا: مفاهيم ومهام إدارة الفصل:

وتتبع أهمية إدارة الفصل بالنسبة للمعلمين من أن معظم المخالفات السلوكية، والسلوكيات غير المرغوبة تظهر في بيئة الفصل، ولذا فإن المعلم الذي يتقن إدارة الصف هو الذي يتمكن من جعل الطلاب يعملون باستمرار ويحرص على الاستعداد والتحفيز الجيدين لكل احتمال قد يحدث داخل الفصل خلال عملية التدريس كما أنه يوجه الطلاب أثناء أدائهم لبعض الأنشطة المكلفين بها.

١- مفاهيم إدارة الفصل:

تعرف إدارة الفصل بأنها الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها المعلم بهدف تنظيم الطلاب والوقت والفصل والمواد والموارد التعليمية بهدف تفعيل عملية التدريس وحدوث عملية التعلم، بمعنى أنها تشير إلى أي شيء يقوم به المعلم لجعل الطلاب يحققون الإنجاز، ويكتسبون

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المعـــرفة والمهارة اللازمة للنجاح، والتي ينبغي أن تكون نتيجة لبعض الإجـــراءات والأنشـــطة الـــتى تحدث داخل الفصل، ويتطلب ذلك تكوين مجـــتمع فعال، وبيئة آمنة داخل الفصل، ومناخ صحي يشجع الطلاب علـــى العمـــل، ويستند كل ذلك على خطة إدارية واضحة يضعها المعلم مقدمـــاً، بحيث تتضمن الجوانب الاجتماعية والنفسية والوجدانية للطلاب والتي قد تؤثر عليهم في محيط الفصل.

أو هـــي الاســـتعدادات والإجراءات اللازمة لإيجاد البيئة الجيدة التـــي يتم فيها عمليتي التعليم والتعلم، بمعنى آخر فإن كون المعلم مديراً للفصل يعْنى أنه يجبْ أن يتعامل مع بعض المشْكلات المختلفة، وفى نفس الوقت يحافظ على النظام أثناء أدائه للعمل ولذا تؤثر قدرة المعلم كمدير للفصل على سلوكيات الطلاب داخل الفصل.

وتشير إدارة الفصل إلى مجموعة من النشاطات التي يعمل المعلم على تهيئتها من خلال مشاركة الطلاب في إيجاد المناخ المناسب للعملية التعليمية، ورعاية السلوك لدى الطلاب لكي يكونوا أعضاء نافعين في المجتمع.

ولقد ساعدت نظم إدارة الفصل الفعال علي توفير العديد من المفاهيم والتعريفات لإدارة الفصل والتي تراعي ما يلي:

- تحديـــد الـــنظم والقواعـــد والمـــبادئ والإجراءات التي تتم داخل الفصل المدرسي.
- توفير العديد من الفرص التي تساعد علي فهم المداخل والأساليب الإدارية المختلفة للفصل الدراسي.
- استخدام المعلم الفعال المهارات الإدارية والعمليات التي تمكنه من الـــتعامل مـــع العقبات والتغلب علي المعوقات والمشكلات التي

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تحـدث داخل الفصل وإيجاد الحلول واتخاذ كافة الإجراءات التي تساهم في حلها بسرعة وحزم.

ويمكـن تعـريف إدارة الفصـل الفعال علي أنها استراتيجية متعددة الأوجه تنطوي علي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **الأبعـاد الشخصـية:** وتشتمل علي ما يعرفه المدرس عن الطلاب وعـن الظـروف الحياتية والمعيشية التي تمكنهم من التفاعل داخل الفصل ومعاملة بعضهم البعض علي أساس شخصي، وتشتمل تلك الأبعـاد أيضـا علي معتقدات ومعارف المعلم ذات الصلة بطبيعة الحالة النفسية والوجدانية للطلاب.
- **الأبعـاد المنهجـية:** فتضم ما يفعله المدرس لمساعدة الطلاب علي التعلـيم بصورة فعالة، وتضم ذلك تحديد قوانين وإجراءات العملية التعليمـية داخـل الفصـل والحفاظ علي الروتين اليومي للعمليات التعليمـية، وترتيـب الفصل المدرسي ترتيبا يتماشى مع احتياجات وظـروف الطلاب التعليمية والفكرية، وكيفية الاستفادة الفعالة من الوقت داخل الفصل.
- **الأبعـاد النظامـية:** وتحدد السلوكيات التي يقوم بها المعلم للالتزام بتلك المعايير وعدم تخطيها بما يضمن التأثير الفعال والإيجابي علي سلوكيات الطلاب داخل الفصل وخارجه.

وهـناك ثـلاث مدارس فكرية تقوم كل منها علي اعتقاد خاص بأسـاليب إدارة الفصـل والـنظام المدرسي داخل الفصل، فتنطلق فكرة المدرسـة الأولي اعتمادا علي أن سلوكيات الطالب تعتبر نتاجاً للعديد من الخصـائص والممـيزات الفردية والشخصية الخاصة بكل طالب، وبذلك تفـترض أن الطالب لديه وازع وقوة داخلية تتحكم في مطالبه واتجاهاته بغرض إيجاد مرادها وتطبيقها في العالم الواقعي.

* المصمم: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتعتمد فكرة المدرسة الثانية على أن الطالب يعتبر نتاجاً للعديد من الظروف الخارجية المحيطة به، فتتجاهل تلك القوى الداخلية بصورة تامة، وتؤكد بدلا منها علي أن البيئة الخارجية والظروف المحيطة بالطالب هي التي تحدد ماهية الطبيعة البشرية للطالب وتتحكم في تحديد آلياته ومساراته في التعامل مع العمليات الفكرية والسلوكية في الواقع الخارجي.

وتقوم المدرسة الفكرية الثالثة علي أساس أن الطالب نتاج للتفاعلات الإيجابية بين القوى الداخلية والخارجية، وبالتالي تجمع بين أفكار المدرسة الأولى والثانية، فتقتنع اقتناعا تاما بأن القوى الداخلية والقوى الخارجية تتفاعل معً بعضها البعض لتركز علي ما يجب أن يفعله الطالب للتعايش في واقع البيئة الخارجية وأيضا للتركيز علي دور البيئة الخارجية في تشكيل الهيكل السلوكي والفكري للطلاب.

ولكل مدرسة من تلك المدارس أسلوب خاص في إدارة التفاعلات والتعاملات داخل الفصل بين المدرس والطلاب، أي لكل منها نموذجاً خاصاً في إدارة الفصل المدرسي، فنموذج المدرسة الأولي يسمي بنموذج عدم التدخل، والثانية يسمي بنموذج التدخل والثالثة يسمي بنموذج التفاعل والتوازن بين التدخل وعدم التدخل.

ولذلك يرى "وولف جانج وجليكمان Wolfgang & Glickman " أن كل المدرسين يستخدمون الثلاث نماذج داخل الفصل، ولكن هناك نموذج يغلب علي جميع تصرفات واعتقادات المدرس داخل الفصل، وبالتالي فإن تطبيق تلك الثلاث نظريات يركز علي السلوكيات التي يقوم بها المعلم والتي تعكس قوة العلاقة بين الطالب والمدرس داخل الفصل، وبالتالي فإن المدرس الفعال والناجح والذي يتميز بالواقعية في سلوكه يقوم بالاستفادة من كل تلك النماذج الثلاثة لتلبية احتياجات الطلاب لإدارة الفصل المدرسي بنموذج يجمع بين كل تلك النظريات الثلاثة.

* المصلس: قناة (كتب نيوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومن البديهي أن أسلوب إدارة الفصل والحفاظ على النظام يختلف من مدرس إلي أخر وذلك حسب مستوى خبرة ذلك المدرس، حيث يقوم المدرسون الخبراء بإدارة الفصل بصورة أكثر حزما وأكثر خبرة وبصورة مباشرة، وأما المدرسون الجدد فيلجئون إلي استخدام أسلوب الصبر ومشاركة المسئولية داخل الفصل مع الطلاب، وبذلك يمكن تصنيف أسلوب المدرسين الخبراء علي أن يتبع النموذج الثاني في طبيعة إدارة الصف (نموذج التدخل)، وتمثل عملية الإدارة الصفية أحد أهم المشكلات التي تواجه المدرسين في واقع العملية التعليمية تلك الأيام، ولذلك نجد أن معظم المديرين والمدرسين يعترفون بأن إدارة الفصل المدرسي هي أهم محددات المدرس الفعال وأهم محددات سلوكيات الطلاب والمدرس داخل الفصل المدرسي التي تعتبر في حد ذاتها جزءاً من استراتيجية إدارة الصف الفعال.

وتمثل إدارة سلوكيات الطلاب داخل الفصل أهمية كبرى في تحديد مستوى جوده عملية التدريس ومستوى فعالية المعلم في إدارة العملية التعليمية داخل الفصل، وفي تحقيق النظام الذي يمكن تعريفه علي أنه عبارة عن الإجراءات التي يقوم بها المعلم الفعال لتحديد الالتزام بقواعد السلوك والعمل داخل الفصل وذلك لتسهيل عملية التدريس والتعليم وتقليل حدوث المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تعوق المدرس عن تحقيق أهدافه وأهداف المدرسة من العملية التعليمية ومن الممكن تعريفها بأنها عبارة عن الاستراتيجيات والأساليب التي يستخدمها المعلم لتغيير السلوكيات غير اللائقة أو الحفاظ علي السلوكيات اللائقة.

وتتميز عملية إدارة الفصل بأنها عملية مستمرة لا تكتمل في يوم واحد إنما تحتاج من المدرس التحلي بالصبر حتى يتم تحقيق مستوى الجودة فى إدارة الفصل، ولقد عرف "وونج Wong" الإدارة الصفية بأنها

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

عـبارة عن كل الإجراءات التي يقوم بها المدرس لتنظيم الطلاب والوقت والمـوارد التعليمـية داخل الفصل بالأسلوب الذي يزيد من توفير البيئة الجيدة الخالية من المعوقات والقيود التي تتيح وتوفر المجال الجيد لحدوث وتطويـر عمليتـي التدريس والتعليم، ولكن حتى يكون المدرس فعالا في إدارة الفصـل يجـب أن يتوافر لديه خطه فعالة ومحكمة لإدارة الفصل، وتشـتمل تلـك الخطة علي العديد من الإجراءات والأوجه التي تتلخص معظمهـا في القواعد، والمكافآت، والنتائج المترتبة عليها، ونظم التدعيم والمسـاندة لهـا، وآليات وأساليب إدارة الفصل المناسبة للمرحلة العمرية للطـلاب، ولكن تعتمد تلك الخطة الفعالة علي تكامل الجهود الإجراءات بين كل من المعلم والمدير ويكون للآباء دورا كبيرا في تحقيق فعالية تلك الخطة من عدمها.

وأكد "هوبس Hobbs" علي أن إدارة الفصل الفعال تعني أن يتسم الفصـل المدرسي بخلوه من الاضطرابات والصراعات والسلوكيات التي تخـالف الضوابط المجتمعية للسلوك، ويجب أن يراعي المعلم الفعال كل تلك الإجراءات في سلوكياته مع الطلاب داخل الفصل.

وسوف نتناول إدارة الفصل من منظور اجتماعي ونفسي فيما يلي:

(أ) إدارة الفصل من منظور اجتماعي:

يرتكـز المـنظور الاجتماعي في إدارة الفصل على الدور الذي يلعـبه المجتمع والبيئة الخارجية والمدرسين في التأثيرعلى فعاليات إدارة الصف، ويرجع ظهور ذلك المنظور إلى العالم البريطاني باسيل بيرنستين (Basil Bernstein)، والـذي كان يعتبر أن العملية التعليمية عبارة عن إعادة إنتاج ثقافة الفرد، وقام بتحليل تأثر القوى الاجتماعية على المدارس والفصـول المدرسـية، ويتصـل مفهـوم القوة بعملية تصنيف المدارس والـتدريس، وتوزيـع العمـل والمواد التعليمية بين المدرسين، والتقييم

* المصدر: قناة (كتب تريوتيت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

والتصنيف الفرعي للمواد التعليمية وعملية تقسيم الطلاب إلى فرق ومجموعات ويتم تقييم النظام المدرسي والصفي من خلال تصنيفاته للمدرسين وتوزيع الموارد والمواد بين المدرسين وتقسيم الطلاب إلى مجموعات تبعا للمرحلة العمرية لكل طالب.

وترتبط عملية الرقابة والإشراف المدرسي بتصنيف المدارس والمدرسين حيث تهتم بدراسة تأثير القوى الاجتماعية علي العملية التعليمية داخل الفصل، وتتركز فعالية إدارة الفصل المدرسي علي قدرة المعلم علي فرض الرقابة والسيطرة علي مقاليد الأمور داخل الفصل حيث يتحكم المدرس الفعال في عملية اختيار وتنظيم وتحديد القواعد وأساليب وقنوات التواصل والاتصال داخل الفصل المدرسي، ويؤكد ذلك المنظور الاجتماعي علي أن الفصل المدرسي هو عبارة عن بيئة مصغرة للمجتمع الخارجي ولكن هناك فرداً واحداً هو الذي يدير تلك البيئة ويوجهها تجاه ما يحقق الفائدة والمنفعة لكل المشتركين في تلك البيئة.

ولذلك نجد أن تلك البيئة (الفصل المدرسي) تزخر بالعديد من الأساليب التربوية والإدارية حيث يقوم المعلم الفعال باستخدام العديد من طرق التدريس سواء المرئية أو غير المرئية، فهي مجالات للتعليم المفتوح والتي ينتظر فيها المعلم استعداد الطلاب بحيث يتحمل المعلم مسئولية العملية التعليمية داخل الفصل وذلك الأسلوب يحدد أنه يتحمل مسئولية إيصال المعلومات إلي الطلاب بنفس الأسلوب الذي يحدده الطلاب وتحمل النتائج المترتبة عليه.

وتلعب الظروف الاجتماعية للطلاب دوراً في تحديد مستويات الطلاب الأكاديمية، حيث أن الطلاب الذين ينتمون إلي عائلات تفضل التعليم وتتفوق فيه يتمكنون من التعود بصورة سريعة على البيئة الاجتماعية داخل الفصل، ويكون لديهم قدرة علي إكتساب المهارات

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التربوية والتعليمية داخل الفصل حتى بدون توجيه من المعلم، وأما الطلاب الذين ينتمون إلي طبقة فقيرة ولا يفضلون التعليم ولا يتفوقون فيه فإنهم أكثر الطلاب إثارة للمشكلات داخل الفصل حيث أنهم لا يطيعون أوامر المعلم ولا يقومون بتنفيذ فعاليات العملية التعليمية داخل الفصل بصورة جيدة وليست لديهم القدرة علي اكتساب أي مهارات تربوية أو سلوكية أو أكاديمية داخل الفصل سواء تحت توجيه المعلم أو بدون توجيه منه، وهذا يؤكد كلامنا علي أن الطالب ما هو إلا نتاج للعديد من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والبيئية التي تزخر بها البيئة التي يعيش فيها ويتأثر بها.

(ب) إدارة الفصل من منظور نفسي:

يركز ذلك المنظور النفسي في إدارة الفصل علي انعكاس شخصية كل من الطلاب والمعلم علي أسلوب إدارة الفصل، ويرجع تطور ذلك المنظور إلي عالم النفس النرويجي "باول ماكسبينيز paul Moxnes " والذي اعتمد في ذلك المنظور علي تأثير العوامل الشخصية والنفسية للفرد علي البيئة المدرسية التي يوجد بداخلها واعتمد علي مشاعر القلق النفسي في تطوير ذلك المنظور، وقال بأن الفعاليات الخاصة بالعملية التعليمية والتي تتم داخل المدرسة من الممكن أن تكون سببا في إثارة مشاعر القلق بين الطلاب ولدى المعلم وذلك لأنه يتميز بوجود العديد من الضغوط النفسية والذهنية علي المعلم والطلاب، ويمثل ذلك القلق النفسي والذهني أحد ألوان الصراعات الناجمة عن الأسلوب العشوائي في إدارة العمل.

وتلعب الحالة النفسية للمعلم وللطلاب دوراً كبيراً في تحديد رد فعل واستجابة كل منهما للمثيرات داخل الفصل، وذلك لأن الطالب الذي يفضل الحرية في إدارة الفصل يكون أكثر الأفراد استعداداً لمواجهة

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

التحديات ويشعر بالراحة أكثر في الفصول التي يقوم معلمها بتوفير جو من التنافس بين الطلاب ويكون أقل إنتاجا في الفصول التي تستخدم المدرسين فيها أسلوب إدارة الفصل بصورة نمطية، وأما الطالب الذي يتميز بالطابع النفسي الهادئ فإنه يفضل الاشتراك في الفصول التي تتميز بذلك.

ولذلك يؤكد "باول" علي أن أسلوب إدارة الفصل هو الذي يضع في اعتباره هذين الصنفين من الناس ويضم الفعاليات التي تصلح لكل منهما ويجمع بين الرغبة في التحدي والتنافس والرغبة في الهدوء والاستقرار وذلك يتوقف علي كفاءة وفعالية المعلم في قراءة الموقف، وفي إدراك متطلبات الطلاب سواء النفسية أو الاجتماعية كقاعدة لتصميم الفعاليات التي تلبي مطالب كل منهما، ويجب أن يدرك المعلم أن الحالة النفسية للطلاب تؤثر بصورة كبيرة علي كل مشاركاتهم في العملية التعليمية وعلي مشاركتهم في إدارة الفصل المدرسي وعلي استعدادهم للاستماع إلي المعلم ولإطاعته ولاحترام القوانين والقواعد التي يسير عليها العمل داخل الفصل المدرسي.

ولذلك فإن الأسلوب الإداري الجيد للفصل هو الذي يراعي هذين المنظورين النفسي والاجتماعي ويساعد علي تفعيل المهارات الاجتماعية والنفسية للطلاب و يكون علي استعداد تام للتعامل مع الصراعات التي قد تنشأ داخل الفصل نتيجة لأن الفصول تضم فئات عديدة من الطلاب ينتمون إلي فئات وطبقات اجتماعية مختلفة، ولقد اكتشفنا كيف أن تلك الطبقات الاجتماعية تؤثر بصورة كبيرة علي فعاليات العملية التعليمية التي تتم داخل الفصل ولذلك تتوقف فعالية أسلوب إدارة الفصل علي قدرته علي التعامل مع الطلاب الذي يتكلمون بلغات مختلفة ولذلك فإن أصعب عمليات إدارة الفصول هي الفصول التي تتميز بالتنوع اللغوي وتضم طلاب ينتمون إلي أعراق مختلفة وأجناس متنوعة.

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٢ـ مهام إدارة الفصل:

تتضمن مهام إدارة الفصل ما يلي :

- **إيجـاد بيـئة جيدة** :بحيث تدعم الأهداف الأكاديمية والاجتماعية، ولذا يجـب أن يفكـر المعلمون في الطرق التي يستطيعون من خلالها خلق بيئة مشجعة على التفاعل بين الطلاب والمعلم، كما أن هذه البيئة تدعم السـلوك الاجتماعي الإيجابي، والتعاون بين الطلاب في أداء الأنشطة المختلفة والمشاركة في الموارد، وتفعيل حلقات المناقشة بين الجماعات الطلابية داخل الفصل.
- **وضـع وتكوين توقعات للسلوك:** فقد أكدت أدبيات البحث التي ركزت على إدارة الفصل الفعالة على أهمية تكوين توقعات لدى المعلم ومعايير خاصة بكل من الطالب والسلوكيات المتوقع صدورها منه، وطبقاً لنتائج هذه الدراسات فإن هذه المعايير تعد بمثابة قواعد حاكمة لسلوك كل من المعلم والطالب، ومن ثم يجب أن يكون المعلم واضحاً في توقعاته تجاه الطـلاب أثناء المناقشة وأن يقوّم السلوك المتوقع منهم وإتاحة الفرصة للطلاب للممارسة.
- **تفعيل التواصل مع الطلاب:** حيث يؤثر النمط الإداري في إدارة الفصل على سلوكيات الطلاب ولذا يستطيع المعلم تعديل السلوك غير المقبول داخـل الفصـل من خلال نقل معتقداته وأفكاره وتفعيل ممارسته داخل الفصـل، وإتاحـة الفرصة للطلاب للمشاركة في عملية إدارة الفصل ووضع السياسات والممارسات الموجهة للعمل.
- **إيجاد فصول شاملة:** حيث يقوم المعلم بمحاولة القضاء على الفروق الثقافـية بين الأفراد من خلال الجهود المخططة التي يقوم بها، وتعتبر إقامـة علاقات مع الآخرين أمراً ضرورياً هنا سواء كانت مع الطلاب عـن طريق مشاركتهم في بعض الخبرات الحياتية الخاصة بهم خارج

* المصمم : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الفصـــل واهتماماتهمْ الخاصة، وتحفيزهم على الانتقاء واتخاذ القرارات المـــتعلقة بأنشطة الفصل ويلعب التعلم التعاوني دوراً رئيسياً فى تنمية مواهب الطلاب وقدراتهم المتعددة.

- **الـــتعاون مع الأسرة:** وهنا تعد المشاركة من قبل الأسرة والتعاون مع المعلم غاية في الأهمية وعنصراً أساسياً في إدارة الفصل الفعالة، ولذا يجب أن يدرك المعلم أن افتقاد المشاركة المباشرة من قبل الأسرة يعنى ضـــعف تحملها المسئولية وتشاركها معه، وكذلك فإن الأسرة قد تكون لديهـــا توقعـــات مختلفة عن توقعات المعلم بشأن السلوكيات المقبولة داخـــل الفصل، وفى هذا الصدد يشير "كاري Cary" إلى إمكانية وجود بعـــض الصراعات داخل الفصل نتيجة لتعارض ثقافة الفصل ممثلة في المعلم مع ثقافة الأسرة.
- **التعامل مع سوء السلوك:** فعلى الرغم من الإجراءات الوقائية، يجب علـــى المعلم أن يتعامل مع بعض المشكلات السلوكية في الفصل، وأن يقـــوم بـــتحديدها وتحديـــد مـــدى ارتباطها ببعض العوامل الأخرى، والأســـباب الكامـــنة ورائها بهدف وضع استراتيجية ما لتحقيق النظام والانضباط داخل الفصل.

ثانياً: مهارات إدارة الفصل:

تتطلـــب إدارة الفصل مهارات متعددة قد لا يدركها من يمارسها إلى درجـــة أنها تبدو للمعلم غير المدرب الذي لا يناقش إدارة الفصل صعبة الاكتســـاب، وأنها فطرية لا يمكن الإحاطة بها بالتعليم والتدريب، إلا أن هذه المهارات في الواقع يمكن اكتسابها وتعلمها مثل أية مهارات أخرى، ويمكـــن أن يتم ذلك في برامج تدريب وإعداد المعلم أثناء الخدمة وقبلها وتتضـــمن مهارات إدارة الفصل الفعالة تحقيق الانضباط في الفصل، فهو يســـهل الاتصـــال والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين الطلاب أنفسهم وبين

* المصلس: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

معلمـــيهم، وذلك من خلال إيجاد بيئة جيدة ومشجعة على التعليم، وتدعم الالتزام بالسلوك المرغوب، والتركيز على تحقيق الطلاب للضبط الذاتي للســـلوك، بمعـــنى أن يكون الطالب قادرا على التحكم في سلوكه، وأن تكون لديه المهارات اللازمة لذلك.

وتشتمل مهارات إدارة الفصل علي ما يلي :

(١) **المهـــارات الإداريـــة:** وتتمثل هذه المهارات في قيام المعلم بعملية التخطـــيط عن طريق تنظيم المعلومات والأفكار للوصول إلى أهداف محـــددة تتعلق بالخطة المراد تنفيذها، بالإضافة إلي بعض الإجراءات الإداريـــة ومـــنها تنظـــيم الصـــفوف، والحضور، كما يقوم المعلم بالتخطيط لدروسه ويحاول وضع تصوراً واضحاً لإدارة الفصل.

وبالإضـــافة لذلـــك يقوم المعلم بعملية التنسيق لمادته الدراسية، ويحـــاول تقســـيم المهام والأنشطة على جميع الطلاب حسب قدراتهم وإمكانـــياتهم، وكذلـــك تنظـــيم بيئة الفصل الداخلية من حيث وضع القواعـــد والمـــواد، وملاحظـــة السلوكيات، والإشراف على عمليات الـــتعلم، والتوجـــيه والإرشـــاد، وتنظيم السجلات الخاصة، وتشتمل المهـــارات الإداريـــة أيضـــاً على التوجيه حيث يقوم المعلم بتوجيه الطـــلاب ويشـــرف علـــى تفاعلاتهم ويتابع مختلف الأعمال، ويقوم بتنظـــيمها بطـــريقة جيدة، بالإضافة الى عملية اتخاذ القرارات داخل الفصل، والتي تتم وفق مجموعة من الخطوات بدءاً بتحديد المشكلة وجمع البيانات ثم طرح بدائل الحل، واختيار البديل الأمثل، وكل ذلك يحـــتاج إلـــي توافر معلومات كافية لدى المعلم عن المواقف المختلفة علـــى سبيل المثال صدور سلوكيات غير مرغوبة من أحد الطلاب داخل الفصل، فإن المعلم يحاول اتخاذ قرار حاسم حتى لا يتكرر مثل هذا الفعل من طالب آخر.

* المصمم: فتاة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

(٢) **المهـارات الفنية:** وتتمثل في قدرة المعلم على الاتصال مع الطلاب داخـل الفصـل وخارجه، ولذا يجب أن يكون المعلم قادراً على اكتسـاب مهارات الاتصال مع الأفراد والجماعات سواء كان هذا الاتصال مباشراً بالأفراد والجماعات، أو اتصال في اتجاه واحد من المعلم حيث يكون هو المصدر الأساسي للمعلومات، أو اتصال في اتجاهيـن، وفيه يكون المعلم هو محور الاتصال، أو اتصال متعدد الأبعـاد يسـمح للطلاب للاتصال فيما بينهم، والاتصال فيما بينهم والاتصـال بالمعلم تحت إشرافه وتوجيهه، فلا يمكن اعتبار المعلم هـنا هـو مصـدر المعرفة الرئيسي، وإنما يمكن الحصول على المعلومات والأفكار من الطلاب أيضاً.

(٣) **مهارات إدارة الوقت:** ويتطلب ذلك عادات واتجاهات جديدة وإيجابية نحو إدارة الوقت وتقديره، وكذلك مهارة استغلال الوقت واستثماره والتغلب على الضغوط الطارئة ومواجهتها وتغيير العادات السلوكية السـيئة والتـي تكون أحياناً من محددات الوقت والالتزام والولاء داخـل الصـف، ويجـب على المعلم التخلص من محددات وقيود الوقـت والتـي قـد تتمثل في عدم وجود أهداف محددة، والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد، وكثرة الأعمال الورقية، وكثرة عدد الطلاب ونقص المعلومات، وعدم وضوح نظام الاتصال،ويتطلب ذلـك تحديـد أولويـات المعلم، ووضع الأهداف، وتنظيم الفصل بصورة جيدة، وحسن استغلال الوقت والقيام بالواجبات المكلف بها المعلم بأقصى سرعة.

ومـن أهـم مهـارات المعلم الفعال في إدارة الفصل هو تأثيره الإيجابـي علي حياة الطلاب، ولذلك قال "وونج Wong" بأنه لكي يكون المـدرس فعـالا يجب أن تتوافر لديه القدرة علي السيطرة والرقابة علي

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الفصل، وأن يقوم بأداء السلوكيات الصحيحة أمام الطلاب، وأن يكون له تأثير إيجابي علي حياة الطلاب، وذلك لن يحدث إلا إذا تمكن المعلم من الحفاظ علي النظام والهدوء والاستقرار داخل الفصل، وحيثما يكون للمعلم تأثير إيجابي علي حياة الطلاب فعند ذلك يصبح جاهزاً لإدارة الفصل بصورة فعالة، ويجب أن يعمل المعلم الفعال علي الحفاظ علي إدارة الفصل علي مدار العام الدراسي بأكمله وتوفير الحافز والباعث الذي يشجع الطلاب علي إتباع القواعد والنظم السلوكية داخل الفصل.

وبالتالي فتتكون الإدارة الصفية الفعالة من الممارسات والإجراءات التي يقوم بها المدرس لتوفير بيئة تساعد علي تحسين وتنفيذ علميات التدريس والتعليم داخل الفصل، ثم تأتي بعد ذلك مهمة المعلم ومهاراته وتنفيذ عمليات التدريس والتعليم داخل الفصل، ثم يأتي بعد ذلك مهمة المعلم ومهاراته في إرشاد الطلاب وتوجيههم تجاه الاختيار بين السلوكيات الخاطئة والسلوكيات الصحيحة.

ويجب أن يترك المعلم الفعال فرصه للطلاب لأن يخطئوا وذلك لأنهم قد يخطئون نتيجة لأنهم يريدون أن يشعروا بوجودهم، ولذلك يجب أن يضع المعلم في اعتباره أن تطبيق النظام داخل الفصل هو محاولة لتدريب الطلاب علي السلوكيات التي يقبلها أو يرفضها المجتمع، وبذلك يكون الهدف هو إنتاج طالب جيد منضبط يمتلك الآليات والنظم والمهارات التي تمكنه من أخذ القرارات الصحيحة في كل مجالات حياته، وتحتاج تلك العملية إلي دعم كبير من الآباء ومن مدير المدرسة.

(٤) مهارات إدارة السلوك داخل الفصل:

من أهم المسئوليات الضرورية المنوط بها المعلم داخل الفصل هي إدارة سلوكيات الطلاب بصورة إيجابية وفعالة وتفعيل تلك السلوكيات لخدمة العملية التعليمية ولإدارة الفصل بصورة فعالة، وذلك لأنه بدون

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمروش *

إدارة فعالـــة للفصـــل ليست هناك عملية تدريس فعالة، وذلك لأن عملية إدارة الفصـــل تعتـــبر عملية معقدة تتأثر بالظروف المحيطة وبسلوكيات الطـــلاب والمدرســـين داخـــل الفصل كما تتأثر بالدور الذي يلعبه مدير المدرسة في الفصل المدرسي، ولذلك نجد أن "مارتن وبولدوين Martin & Baldwin " يشـــيران إلى عملية إدارة الصف بأنها عملية معقدة تقوم علـــي أساس التفاعلات بين الأشخاص والمناهج والنظم، وتعتبر محاولة فهم تلك الأبعاد الديناميكية التي تتميز بها البيئة المحيطة بالفصل من أهم متطلـــبات عملـــية توفير فصل مدرسي فعال يحتوى علي المقومات التي تساعد الطلاب علي التعلم وتساعد كذلك المدرس علي التدريس.

ولذلـــك تمـــثل مهارة إدارة وضبط السلوك الطلابي داخل الفصل أهمية بالغة وجزءا رئيسيا من عملية إدارة الفصل الفعال، وذلك لأن إدارة الســـلوك ســـواء بالنســـبة لسلوك الطلاب أو سلوك المدرسة هي من أهم الإجـــراءات التـــي تســـهل عملية تعليم الطلاب، ولذلك نجد أن هذا البعد السلوكي هو من أهم المصطلحات والمفردات المستخدمة لتوضيح مفهوم إدارة الفصل الفعال والذي أكد عليه "جونسون Johnson" وأكد أيضا علي أن مـــن أهم متطلبات عملية إدارة الفصل هو تحقيق وضمان الأمان لكل مـــن الطلاب والمدرسين داخل الفصل، ولن يتحقق ذلك الأمان دون إدارة وضبط سلوكيات الطلاب ذلك لأنها من أهم مكونات البيئة التعليمية الآمنة والخالية من العنف وذلك لتسهيل عمليتي التدريس والتعليم بالنسبة لكل من الطـــلاب والمعلمين ومن أهم إجراءات ضمان تحقيق مستوى مرتفع من التحصيل والتفوق الأكاديمي للطلاب.

وتركـــز مهـــارات إدارة السلوك علي ملاحظة سلوكيات الطلاب والتـــي تعـــد أحـــد آليات تحقيق أهداف المدرس والطلاب داخل الفصل، وبذلـــك فـــإن الـــرقابة الجيدة علي الظروف المحيطة بالطلاب والنتائج

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المترتبة علي تلك الظروف وتوقع تأثير تلك الظروف علي سلوكيات الطلاب تزيد المعلم بالقدرة علي إدارة السلوكيات غير اللائقة وقت حدوثها وعدم تركها لتتفاقم مما يؤثر بالتالي علي جودة أسلوبه في إدارة الفصل والذي يؤثر بدوره علي فعالية العملية التعليمية، ومن هنا يمكن للمدرس اللجوء إلي استخدام أسلوب علاجي نفسي لسلوكيات الطلاب داخل الفصل واستغلال ذلك الأسلوب في زيادة إيجابية السلوكيات الاجتماعية للطلاب وتوفير كافة العوامل التي تساعد علي تطوير ومعالجة كل الأخطاء السلوكية التي يقع فيها الطلاب داخل الفصل، ومن هنا فإذا تمكن المعلم من تحديد تطور وعلاج المشكلات السلوكية والوجدانية والاجتماعية للطلاب فمن الممكن أن يقوم بتوظيف تلك الخبرات التربوية في تلبية المطالب الوجدانية والاجتماعية للطلاب وذلك للوقوف علي أفضل أسلوب للعملية التعليمية وتؤثر بالتالي علي سلوكياته والأفعال التي يقوم بها داخل الفصل.

ولذلك يلجأ "ليل Leal " إلي تلخيص المبادئ الرئيسية لإدارة السلوك فيما يلي:

- **السلوك هو عبارة عن خبرة فردية شخصية:** حيث يتميز رد فعل الطلاب تجاه نفس الظروف والمحددات البيئية بالتنوع والاختلاف وذلك يرجع بصورة جزئية إلي القاموس المتراكم لدي الطلاب من الخبرات السابقة والفروق الفردية بين الطلاب.
- **معظم السلوكيات تكون مكتسبة:** حيث إن السلوكيات سواء كانت ضارة أو نافعة يتعلمها الطلاب ويكتسبونها من خلال تفاعلاتهم المستمرة مع زملائهم وتعاملاتهم وتفاعلاتهم مع البيئة سواء داخل المدرسة أو خارجها والتي لها تأثير كبير علي نوعية السلوكيات المكتسبة.

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- **تتميز السلوكيات الطلابية بإمكانية تعديلها:** حيث يمكن للطلاب تعلم العديد من السلوكيات الحديثة سواء كانت اجتماعية أو أكاديمية ومن الممكن تعديل السلوكيات الضارة من خلال بعض التغييرات في البيئة التعليمية التي تؤثر علي الطلاب وبالتالي يتم تعديل السلوك وتوجيهه لخدمة العملية التعليمية.
- **يتم الحكم علي السلوكيات المكتسبة من خلال النتائج المترتبة عليها:** فحينما تكون النتائج المترتبة علي أحد السلوكيات إيجابية فعند ذلك يسمح المعلم للطلاب بتكرير ذلك السلوك في المستقبل وأما إذا كانت النتائج المترتبة علي السلوك نتائج سلبية فعند ذلك يجب أن يتدخل المعلم لمنع حدوث صراعات ومشكلات سلوكية، وبالتالي يصدر تعليماته بعدم تكرار ذلك السلوك في المستقبل، وتتدخل الفروق والخبرات الشخصية من الطلاب لتحديد أداء الطلاب تجاه السلوكيات الضارة والسلوكيات النافعة، أي أن خبرات الطلاب هي معيار الحكم علي السلوك.
- **تعتمد السلوكيات المكتسبة علي مواقف محددة:** بحيث لا يتم اكتساب سلوكيات الطلاب أو تعزيزها كل سلوك علي حدة دون ربط بالموقف، وذلك لأنها تكتسب من البيئة المحيطة (سواء كان المنزل أو المدرسة أو المجتمع) وكل بيئة تنطوي علي ظروفها الخاصة ومؤثراتها علي السلوكيات مما يساهم بصورة كبيرة في اختلاف سلوكيات الطلاب تبعا لاختلاف البيئة التي يتأثرون بها.

ولقد عرف "ثورندايك Thorndike " النظام الصفي داخل الفصل بأنه عبارة عن "تدريب العقل والجسد لتحقيق النظام لإطاعة وإتباع توجيهات وأوامر المدرس، وبذلك فإن الهدف الأسمى لتحقيق المدرس للنظام داخل الفصل هو إنتاج طلاب متميزين بالانضباط السلوكي

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمروش *

والذهني، وبذلك يقوم المدرس بأول مرحلة إعداد للطلاب للمستقبل بجانب تعليمهم والتدريس لهم، ولكن قد يطرأ لذهن البعض أن تحقيق النظام داخل الفصل معناه معاقبة المخطئ، ولكن هذا الاعتقاد خاطيء بل إن المعلم الفعال يجب أن تتوافر لديه مهارة توظيف هذه السلوكيات الخاطئة من الطلاب وتوجيهها لتحسين عمليات تعليم وتوجيه الطلاب سلوكيا وأكاديميا.

ومما سبق نتوصل إلي أن تطبيق تلك المبادئ علي مهارات إدارة السلوك الطلابي داخل الفصل يتيح للمدرس القدرة علي مساعدة الطلاب علي التصرف بصورة إيجابية وأن يكونوا مسئولين عن تلك السلوكيات وذلك من خلال إعادة تنظيم وهيكلة الفصل بالأسلوب الذي يوجه الطلاب تجاه السلوكيات الإيجابية، مما يساعد الطلاب علي تحمل مسئوليات سلوكياتهم مما يؤثر بصورة كبيرة علي ردود أفعالهم تجاه السلوكيات السلبية التي تصدر من زملائهم، وبذلك تكون مهارة إدارة السلوك للمدرس قد ساعدت الطالب علي امتلاك مهارة ضبط النفس والمشاعر مما يزيد من إمكانية استفادته من عمليتي التدريس والتعليم داخل الفصل.

ولقد أكد "نيسلون Nelson" علي أن الهدف من إدارة المدرس لسلوكيات الطلاب هو إبقاء سلوكيات الطلاب تحت السيطرة والمراقبة بمعني أن تتحدد سلوكيات الطلاب وتتوجه الاستجابة لمطالب المعلم ولمطالب العملية التعليمية داخل الفصل، وذلك يتحقق من خلال تقييم النتائج المترتبة علي سلوكيات الطلاب التي يقومون بها تجاه أحد المثيرات دون تدخل المدرس، ثم يبدأ بعد ذلك في إحكام السيطرة وفرض الرقابة فوق السلوكيات التي يتم تصنيفها علي أنها سلوكيات سلبية وذلك من خلال توجيه الطلاب تجاه السلوكيات المرغوبة ثم يترك لهم حرية السلوك ثم يقوم بالتقييم مرة أخرى إلي أن يتم تحقيق الهدف من تلك

* المصمم: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

العمليـــة وهـــي إلزام الطلاب بالتصرف بالسلوكيات التي تتيح توجيهات وإرشادات المعلم، وذلك يضفي مزيدا من الأهمية علي مهارات المدرسين في تحليل وفهم السلوكيات.

ولقد حدد "سبريك ورفاقه Sprick et al " أسلوبين واستراتيجيين لإدارة سلوكيات الطلاب:

- أن يقضـــي المـــدرس الفعـــال وقـــتا طويلا في تحليل السلوكيات الإيجابية وتشـــجيع الطـــلاب علـــي التصرف بها، مع عدم التركيز علي السلوكيات الأخرى.
- أن يـــدرك المعلم الفعال أن كل سلوك خاطئ ناتج عن سبب محدد وبالتالي يجب أن يضع في اعتباره ذلك السبب عند تحديد رد فعله تجاه ذلك السلوك الخاطئ.

ولذلك الغرض حدد "كوينن Kounin " خمسة سلوكيات يقوم بها المعلم الفعـــال للحفـــاظ علـــي تركيز الطلاب علي عملية التعليم وتقليل إمكانية حدوث سلوكيات خاطئة داخل الفصل مما يمثل عائقا أمام العملية التعليمية وهي:

- أن يقوم المعلم الفعال بالتحدث مع الطلاب وتعريفهم بأنه يهتم جيدا بكل ما يحدث داخل الفصل.
- أن يتجاهل المعلم الفعال حدوث تلك السلوكيات الخاطئة والاستمرار بصورة تلقائية ومباشرة في تنفيذ الفعاليات التعليمية الأخرى.
- الانـــتقال مـــن أحد الفعاليات التعليمية إلي أخرى مع إعطاء بعض التلميحات التي تنص علي إدراكه ودرايته بالسلوك الخاطئ مثل أن يجلس بجانب الطالب الذي قام باقتراف ذلك السلوك الخاطئ.
- الحفـــاظ علـــي تركـــيز الطلاب علي المهمة التعليمية التي يقومون بإنجازها.

* المصدر: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- أن يطلب من الطلاب تنفيذ بعض المهام التي تفرض أمام الطلاب تحديات كثيرة وترفع من مستوى التنافس بين الطلاب داخل الفصل.

ولكن من الصعب جداً تحديد أسباب مثل تلك السلوكيات الخاطئة خصوصاً إذا كانت النتائج المترتبة علي تلك السلوكيات غير مميزة وسلبياتها غير محدد من إيجابيتها، ولكي يدير المعلم تلك السلوكيات بفعالية يجب أن يحدد الغرض الذي قام الطالب بسببه في اقتراف ذلك السلوك، وتحديد ذلك السلوك اللائق من السلوك الخاطئ، ولذلك تجده لا يعبأ بما قام به نتيجة لأنه لا يفهم أنه أحدث أمرا خاطئا، وربما يكون قام بذلك السلوك لتجنب حدوث بعض النتائج غير السارة، ومن هنا إذا قام المعلم بتحديد سبب السلوك وسبب حدوثه فإنه يمكن تحديد أسلوب التدخل لإدارته وتقليله بصورة تدريجية إلي أن يتم منع حدوث ذلك السلوك في المستقبل.

ولذا تشتمل مهارات إدارة السلوك علي إمكانية استخدام المعلم الفعال أسلوب علاجي نفسي تنموي لتطوير سلوكيات الطلاب داخل الفصل، بحيث يعتمد ذلك الأسلوب التأهيلي علي الإشراف المنظم علي السلوك وعلي عمليات الاتصال والتفاعل بين الطلاب وعلي العمليات الذهنية والاجتماعية للطلاب، ويوفر ذلك الأسلوب العلاجي أساساً جيداً لإرشاد وتوجيه الطلاب من خلال مجموعة من العمليات الاجتماعية والوجدانية الإيجابية، وذلك لأن الطلاب الذين يعانون من مشكلات سلوكية يشعرون بضغط وجداني داخلي يجبرهم علي القيام بتلك السلوكيات الخاطئة يفوق حجم الضغط الذي تفرضه عليهم النظم الإدارية التي يتم تطبيقها عليهم داخل الفصل، وتعد تلك العمليات الوجدانية والاجتماعية نقاط مهمة جدا في عمليتي التدريس والتعليم.

* المصمم: قناة (كتب تريوتيك) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ويعتمد ذلك الأسلوب العلاجي للسلوك علي فكرتين أساسيتين:

أولهما: أن تطور شخصية الطالب ناتج عن العديد من التطورات الأخرى العامة.

ثانيهما: أن البيئة تؤثر تأثيراً إيجابياً علي مراحل تطور شخصية الطالب.

وذلك لأن علاقة الطالب بالبيئة التي تحيط به تؤثر بصورة كبيرة علي إحساس الطالب بكيانه وإحساسه بماهية نفسه وبوجوده، ويمثل المعلم الفعال عاملاً مهماً جداً في تشكيل الخبرات الاجتماعية للطالب وفي تحديد الدور الذي تلعبه الخبرات المدرسية والأكاديمية في تطوير مستوى التقييم الذاتي للطالب و إحساسه بكيانه ووجوده.

ويقوم ذلك الأسلوب التأهيلي للسلوك علي أربعة افتراضات أساسية هي:

- **الخبرات العادية:** وذلك نتيجة لأن المشكلات السلوكية والاجتماعية والوجدانية تتشابك مع الخبرات العادية، وذلك لصعوبة تحديد السمات المميزة لكل منهم.
- **التطور التتابعي للخبرات:** ذلك لأن التطورات السلوكية والوجدانية والاجتماعية يمكن التنبؤ بها وتتميز بالتتابع المستمر.
- **السعادة والنجاح:** ذلك لأن تحقيق نتائج مرضية تسعد الفرد وأن تلك السلوكيات من الممكن أن تحل محل السلوكيات الأخرى غير اللائقة.
- **الخبرات المتصلة:** وذلك لأن الطالب يتعلم وينمو من خلال اكتساب العديد من الخبرات الثقافية والشخصية المتصلة ببعضها البعض.

ويلعب المعلم دوراً كبيراً في تفعيل عملية الإدارة الصفية من خلال إدارة السلوك ومن خلال تطبيق ذلك الأسلوب التأهيلي، حيث أن المعلم هو عامل التغيير وهو المرجع الذي يعود إليه الطلاب لتقييم مدى

* المصمم : فتاة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تطـــور سلوكياتهم الوجدانية والاجتماعية داخل الفصل، ولذلك يجب علي المعلـــم الفعال أن يدرك حقيقة نفسه ومدى تأثيره علي الطلاب بالإضافة إلـــي ضرورة امتلاكه لمهارات الاستماع والملاحظة الجيدة، ولذلك يرى "وود ورفاقـــه Wood et al" أن المعلـــم الفعال عبارة عن قوة وجدانية ونفسية داخل الفصل ذلك لأنه لديه القدرة علي تنفيذ الإجراءات والفعاليات التي تساهم في إحساس وشعور الطلاب بأنه في أمان وأنه يمثل أهمية في المجـــتمع المدرسي، ولذلك فإن الهدف من المعلم الفعال هو تهيئة المناخ النفســـي للطـــلاب وذلك من خلال القيام ببعض الإجراءات التي تزيد من مستوى مشاركة الطلاب في العملية التعليمية داخل الفصل.

ويـــنص ذلك الأسلوب العلاجي علي أن إدارة السلوك عبارة عن نظام للتدخل في البيئة النفسية والطبيعية والوجدانية للطالب وذلك للتشجيع علـــي الـــنمو الوجداني والاجتماعي لذلك الطالب، وتشمل أساليب التدخل التعليمـــية والنتائج المترتبة عليها، وأما البيئة النفسية فتشير إلي العناصر الأخـــرى الفعالـــة مـــثل التحفيز والقوة الاجتماعية، والأساليب الدافعية، والحاجة إلي الاستقلالية أو التبعية، ويجب أن يتم الاهتمام بتلك المتغيرات النفسية والفيزيائية (الطبيعية) أثناء وضع المدرس خطة لإدارة الصف.

وتتطلـــب عملية إدارة السلوكيات غير اللائقة العديد من القرارات التـــي يجب أن يتم صنعها في وقت محدد بحيث تحدد علي المعلم السلوك الذي يقوم به ويبرز لدى الطلاب رد الفعل الذي سيقومون به سواء أكان رد فعل لفظي وغير لفظي، ويحدد ذلك الأسلوب العلاجي مفهوم السلوك علـــي أنه الشكل النهائي للسلوك الذي اكتسبه الطالب ونتج عن العديد من الخـــبرات والذكـــريات وقامـــت بتفعـــيله بعض الأحداث أو الأشخاص، فبالســـلوك الجيد تتطور الخبرات الوجدانية والاجتماعية للطالب، ونتيجة لأن سلوك الفرد ناتج عن مجموعة من الخبرات الماضية فمن المهم جداً

* المصلس: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

فهـم الهدف الذي يجبر الطالب علي القيام بذلك السلوك، وبالتالي فحينما يـتم تقييم سلوك الطلاب بالإيجابي نتيجة للآثار المترتبة عليه فإنه بذلك يصبح جزءاً من النظام السلوكي للطلاب.

ومما سبق نستخلص أن هناك مدخلين أساسيين لإدارة سلوكيات الطلاب داخل الفصل:

- إدارة السـلوك والتي تقوم علي الملاحظة والمتابعة المستمرة للسلوك وتوجيه ذلك السلوك لخدمة أحد الأهداف الخاصة سواء بالطالب أو بالعملية التعليمية.
- نظـرية العـلاج النفسـي للسـلوك والتي تعتمد علي فهم المستوى الاجتماعي والوجداني للطالب وبذلك يمكن تعديل الخبرات التعليمية وتوجيهها لتلبية احتياجات ومطالب الطالب، ويؤكد كلاهما علي أن إدارة الفصل الفعالة تعد من أهم متطلبات المدرس الفعال وأن إدارة الفصل الفعال تؤدى إلي وجود عملية تدريس فعال داخل الفصل.

(٥) مهارات احتواء الصراع والتواصل:

يعتـبر الصـراع جزءا لا يتجزأ من حياة الإنسان وتمثل عملية إدارة الصراع صعوبة كبيرة أمام معظم الناس والسبب يرجع في ذلك إلي أنهم ليست لديهم القدرة علي حل المشكلات الصغيرة بصورة جماعية بما يمنع تفاقمها وتحويلها إلي صراع يؤثر علي حياتهم الخاصة والاجتماعية، وأمـا مشكلات عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد فتؤدى إلي حدوث سـوء فهم بينهم مما يؤدى إلي حدوث صراعات ويكون من الصعب جدا احتواؤها، وتحمل بيئة الفصل المدرسي نفس مميزات البيئة الخارجية ذلك أنهـا من الممكن أن يحدث فيها صراعات ومشكلات، وبالتالي فإن المعلم الفعـال يجـب أن تتوافر لديه المهارة والقدرة علي تحديد طبيعة الفصل المدرسي والقدرة علي احتواء الصراعات بصورة فعالة ومستمرة، وذلك يـتم من خلال الوقوف علي أسباب الصراع ثم بعد ذلك مساعدة الطلاب

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

علي تحديد الأسباب التي تؤدى إلي حدوث مشكلات داخل الفصل.

وبالإضـــافة إلـــي مهارات احتواء الصراع يجب أن يتوافر لدي المعلم الفعال القدرة علي تعزيز وتطور مهارات الاتصال والتواصل بين الطلاب وبينه وبين الطلاب، وتضم تلك المهارات تطوير مهارة الاستماع والملاحظـــة لدي الطلاب وتوفير الموارد، ومن الإجراءات التي يجب أن يتبـــناها المعلـــم الفعال سياسة جماعية لاحتواء الصراع وتطوير مهارات الاتصال داخل الفصل ويكون شعاره داخل الفصل "دعنا نحتوى الصراع سوياً".

ويجـــب أن يعـــي المعلم الفعال أن الصراع يحدث نتيجة لأن كل طالـــب لديه قيمه واحتياجاته وأهدافه، وكل طالب يسعي إلي تلبية مطالبه دون اهتمام بمطالب الآخرين، ومن هنا ينشأ الصراع داخل الفصل، ومن هـــنا لو استطاع المعلم الفعال تحديد أسباب الصراع فعند ذلك يكون من الســـهل تحديد آليات احتوائه بين الطلاب، وقد تعود أسباب الصراع إلي حـــدوث مشكلات في عمليات التواصل والاتصال بين الطلاب والاتصال بيـــن الطلاب والمدرس والطلاب بعضهم البعض داخل الفصل وتلك هي أصعب الصراعات في احتوائها، وبذلك فإن احتواء الصراع بصورة فعالة يتـــيح للمعلـــم القـــدرة علـــي تركيز كل جهوده علي عملية شرح المنهج المدرســـي، ويفضـــل أن يضم المنهج أفكاراً مختلفة للصراع ولمهارات التغلب علي مسبباته، مما يزيد من قدرة الطلاب علي تركيز جهودهم في العملية التعليمية وعدم الدخول في صراعات مع زملائهم نتيجة لإدراكهم تأثير الصراع علي طبيعة العملية التعليمية داخل الفصل.

- **وتنشأ مشكلات الاتصال والتواصل بين الطلاب لعدة أسباب:**

١- أن يكـــون الطالـــب المـــتحدث ليســـت لديه القدرة علي توصيل المعلومات ولا تحمل كلماته أي رسالة أو فكرة وبالتالي فنجد أن معظم زملائه لا يصبرون عليه ويريدون التحدث.

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمروش *

٢- أن يتذكر الطالب فكرة أو شيئا يود أن يقوله للمدرس ولا يقدر علي الانتظار لدوره.

٣- أن يكون الفرد مهتما بأفكاره وآرائه ولا يعبأ بأفكار الآخرين.

ومن هنا فإن مهارة المعلم في احتواء الصراع بفاعلية هي من أهم المتطلبات لإدارة الفصل المدرسي ذلك لأنه يعمل علي توفير الهدف الأسمى من إدارة الفصل وهو توفير بيئة تعليمية آمنة خالية من الصراعات ومن العنف بين الطلاب مما يزيد من مستوى الرضا بين الطلاب وبين الآباء عن العملية التعليمية داخل الفصل، ويمكن تلخيص أسباب حدوث الصراعات بين الطلاب داخل الفصل فيما يلي:

١- معاناة الطالب من قصور في القدرات والمهارات الذهنية والإدراكية.

٢- المشكلات الاجتماعية مع الآباء في المنزل.

٣- عدم وجود ترابط وجداني بين المعلم والطلاب.

٤- عدم تمتع المدرس بمهارات الإشراف والرقابة الجيدة علي الطلاب.

٥- تعرض الطلاب للعنف سواء داخل الفصل أو خارجه.

٦- إحساس الفرد بالفشل الأكاديمي من خلال عدم تحقيقه درجات عالية في الاختبارات والتقييمات الدورية داخل الفصل.

٧- عدم وجود مشاركة مجتمعية جيدة ودعم من الآباء للعملية التعليمية داخل الفصل.

٨- قد تكون المشكلات الاقتصادية سببا في حدوث الصراعات داخل الفصل.

٩- عدم شعور الفرد بالانتماء للمدرسة وللمعلم.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرو *

ومـــن هنا فإن الوقوف علي مسببات الصراع يزيد المعلم الفعال بـــالقدرة علـــي تحديـــد أفضـــل آليات التعامل مع تلك المسببات لاحتواء الصراع ولمنع حدوث مثل تلك الصراعات في المستقبل ولكن هنا سؤال يطـــرح نفسه وهو هل تؤثر مهارات إدارة السلوك واحتواء الصراع علي عمليات التحصيل الدراسي للطلاب؟

تـــتوقف الإجابـــة علـــي ذلـــك الســـؤال علي نوعية إجراءات الإشراف والملاحظـــة التـــي يقوم بها مديرو المدرسة لمتابعة سير العملية التعليمية داخـــل الفصل ولمتابعة السلوكيات التي يقوم بها المعلم تجاه الطلاب، ثم يقوم مدير المدرسة بمحاولة تقييم ما يلي:

١- كيفية تلبية المعلم لأهداف عملية التحصيل الأكاديمي للطلاب.

٢- كيفـــية مشاركة المعلم في فرص التنمية المهنية وتطبيق المفاهيم التي يتعلمها ويتدرب عليها علي الفعاليات التعليمية داخل المدرسة وخصوصا داخل الفصل الدراسي.

٣- مهـــارات التواصـــل والعلاقات الشخصية بين المدرس والطلاب وبيـــن المدرس والآباء والمدرسين والمديرين ولباقي أفراد العمل داخل المدرسة.

٤- مهـــارات إدارة الوقت بالنسبة للمعلم والوفاء بمتطلبات كل مهمة في الوقت المناسب لذلك.

٥- مدى احترام المعلم لقوانين وإجراءات العمل داخل المدرسة.

٦- مـــتابعة سلوكيات المدرس الشخصية أثناء أداء المهام الأكاديمية وذلك لتأثير سلوكياته علي سلوكيات الطلاب داخل الفصل.

ولـــو تمـــت متابعة ذلك لوجدنا أن مهارات إدارة السلوك وإدارة الصـــراع هـــي من أهم المهارات التي تؤثر علي عمليات التحصيل

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الأكاديمي للطلاب وذلك لأن المعلم من خلال امتلاكه تلك المهارات يتمكن من توفير المناخ والبيئة المناسبة التي تساعد الطلاب علي تنفيذ مهام العملية التعليمية داخل الفصل، وذلك لأنه يمنع حدوث مسببات السلوكيات السلبية وحدوث أسباب الصراعات والعنف مما يؤثر بدوره علي توجيه الطلاب توجيهاً تاماً نحو تطوير مهارات الاستماع وملاحظة الشرح من خلال المشاركة الفعالة سواء في إدارة الفصل أو في العملية التعليمية وذلك من خلال أن يقوم المعلم بتعيين مساعدين له من الطلاب داخل الفصل يساعدونه في تنفيذ الفعاليات المختلفة لعملية التدريس، وبذلك تكون تلك العملية ليست مجرد عملية تدريس ولكنها تكون عملية تدريب علي الفعاليات المنهجية التي تؤثر علي الطلاب في حياتهم الاجتماعية الخارجية.

ومما لاشك فيه أن مهارات احتواء الصراع وإدارة السلوك تلعب دوراً كبيراً في زيادة روح الانتماء والترابط بين الطلاب والمدرسة وبين الطلاب والمعلم وذلك لأن إدارة السلوك الوجداني والاجتماعي والنفسي ومعالجة القصور في تلك السلوكيات يزيد من الترابط الوجداني بين المعلم والطلاب ويزيد من تأثير سلوكيات المعلم علي سلوكيات الطلاب داخل المدرسة وخارجها، وبذلك يكون المعلم هو المرجعية السلوكية للطلاب، ولن يتم تحقيق كل ذلك دون توافر أسلوب تغذية راجعة جيد للطلاب بحيث لا تتم مكافأة الطلاب علي القيام بالسلوكيات الإيجابية فحسب بل تتم مكافأتهم أيضا علي مساهماتهم في منع حدوث أي مشكلات سلوكية، وبالإضافة إلي ذلك فإن إدارة تلك المهارات يزيد من اهتمام الطلاب وتركيزهم علي تحقيق أرقي مستويات التحصيل الأكاديمي والتفوق العلمي والدراسي وذلك تحقيقا لإرضاء المعلم الذي يعتبر المؤثر الوحيد الرئيسي علي

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

سلوكيات الطلاب داخل المدرسة، وبالتالى لو تمكن المعلم من تحقيق تلك المعادلة والوفاء بكل أركانها ومتطلباتها فإنه بذلك يكون قد وصل إلي مستوى الفعالية الذي نود توافره لدي جميع المعلمين في المدارس حاليا.

(٦) مهارات صنع القرار والتخطيط:

أصبح معظم المعلمين يدركون حاليا أهمية ودور صنع القرار والتخطيط المعتمد علي البيانات في تفعيل مهاراتهم في إدارة الفصل الدراسي الفعال، وذلك لأن البيانات هي المصدر الرئيسي الذي يزود المدرسة بالقدرة علي تحديد أهداف واستراتيجيات عمليات التخطيط وصنع القرار، وتساهم البيانات أيضا في تحقيق التكامل بين الإجراءات التعليمية وتساهم في التوصل إلي قرارات وخطط عالية الجودة، وتساهم أيضا في تنفيذ فعاليات عمليات التعليم المستمر لكل من الطلاب والمعلمين والمديرين، وتعتبر خطوة تحديد المشكلة هي أهم جزء من عملية صنع القرار، ولذلك يوصى "كالابريس CALABRESE" بضرورة استخدام نموذج فعال لتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وينصح باستخدام النموذج الطبي حيث يقول بأن الفيزيائيين يقومون بصنع القرار اعتمادا علي البيانات المتوفرة وليس علي بيانات افتراضية، ويتم جمع تلك البيانات اعتمادا علي أغراض وعلامات فإن رد فعل المعلم تجاه السلوك غير اللائق ردا مندفعا دون فهم الهدف من ذلك السلوك يزيد من النتائج السلبية المترتبة علي تلك السلوكيات الخاطئة، وبالتالي فإن عملية جمع البيانات وتحليلها يتيح للمعلمين القدرة علي تحليل المواقف وذلك بغرض إدارة سلوكيات الطلاب بصورة فعالة وتوجيهها لتحقيق أعلي مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب.

وتعتبر السجلات المدرسية الصفية من أهم مصادر الحصول علي

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

البـيانات ذلـك لأنها تسجل فعاليات العملية التعليمية التى تتم يوميا داخل الفصـل، ولذلـك يؤكـد كلا من "ووكر وماكونيل WALKER & MC CONNELL "علـي أن السـجلات المدرسـية هي أفضل المراجع لتحديد ولتحليل سلوكيات الطلاب غير اللائقة ولتحديد أفضل برامج التدخل لعلاج تلـك السـلوكيات الخاطئة، ولذلك فإن استخدام السجلات المدرسية داخل الفصـل يعد من أهم محددات مستويات التحصيل الدراسي للطلاب وتزيد المعلـم بـالقدرة علي التفريق بين الطلاب أصحاب المستويات المرتفعة والطـلاب الآخرين، ولذلك فإن السجلات المدرسية تعد من أهم مصادر توفير البيانات التي تساعد في عملية صنع القرار المدرسي داخل الفصل ولذلك يجب أن يهتم المعلم بوجود مثل تلك السجلات داخل الفصل.

وأمـا عملـية التخطيط فهي عملية الاستفادة من خطط المدرسة وذلك لتحديد أولويات البرامج والممارسات والموارد التربوية فهي عملية الاستفادة من خطط التقييم ومستويات الأداء الأكاديمي للطلاب، وتنطوي عملية التخطيط علي نموذج من أربعة خطوات، حيث تبدأ بفحص وتقييم مستويات ونتائج أداء الطلاب، ثم بعد ذلك فحص وتقييم المصادر الأخرى للمعلومـات ويتم تفسير وتوضيح النتائج التي تمخضت عن المعلومات ثم بعـد ذلك تأتي الخطوة الأخيرة وهي تحقيق الربط بين النتائج وخطوات تطبـيق الخطـة الموضوعة، وتعتمد عملية التخطيط علي الاستفادة من الحصول علي المعلومات بحيث تتكون من دائرة تتضمن أربعة إجراءات:

١-إيجاد الحقائق والبيانات ٢-صنع القرار ٣-مراجعة القرار وتصحيحه ٤-تقييم الخطة الموضوعة والقرار الذي تم التوصل إليه.

تسـاهم مهـارات صـنع القرار المعتمدة علي النتائج في توفير المعلومات اللازمة لتحديد فعالية الممارسات التربوية الحالية وبذلك يمكن للمعلم أن يقوم بإصدار أحكامه بصورة جيدة حينما يطلب منه الحكم علي

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مجهـودات وحركات الإصلاح المدرسي التي يتم تطبيقها داخل المدرسة، وتعـتمد قدرة النظام المدرسي علي تجديد نفسه بصورة مستمرة في جزء منها وعلي قدرة النظام فى تجديد وتطوير مهارات المعلمين داخل الفصل، وأما عملية النظم والعمليات المدرسية فلا تقوم بتصميم نفسها بنفسها ولكن لابـد لها من معلم يقوم بأداء تلك العملية، ولذلك لابد من توافر مهارات صنع القرار لدي ذلك المعلم وذلك لأنها تعتبر جزءا مهما من كفاءة المعلم فـي تصميم الخطط المدرسية التي سيقوم باتباعها علي مدار العام داخل الفصل وفي تعاملاته مع الطلاب، وتساهم عملية صنع القرار في التفريق بين المعلم الفعال والمعلم غير الفعال والمعلم الذي لا يحقق أي نجاح في تلـك العملية ويعتمد فقط علي الموارد والدعم الذي توفره له المدرسة ولا يبذل أي جهد في محاولة منه لتفعيل عملية إدارة الفصل الدراسي.

ولذلك يؤكد "ساندرز وريفرز SANDERS & RIVERS "علي أن المعلم الفعال الذي يمتلك مهارة صنع القرار ومهارة التخطيط يؤثر تأثيراً كبـيراً علـي عملـيات التحصيل الأكاديمي للطلاب أكثر من المتغيرات الأخـرى والتي يعتبرها بعض العلماء عقبات علي طريق تحقيق النجاح والتفوق الأكاديمي، وذلك لأن السلوكيات التي يقوم بها المعلم تؤثر تأثيراً كبـيراً علـي أفعال وسلوكيات الطلاب، ولذلك يجب الالتفات إلي أهمية العلاقـة بيـن المعلـم والطلاب ودورها في تحقيق الاستيعاب الأكاديمي للطلاب.

(٧) مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب:

يمـتلك المعلم الفعال المهارات التي تمكنه من التواصل والتفاعل الإيجابـي مع الطلاب داخل وخارج الفصل، فعلي سبيل المثال يجب أن يمتلك المعلم القدرة علي تحقيق نظام التفاعل الإيجابي بينه وبين الطلاب داخـل الفصـل ونظـام العمل التعاوني داخل الفصل وحيث تؤدى تلك

* المصلس: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المهـــارة إلـــي بحـــث الطـــلاب عن السلوكيات التي تضمن لهم التفاعل الإيجابي والتعاوني مع زملائهم، ولكن إذا كان المعلم هو المسيطر الوحيد علـــي العملـــية التعليمـــية داخـــل الفصل فعندئذ يلجأ الطلاب إلى القيام بسلوكيات عدائية داخل الفصل تجاه زملائهم بحيث يحجبون أي معلومات عـــن زملائهم، ولذلك فإن مهارة فتح قنوات اتصال إيجابية بين الطلاب تعتـــبر مـــن أهم إجراءات تحقيق مستويات مرتفعة من التفوق الأكاديمي للطلاب وتحقيق فعالية أكثر لعملية إدارة الفصل بالنسبة للمدرس.

ومـــن خـــلال مفهـــوم إدارة الفصـــل نستطيع أن نتعرف علي أهم مهـــارات إدارة الفصل الفعال، حيث تعرف إدارة الفصل علي أنها عملية تنظيم الفصل، وإدارة نظم وسلوكيات الطلاب، وترتيب الطلاب بالصورة التي تخدم وتسهل من عمليات التواصل الفعال، وبذلك فإن مهارات إدارة الفصـــل تتركز في مهارات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة والحفاظ علـــي الـــنظام الفعـــال، ويجـــب أن تتوافر لدى المعلم الفعال العديد من الاســـتراتيجيات الفعالـــة التـــي تمكنه من التعبير عن مشاعره وإداراتها بصورة لا تؤثر سلبيا علي الطلاب، وأن أفضل أسلوب للحفاظ علي نظام الطـــلاب داخـــل الفصـــل هو مساعدة الطلاب علي التعامل مع الضغوط الوجدانـــية والضـــغوط التعليمـــية وإدارتها وتوجيهها في صالح العملية التعليمية.

ويـــتوقف كـــل ذلك علي السلوكيات التي يقوم بها المدرس داخل الفصـــل، ذلـــك لأن المـــدرس هو القدوة أمام الطلاب مع ضرورة إتاحة المعلم فرصة الابتكار والاختراع للطلاب والتي تؤدى إلى ابتكار الأساليب التـــي تساعده علي امتلاك جميع عناصر وأوجه المنهج المدرسي، وذلك لأن معظـــم الأعمـــال التـــي تتم داخل الفصل تعتمد أساسا علي النموذج والمـــثل وليس علي إلقاء التعليمات والأوامر ثم ترك الطلاب يتصرفون

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

كما يريدون ثم بعد ذلك تتم محاسبتهم علي سلوكياتهم، وذلك الدور الفعال لن يتم إلا بعد تحديد ثلاث نقاط:

- أن يكـــون المـــدرس مستعدا بعقله وقلبه وجسده للتعامل مع الطلاب وعدم وجود ما يشغله عنهم.
- تحديد مسئوليات وحدود كل فرد داخل الفصل
- تحقيق توقعات الطلاب وتلبية مطالبهم.

ويلعـــب مدير المدرسة دوراً كبيراً في نجاح تلك المهارات داخل الفصـــل ذلـــك لأنه هو الذي يمد المدرس بالسلطة التي تمكنه من اختيار وتنفيذ فعاليات العمل الجماعي التعاوني بين الطلاب داخل الفصل، وبذلك يكـــون المعلم والمدير قد ساهما في تطوير مهارات التواصل الاجتماعي لـــدى الطـــلاب وتجهـــيز الطـــلاب للتعامل الفعال والإيجابي مع البيئة الخارجـــية، ولذلـــك هناك حاجه ماسة إلي لامركزية صنع القرار داخل المدرسة وإلي تطبيق نظام المشاركة المجتمعية في العملية وذلك من خلال فـــتح قـــنوات اتصال إيجابية بين الآباء والمدرسين داخل الفصل، وبذلك تحقـــق الفائدة من عملية إدارة الفصل وهي الربط بين المنزل والمدرسة والوقـــوف علـــي ظـــروف وطبـــيعة كل طالب وذلك لتوفير المتطلبات والحاجات الأكاديمية والوجدانية والاجتماعية التي يريدها.

ويلعب الآباء دوراً كبيراً في تفعيل عملية وإدارة الفصل المدرسي مـــن خـــلال تعليم أولادهم أن المدرس هو المسئول الرئيسي عن عمليتي التعلـــيم والـــتدريس داخـــل الفصل وبذلك يتحقق مبدأ تحقيق وتحديد من المسئول عن العملية التعليمية داخل الفصل ووضع أسس نظام المحاسبية علي الأداء الأكاديمي للطلاب وتحديد المسئول عن ذلك المستوى هل هو المـــدرس، أم المنزل، أم البيئة الخارجية، أم كل تلك العوامل مجتمعة مع

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بعضـــها البعض؟، وتساهم أساليب وقنوات التواصل المفتوحة بين المعلم والطلاب والآباء ومدير المدرسة في تفعيل عملية المشاركة المجتمعية في إدارة الفصـــل والتي يكون لها دور بالغ في توفير الموارد التعليمية التي تضمن تفعيل عملية إدارة الفصل المدرسي بالنسبة للمدرس.

ثالثا: أنماط إدارة الفصل ومراحلها:

أ- أنماط إدارة الفصل:

ممـــا ســـبق نتوصل إلي أن هناك العديد من الأنماط المختلفة لإدارة الفصل ومنها :

١-**الـــنمط التســـلطي:** ويتصف المعلم هنا بالاوتوقراطية والفردية، حيث يعتـــبر نفسه هو المتحكم الوحيد في مجريات الأمور دون مراعاة لشـــعور الطـــلاب، ويستبد برأيه، ولا يسمح للطلاب بالتعبير عن آرائهم ويستخدم أساليب الإجبار والتخويف فضلاً عن ذلك فإنه يتبع اللوائـــح والقوانيـــن بحرفية شديدة، فقد يأمر الطلاب بحفظ ما تم تدريســـه، وما يهتم به فقط هو تحسين عملية التحصيل الأكاديمي دون أي جوانب إنسانية تتعلق بالطلاب ولا يثق في قدرات الطلاب أو استطاعتهم القيام بأي مهام قد يوكلها لهم، وينصب تركيزه فقط علـــى تحقيق الانضباط والنظام داخل الفصل عن طريق استخدام العقاب.

وبالإضـــافة لذلك يهتم المعلم بالكشف عن المخالفات السلوكية والســـلوكيات غـــير المرغوبة بهدف معاقبة الطالب دون توجيههم ويهمـــل مشكلات الطلاب وتقل رعايته لهم وقد يؤدى ذلك إلى تولد سلوكيات سلبية لدى الطالب تجاه المعلم والفصل، وتتمثل بعض تلك الجوانب السلبية في حدوث الاتكالية والانطوائية لدى الطلاب.

٢-**نمـــط الديمقراطـــية التشاوري:** وهنا يحاول المعلم أن ينمى قدرات

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الطـــلاب من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة من خلال حلقات المناقشة، ويجعلهم يعبرون عن آرائهم ويتبادلها معهم حول الأهداف المشـــتركة والمشـــكلات وبعـــض القرارات ذات الصلة بهم ويقوم بتنسيق العمل بينه وبين الطلاب ويحفزهم على بذل مزيد من الجهد بغـــية تحســـين تحصـــيلهم الأكاديمي ويشعر الطلاب هنا بالأمن والطمأنينة.

وقـــد يعطى المعلم للطلاب الفرصة لطرح حلول لمشكلات ما، ونـــوع مـــن الحـــرية ويحاول أن يحقق نوع من التوازن بين ما هو مطلوب منهم وبين معاملته للطلاب ورعايته لسلوكهم ومن ثم تتولد لـــدى الطلاب دافعية نحو العمل، ورغبة في الإلمام بالمادة الدراسية ويحـــاول المعلـــم مناقشة بعض المشكلات الخاصة بالطلاب، ويبدى اهتماماً كبيراً برعاية سلوكهم.

٣- **النمط الفوضوي:** وهنا يعطى المعلم الحرية كاملة للطلاب يفعلون ما يشاءون دون توجيه أو إرشاد لهم ، ويترك الطلاب تبعاً لأهوائهم ومـــيولهم مما يسبب نوعاً من الفوضى والقصور في الأداء ويهمل إلـــى حد كبير واجبه في تحقيق أهداف العملية التعليمية ولا يلتزم في مواعيد حضوره للفصل، وما يهمه هنا هو حصوله على رضا الطـــلاب، وبالتالي تعم الفوضى داخل الفصل، حيث يترك الحرية في اتخاذ القرار للطلاب، ويقدم لهم المساعدة إذا احتاجوا، وبالتالي يـــنعكس ذلـــك علـــى مستوى أدائهم، ويؤدى إلي تدني مستويات التحصـــيل الأكاديمـــي وتسود اللامبالاة بالنظام واللوائح والقواعد الحاكمة للسلوك، وينعدم التوجيه من قبل المعلم .

٤- **النمط التقليدي:** ويركز المعلم هنا على تنمية الطاعة المطلقة والولاء الشخصـــي مـــن قبل الطلاب ويقاوم أي محاولة للتجديد والابتكار

* المصلس : قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

حيث يعتبر المعلم أية محاولة للتغير في الفصل تعدياً على مسئوليته في إدارة الفصل، ويتسم المعلم هنا بقلة اهتمامه بتأدية واجبه كمعلم، وبقل اهتمامه بالطلاب والمشكلات التي قد تحدث لهم، فقد لا يسعى إلـــى تحقـيق الأهـــداف المطلوبة منه، وبذلك تنعدم فعاليته نظراً لاهتمامه البسيط بالطلاب والمادة الدراسية.

٥- **النمط الفعال:** ويتصف المعلم هنا باهتمام كبير بالعمل والطلاب، ويتبع طرائق وأساليب التدريس الحديثة، ويتسم بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الطلاب، وتشجيع العمل الجماعي، ويركز على إتاحة الفرصة لهم للمشاركة وزيادة روحهم المعنوية، ودافعيتهم نحو العمل، وتزاد لدى الطلاب الجوانب الإيجابية مثل تحمل المسئولية والإبداع ويهيئ المعلم الفرص المناسبة للتفاعل مع المادة الدراسية، ويحاول توضيح الأهداف التعليمية، وينظم الفصل بطريقة تنشط التفاعل مع المادة الدراسية، ويحاول تحقيق التخطيط الجيد لعمليات التدريس، ولعملية التواصل مع الطلاب وبين الطلاب أنفسهم، ويشجعهم على المشاركة في الأنشطة داخل الفصل، ويهتم بالنمو الكامل للطالب، وبمشكلاتهم التحصيلية والنفسية والاجتماعية.

بـد مراحل إدارة الفصل:

تتم عملية إدارة الفصل من خلال مراحل ثلاثة هي:

(١) **الإعداد قبل بدء الدرس :**

وفـــى هـــذه المـــرحلة يحاول المعلمون الفعالون تكوين توقعاتهم وجعلها واضحة من خلال القواعد والقوانين الواضحة، وبعض الإجراءات التـــي يـــتم تحديدهـــا، وقد تستغرق عملية تكوين هذه التوقعات الأسابيع الأولى من السنة الدراسية، ولذا يعتبر الإعداد الجيد والتخطيط السليم قبل بدء السنة أمراً غاية في الأهمية لبدء العام الدراسي بداية جيدة، ومن ثم

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

يجب أن يكون لدى المعلم فكرة صحيحة للصورة التي ستبدو عليها حجرة الدراسة وكيفية تنظيمها قبل بدء اليوم الأول من الدراسة، وبعبارة أخرى قبل وصول الطلاب يجب أن يكون لدى المعلم رؤية واضحة حول الحياة داخل حجرة الدراسة، وكيف سيتصرف الطلاب، وكيف سيتفاعلون مع بعضهم البعض، وأين سيعملون، وكيفية تنظيم الموارد، وبعض الاعتبارات الأخرى التي يجب أن يراعيها المعلم، وأثناء هذه المرحلة يركز المعلم على تخطيط حجرة الدراسة، وتنظيم الموارد والمصادر، وتحفيز الأنشطة التربوية.

وفي هذا الصدد حدد "أيمر Emmer" بعض المجالات الرئيسية التي ينبغي أن يضعها المعلم في اعتباره وهي :

أ- **تنظيم حجرة الدراسة:** حيث يركز المعلم الفعال على تنظيم الأثاث والموارد لكي يسهل عملية التعلم والتدريس بطرق متعددة منها :

- سهولة وصول الطالب إلى مكان جلوسه بحيث يتم توجيهه من قبل المعلم بسهولة، بدون التسبب في ارتباك الوضع داخل الفصل.
- حسن استغلال المكان ومسافة الفصل بواسطة المعلم.
- ضرورة توافر المواد والموارد التي يحتاجها كل من المعلم والطالب داخل الفصل.

ب- **تحديد التوقعات الخاصة بالسلوك:** حيث يساعد وضع بعض المعايير المنتجة لسلوك الطالب في إحداث اختلافات وفروق بين نجاح وفشل المعلم، ويتم وضع مثل هذه المعايير في بداية العام الدراسي بطرق مختلفة مثل "ثناء المعلم على السلوك المقبول" والتغذية الراجعة، وتحديد بعض القواعد الموجهة للسلوك وتحديد

* المصمم : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الإجـراءات التصحيحية الطلاب وكيفية التصرف في مختلف مواقف العمـل والظـروف الاجتماعية فإذا استطاع المعلم توضيح التوقعات المـرغوبة مقدمـاً الخاصـة بـبعض المواقف، فإن الطلاب يمكنهم التصرف بالسلوك المرغوب، وتتضمن الأنشطة التي يجب التخطيط لها ما يلي :

- عملية التدريس لكل الطلاب – جماعات العمل التي يديرها المعلم
- الجماعات التعاونية والمستقلة – الأداء والعمل الفردي
- الانتقال بين الأنشطة – استخدام الموارد التعليمية.

جـ–التخطيط للنتائج: فعندما ينتهي المعلم من تحديد التوقعات الواضحة المرتـبطة بسـلوك الطـلاب في مواقف التعلم المختلفة والمجالات الاجتماعية، فإن الخطوة التالية تتضمن تحديد النتائج والآثار المترتبة على إتباع هذه التوقعات من قبل الطلاب، وقد يتم تقسيم هذه النتائج إلـى مجـالات عامة مثل الإثابة والعقاب ويقترح "أيمر Emmer " ضرورة تطبيق العقاب على السلوك غير المقبول داخل الفصل والذي يعتبر مخالف للقواعد الحاكمة لسلوك الطلاب، بحيث ألا يبالغ المعلم فـي توقـيع العقاب على الطالب، وعندما ينجح الطلاب أو يستقبلون الـتغذية الـراجعة من المعلم ويحصلون على استحسانه والتقدير فإن الحاجة إلى الحصول على المكافأة والإثابة تزداد، بمعنى آخر تؤثر سـلوكيات المعلم والجودة التعليمية بشكل كبير على إنتاج سلوكيات إيجابية من قبل الطالب أكثر من على نتائج الثواب والعقاب.

ويجب أن تتناسب النتائج، وأن تكون هي نفسها بالنسبة لكل فرد، مع إمكانية استثناء الطلاب ذوى صعوبات التعلم من هذه القاعدة، كما أن مشاركة الطالب في إيجاد بيئة التعلم الجيدة سوف يساعد في إيجاد إدارة

* المصمم : فتاة (كتب تويتة) على التليجرام ٥٠
* مكتبة ابن عمرش *

جـيدة للفصـل، حيث يصبح الطلاب أكثر قدرة على تحمل المسئولية وذلـك من خلال إبداء آرائهم حول جوانب الحياة التعليمية، ومن ثم يجب على المعلمين الاستماع لأفكارهم ومناقشتها معهم، وكذلك تطبيقها.

(٢) **بدء العام الدراسي** :

ويحـاول المعلم في هذه المرحلة وضع الخطط موضع التنفيذ بعد أن يتم مناقشة المعايير المتفق عليها واقتراحات الطلاب حول كيفية سير العمـل داخل الفصل، وقد حدد أيمر أربعة مبادئ يمكن أن تساعد المعلم في تحقيق ذلك وهـي :

أ- **تعلـيم الطلاب كيفية التصرف:** ويتم ذلك عن طريق تدريس القواعد والـتوقعات كمـا لو كانت محتوى أكاديمياً، فعلى سبيل المثال إذا استخدم المعلم جماعات العمل التعاونية فإنه يجب عليه التأكد من فهـم الطـلاب لمعـنى التعاون مع أقرانهم، وإتاحة الفرصة لهم للممارسـة، فضلاً عن ذلك يجب أن يعرف الطلاب من معلمهم ما هـو متوقع منهم بشأن الأنشطة التي تتم قواعد التعامل والتوقعات على أساس أنها تمثل جزءاً من المحتوى.

ب- **مـراعاة أهـتمامات الطالب:** يجب أن يفهم المعلم اتجاهات وميول الطالب منذ البداية، فقد يشعر الطالب بالقلق أو الضيق تجاه البيئة الجديدة، وقد تتكون لديهم ميول واهتمامات بضرورة تحقيق النجاح، وإقامـة علاقـات مـع الآخريـن والقـيام بأداء الأشياء والأفعال الصـحيحة، ومـن ثـم فعندما يشعر مثل هؤلاء الطلاب بالمساندة والدعـم وتوفـير الأنشـطة ، فإن مشاعر الخوف والقلق تبدأ في الاختفاء.

جـ-**قـيادة الفصـل:** يلعب المعلم الفعال دوراً رئيسياً ومحورياً داخل الفصـل، فعلى الرغم من أنهم لا يمثلون قادة إلا أنهم لا يتركون

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الفرصة للطلاب لإحداث الفوضى داخل الفصل، فقد يتخذ المعلم القرارات التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة، وقد يقومون بتوجيه قراراتهم ومدى فعاليتها، فعلى سبيل المثال، إذا أراد المعلم أن يعمل الطلاب في مجموعات صغيرة لحل المشكلات ، فإنه يجب عليه أن يتأكد أولاً من فهم الطلاب ماهو المقصود بالعمل بطريقة تعاونية مع الآخرين، وأن ماهو مطلوب يفهمه الطلاب ؟ ثم بعد ذلك يبدأ في تقييم مدى تقدم الجماعة لضمان مدى نجاح الطلاب في تنفيذ المهام والواجبات المتاجة إليهم.

د-المعلم كنموذج للدور: من المهم أن يعلم المعلم الطلاب كيفية التصرف والتفاعل مع الآخرين، فتلك تعد في المقام الأول مسئوليته، ويجب أن يحاول إيجاد مناخ جيد داخل الفصل، ويجب أن يتم تعليم الطلاب كيفية إقامة علاقات مع أقرانهم، ومن ثم يتطلب ذلك من المعلم إبداء احترامه وتقديره لهم، فالطلاب جميعاً سوف يستفيدون من نموذج الدور الجيد الذي يقوم به المعلم وخاصة في تفاعلاته مع الطلاب.

(٣) **تحقيق النظام والانضباط** :

وفى هذه المرحلة، ينتقل دور المعلم إلى تحقيق مستوى عالٍ من مشاركة الطلاب واستغراقهم في العمل، ومنع حدوث فوضى قد تحول دون فعالية إدارة الفصل، وقد تم تقسيم هذه المرحلة إلى مجالين أساسيين هما :

أ- **التوجيه والسيطرة على السلوكيات غير المرغوبة:** فالمعلم الفعال يعد قائدا جيدا لا يتجاهل السلوكيات غير المقبولة داخل الفصل، فقد يقوم بتوجيه وتقييم مثل هذه السلوكيات بهدف السيطرة عليها أو التخلص منها وفقاً للمعايير المتفق عليها سالفاً، وكذلك يحاول إعادة

* المصمم : فتاة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

توجـيه مثل هذه السلوكيات، وعلى الرغم من أن المعلمين الفعالين لا يكونون سلبيين تجاه سوء سلوك الطلاب، إلا أنهم لا يستجيبون بطـرق بسيطة لمثل هذه المواقف، فعلى سبيل المثال عندما يلاحظ المعلـم أن أحد الطلاب لا يشترك في أداء العمل، فإنه يتوجه إليه فقط لكي يلفت نظره بدون التسبب في أي إحراج له شخصياً.

وتوجـد بعـض الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المعلم في تحسين الإدارة والرقابة الفعالة داخل الفصل ومنها :

- **التركيز في العمل:** وذلك من خلال الانتباه لكل فرد في الفصل، ويعـنى ذلك أن المعلم سوف يطلب من الطلاب ضرورة الانتباه والتركيز لما سيمليه قبل البدء في الدرس، ويتطلب ذلك من المعلم أن يكون على دارية بطبيعة الطلاب داخل الفصل.
- **الـتدريس المباشر:** وذلك لأن عدم التأكد يزيد من درجة القلق والاضـطراب داخـل الفصل، ومعنى التدريس المباشر أن يقوم المعلـم بإخبار الطلاب بما سوف يحدث، ويتطلب ذلك أن يوضح ما هو مطلوب منهم ومنه في فترة زمنية محددة.
- **الـنـهج:** فـالمعلم الفعـال هو الذي يستطيع تقديم نماذج وأمثلة لطلابـه مـن خلال سلوكياته الخاصة حيث أنه يمثل قدوة حسنة يقتدون بها.

ب- **تنظـيم وتطبيق أنشطة التعلم:** ويتطلب ذلك جودة تنظيم الأنشطة، وحسـن ترتيـبها وذلـك لأن الأنشطة المنظمة تساعد في تحقيق مسـتوى عـال من نجاح المعلم ومشاركة الطلاب واستغراقهم في العمل، ومن ثم تقل السلوكيات غير المقبولة التي قد تصدر عنهم، كمـا أن المعلم الفعال يستطيع تنظيم بيئة التعلم لتقليل مقدار النتائج

* المصلس : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

السلبية التي من الممكن أن يحصل عليها الطلاب، ومن هنا فإن للمعلم مهمة أساسية في تحقيق الانضباط، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تعاون المعلم مع الطلاب وشعورهم بمسئوليتهم في تحقيقه، فالمعلم يكون فعالاً في تعديل سلوك طلابه إذا قام هو أولاً بتعديل سلوكه، وعلى الرغم من ذلك قد يكون هذا المعلم سبباً في عدم الانضباط، ويرجع ذلك إلي:

- عدم انضباط المعلم نفسه، مثل تأخره في الحضور إلى الفصل، أو في الدخول إلى الفصول عند بداية الحصة، ومن مظاهر عدم الانضباط لدى المعلم غياب القدوة سواء في مظهره أو اتجاهاته أو سلوكه.
- تجاهل بعض المعلمين للسلوك الخاطئ وعدم التعامل معه بفعالية أو إحالته لمدير المدرسة.
- ردود الأفعال غير المناسبة للمخالفات التي تصدر من الطالب، وذلك بأن تكون ردود فعله قوية لمخالفات بسيطة أو العكس.
- عدم الطرد في أسلوب التعامل مع المخالفات السلوكية، والتعامل مع المشكلة نفسها بإجراءات مختلفة دون مبرر أو عدم العدالة بين الطلاب.
- ضعف مهارات التعامل مع الطلاب عند كثير من المعلمين مثل مهارات الاتصال أو حل المشكلات أو احتواء الصراعات، وعدم معرفتهم بالخصائص النفسية لمراحل النمو المختلفة لدى الطالب، وكيفية التعامل مع كل مرحلة.

ويتطلب التغلب على مثل هذه المظاهر ضرورة مشاركة المعلم في تحقيق الانضباط، وتنمية مهاراته التدريسية والإدارية وكفايات الاتصال

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

لديـــه، وأن يـــراعى الفروق الفردية بين الطلاب الذين يقوم بالتدريس لهم.

وتعد إدارة الفصل أحد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في الوقـــت الحاضـــر، والتي تسعى إلى تحقيق نوع من النظام والانضباط داخلهـــا، ومـــن هنا احتلت إدارة الفصل اهتماماً كبيراً لدى الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية، فقد أكد "لاسلى Lasely " أن التعليم في إدارة الفصـــل يجـــب أن يركز على عدد محدود من المهارات، في حين يـــرى "كوهـــر Koeher " أن المعلميـــن قبل الخدمة ليس لديهم حاجة للمعرفة المرتبطة بإدارة الفصل، كما أن المعلمين يستطيعون الكشف فقط عن قضايا إدارة الفصل عندما يملكون المعرفة العملية الخاصة بهم.

ومـــن هنا ركزت بعض الدراسات على مفهوم إدارة الفصل الذي تـــم استخدامه في أدبيات البحث والممارسة، حيث يتم فصل هذا المفهوم لـــلإدارة عن باقي الجوانب الأخرى للفصل مثل التدريس، والعلاقة مع الطـــلاب، وبالتالـــي يمكـــن اعتـــبارها وسيلة لغاية ما، ويشير "بولف Bullough " إلى أن برامج إعداد المعلم تتناول إدارة الفصل كمجموعة مـــن المهارات الفنية المرتبطة بضبط الطلاب، كما يتم النظر إلى تحقيق انضـــباط الطلاب من خلال استخدام الثواب والعقاب، ويتم تدريس إدارة الفصل كوحدة مميزة، وقد ينظر المعلمون والطلاب لها على أنها منفصلة عن التدريس والعلاقات الاجتماعية.

وعـــن الإشـــارة إلـــى عدم الارتباط بين إدارة الفصل والجوانب الأخـــرى لعملـــية التدريس مثل السلوك التربوي والجماعي، فقد حاول بعض الباحثين إعادة الربط بين إدارة الصف وعملية التدريس والسمات الشخصـــية للمعلم فعلى سبيل المثال يؤكد "وينستين Weinstein " على افـــتقاد العلاقة بين مفاهيم الانضباط والنظام داخل الفصل، كما يشير إلي

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

ضـــرورة مســـاعدة المعلمين المبتدئين على أن يكونوا أكثر واقعية في إدارتهم للفصل بحيث يركزون أيضاً على عمليات التعلم التي تمكنهم من الحفاظ على التوجهات الإنسانية.

وفـــي هـــذا الصـــدد حاول "مارتن Martin " الجمع بين إدارة الفصل والتدريس في الفصول التي تركز على المتعلم، وقد أوضح "تيبنز وآخرون Tippins et al " أن التغيير الحادث في ظل الرقابة كعلم يحاول المعلمـــون مـــن خلالـــه أن يدعمـــوا التدريس البناء، ويشير "بومستورم Boomstorm " إلى وظيفتين لقواعد الفصل الحاكمة للسلوك وهما كيف تتضمن طريقة للحياة، وكيف تشكل مادة تعليمية يتم تدريسها، وقد حاول "هانســـن Hansen" توضـــيح المعنى الأخلاقي في الممارسات الإدارية اليومية، وقد وضع إدارة الفصل في قالب مفهوم كبير للأخلاق المشتركة وعلـــى وجـــه الـــتحديد المعايير المشتركة للسلوك التي قد تسهل أنشطة عمليتي التعليم والتعلم.

وترتكز إدارة الفصل على ما يلي :

- مشاركة عملية إنجاز المهام المختلفة مع الطلاب.
- إتاحـــة مقـــدار متكافـــئ من الموقف اللازم لإنجاز العمل لكل من الجماعات الكبيرة والصغيرة.
- تبنى مدخل مرن وفعال لعملية الإدارة.
- الاعتماد على عملية التعزيز الإيجابي في الأداء والرقابة.
- تدعيم العلاقة مع الطلاب داخل الفصل.
- إتاحـــة الفرصـــة للطلاب للمشاركة في وضع وتحديد قواعد العمل داخل الفصل.
- إخـــبار الطلاب وتعريفهم بالقواعد والقوانين الحاكمة للسلوك داخل الفصل.
- الاعتماد على الانضباط التوكيدي في إدارة الفصل.

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمروش *

ويتطلب ذلك التأكد من فهم الطلاب للأهداف والتوقعات التي يكونها المعلم داخل الفصل حول مستوى الإنجاز والسلوكيات المرغوبة، وأن يكون الطلاب على وعى بما هو مطلوب منهم، ومن ثم ينبغي على المعلم محاولة بناء مجتمع جيد تسوده علاقات الود والمحبة بين المعلم والطلاب وأن يتيح لهم المشاركة لكي يتحملوا مسئولية تعلمهم، وتعلم أقرانهم في الفصل، وكذلك لكي يستطيعوا فهم قدراتهم وقدرات الأقران وأساليب تعليمهم ويحتاج ذلك إلي تطوير شعورهم بتقدير الذات، واحترام المعلم لهم، ومساعدتهم في تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لديهم.

وترتبط إدارة الفصل ببعض الفضائل والسلوكيات والقيم الجيدة ومنها :

أ- **الصداقة :** وتعنى الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل المعلم، وتقبل المسئولية.

ب- **الحصافة والفطنة:** وتتمثل في خفة ظل المعلم وتصرفه بطريقة جذابة للطلاب، فقد يقوم المعلم بارتكاب بعض الأخطاء عمداً بهدف مساعدة الطلاب على تحمل مسئولية تعليمهم، وأن يصبحوا متعلمين مستقلين، حيث يتوقع أن يقوم الطلاب بتصحيحه.

ج- **النزاهة والأخلاق:** وتتضح في الشعور بالولاء والبحث عن الحقيقة ويعتبر ذلك قاعدة حاكمة للسلوك الجيد يحاول من خلالها المعلم تعديل سلوك الطلاب حيث ينظر المعلم إلى دوره كنموذج يحتذي الطلاب به.

د- **الطاقة:** وهو أن يتمتع المعلم بحالة وجدانية جيدة، بحيث يستطيع أن يتحكم في تصرفاته ومشاعرة تحت موظأة العقل.

هـ- **العدالة:** وتتمثل في تطبيق القواعد من قبل المعلم دون تحيز أو مجاملة، وأن يتم معاملة الطلاب بالمساواة دون تمييز وتقتصر مهمة المعلم هنا على توجيه الطلاب على أفضل السبل لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

* المصدر : قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

و- **الحكمـــة العملـــية:** وتتبع من الخبرات العملية للمعلم، ومعرفته بما يجب عليه عمله ومتى ولماذا.

ز-**كـــرم الأخـــلاق:** ويتمـــثل فـــي التعبير عن الكرامة والفخر بالذات والطلاب وبالمهنة التي يشغلها المعلم ويتم نقل ذلك إلي الطلاب في ظل مناخ جيد داخل الفصل.

ح- **الفخـــر:** ويتمثل في التعزيز الإيجابي للطلاب في مقابل مجهوداتهم والعمل بجد، والثناء على أدائهم وسلوكياتهم داخل الفصل.

ويثار هنا سؤال هام: ما هي المحددات التي تدعم مثل هذه السلوكيات؟، في الواقع تتمثل هذه المحددات فيما يلي :

١) العلاقة بين الطالب والمعلم، وما تستند عليه هذه العلاقة من قواعد وأسس.

٢) مدى إتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة بهدف تحمل المسئولية عن التعلم.

٣) المســاعدة التي يقدمها المعلم للطلاب لتحسين مستوى أدائهم وتحصيلهم الدراسي.

ويرى كل من "ريتشاردسون وفالونا Richardson & fallana " أن العلاقـــة بين الطالب والمعلم تمثل لب عملية التدريس وإدارة الفصل، وكذلك تنظيم وإدارة بيئة الصف ولذلك يجب أن يتم إعداد الطالب والمعلم قبل الخدمة على أساليب إدارة الفصل، وأن ينعكس ذلك من خلال أفكارهم ومعتقداتهم الإدارية، والقيم المرتبطة بعملية التدريس، وسمات أنماطهم في إدارة الفصـــل، فضـــلاً عـــن ذلـــك يجب إتاحة الفرصة لهم للتفكير فى المعـــتقدات والســـمات التـــي يجب أن يتحلوا بها كمعلمين، وكيفية إقامة علاقات وتفاعلات مع الطلاب، وكيفية تهيئة بيئة الفصل، ويتطلب ذلك أن

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

يكـــون لـــدى المعلم معرفة خاصة بالسلوكيات المرغوبة وأخرى خاصة بعمليتي التعليم والتعلم.

رابعاً: مداخل وأساليب إدارة الفصل:

(١) مداخل إدارة الفصل:

توجـــد ثلاثـــة مداخل لإدارة الفصل والتي يمكن التمييز بينها من خـــلال الإجابـــة عن سؤالين هما: من يجب أن يكون مسئولاً عن تحديد الســـلوك المقبول في الفصل؟ والثاني: من المسئول، عن تحديد أن الطلاب يتصـــرفون بطـــريقة مقبولة؟ في الواقع إن الإجابة على هذين السؤالين تقودنـــا إلـــى التمييز بين ثلاثة مداخل لإدارة الفصل يؤكد أولهم على أن مســـئولية التأكيد على السلوك المناسب في الفصل تقع على عاتق المعلم وحـــده، ويتيح المدخلان الباقيان الفرصة للطلاب للمشاركة وإبداء آرائهم ويـــتحقق ذلك من خلال إعطائهم الفرصة للمشاركة مع المعلم في سلطة ومسئولية اتخاذ القرار وتتضمن هذه المداخل ما يلي :

- **مدخـــل التأثـــير:** يهدف هذا المدخل إلى جعل الطلاب مسئولين عن ســـلوكياتهم، حيـــث يبرز مسئوليتهم عن سوء السلوك تجاه الآخرين ومواجهة تبريراتهم غير المنطقية والتفاوض من أجل الوصول لأحد الحلـــول التي تشبع حاجات كل من المعلم والطالب وربما يمثل هذا مدخلاً شاملاً لإدارة السلوك حيث يتعاون المعلم مع الطالب لكي يتم التوصل إلى أفضل الحلول، ويجب أن نعرف أن تطبيق هذا المدخل ســـوف يكون أقل مثالية على أرض الواقع فعلى سبيل المثال يصعب تكـــافؤ المشـــاركة بيـــن المعلم والطالب، وعلى الرغم من ذلك فإنه يؤدي إلي التوصل إلى حل مرضٍ لكل من الطالب والمعلم.
- **مدخـــل الإدارة الجماعية:** وفيه يدير المعلم الفصل عن طريق تنظيم الطلاب لاتخاذ قراراتهم حيث يفضلون أن تبقى السلطة في يد كل من

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المعلـم والطـلاب كجماعات، بحيث يتمتع كل منهم بحقوق متساوية للمسـاهمة فـي تحديـد المعايير السلوكية، كما يتم تحديد القواعد والنـتائج في اجتماعات الفصل التي يكون المعلم فيها قائداً للفصل، ولكن يفضل المعلمون عدم توظيف سلطة أكثر لتحديد سياسة الفصل عـن باقـي أعضاء الفريق وبمجرد وضع السياسة، يبدأ المدير في نشرها.

- **مدخـل الـرقابة:** ويعتبر أقل هذه المداخل شمولية، حيث يتكون من مجموعـة مـن القواعد الواضحة وبعض الإدراكات المتعلقة بسلوك الفـرد، ويخـتار المعلم مراقبة سلوك الطلاب ويحاول التأكد من أن النظم الواضحة للقواعد، والمكافآت والنتائج التي يتوصل إليها الطلاب.

وهـذه المداخل الثلاثة لها تضمينات خاصة بالطالب مطابقة لتحليل نمـاذج الرقابة حيث يهدف المدخل الأول إلي التشجيع على الرقابة، في حين يهدف كل من مدخل الإدارة والتأثير لتحقيق نوع من المسئولية، إلا أن الاخـتلاف الواضـح بيـنهما يكمن في أن الأول يركز على تماسك الجماعة ووضعها أما الثاني فيحاول تسهيل مسئولية الطلاب.

ويـرى "ماكلوجين Mclaughin " أنه عند اختيار مدخل الإدارة فـإن المعلـم يواجـه نوعين من الضغوط.أولهما: رغبته في الاهتمام بالطلاب وأمله في رقابة البيئة وسلوكيات الطلاب، وثانيهما: التركيز على المسـئوليات الشخصـية، والتركيز على وحدة وتماسك الجماعة، وتوجد طـريقة بديلة لتوضيح مثل هذه الضغوط التي قد تواجه المعلم وهى أن يقوم المعلم بأداء وظيفتين من وظائف الإدارة وقد حدد "باجلى Bagley " عـدد مـن وظائف إدارة الفصل عندما تناول وضع التعليم الحالي، حيث وصـف تلك الوظائف بأنها متمثلة في إيجاد الظروف المناسبة واللازمة لإنجاز العمل :وتحسينه وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المعلم، وطبقاً

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمروش *

لذلك المنظور فإنه عليه النظر إلى الإدارة على أنها مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها المعلمون لتسهيل النظام داخل الفصل، ويعد هذا النظام ضرورياً لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

أما الوظيفة الثانية فتتمثل في إعداد الطلاب للمشاركة الفعالة في مجتمع منظم، يستند على مجموعة من القواعد والقوانين الحاكمة لسلوك الطلاب والمعلمين وقد تم وصف هذه الوظائف في بداية التسعينات من القرن الماضي على أنها بمثابة وظيفة إدارية ووظيفة تربوية، حيث يشير إلى الإدارة كخبرة تعلم والتي يستطيع الطلاب من خلالها التعرف على حقوق الأفراد، وخاصة أولئك الذين يدخلون في صراعات مختلفة، وبالتالي يمكن النظر إلى كل نموذج إداري على أنه مصدر لخبرة تعليمية ذات قيمة وعلى العموم تؤكد معظم التوجهات الإدارية على أهمية تحقيق النظام الجيد داخل الفصل.

وعند تقييم النماذج البديلة لإدارة الفصل، فقد يتولد نوع من الصراعات الداخلية الناجمة عن رغبات المعلمين في استخدام نماذج شاملة، في حين أنهم يحققون مستوى أعلى من النظام داخل الفصل مما يساعد على حدوث التعلم الجيد بدون حدوث أية مشكلة قد تعوق المعلم عن أداء مهامه، فعلى سبيل المثال قد يرغب المعلم في تطبيق نموذج الرقابة لأنه يعتقد أنها تمثل طريقة متكافئة لتحقيق الانضباط، بجانب تفضيله لبعض القيم الشاملة الضمنية في بعض النماذج البديلة، وعلى الرغم من ذلك فإن اختيار المعلم النموذج الإداري الجيد يتوقف في المقام الأول على نوع المعلم، ومستوى الطالب وعملية التدريس، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس.

ويثار هنا سؤال هام وهو هل توجد علاقة بين مناخ الفصل واختيار أحد هذه النماذج الإدارية لإدارة الفصل؟ في الواقع توجد علاقة

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وثيقة بين مناخ الفصل وإدارة الفصل فالعلاقة بين المعلم والطالب تعد أحد العوامل التي تساهم في تشكيل مناخ الفصل، فعندما تكون العلاقة قائمة على الاحترام المتبادل بينهما، فإن الفصل يسوده مناخ مفتوح ويستخدم المعلم في هذا الوقت مدخل الإدارة الجماعي، والعكس يحدث عندما تكون العلاقة بين الطالب والمعلم قائمة على تنفيذ الأوامر والقواعد دون مراعاة لشعوب الطلاب ومن هنا يستطيع المعلم استخدام مدخل الرقابة على الطلاب.

ويتوافر المناخ الجيد داخل الفصل عندما توجد علاقة وثيقة بين المعلم والطلاب، وتسود الروح المعنوية العالية لدى الطلاب، ويقل التباعد بينهما، وكذلك فإن المعلم يحاول مساعدة الطلاب في التحصيل الأكاديمي ورعاية سلوكياتهم لأن المعلم هنا يحس بأهميته فينعكس ذلك على طلابه، ومن ثم يعتمد نجاح هذا المعلم على ما يقوم به من أدوار إيجابية في الفصل ومنها:

- التعاون مع الطلاب داخل الفصل.
- التعاون مع زملائه لتحقيق الانضباط والنظام.
- مناقشة المشكلات مع الطلاب ومحاولة حلها.
- التجاوب مع أولياء الأمور حول مستوى أبنائهم وسلوكياتهم.
- إيجاد المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.
- العمل على مساعدة الطلاب ضعاف المستوى علي الارتقاء بمستواهم.
- السعي نحو تحقيق النظام داخل الفصل

(٢) **أساليب إدارة الفصل**:

يمكن للمعلم الفعال استخدام العديد من الأساليب لإدارة الفصل، بحيث تتلخص تلك الأساليب في:

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أ- خطة العمل:

تبدأ الخطة الفعالة لإدارة الفصل بتوضيح المعلم للعديد من الخطوط الإرشادية والنصائح وتحديد معايير للحكم علي سلوكيات تناسب المرحلة العمرية للطلاب وتحديد نموذج فعال بحيث يكون ذلك النموذج هو القدوة والإطار الذي تسير عليه خطة العمل داخل الفصل، ولكن يرى "كانتر CANTER " أن هناك العديد من العقبات التي تواجه الخطة الفعالة لإدارة الفصل، وتشمل تلك العقبات علي بعض التوقعات السلبية الخاصة بقدرة المعلم علي التعامل مع الصراعات والمشكلات التي تحدث بين الطلاب داخل الفصل وقدرته علي التعامل مع المشكلات الوجدانية الناتجة عن الانشقاقات والمشكلات التي تحدث داخل المنازل أو تكون نتيجة للمستوى الاقتصادي للطالب أو لاضطهاد معظم الطلاب لذلك الطالب، ويتفق معظم الباحثين علي أن أفضل استراتيجية لإدارة الفصل هي أن يكون لدي المعلم خطة فعالة لإدارة الفصل المدرسي وتحتاج تلك الخطة إلي إعداد جيد من المعلم وذلك حتى تحقق فائدة تعود علي الطلاب وعلي المعلم من تطبيقها.

وتتكون خطة إدارة الفصل من ثلاثة أجزاء بحيث يتمثل أول جزء في توفير وتحديد القواعد التي يجب علي جميع الطلاب إتباعها واحترامها طوال الوقت، والجزء الثاني يتمثل في مكافأة الطلاب علي احترام القواعد والقوانين وعدم تخطيها أو تجاوزها، والجزء الثالث يتمثل في الإجراءات والاستراتيجيات التي يحددها المعلم للتعامل مع أي تجاوزات قد تحدث من الطلاب أثناء العملية التعليمية، ومن خلال التخطيط والتطبيق الجيد لتلك الخطة يتمكن المعلم من تحقيق النظام داخل الفصل ومن إدارة العملية التعليمية وتوجيهها لتلبية مطالب الطلاب والمعلم من العملية التعليمية داخل الفصل، ويجب أن تشتمل تلك الخطة أيضا علي إجراءات التعامل

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

مـــع المشـــكلات التـــي تحدث أثناء الشرح مثل أن يقوم المدرس بإعلام الطـــلاب أنـــه إذا حدثت مشكلة فإنه سيضطر إلي وقف عملية الشرح ثم إعادة شرح الدرس بعد تجاوز أسباب المشكلة وحلها.

وإذا كانـــت خطـــة إدارة الفصل تتميز بالفعالية فإن عملية إدارة الفصـــل تصبح أكثر سهولة وذلك لأنه يتوافر لدي المدرس الاستعدادات والإجـــراءات التـــي تمكن من الاستجابة للمثيرات السلبية بسرعة وبحزم وبكفـــاءة، ويجـــب أن تراعى تلك الخطة حقوق كل من الطالب والمعلم، حيـــث تحمـــي تلك الخطة حقوق الطلاب من خلال التأكد من تحقيق مبدأ المساواة والعدالة الاجتماعية وأن كل فرد يحظى بالرعاية والمعاملة التي تناســـب احتياجاته ومطالبه وظروفه الشخصية والذهنية والفكرية، ويمثل توفـــير الدعم العائلي والإداري لتلك الخطة أهمية كبرى في الحفاظ علي فعاليـــتها وتفعـــيل دورهـــا فـــي تحقيق الغرض من عملية إدارة الفصل المدرسي، ويجب أن يدرك المعلم أنه لن يحصل علي الدعم العائلي إلا إذا أحـــس الآبـــاء أن أبنهم محط رعاية واهتمام داخل الفصل، ويظهر الدعم الإداري مـــن خـــلال إبـــداء الآراء والنصائح من إدارة المدرسة وتوفير أساليب التغذية الراجعة لنجاح المعلم في إدارة الصف بفعالية وحزم.

وتتمـــثل المشـــكلة الرئيســـية التي تواجه عملية إدارة الفصل في نقصان الموارد والقوانين التي تساعد في تسهيل عمليتي التدريس والتعليم داخـــل الفصل وعدم توافر الإجراءات التي تحكم سلوكيات الطلاب والتي تعـــد روتيـــنا يجب علي جميع الطلاب أن يقوموا بتنفيذه كل يوم بصورة مســـتمرة وتكـــون أمرا متفقاً عليه لا يتغير إلا إذا كان يؤدى إلي حدوث مشـــكلة لـــدي الطلاب، وتتمثل تلك الإجراءات الروتينية في تحديد ميعاد بدايـــة الحصـــة ونهايـــتها وترتيب وتنظيم المقاعد في الفصل وأن يطلب الطلاب المساعدة إن احتاجوا إليها، والانتقال من فعالية تعليمية إلي أخرى

* المصلس : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتحديد إجراءات وميعاد نهاية اليوم الدراسي، وحينما يقوم المعلم بتحديد الخطـــة الفعالة فهناك العديد من الإجراءات التي يجب إتباعها، فحينما يتم تحديـــد نظم التغذية الرجعة فإن مفتاح تحفيز الطلاب تجاه تحقيق النجاح هـــو الاهـــتمام الجـــيد والمناسب بالمثيرات والحوافز التي تشجع وتوجه الطلاب إلي اختيار السلوكيات اللائقة فقط والبعد عن السلوكيات الأخرى غير اللائقة، وأخيرا يجب أن يساعد نظام المكافآت والحوافز علي توفير مناخ إيجابي وفعال بين الطلاب.

وبمجرد أن ينتهي المعلم من وضعه لخطة الفعالية لإدارة الفصل يجـــب أن يقوم بتدريسها للطلاب وعندما يقوم بتدريسها للطلاب يجب أن يضـــع في اعتباره أشياء أولاً تغيير الخطة ومحتواها ثانيا: تكرار تقسيم الخطـــة وتدريـــب الطـــلاب عليها ثالثا: تدعيم عملية تطبيق الخطة، فأما عملـــية التفســـير فتعني أن يقوم المعلم بتحضير درس محدد يقوم بشرحه للطـــلاب بحيـــث يضم القواعد والقوانين التي بنيت عليها الخطة، ويقوم المدرس من خلال ذلك الدرس بتحديد الإجراءات والسلوكيات التي تعتبر لائقة والسلوكيات غير اللائقة.

وحيـــنما يتأكد المدرس من شرح تلك الإجراءات يقوم بالتأكد من أنـــه تـــم اســـتيعابها من قبل الطلاب، وأما عملية تكرار التغيير وتدريب الطـــلاب علـــي الخطـــة فمعـــناها أن يقوم المعلم بتدريب الطلاب علي الإجـــراءات والعمليات الدراسية داخل الفصل تحت إشراف المعلم، وذلك لأن أفضـــل أســـلوب لـــتعلم السلوكيات والإجراءات هو التدريب عليها بصـــورة مستمرة حتى تصبح روتينا يلتزمه الطلاب كل يوم وكل ساعة، وأما عملية توفير الدعم للخطة فتعني توفير الموارد والأساليب التي تزيد مـــن تـــأكد المعلم أن كل طالب قد استوعب الخطة وأصبحت لديه معرفة تامة بالفرق بين السلوكيات الضارة والأخرى النافعة.

* المصدر: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وإذا وجد المعلم أن الطلاب بدأوا في تجاهل أي إجراءات أو قواعد فيجب أن يقوم بإعادة تدريب الطلاب علي الإجراءات الصحيحة والسلوكيات المقبولة، وحينما يتأكد من أنهم اكتسبوا تلك المهارات مرة أخرى فيجب أن يقوم بمدحهم والثناء عليهم لأنهم استجابوا للعملية التي قام بها، ويجب أن يوضح المعلم للطلاب السبب في تحديد تلك القواعد والإجراءات من خلال توضيح النتائج المترتبة عليها والنتائج المترتبة علي تجاهلها وتخطيها، وبعد استيعاب الطالب للخطة يأتي وقت ومرحلة تفعيل الخطة، وذلك يتم من خلال أن يتم سرد القوانين ويكون هناك تزكية من الآباء للطلاب، ولكن بمجرد أن يحدث تجاهل وتخطى للقوانين فيجب أن يتصرف المعلم بسرعة ويقوم برد فعل قام بتحديده من قبل لمن يخالف السلوكيات والقواعد الموضوعة، كذلك في تلك العملية.

وبالطبع يريد المعلم أن يحدد للطلاب أن تلك الإجراءات والقوانين يجب مراعاتها والالتزام بها بصورة مستمرة علي مدار العام ولذلك يجب أن يكرر تلك العملية مرات ومرات حتى تصبح روتيناً ويدرك جميع الطلاب أنهم يتعين عليهم أن يلتزموا بصورة مستمرة في جميع الأوقات علي مدار العام الدراسي بأكمله.

ويجب أن يدرك المعلم أن هناك العديد من الأسباب والمسببات الرئيسية التي تؤدي إلي حدوث السلوكيات غير اللائقة من الطلاب داخل الفصل:

١- عدم توافر قيم تقليدية يدعمها الآباء والعائلة في المنزل.

٢- الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في إضفاء أهمية بالغة علي السلوكيات غير اللائقة وعدم التركيز علي الآثار الضارة المترتبة عليها.

٣- التدليل الزائد والذي يؤدى إلي عدم وجود مهارة الانضباط الذاتي لدى الطلاب.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٤- عـدم تدريـب المعلـم بصورة جيدة علي أساليب إدارة الفصل المنظمة والفعالة.

٥- اسـتخدام المعلـم لاستراتيجيات انهزامية لإدارة وتوجيه الفصل المدرسي.

٦- عـدم وجود علاقة إيجابية وترابط فعال بين المدرس والطالب، وبين الطالب والمدرسة.

ولذلك يجب علي المعلم مراعاة كل تلك المسببات عند وضع خطة فعالة لإدارة الفصل المدرسي.

بـ القواعد والقوانين:

تقـوم إدارة الفصـل الفعـال أساساً على تحديد القواعد السلوكية للطـلاب داخـل الفصـل، وتلعب عملية مساعدة الطلاب على إدراك أن مسـئولية كل فرد داخل الفصل هي العمل على توفير فصل جيد، ولذلك يجب على المعلم الفعال أن يقوم بتحديد القيود التي تحكم السلوكيات داخل الفصل، ومن خلال تحديد تلك القيود يقوم الطلاب بانتهاج سلوكيات جيدة ويسـتطيعون تحديد السلوك الجيد من السلوك الرديء، ويجب أن يراعى المعلـم الفعال عند تحديد القواعد والإجراءات أنة يهدف إلى تحديد بعض القوانيـن المحـددة والتي يتم تطبيقها على مواقف محددة بجانب القواعد العامة، أي هناك قواعد عامة وقواعد خاصة بأحد المواقف ويصح تطبيقها ومـراعاتها عـند مواقـف دون أخرى؛ ومن خلال تلك القواعد يتمكن الطلاب من تحديد السلوكيات التي يتوقعها المعلم منهم، وأما عيوب تحديد قواعد خاصة لمواقف معينة فإنها تتركز في أنها ترهق ذهن الطلاب في تحديـد أي القواعد التي تصلح لذلك الموقف وبالتالي من الممكن أن يقوم الطالـب برد فعل عكسي كنوع من الثورة على تلك القوانين لأنها ترهق ذهنه.

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومن الممكن أن تكون عملية تحديد القوانين والأدوار داخل الفصل عملية صعبة ولكن يمكن التغلب على ذلك بتحديد وتحجيم عدد القوانين، ويجب أن يراعى المعلم أيضا أن يتم توضيح تلك القوانين بصورة جيدة وأن تتميز بالبساطة والسهولة وأن يتم تدريب الطلاب عليها وأن يتم ربطها بالنتائج الإيجابية أكثر من النتائج السلبية، ومن المهم أن يقوم المعلم بالسماح للطلاب بالمشاركة في عملية تحديد ووضع القوانين والأدوار وذلك لأن تلك المشاركة تساعد الطلاب على تذكر كل ما هو متوقع منهم، وعند تدريب الطلاب على تلك الإجراءات من الأفضل أن يستخدم المعلم نموذج المثل والقدوة بحيث يقوم بتلك الإجراءات بنفسه مرة ثم يقوم بعد ذلك بتنفيذها مع الطلاب ثم بعد ذلك يقوم بمراجعتها، وعندما يتخطى أي فرد تلك الأدوار يقوم المدرس بسرعة بتصحيح المشكلة وتطبيق إجراءات تخطى الأدوار من خلال معاقبة الطلاب.

ولا يفضل أن تتم معاقبة الطلاب بأي نوع من أشكال الإيذاء سواء كان إيذاء نفسيا أو معنويا أو جسديا، ولكن من الممكن أن يقوم المعلم بسحب بعض الامتيازات من الطلاب التي تتخطى القوانين، ويجب أن يضع المعلم في اعتباره أن عملية تحديد الأدوار والقوانين تهدف إلى منع حدوث المشكلات السلوكية داخل الفصل ولذلك يجب ألا يقوم بمعاقبة الطلاب بالصورة التي تؤدى إلى حدوث مشكلات داخل الفصل لأن معاقبة الطالب قد يصاحبها رد فعل عكسي بحيث يضر ذلك بالسلوكيات التي اكتسبها الطلاب.

ولذلك يجب أن يراعى المعلم عند تصميم القوانين والإجراءات وتحديد أسلوب معاقبة المخطئ ضرورة ألا تؤدى تلك الأساليب العقابية إلى حدوث أي مشكلات سلوكية داخل الفصل، ويجب أن يعي المعلم أن عملية تحقيق النظام والانضباط داخل الفصل ليست معناها العقاب ولكن

* المصلس : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

معناه تعليم الطلاب أن هناك حدوداً لسلوكياتهم، ويمكن تجنب حدوث كل تلك المشكلات من خلال مشاركة الطلاب في تحديد تلك الإجراءات، وذلك لأنه يجب أن يدرك الطلاب النتائج المترتبة على السلوكيات الضارة، ولذلك فإن مشاركة الطلاب في تلك العملية تساعد على:

١- إدراك الجوانب الأخلاقية في السلوك.

٢- إدراك الشيء الصحيح الذي يجب أن يقوموا بتنفيذه.

٣- النظر إلى القضايا والأمور من عدة زوايا مختلفة.

٤- القدرة على التفكير والاستنباط.

٥- القدرة على الاختيار وصنع القرار.

٦- القدرة على تحديد الصحيح من الخطأ.

ولكي يشجع المعلم الطلاب على امتلاك تلك المهارات يجب أن يحظوا بمزيد من الاحترام من الطلاب، ويقوموا بتعليم الطلاب العديد من القيم أثناء خلق المجتمع الأخلاقي داخل الفصل، ومشاركة الطلاب في إجراءات صنع القرار واحتواء الصراع.

وتلعب عملية تحديد الأدوار والمسئوليات داخل الفصل دوراً كبيراً في امتلاك الطلاب لتلك المهارات، وذلك لأن إعطاء الطلاب بعض المسئوليات والأدوار داخل الفصل يزيد من قدرتهم على احترام السلطة وإدراك أهميتها وتعويدهم على الصبر والمثابرة، وتعويدهم على النظام والانضباط، وذلك لأن كل طالب يريد أن يعرف معنى أن يكون الفرد مسئولا ومنضبطا وأهمية أن يتسم سلوكه بالأخلاق لأنه بدون الأخلاق لن يتمكن الطالب من تحقيق أي نجاح في العملية التعليمية، ويجب أن يقوم المعلم الفعال بتدريب الطلاب على العمل الجماعي للوفاء بمسئولياتهم داخل الفصل وذلك يزيد من اكتسابهم للمهارات والمعارف التي تفيدهم في

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

العـــالم الخارجـــي، فبدلاً من أن يقوم كل فرد بتنفيذ مسئولياتهم بصورة فردية يعمل الطلاب بصورة جماعية لتحقيق تلك الأهداف وذلك من خلال أن يقوم المعلم بتنظيمهم في مجموعات وفرق عمل جماعي لتعويدهم روح الجماعة ومساعدتهم على اكتساب المهارات الاجتماعية التي لا تكتسب إلا من خلال التعامل مع الجماعة.

ويساعد ذلك على تنمية المهارات الذهنية والفكرية للطلاب وذلك لأن العمل الجماعي يتطلب استغلالاً أكبر للمهارات الذهنية وإعمالا للعقل وذلك للتعايش بصورة جيدة مع الجماعة بحيث يفيد الجماعة ويستفيد منها وذلك يزيد من دافع الطلاب تجاه المشاركة في العملية التعليمية ويزيد من ولاء الطلاب وانتمائهم للفصل وللمدرسة بصورة عامة، ولذلك فإن عملية تحديد الأدوار والقواعد والمسئوليات هي مغزى تحقيق النظام والانضباط داخل الفصل، ولذلك نجد أن "جونز Jones " يعرف النظام داخل الفصل بأنه عبارة عن تحديد معايير العمل داخل الفصل وبناء روح الجماعة بين الطلاب والمدرس داخل الفصل وذلك بغرض زيادة الفائدة التي تعود من العملية التعليمية وتقليل حدوث أية مشكلات في العملية التعليمية.

فـنلاحظ مـــن خلال ذلك المفهوم أنه اعتمد على المدخل البشرى والعملي للنظام داخل الفصل مؤكدا على أن إجراءات إدارة الفصل يجب أن تكـــون إيجابـــية وتقوم على حدود واضحة وعلى سيادة روح التعاون والجماعـــة بيـــن الطلاب وغياب أسباب حدوث الصراعات والمشكلات، ويجب أن تتميز القواعد والقوانين بالسهولة وبإمكانية تطبيقها على أرض الواقع ويجب أن تساهم في تقليل أعباء وضغوط العمل على المدرس.

وتنقســم عملـــية إدارة الصف إلى جزأين أساسيين وهما: وضع الحـــدود، والتدريـــب على المسئوليات والأدوار وذلك بغرض توفير بيئة تعليمية إيجابية داخل الفصل.

* المصدر: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتشتمل عملية وضع الحدود على مهارات المعلم في التعامل مع الأشخاص والتي تظهر للطلاب أن المدرس يتكلم عن حدود وضوابط يمكن تحقيقها بالفعل وليست مجرد كلام لا جدوى منه، ويؤكد كذلك على أن المعلم يجب أن يستخدم العديد من الأساليب للتواصل مع الطلاب وذلك لأن الطلاب يفهمون لغة الجسد بصورة جيدة وبمهارة عالية ولذلك يجب أن يكون المعلم واعيا في كل حركاته وسكناته داخل الفصل وذلك لأنه هو المعلم الأوحد للطلاب داخل الفصل وذلك يؤدى بالتالي إلى تقليل إمكانية حدوث أي سلوكيات ضارة وخاطئة.

وتشتمل عملية التدريب على المسئوليات والأدوار على العمل على تشجيع الطلاب لتصحيح السلوكيات الخاطئة وعلى بناء جو من التعاون بين الطلاب داخل الفصل، ومما يجعل الفصل عبارة عن استراتيجية جماعية تستفيد بصورة كبيرة من السلوكيات الإيجابية وأيضا في الوقت المتاح داخل الفصل، ويجب أن يراعى المعلم في تحديده الأدوار والمسئوليات أنه هو المسئول عن عامل الوقت داخل الفصل، ويجب أن يخصص وقتا لمتعة الطلاب وذلك اعتماداً على المرحلة العمرية لكل طالب واعتمادا على الهدف الذي يود المعلم الوصول إلية من خلال تلك الألعاب أو المتعة التي يقدمها للطلاب، ومن الممكن أن يستخدم وقت المتعة كحافز لتحفيز الطلاب على القيام بالسلوكيات الناجحة وتحقيق الانضباط والالتزام داخل الفصل، وعدم إثارة المشكلات والاضطرابات له ويساعد ذلك على بناء علاقات اجتماعية جيدة يسودها الود بين الطلاب والمدرس داخل الفصل.

جـ المكافآت:

من البديهي أن تعرض المعلم للضغوط والتوتر يؤثر على ردود أفعاله داخل الفصل، ولذلك يجب أن يتميز المعلم داخل الفصل بالذكاء

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الانفعالي يجب تكون لديه قدرة ومهارة في ضبط مشاعره لأنها تؤثر بالتالي على ردود أفعال ومشاعر الطلاب، ولقد أظهرت الدراسات أن الاستفادة الفعالة من مهارات ضبط المشاعر وإداراتها تعنى توجيه كل المشاعر وردود الأفعال تجاه تلبية مطالب الطلاب بما يتطلبه الموقف الذي يتعرض - له الطلاب والمعلم، وذلك يعنى أن يقوم المعلم بتقييم كل موقف وتقييم الظروف المحيطة ومن ثم يقوم بصنع القرارات والخطط التي تمكنه من تلبية مطالب الطلاب بأفضل صورة.

ويجب أن يشعر الطلاب بأهميتهم داخل الفصل وبأن سلوكياتهم تمثل أهمية قصوى في تحديد فعالية أسلوب المعلم في إدارة الفصل وذلك من خلال توفير مكافآت للطلاب الذين يحققون سلوكيات إيجابية وينجحون في احتواء أي صراع قد يؤثر على تركيز المعلم في شرح الدرس، ويجب أن يوضح المعلم للطلاب أنه إذا اضطر المعلم إلى تغيير أسلوبه في شرح الدرس وتغيير أحد الإجراءات الروتينية، فمعنى ذلك أن هناك شيئا ما قد حدث وأثر على سلوكيات المعلم ومن هنا يزداد إحساس الطلاب بلغة الجسد واللغة غير المنطوقة التي يستخدمها المعلم في التواصل مع الطلاب.

ويرجع السبب الرئيسى في ضرورة اعتراف المعلم ومكافأته للطلاب إلى أنها تعتبر وسيلة لتحفيز الطلاب على اكتساب السلوكيات الجيدة التي تساعد في احتواء أي مشكلة قد تحدث نتيجة لأنهم يسعون بكل السبل إلى كسب رضا المعلم ومن ناحية أخرى الحصول على المكافآت التي يعدها المعلم لمن يساهم في منع حدوث أي مشكلة، ومعنى استخدام المعلم لذلك النمط والأسلوب الإداري فإنه يضغط على تأثير الطلاب على بعضهم البعض ورغبة كل طالب في أن يكون له الأفضلية والسبق في التفوق على زملائه وأقرانه، وتعد تلك الطرق من أفضل الطرق لاحتواء

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أي مشـــكلة أو صـــراع قد ينشأ نتيجة لاختلاف الأداء والاهتمامات بين الطلاب داخل الفصل.

وقـد يـرفض بعـض المعلمين ذلك الأسلوب الإداري (الإدارة بالمكافـآت والحوافز) لأنهم يشعرون أن ذلك الأسلوب ينال من سلوكيات الانضـباط الذاتي لدى الطلاب، ولذلك نجد أن "كون Kohn " يقول بأن أسـلوب الإدارة بالمكافـآت يعلـم الطـلاب فقط أن يقوموا بالسلوكيات المـرغوبة بغـرض الحصول على المكافآت والثناء والمرح الذي حدده المعلـم من قبل وتجنب العقوبات التي قد تنشأ نتيجة لسلوكياتهم الخاطئة، ولكـن يخـتلف العديـد من الباحثين حول تلك النقطة حيث يقولون بأن المكافآت تشجع الطلاب على الاستمرار في القيام بالسلوكيات اللائقة وأنهم يؤمـنون بان المكافآت تزيد من التقييم الذاتي وتقدير الذات لدى الطلاب وذلك لأنها تجعل الطالب يتوجه من داخله إلى السلوك الإيجابي.

ولذلـك يرى "كانتر Canter " أن أفضل أسلوب لتوجيه الطلاب نحـو السلوكيات الإيجابية المسئولة هي أن يتم فيها توفير مكافآت وتقدير للطـلاب بين زملائهم داخل الفصل، ولكن يجب أن يعي المعلم ضرورة صرف المكافآت للطلاب في نفس الوقت الذي حدده طالما أن الطلاب قد حققـوا مـا طلبه منهم المعلم، ويجب أن تكون المكافآت من الأشياء التي يسـتطيع المعلم الوفاء بها وأن لا تكون مرتبطة بأفراد آخرين وذلك مثل أن تكـون المكافآت عبارة عن ملصقات للطلاب أو زيادة وقت المتعة أو زيـادة فـترة لعـب الطالـب على الكمبيوتر، أو كتابة تقرير جيد داخل كراسات الواجبات المدرسية.

ويجـب أن نؤكد على أنه هناك نوعين للمكافآت وهى: المكافآت البسـيطة والمكافآت المنطقية، فأما بالنسبة للمكافآت المنطقية فهي أن يتم تمييز الطالب عن باقي زملائه وذلك من خلال مشاركته في أحد الأحداث

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المهمة، أو أن يطلق عليه أفضل طالب في الأسبوع، أو يتم إعطاءه شهادة تقدير على سلوكياته الإيجابية داخل الفصل، وأما المكافآت البسيطة فهي التي تتمثل في المكافآت التي لا يمكن أن يلمسها الطالب وهي عبارة عن المكافآت المعنوية وليست المادية وذلك مثل أن يتم رفع مستواه خمسة درجات أو الابتسامة في وجهه واللعب معه والجلوس بجواره داخل الفصل، أو أن يتم الثناء عليه ومدحه بالألقاب التي يحب أن يسمعها وأن تطلق عليه أو أن يكتب المعلم داخل كراساته عبارات شكر وتشجيع.

ولكن تتمثل أهم تلك المكافآت في الثناء والمدح للطالب فيما بين زملائه، ولكن يجب أن يختار المعلم الوقت الصحيح الذي يتم صرف المكافآت للطلاب داخل الفصل، ويؤكد على أن المكالمات التليفونية الجيدة لآباء الطلاب والعبارات التي يكتبها المعلم للطلاب داخل كراسات الواجب المدرسي هي من أفضل وأكثر المكافآت فعالية في تحقيق التواصل الفعال بين المعلمين والآباء، وذلك لأن تلك الأساليب تزيد من قرب الآباء إلى المدرس ومن إحساس الآباء بأن الطلاب بين أيدٍ أمينة وأن ذلك المعلم هو المعلم الفعال الذي يوجه الطلاب نحو السلوكيات الإيجابية وبالتالي فهو خير معلم.

ولذلك تجد أنهم لن يترددوا في توفير أي دعم يحتاجه المعلم داخل الفصل وبذلك يكون المعلم الفعال هو العنصر الأساسي ونقطة الانطلاق في كسب مزيد من المشاركة المجتمعية داخل العملية التعليمية داخل الفصل، وتكون إدارة الفصل هي الحافز الرئيسي لمشاركة الأباء في توفير الموارد التي تحتاجها المدرسة، وبذلك تكون مهارة المعلم في التواصل مع الأباء ومع الطلاب هي أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المعلم الفعال وهنا سؤال يطرح نفسه: ما هي أهمية حصول المعلم على الدعم العائلي والإداري؟.

* المصلس: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تتـيح العلاقـات بيـن المعلم والآباء للطلاب الرغبة في تحمل المسئوليات والأدوار المطلوبة منهم داخل الفصل وذلك لأن مشاركة الآباء فـي العملـية التعليمـية توجـه الطلاب إلى بذل أقصى جهودهم للوفاء بمتطلبات العملية التعليمية وللحصول علي رضا آبائهم عنهم، ولكن هناك العديـد من الآباء لايفضلون المشاركة في عملية تعليم أولادهم وذلك لعدم إدراكهم لأهمية الدور الذي تلعبه المدرسة في حياة أولادهم، أو يرجع عدم مشاركتهم إلى عدم إدراكهم ومعرفتهم بالسياسات والإجراءات التي تتم بها إدارة العملية التعليمية داخل الفصل.

ولكـن أحياناً ما يتم التغلب على تلك المشكلات من خلال الحفاظ على خطوط الاتصال والتواصل بين المدرسة والمنزل ولذلك يلعب المعلم الفعـال دورا كبـيرا في تلك العملية حيث يوضح للآباء كيفية القيام بحل المشـكلات داخـل الفصل، وكيف يقوم بمعاملة أولادهم، ومن هنا يتأكد الآبـاء أن أولادهـم يحظون بالرعاية المطلوبة، ولكي يتمكن المعلم من الحصول على الدعم والتأييد من الأباء والمجتمع الخارجي يجب أن يقوم بإعطـائهم نسـخة من قواعد العمل داخل الفصل وذلك حتى تكون أساسا للـتعاون بين الأباء والمدرس وذلك لأنه بدون مشاركة الأباء في العملية التعليمـية فإن المعلم يظل مكتوف الأيدي بخصوص تحديد افضل آليات الـتعامل مع ذلك الطالب وذلك لعدم إدراكه للظروف الذهنية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية لذلك الطالب ويكون من الخطأ أن يقوم الأب بتعليم ابنه داخل مدرسة لا يقوم هو نفسه بتوفير أية موارد أو دعم لها ولا يكون له دور في تحديد العملية التعليمية لأولاده.

وأما الدعم الإداري فهو المرجع والملاذ الآمن للمعلم عند حدوث أي مشـكلات معقـدة داخل الفصل، وأول خطوة في الحصول على ذلك الدعـم الإداري هـو أن يقـوم المعلم بأخذ نسخة من خطة إدارة الفصل

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

لإدارة المدرسة ويقوم بتوضيح الأدوار والقوانين والمكافآت والنتائج المترتبة على السلوكيات بمختلف أنواعها داخل تلك الخطة ومن خلال ذلك يتمكن المعلم وإدارة المدرسة من تغيير الخطة وتحديد ساعات تنفيذها وذلك تبعا لساعات العمل الدراسي وتبعا لمحتوى المنهج الذي يقوم المدرس بتدريسه وبمجرد أن يقوم المعلم بتوضيح تلك الخطة للإدارة المدرسية يجب أن يعرف منهم أسلوب معاملتهم للطالب الذي يرجع إليهم ليشتكى من تطبيق تلك الخطة داخل الفصل، ولذلك يجب أن يكون هناك عمل جماعي بين الإدارة والمعلم.

ولذلك يلعب الدعم العائلي والإداري دورا كبيرا في تسهيل العملية التعليمية داخل الفصل وفى تفعيل خطة إدارة الفعل التي يتبعها المعلم الفعال في إدارته للموارد التعليمية وفى إدارة الفصل المدرسي.

د- النتائج:

تعتبر الإدارة بالنتائج أحد أساليب إدارة الفصل الفعالة، وذلك لأنها تتيح للمعلم القدرة على تحديد النتائج المترتبة على سلوكيات الطلاب والقدرة على تطبيق الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع تلك النتائج وتحديد ردود فعل المعلم تجاه تلك النتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية، فكما يقوم المعلم بتحديد أسلوب التعامل مع النتائج الإيجابية للسلوك فيجب أن يقوم بتحديد أساليب معاقبة الطلاب على السلوكيات الضارة والسلبية، ويتركز الهدف من ذلك الأسلوب الإداري بالنتائج على ضرورة التركيز على الحدث وليس على الشخص، ذلك لأن هذا الأسلوب الإداري يساهم في بناء قدرات الطلاب على ضبط النفس والتوجيه الذاتي لأفعالهم، ويتم ذلك الأسلوب من خلال تحديد الضوابط السلوكية للمعلم كما يتم تحديدها بالنسبة للطلاب وذلك لرفع مستوي الإدراك السلوكي لديهم، والتوجيه الذاتى لأفعالهم.

* المصلس: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وعـند تطبـيق ذلك السلوك الإداري يجب أن يكون المعلم هادفاً وواقعـياً ولا يـثار مـن خلال أي سلوك سلبي للطلاب ثم يقوم بتطبيق أسـلوب عقابـي مؤذٍ للطالب سواء نفسياً أو جسدياً، وبعد أن يقوم المعلم بتوقـيع العقوبـة التي تصلح لذلك السلوك الخاطئ يجب أن يعلم الطلاب ويرشـدهم تجـاه السـلوك الإيجابي ويعقد مقارنة بين السلوك الإيجابي والسلوك السلبي والنتائج المترتبة على كليهما، ويجب أن يضع المعلم في اعتـباره تحقيق التوازن بين النظام والانضباط داخل الفصل، وأن يدرك المعلـم أن كل فعل له رد فعل وكل سلوك إيجابي يقابله سلوك سلبي وأن الفرق بينهما بسيط جدا.

وبالتالـي لو لم يكن المعلم ممتلكا لمهارات الإدارة بالنتائج لحدث خلـط لدى الطلاب بين السلوك الجيد والسلوك الرديء وبدلا من أن يتم تحقـيق الانضباط الذاتي لدى الطلاب يصبح ذلك الأسلوب الإداري عائقا علـى طـريق التفريق بين السلوكيات السلبية الإيجابية والنتائج المترتبة عليهما، ويجب أن يعي المعلم أن عملية.تحديد السلوك الإيجابي وتصحيح السلوك الخاطئ هي من أهم المتطلبات الأكاديمية والسلوكية للطلاب وذلك لأن أقـوى وأشد إيذاء للطلاب هو تركهم يتصرفون بسلوكيات سلبية ثم معاقبـتهم علـيها دون أن يتم تحديد السلوك الخاطئ وتصحيحه وتعليمهم بالسلوك الجيد، ولذلك يتعين على المعلم قضاء وقت كاف في مناقشة ذلك الأسـلوب الإداري مـع الطلاب وذلك لأننا أوضحنا سالفا أن الطالب لن يتصـرف بالسلوكيات الجيدة داخل الفصل إلا إذا أدرك الفرق بينها وبين السلوكيات الرديئة وأدرك تماما ما يتوقعه المعلم منه داخل الفصل، وبذلك تكـون عملية إدارة الفصل الفعال أساسا لإعداد الطلاب للتعامل مع الحياة الخارجية بمختلف طرقها وأشكالها.

* مكتبة ابن عموش *

* المصلس : قناة (كتب تويتر) على التليجرام *

خامساً: العمليات الأساسية لإدارة الفصل:

يعتمد نجاح إدارة الفصل على توفير بيئة ومناخ اجتماعي جيد داخله مع ضرورة عدم وجود أي قصور في العملية التعليمية ، ولكن يثار التساؤل الآتي: هل هناك مقومات شخصية خاصة تتيح للمعلم القدرة علي إزالة العقبات والعوائق من أمام العملية التعليمية ومحاولة إزالة سوء الفهم بين المعلم والطالب داخل الفصل الدراسي ؟ ونقول بأنه يوجد بالفعل مهارات فردية خاصة تتيح للمعلم كيفية التعامل مع مثل تلك الأمور داخل الفصل، وتعتمد إدارة الفصل على مجموعة من العمليات التي تتم داخل الفصل وهى:

١- بداية الدرس:

تتطلب تلك العملية التخطيط الجيد لكيفية بدء شرح المعلم للدرس، حيث إن معظم المشكلات التي تحدث داخل الفصل تنبع من الأسلوب الخاطئ لبدء الشرح حيث لا يقوم المعلم بالانتباه والتركيز الكافي علي تلك النقطة المهمة، ولذلك فمن المهم جداً التركيز علي عملية بداية الشرح والتي تشتمل علي :

- **التهيئة** : يجب أن يدخل المعلم الفصل قبل الطلاب ثم يقوم بدور المضيف للطلاب ويقوم باستقبالهم وتحياتهم، فمن المهمّ جدا أن يدخل المعلم الفصل قبل الطلاب لأن ذلك يثبت سيطرة المعلم علي عملية دخول الطلاب الفصل وذلك أهم بكثير من أن يتأكد المعلم قبل الشرح أن الفصل مرتب ونظيف، وأن كل الوسائل التعليمية المطلوب استخدامه موجودة.
- **جلوس الطلاب** : يعتمد ترتيب المقاعد داخل الفصل بصورة أساسية علي نوع الدرس الذي سيشرحه المعلم، وسواء كانت المقاعد مرتبة نرنينياً تقليدياً في صفوف أو مرتبة في صورة مجموعات فإن المعلم هو

* المصمم: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الوحـــيد الـــذي يملك الحق في تحديد من سيجلس في ذلك المكان ومن ســـيجلس في المكان الآخر، ولذلك نقول بأن توافر خطة جيدة لجلوس الطـــلاب وتحديـــد وترتيـــب المقاعد يساعد المعلم علي معرفة أسماء الطـــلاب بصورة سريعة، وأحيانا يجب أن تتم ترتيب مقاعد الطلاب وإعـــادة توزيعهـــم إلى مجموعات تناسب غرض معين ولكن في ذلك الحال يجب أن يكون لدي المعلم خطة جيدة في ترتيب المقاعد بصورة تجعل كل شئ يتم داخل الفصل يتم تحت سيطرته ووفق إرادته .

- **بداية شرح الدرس :** يجب أن يعرف المعلم أن كل درس لا بد أن يبدأ مـــن خلال القيام ببعض الأعمال التي تساعد علي جذب انتباه الطلاب للمعلـــم، ونـــوع تلـــك الأعمال يعتمد بصورة كبيرة علي سن الطلاب وقدراتهم، وأيضا علي طبيعة الدرس، فأحيانا تصلح القراءة، أو الكتابة، أو الرسم، أو التلوين بأن تكون بداية جيدة للدرس تحت ظروف مختلفة ولكن الأهم من كل ذلك هو إعطاء الطلاب أي شئ يتناسب مع قدراتهم الخاصـــة ، ويجب أن يسمح المعلم بتوفير بعض الوقت لمناقشة بعض الأمـــور الخاصة بالطلاب مثل البحث عن أشياء مفقودة خاصة بهم ، ويجـــب أن يعـــرف المعلم أن تحديد روتين العمل داخل الفصل يتطلب تحديد بعض المهام وإسنادها لبعض الطلاب وتحديد قواعد العمل داخل الفصـــل ، ولـــو حدث ذلك يجب أن يتجنب المعلم نسيان أو تخطي أي روتين تعود عليه الطلاب ، وذلك لأن تلك العملية تحدث لدي الطلاب بلـــبلة أو انفصـــاماً بيـــن ما يجب عمله وما قام المعلم بعمله، وبالتالي يـــتعلمون ألا يحترموا القوانين الخاصة بالدراسة داخل الفصل، ومن المهـــم أن نذكر أيضا أن من أحد أفضل أساليب البدء في شرح الدرس هـــو قـــيام المعلم بإعطاء الطلاب بعض الأسئلة ليجيبوا عليها كل بما يناســـبه لأن ذلك يعتبر بمثابة تمهيد للدخول في شرح محتوي الدرس ويكون خير مساعد علي جذب انتباه الطلاب في شرح المعلم .

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمروش *

٢ـ مشاركة الطلاب في الدرس :

تشـير تلك القاعدة إلى الدرس نفسه، ومحتواه، وأسلوبه، وتنظيم المعلم لطريقة شرح الدرس فيجب علي المعلم تحديد محتوي المادة العلمية للدرس والعمل بكل السبل علي جذب انتباه الطلاب للمشاركة في الدرس:

- **المحـتوي :** يجب أن يعمل المعلم علي تنويع أسلوب الشرح حتى يستطيع جذب انتباه الطلاب وإثارة فضولهم وتحفيزهم علي المشاركة فـي الـدرس، فالأسـاليب التي تم الحديث عنها من قبل والخاصة بأسـلوب بدايـة ونهاية شرح الدرس تساعد علي تحقيق الهدف من الـدرس، ومع ذلك هناك حاجة ماسة إلى وجود خطة محددة لتحقيق التـنوع والاخـتلاف في أسلوب شرح محتوى الدرس، فمثلاً أحياناً يكـون مـن الأفضل شرح درسين قصيرين أفضل من شرح درس واحد طويل، وأحيانا يلجأ المعلم إلى استخدام أسلوب الشرح الطويل حـتى يحقـق مزيداً من التنوع الذي يساعد في جذب انتباه الطلاب، ومع ذلك من الضروري جداً أن لا ينتج أي اختلاط أو اضطراب عن تـنوع الأسلوب في الشرح، وبالتالي يجب تحديد كل أسلوب ويجب أيضا تحديد توقعات وأهداف المعلم ولذلك يعرف كل طالب ما يجب علـيه عملـه ومتي سيتم عمل ذلك، فبمجرد أن يعرف الطالب ماذا سـيفعل وكيف سيفعل فيلغي ذلك أي فرصة لسلوكيات خاطئة داخل الفصل .
- **الأسلوب :** يرجع التفاعل الجيد بين المعلم والطلاب داخل الفصل إلي أسـلوب التخاطـب والحوار بين المعلم والطلاب، فيجب أن يعرف المعلـم أن مهـارات تكويـن وبـناء مناخ جيد داخل الفصل تعتبر مجموعـة مـن الأساليب الجيدة لتحديد أسلوب سير العملية التعليمية داخل الفصل، ولذلك من المهم جداً أن نذكر أن المعلم هو المتحكم في

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

العمليـــة التعليمـــية داخل الفصل فمن الممكن أن يعتمد أسلوبه علي الليونة والمرونة في الانتقال من عملية إلى أخري ويعتمد ذلك على أسلوب القدوة للطلاب أو من خلال الإشراف علي الطلاب أثناء القيام بـــبعض الأفعال أو من خلال توفير الموارد والأدوات المساعدة التي تمنع حدوث تلك المشكلات.

ومن هنا فأننا نقول بأن أسلوب أو نظام الإدارة في الفصل يحتاج إلـــى تحديـــد لـــلأدوار داخل الفصل ولكن يجب العمل علي تقليل حجم الأدوار المحـــددة، ولقـــد ثبـــت بالملاحظة أنه كثيراً ما يحدث سلوكيات متناقضـــة ومضـــطربة داخل الفصول التي يتم تطبيق العديد من الأدوار والأســـاليب داخلهـــا حيـــث أن تعدد تلك الأساليب من الممكن أن يعوق التحول من عملية إلى عملية أخري داخل الفصل وبذلك يعمل علي إبعاد الطلاب عن عملهم.

ومـــن الجدير بالذكر أن نوضح أنه من الممكن تحسين سلوكيات الطلاب وتوفير مناخ جيد داخل الفصل عن طريق استخدام أسلوب المدح والثـــناء فـــي عملـــية التدريس ولكن يجب أن يتم المدح والثناء بصورة طبيعية وبإخلاص ويجب ألا تتحول عملية المدح إلى عملية روتينية، فمن الجمـــيل جـــداً أن يتم استخدام عدة مترادفات لكلمة "حسناً" لمدح الطلاب داخـــل الفصـــل مـــثل (عظيم، رائع، هائل، جميل) ومن الممكن أيضا اســـتخدام بعـــض التعبـــيرات العامـــية إذا أتت بتلقائية ودون تكلف مثل (جـــبار، ضـــربة قاضية) وهناك بعض الألفاظ التي يجب أن يسمعها الطـــلاب تعبيرا عن رضا المعلم عن أعمالهم مثل (عمل رائع، جميل، شيق، مدهش).

وذلـــك لأن أســـلوب المعلم في الحوار مع الطلاب يعكس موقفه ورأيه فيهم ليس فقط في ما يقوله ولكن في كيفية حواره معهم ، فتعبيرات

* المصمم : فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الوجه ونبرة الصوت تمثل أهمية كبري في الحوار مع الطلاب حيث أنها تجعل المعلم يستأكد من جذب اهتمام الطلاب وذلك عن طريق إجبار الطلاب علي ترك كل ما فى أيديهم والاستماع باهتمام إلي ما يقوله المعلم، ولذلك يجب أن يكون كل ما يقوله المعلم واضحا وبسيطا ومهما جدا لدرجة تجعل المعلم يتوقف عن شرح الدرس .

ومن المهم أيضا استخدام لغة العيون في الحوار مع الطلاب داخل الفصل حيث يقوم المعلم بتوجيه بعض الأسئلة إلى أحد الطلاب في أحد أركان الفصل ثم بعد ذلك يحول عينه تجاه شخص آخر وبعد ذلك تجاه آخر، فذلك الأسلوب يساعد علي جذب انتباه الطلاب واهتمامهم بكل ما يدور داخل الفصل، يلعب أيضا استخدام الأسئلة دورا كبيرا في إذكاء العلاقة الاجتماعية بين المعلم والطلاب داخل الفصل، ويجب أن تعكس تلك الأسئلة أراء واهتمامات ومواقف المعلم ، فلو رأي المعلم ضرورة أن تسير عملية الشرح بسرعة وسهولة فحينذاك يجب أن يهتم بأن تكون الأسئلة قصيرة وتتطلب إجابات قصيرة ويمكن استخدام عبارات وألفاظ المدح فحينئذ يمكن اللجوء إلى استخدام البدن كأن يقوم بالتربيت علي كتف الطالب تعبيرا عن الإجابة التي أجاب بها الطالب .

- **التنظيم** : كلنا نعرف أن الفصل التعليمي يتكون من مجموعة من الطلاب متعددي القدرات والمواهب، وسواء كان المعلم يتعامل مع طلاب ذوى قدرة عالية أو منخفضة في الاستيعاب التعليمي يجب أن يعي المعلم الحقيقة الواضحة أن هناك بعض الطلاب الذين يتصرفون ويستجيبون لأسئلة معينة بسرعة وبسهولة أكثر من طلاب آخرين .

وحتى يتمكن المعلم من التعامل مع تلك القدرات المتفاوتة يمكن للمعلم أن يقوم بإعادة تقسيم وتنظيم الفصل إلى مجموعات صغيرة ، ويقوم بتكليف كل مجموعة بحجم العمل الذي يناسب قدرات تلك المجموعة.

* المصمم : فتاة (كتب تريوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولذلك من الأفضل أن يتم إنشاء مراكز تعليمية داخل الفصل تضم أرفف كتب وبعض الوسائل التعليمية التي تساعد الطلاب في تعليمهم ويتم تزيينها بصورة تتيح للطلاب تحقيق الهدف من العملية التعليمية، ويمكن استخدامها للتدريب علي بعض المهارات الضرورية للعملية التعليمية أو في الحصول علي المعلومات الضرورية أو في زيادة خبرات الطلاب في تبادل المعلومات داخل الفصل، وأما بالنسبة للوسائل التي تستخدم في عمل تلك المراكز فتضم الكتب، والصور، والأبحاث، والمقالات، والجرائد، والمجلات، وشرائط الكاسيت، والفيديو، ولكن من الضروري جداً أن المعلم هو الذي يتحكم في تلك المراكز ويضع ضوابط وقوانين تحكم عملية الاستفادة من تلك المراكز ويقوم المعلم بالإشراف علي عملية الانتقال من مركز إلي مركز داخل الفصل.

ولذلك من الممكن أن يقوم الطلاب بقضاء بعض الوقت في كل أسبوع في عدة مراكز، ومن الممكن أن يقوم المعلم أيضا بتحديد جزء من المهام التي يجب علي الطلاب تكملتها وأداؤها أثناء الحصة، وكل مجموعة تكون لها سجل تسجل فيه الأحداث التي تمت ثم يقوم المعلم بتصحيحها ومراجعتها، ولكن أخيرا يجب أن يهتم المعلم بمحتوى وموضوع الدرس وأن يكون موضوع الدرس يستحق كل الاهتمام من المعلم والطلاب، ولذلك يجب أن يناسب الدرس حالة الطلاب النفسية ويناسب قدراتهم الفكرية والعقلية، وبجانب كل ذلك يساهم في شعور الطلاب بالسعادة والرضا عن مشاركتهم في ذلك الدرس مما يساهم بدوره في تطوير العملية التعليمية داخل الفصل .

٣- الترابط والتواصل مع الطلاب.

نوضح هنا أن رغبة الطلاب في القيام بسلوكيات خاطئة تقل بصورة ملحوظة حينما يتكيف الطلاب مع المعلم ويشعر المعلم بالترابط

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام ○
* مكتبة ابن عمرش *

مـــع الطـــلاب وبعد أن ذكرنا كل ذلك بدا واضحا أن كل تلك الأساليب السابقة تساهم في توفير علاقة اجتماعية قوية بين المعلم والطلاب داخل الفصـــل اعتمادا علي العملية التعليمية وعلي أسلوب التدريس الجيد الذي يناســـب احتـــياجات ومطالب الطلاب وحتى يتمكن المعلم من بناء الثقة والاحـــترام المتبادل بينه وبين الطلاب يحتاج المعلم إلى إظهار اهتمامه بكـــل طفل علي حدة وحساسيته تجاه طبيعة الحالة النفسية للفصل ككل، فـــالمعلم يحـــتاج إلى معرفة أسماء كل الطلاب ومعرفة كل الذي يحدث داخل الفصل.

- **معرفة أسماء الطلاب :** حينما يعرف المعلم أسماء الطلاب يصبح الـــنظام أكثر سهولة ولكن فقط لأن الشخص المخطئ يعرف أنه سوف يظهر ويعرفه الطلاب والمعلم ولكن أيضا لأن كثرة طلبات ومطالـــب الطالب من الممكن أن تتم بصورة شخصية، ويجب أن يـــدرك المعلـــم أن تلك العملية تتطلب مجهودا عقليا وذهنياً كبيراً وذلـــك لأنه من السهل معرفة اسم الطالب المتفوق والطالب غير المتفوق ولكن ليس من السهل تذكر أسماء الأفراد الذين ليس لهم أدنـــي نشاط في الفصل وبالتالي تحتاج تلك العملية إلى مزيد من التركـــيز مـــن جانب المعلم وهناك أسلوب جيد لتذكر أسماء كل الطـــلاب وهـــو أن يقـــوم المعلم بكتابة جميع أسماء الطلاب في الفصـــل دون النظر في السجل المدرسي الخاص بالفصل، وهناك أســـلوب آخر لتنشيط الذاكرة وزيادة الإدراك لدي المعلم وهو أن يقـــوم المعلم باستخدام بعض التعليقات الشخصية مستخدماً أسماء كـــل الطـــلاب، ويمكن أن يتم ذلك أيضا من خلال إجراء بعض الحوارات القصيرة كل يوم عن أي موضوع ليس متصلا بالعملية التعليمـــية، وذلك من خلال توجيه سؤال لكل طالب علي حدة بعد

* المصلس : قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ذكـــر اســـمه كل يوم أن لم يكن كل درس فعند ذلك سوف يتمكن المعلم من معرفة أسماء كل الطلاب حتى يستطيع إشعار الطلاب بالترابط بينهم وبين المعلم .

- **معـــرفة كـــل ما يحدث داخل الفصل :** ولن يستطيع المعلم معرفة ذلـــك إلا إذا قـــام بتقســـيم الطلاب داخل الفصل إلى مجموعات صغيرة ويسند إلى كل مجموعة بعض المهام المحددة ويجب عليه ضـــرورة ملاحظة كل كبيرة وصغيرة داخل تلك المجموعة لأن معظم السلوكيات الخاطئة التي تحدث داخل المجموعة ناتجة عن أحـــداث صغيرة جداً، وبالتالي فإنه من الضروري جدا أن يتمتع المعلم بالحساسية تجاه ردود أفعال واستجابات الطلاب داخل كل مجموعـــة، ويجـــب أن يعرف المعلم أن فحصه وتفتيشه الفصل بصـــورة مســـتمرة يساعده علي التنبؤ بالمشكلات مبكرا في أول حدوثهـــا ثـــم التدخل لمنع تفاقم تلك المشكلة بهدوء ، فمثلا حينما يري المعلم أحد الطلاب لا يركز في الشرح فيجب عليه ألا يقوم بضـــربه أو نهره، ولكن من الأفضل أن يقوم بمساعدته ونصحه بأن يركز في الشرح .

ويجب علي المعلم أن يقوم بتسجيل كل الأحداث التي تحدث داخل الفصـــل في وثائق وسجلات حيث أن تلك الوثائق والسجلات تمكن المعلم مـــن الاطـــلاع المستمر علي معارف الطلاب ومحاولة التنبؤ بما سيفعله الطالب في المرحلة المقبلة اعتماداً علي أفعاله السابقة وحتى يتمكن المعلم مـــن الوقـــوف علي كل صغيرة وكبيرة داخل الفصل ويجب أن يتحرك بصورة مستمرة ويركز بصورة مستمرة علي حل مشكلات الطلاب .

٤- نهاية الشرح

يجب أن يعرف المعلم كيف يختم عملية الشرح وكيف ينظم عملية

* المصدر : قناة (كتب تريوتيت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

خـــروج الطـــلاب وخروجه من الفصل . ومن هنا يجب أن نوجه عناية المعلـــم إلى أنه إذا بدأ المعلم شرح الدرس بداية ضعيفة ولم يستطع جذب اهـــتمام الطلاب للدرس فعند ذلك سوف يؤدي إلى عدم قدرة المعلم علي حـــتم الشـــرح بصورة جيدة وعدم قدرته علي تنظيم عملية الخروج من الفصل، ومن هنا فإننا نوضح أن التخطيط لختم الدرس يعتبر أيضا جزءا مهمـــا من التحويل الجيد والمناسب من عملية إلى عملية أي أنه يجب أن يكـــون للمعلـــم أسلوب وخطة لختام عملية الشرح وذلك الأسلوب يشتمل علي عمليتين أولها ختم الدرس، ثانيها الخروج من الفصل:

- **خـــتام الـــدرس :** يجب أن يعرف المعلم أن الدرس الذي قضي وقتا وجهداً طويلاً في شرحه سوف يضيع هباء أو سوف يفقد الغرض منه لو لم يقم المعلم بتقوية أو بتأكيد المعلومات وذلك عن طريق تلخيص الشـــرح وسؤال الطلاب بعض الأسئلة التي تثبت الشرح في رءوسهم وبعـــد نهاية عملية الشرح يجب أن يترك المعلم بعض الوقت للطلاب لجمع كتبهم ومذكراتهم ويترك لهم الفرصة أيضا لاسترجاع واستيعاب الدرس الذي قام بشرحه .

ولكـــن لـــو رأي المعلم أنه ما زال أمامه وقت متبقٍ في الحصة فعـــند ذلك يمكن له استغلال ذلك الوقت في لعب لعبة جميلة مع الطلاب، وأن ذلك الأسلوب من الممكن أن يلجأ إليه المعلم كنوع من مكافأة الطلاب علي جهودهم التي بذلوها أثناء شرح الدرس، ومن الممكن أن تتركز تلك اللعبة في جمع كتب ومواد في نهاية الحصة.

- **الخـــروج من الفصل:** بمجرد أن يدق جرس الحصة يجب أن يتأكد المعلم من إعادة وترتيب كل شيء إلي ما كان عليه قبل الحصة فمثلاً يطلب المعلم من الطلاب إعادة تنظيف السبورة وإعادة ترتيب المقاعد في صفوفها السابقة، ويجب أن يقول المعلم وينصح الطلاب بضرورة الجلوس في هدوء انتظارا للمعلم القادم.

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومـــن المهـــم جـــداً أن نذكـــر أن الفصل لا يتغير ولكن يتغير المعلمون ولذلك يجب إعلام الطلاب بمنهج الحصة القادمة والمعلم القادم وإلا سوف يتسبب ذلك في إحداث اضطراب وتشويش لفكر الطلاب داخل الفصـــل فيجـــب تجهـــيز وإعداد الطلاب لتلقي الدرس القادم حتى لا يتم حـــدوث أي صراعات فكرية لدي الطلاب وذلك بسبب الانتقال من شرح درس إلى درس أخر دون تمهيد للدرس القادم ، ويجب أن يعرف الجميع أن ذلـــك يـــؤدي إلـــى عدم وجود أي فائدة لا من الدرس الأول ولا من الدرس الثاني ولا من أي درس يتبع نفس الأسلوب.

ومـــن هنا فإننا نقول بأن تلك القواعد الأربعة هي المهارات التي تتـــيح للمعلم القدرة علي التحكم في الوقت داخل الفصل بصورة صحيحة وتســـاعده بالتالـــي علي إدارة الفصل بصورة تتناسب مع طبيعة المناخ التعليمـــي داخل الفصل وتتناسب مع قدرات وحالات كل الطلاب العقلية والفكرية والنفسية والاجتماعية .

وتـــتأثر فعالـــيات وأوجه إدارة الفصل تبعا لحجم الفصل المدرسي وعدد الطلاب بجانب المهارات الإدارية والسلوكية التي يتمتع بها المعلم ، ولذلك فإن تخفيض كثافة الفصل المدرسي تساهم في:

- التغلب علي المشكلات التي تنشأ عن المدارس عالية الكثافة.
- ارتفاع محصلات الطلاب الأكاديمية والسلوكية والاجتماعية.
- استفادة كل الطلاب من عملية إدارة الفصل ومن الموارد خصوصا الطلاب الذين ينتمون إلي أقليات عرقية.
- حصـــول كل طالب علي الدعم والاهتمام المناسب، كل طالب علي حده.
- تفعيل علاقات الصداقة السلوكية والصراعات الاجتماعية التي كثيراً ما تحدث في الفصول ذات الكثافة المرتفعة.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- مشاركة كل الطلاب بصورة أكثر فعالية في العملية التعليمية.
- توفير مزيد من الوقت أمام التحصيل لتفعيل عملية إدارة الفصل وتعريف الطلاب بكل أركانها وخططها.
- ارتفاع نسبة ودرجات التحصيل الأكاديمي والسلوكي للطلاب داخل الفصل.
- تفعيل مهارات المعلم في الرقابة علي كل مجريات العملية التعليمية داخل الفصل.
- مساعدة المعلم علي معالجة كافة المشكلات والأخطاء التي تحدث من الطلاب داخل الفصل.
- التأكد من استيعاب كل الطلاب للمادة العلمية التي قام المعلم بشرحها.
- فتح مزيد من قنوات التواصل الفعال بين الآباء والمعلم داخل الفصل.
- تدريب الطلاب علي السلوكيات الجيدة داخل الفصل وإبراز النتائج السلبية المترتبة علي السلوكيات الضارة.
- زيادة معدل الرضا الوظيفي لدي المدرس عن العمل داخل ذلك الفصل.
- بناء ثقافة مشاركة إيجابية بين الطلاب والمعلم والآباء والمجتمع الخارجي.
- عدم اضطرار المعلم إلي معاقبة الطلاب بطريق مؤذية.
- ترتيب المقاعد المدرسية بصورة مختلفة كل حصة، وذلك لتكون مناسبة لمتطلبات الموقف والعملية التعليمية.
- زيادة مهارات الإبداع والابتكار التربوي والإداري ، لكل من الطلاب والمعلم.

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرو *

هـناك بعـض الاعتقادات الخاطئة الخاصة بعملية إدارة الفصل المدرســي والتــي يتمثل أبرزها في الاعتقاد السائد لدى البعض وهو أنه كلما كان المنهج المدرسي محفزاً وشيقاً وكلما كان مناسبا للمرحلة العمرية للطــلاب كلمــا انخفضت نسبة حدوث المشكلات السلوكية، أي أن نسبة المشكلات السلوكية تتوقف فقط علي جودة المنهج المدرسي. وذلك اعتقادا منهم بأنه كلما كان المنهج شيقاً كلما ازدادت روح الحماس داخل الطلاب وكلمــا ازداد لديهــم الشعور بعدم الرغبة في ترك ذلك الفصل وإحداث مشكلات سلوكية تتسبب في إضاعة وقت المتعة عليهم.

وهــذا الاعتقاد خاطئ لأنه يلغى الدور الذي يلعبه المدرسون في إدارة الفصل وتأثير ذلك الدور علي جودة العملية التعليمية وبالتالي تجعل المــدرس لا يرغــب فــي تطوير نظم إدارته للفصل والتركيز فقط علي تحضــير الــدرس بصورة جيدة، بل أنه يتجاهل دور المدرس في شرح الــدرس علــي الرغم من أن المدرس نفسه قد يكون عامل جذب للطلاب داخل الفصل وقد يكون عامل طرد يجبر الطلاب علي عدم الحضور إلي المدرســة ككــل وذلــك بناء علي طريقة التدريس التي يتبعها المدرس وأسلوب إدارة السلوكيات التي يقوم بها المدرس داخل الفصل.

إن للمعلم حقاً في العملية التعليمية، كما أن للطلاب حقاً في التعلم فــي بيــئة خالــية مــن السلوكيات السلبية، تلك البيئة التي تعكس آمالهم وتوقعــاتهم السلوكية؛ وأن المعلم الفعال الذي يسيطر علي مقاليد الأمور داخــل الفصــل ويؤدى ذلك توفير مدرس فعال يمتلك القدرة علي تحديد الــنظم والقواعــد السلوكية، ويقوم بتشجيع الطلاب علي العملية التعليمية ويحــاول تطويــر مهارة الطلاب علي إدارة سلوكياتهم وتحديد مطالبهم وأهدافهم ويقوم بتوفيرها وتلبيتها لهم دون الإفصاح عنها، وتحديد قوانين العمــل داخل الفصل وتعليم الطلاب كيفية احترام تلك القوانين علي مدار العام الدراسي.

* المصلس: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

❁ المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

❁ مكتبة ابن عمرو ❁

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

الفصل الثاني
جودة المعـــلم الفعال

* مكتبة ابن عمرش *

❁ المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

❁ مكتبة ابن عمرو ❁

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

الفصل الثاني

جودة المعلم الفعال

مقدمة :

يعد المعلم أحد أهم الأبعاد الرئيسية في العملية التعليمية، فدوره الجوهري لا يعوضه أي عنصر آخر في العملية التعليمية سواء كان ذلك إدارة المدرسة ذاتها أم الكتاب المدرسي أم المنهج الدراسي أو أي وسيلة تعليمية حديثة، فالمعلم هو الذي يعطى لكل هذه العناصر دورها، وهو الذي يساعدهم على تحقيق الدور المنشود لها، ولاشك أن وضع المعلم يحتاج إلى كثير من التحسين والتطوير ليتماشى مع أدواره الجديدة.

وأصبحت جودة المعلم من أكثر القضايا إثارة للجدل في النظم المدرسية على مستوى العالم، وذلك لعلاقتها الوثيقة وتأثيرها المباشر على مستويات التحصيل الدراسي للطلاب وعلى تطور مستوى المدرسة ككل، وذلك يرجع إلي الحقيقة الواضحة أن الطلاب الذين يتوافر لديهم مدرس فعال هم أكثر الطلاب تحقيقاً لمستويات النجاح أكثر من الطلاب الذين يقوم بالتدريس لهم مدرس لا تتوافر فيه خصائص المدرس الفعال، حيث أن معارف ومهارات وأفعال المدرس الفعال هي التي تحدد ما يتعلمه الطلاب، ولذلك سعت كل فئات المجتمع من صانعي السياسات وصناع القرار والآباء ومديري المدارس إلى التأكد من تمتع كل المدرسين بسمات المعلم الفعال.

أولا: مقومات المعلم الفعال:

ولكي يكون المعلم فعالاً لابد من الاهتمام بأساليب إعداد المدرسين واعتمادهم وتوظيفهم، وضرورة توفير الدعم الكامل لعملية التدريس وتوفير العديد من فرص التنمية المهنية للمدرسين، وضرورة تطوير نظم تقييم المدرسين وتقييم الأداء المدرسي، وضرورة الاهتمام بأسلوب مكافأة المدرسين على الأداء عالي الجودة.

* مكتبة ابن عمرش *

ومن هنا اتفق معظم الباحثين على أهمية جودة المعلم، وكما اتفقوا أيضاً على أن عملية تجديد وتعريف وتقييم جودة المعلم تعتبر من أصعب المهـام التربوية، وذلك لأنه داخل البيئة المدرسية التي تركز على تطوير مسـتويات التحصيل الأكاديمي للطلاب يتم قياس وتقييم جودة المعلم من خـلال تقييم مدي تأثير المعلم على عملية تعليم الطلاب، ولذلك يجب أن تـبذل الحكومـات والمـدارس أقصـي طاقاتها لوضع خطط تقييم لأداء المعلميـن للـتأكد من توافر سمات المدرس الفعال لدى جميع المعلمين، وذلك يوجب ضرورة حصول المدرس على درجة إجادة التدريس، ويجب أن تتوافر لديه مهارة مرتفعة في التعامل مع الطلاب وفى توصيل محتوي المـادة العلمـية للطـلاب، ولذلك يجب أن تخصص المدارس جزءاً من ميزانيـتها المالية لعملية التنمية المهنية للمدرسين وذلك لمساعدتهم على بلوغ مستوى الجودة والفعالية، وضرورة أن يتم تقييم أداء المدرسين من وقت لآخر وذلك للتأكد من تطور أداء المعلم، ولكي يتم ذلك لابد أولا أن نحدد ماهية مفهوم "جودة المعلم" .

١ـ مفهوم المعلم الفعال:

تعددت التعريفات والمفاهيم التي تناولت المعلم الفعال بهدف التعرف على الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها داخل الفصل والمدرسة التي يعمل بها، وفيما يلي عرض لبعضها:

فقد أشار "كلارك Clark " إلى المعلم الفعال بأنه ذلك المعلم الذي لديه القدرة على تزويد معرفة الطالب وتحسينها، وتقديم محتوى جيد من المادة الدراسية، وتوفير التعلم الجيد لمختلف الطلاب ذوى القدرات والمهارات المختلفة، ومن ثم فإنه يراعى الفروق الفردية بين هؤلاء الطلاب أثناء قيامه بواجباته ومهامه، فى حين أن مشروع تقييم المعلم يركز على خمس محكات ومعايير أساسية للمعلم الفعال، وتتضمن التزامه

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الشديد بتعليم الطلاب والتعلم، والمعرفة بالمادة الدراسية، ومسئوليته عن إدارة الطلاب، والتفكير بطريقة منظمة فيما يتعلق بممارستهم، والنظر الى نفسه كعضو في مجتمع المدرسة.

ويرى "بابان استاسيو Papanastasiou " أنه لا توجد خاصية أو سمة واحدة لتحديد ماهية المعلم الفعال، كما أكد "وينجلينسكي Wenglinsky" أن الممارسات داخل الفصل تعتبر ذات أهمية بالغة في عملية التعلم، ويرى أن ما يحدث داخل الفصل يؤثر على أداء المعلم وجودة أدائه، وكذلك الأمر بالنسبة لطرائق التدريس وأساليبه، ولكنهما أكدا على ضرورة استخدام تحصيل الطالب كمقياس لفعالية المعلم.

ويعرف المعلم الفعال بأنه بمثابة باحث يتقاسم المعرفة مع طلابه، ويستخدم طرق التدريس المناسبة، ويولد لديهم نوع من الحماس والتحفيز للعمل، ويظهر اهتمام كبير بالطلاب، ويتيح لهم الفرصة للمناقشة والحوار داخل الفصل، ويقدم لهم نوع من التدريس الجيد.

وقد حاول كل من "كوتلير وآخرون Kottler et al " عمل نموذج للمعلم الفعال ومدى فعاليته داخل الفصل استناداً على أنشطته وممارسته، حيث أكد أن الفعالية تعنى زيادة الجانب الأكاديمي، وتقليل الممارسات غير الفعالة مثل التغذية الراجعة السلبية، وعملية الاستقصاء المنخفضة، فضلا عن ذلك، فإن مثل هذه العوامل يسهل تجديدها في عملية تقييم المعلمين وأدائهم في العمل، أما "ميلون Million " فقد تناول المعلم الفعال ومدى فعاليته من خلال التركيز على تخطيط الدرس، وتصميم خطة محددة له، وطرق توصيل المعلومات للطلاب كمعايير ومحكات يجب أن تعتمد عليها عملية التقييم.

والمعلم الفعال هو الذي يستطيع استخدام استراتيجيات فعالة للتعلم وإدارة الفصـــل، وتحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب، وتصميم الأنشطة

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التعليمـــية المناســـبة، والتقويم الذاتي، كما يتسم بالتمكن من المادة العلمية وفهم طبيعتها، وطرق البحث فيها.

وتتطلـــب عمليـــة تحديد ذلك المفهوم ضرورة النظر إلى عمليات إعداد المدرسين وتوظيفهم وسوف يتحدد من خلاله أساليب التنمية المهنية وأســـاليب الدعم الذي يتم توفيرها لهؤلاء المدرسين، ويحدد أسلوب تقييم أداء المدرســـين وأســـلوب محاسبة ومكافأة هؤلاء المدرسين أو مجازاتهم تـــبعاً لمســـتويات أداءهم المختلفة، ولذلك أكد "كوران سميث Cohran-Smith" علـــى أن جودة المعلم هي مفتاح تطوير العملية التعليمية، وأن جودة المعلم هي المتغير الثابت الذي يؤثر بصورة كبيرة على عملية تعليم الطلاب.

وعلـــى الرغم من ذلك أشار "سميث" إلى بعض الصعوبات التي تواجه عملية تحديد مفهوم " جودة المعلم الفعال"، حيث اتفق الجميع على أن امـــتلاك مهارة التدريس وكيفية توصيل المعلومة إلى الطالب وامتلاك مهـــارة التواصل والاتصال الفعال مع الطلاب هم من أهم مقومات المعلم الفعـــال، وأن أصـــعب مهـــارة في تطويرها هي المهارة الخاصة بكيفية تحويـــل المـــادة العلمية إلى أداة جذب للطلاب وجعلها في متناول جميع الطـــلاب وعلـــى كافـــة المستويات، وتلك هي أهم مقومات جودة المعلم، وعلى العكس من ذلك أكد البعض على أن جودة المعلم تتمثل في أسلوب التنمية المهنية الذي يزيد من مهارة المدرس في امتلاكه للمعارف الخاصة بالمـــادة العلمية، وأن المعلم الفعال هو المدرس الذي يجب أن يكون لديه خطة جيدة لإدارة الفصل المدرسي، ولديه المهارة للتعامل مع الطلاب من خـــلال توفـــير العديد من الوسائل التعليمية التي تؤثر على الطلاب، وهو المعلم الذي يمتلك مهارة التخاطب اللفظي والوجداني والعقلي مع الطلاب ويمـــتلك مهـــارات تقييم وتحفيز الطلاب وإدارة العلمية التعليمية بصورة فعالة متوجهاً نحو تحقيق الهدف من العملية التعليمية ككل.

* المصدر: قناة (كتب تيوب) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولقد أكد "ويلسون Wilson " على أنه بالإضافة إلى امتلاك مهارات التخاطب اللفظي مع الطلاب، ومعرفة المدرس بمحتوى المادة العلمية فإن خبرة المدرس المهنية وحماسه ومرونته في التعامل مع الطلاب وتميزه بالصبر والمثابرة واهتمامه بكل الطلاب على كافة المستويات هي من أهم المؤشرات على فعالية وجودة المعلم .

ولذلك أكد "سميث" على أن مفهوم المعلم الفعال هو : "الذي يمتلك المهارة في تحديد ماهية المادة العلمية، وأسلوب توصيل محتواها للطلاب، ويمتلك مهارة صنع القرار اعتماداً على المعلومات والمعارف المتوفرة لديه، و يحظى بالتغذية المرتدة من المدرسة، ويظهر مستوى فعاليته على أسلوبه في إدارة الفصل المدرسي، ويظهر مستواه على مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وهو الذي لديه المهارة والقدرة على اختيار وتوظيف استراتيجيات وطرق التدريس في تلبية احتياجات العملية التعليمية داخل كل فصل".

ومن هنا فإن عملية التدريس من وجهه نظر سميث أصبحت مهمة صعبة جداً نتيجة لحاجة المدرس إلى امتلاك الخبرة والمعرفة من خلال تعاملاته مع الطلاب والاستفادة من الخبرات السابقة لزملائه ولمديريه، ونتيجة لأنها أصبحت تتطرق إلى قياس وتقييم فعالية جودة المعلم من خلال أسلوبه في تصحيح امتحانات الطلاب وتوفير المناخ التعليمي الذي يتميز بالعدالة الاجتماعية بين كل الطلاب، ولذلك تعتمد جودة المعلم على سنوات خبرته في المادة العلمية بشكل كبير.

ولذلك يؤكد على امتلاك المعلم لتلك المهارات والخبرات هو الذي يمكن المدرس من تطوير أدائه المهني من خلال زيادة سنوات خبرته في مهنة التدريس وذلك لأن الهدف الرئيسي من عملية التدريس هو تخريج طلاب جيدين، ولذلك فهي المعيار الرئيسي الذي يتم الحكم من خلاله على جودة المعلم من عدمها، ونؤكد على أن جودة المعلم تتطلب امتلاك المعلم لأربع مهارات ومعارف رئيسية وهي :

* المصمم : فتاة (كتب تربوية) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- المهارات الأكاديمية الأساسية.
- الإحاطة والدراية الكاملة بكل عناصر ومقومات المادة العلمية التي يقوم المدرس بتدريسها .
- الوقوف على الأساليب الحديثة والمتطورة في طرق التدريس والوسائل التعليمية.
- مهارات التدريس والتي يجب العمل بصورة مستمرة على تطويرها من خلال الوقوف والإطلاع الدائم على تقارير المدرسة لتقييم المعلم، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي يجب تلافيها لبلوغ مستوى الفعالية والجودة في أداء المهام التدريبية والتعليمية في المدارس .

ولذلك لابد أن يحظى المدرسين بالدعم الكامل من المدرسة والمجتمع، وذلك من خلال تكاتف كل فئات المجتمع في تصميم برامج إعادة التدريس للمدرسين الجدد وتوفير الدعم والتوجيه أثناء أول عام تدريسي لهم، ويجب العمل على استمرارية تطبيق برامج التنمية المهنية المستمرة للوصول إلى مستوى الجودة في التدريس، وأيضاً للاستمرار على ذلك المستوى وعدم انخفاض المستوى الأكاديمي للمدرسين والذي يؤثر بصورة كبيرة على المستوى الأكاديمي للطلاب والمستوى الأكاديمي للمدرسة ككل، ويجب أن يتم التركيز بصورة كبيرة على ملاحظة المدرسين أثناء فعاليات العمليات التعليمية داخل الفصول وتقييم مهارات التدريس الخاصة بكل مدرس وتقييم المعارف والمعلومات العامة للمعلمين وذلك خلال أداءهم لمهامهم الوظيفية والأكاديمية داخل المدارس.

٢ـ مقومات المعلم الفعال:

يعد امتلاك المعلم لكل مقومات وأركان المادة العلمية هي من أهم المؤشرات والدلائل علي مستوي التحصيل الدراسي للطلاب، وبالإضافة

* المصلس : قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

إلى ذلك فإن تدريب المعلم علي طرق ووسائل التدريس الحديثة تزيد من جودة المعلم، وعلي الرغم من كل ذلك فإننا نجد أن معظم المدارس تركز تركيزا كبيرا علي امتلاك المعلم الشهادات الأكاديمية أكثر من امتلاكه لتلك المهارات التي تؤهله لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء مع الطلاب.

وعلي الرغم من ذلك تغيرت النظرة لدي بعض المدارس وأصبح التركيز ينصب علي اختيار المدرس الفعال الذي يمتلك المهارات والموهبة الأكاديمية ثم بعد ذلك النظر إلي إعادة تدريب المدرس ليتمكن من الوقوف علي جميع جوانب المادة العلمية، وبينما تمثل عملية التحصيل الأكاديمي للطلاب معيارا للحكم علي جودة المعلم من عدمها فإن تلك السمات أصبحت من أهم الإجراءات التي يراعي صناع القرار المدرسي توافرها عند صنع القرارات التي تهتم بإستراتيجيات تقييم جودة المعلم من عدمها، وذلك لأنهم لن يتمكنوا من تقييم أداء المدرس دون دخوله الفصل المدرسي، وبالتالي يركزون علي مؤهلات المدرس الأكاديمي التي تمكنه من دخول الفصل، ولسوء الحظ فإنهم يركزون علي الجانب الخطأ، حيث يركزون بصورة كبيرة علي الشهادات الأكاديمية دون التركيز علي أهم شيء وهو امتلاك المدرس للمهارات اللفظية والفكرية، وبذلك يجعلون مهنة التدريس مقتصرة علي المدرس الذي يحمل شهادات أكاديمية تربوية دون مراعاة للمهارة والجودة ودون تشجيع للمدرسين الموهوبين علي دخول مجال التدريس مما يؤثر بصورة كبيرة علي جودة العملية التعليمية.

وأصبحت مهنة التدريس مهنة لها مقوماتها، ولها متطلباتها وأخلاقياتها، وأصبحت عملية إعداد المعلم عملية طويلة مخططة متنوعة المراحل، فالمعلم مطالب بالقيام بأدوار معينة، والاضطلاع على

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مسئوليات ومهام مهنية معينة، وحتى يقوم بهذه الأدوار خير قيام ويضطلع بهذه المهام، وتلك المسئوليات بفعالية لابد من امتلاكه لبعض الخصائص العامة التي ينبغي أن تُكون عاملاً مشتركاً بين كل القائمين بالتعليم.

وتعتمد جودة المعلم على مجموعة من المقومات الآتية:

- أهمية امتلاك المعلم للثقافة المعلوماتية وللكفاءات الفنية والتقنية، ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدراك أهمية استخدام هذه التقنيات كأدوات للتعلم في ضوء الافتراضات المناسبة حول كيفية التعلم الذي يعتمد على المعرفة التي تبنى ولا تنقل، ويجب على المعلمين إحداث تغييرات أساسية في طرائق التدريس، بما في ذلك إدارة الفصل وتنظيمه لكي يستخدموا التقنية بشكل متكامل.
- ينبغي إدراك أن دور المعلم ينطوي على تقديم الخدمات النفسية والتوجيه المعنوي للطلاب والعمل على تهيئة المناخ المناسب، والثقة بالنفس.
- إدراك أن المعلم لن يكون مصدر المعلومات الوحيد بل سيكون هناك مصادر آخرى عبر قنوات الاتصال الحديثة، وإدراك أن المعلومات لن تكون غاية في حد ذاتها بل سيكون التركيز على كيفية تقويمها، ومن ثم توظيفها في مواقف جديدة.
- إعطاء المعلم حرية أكثر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموه المهني وممارسته المهنية حيث أن ذلك يعد جزء من تمهين التعليم.
- الاهتمام بالمعلم والنظر إليه كخبير تربوي يتمتع بدرجة كبيرة من الابتكار والمبادرة بحيث لا تنحصر معرفته في إتقان المادة الدراسية التى يدرسها فقط، وإنما يكون قادراً على أن يفكر بنفسه في الأهداف

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التربوية، وفي دوره في تطوير البرنامج التعليمي لتحقيق تلك الأهداف، وأن تكون لديه معلومات مهنية ومهارات وكفايات مناسبة تمكنه من انتقاء وتنظيم المواد التعليمية.

- ضبط الممارسات التربوية:حيث يتم ضبط الممارسات التربوية من خلال أطر عمل أساسية هي:

- **إطار المسئولية التعاقدية:** عن طريق استخدام أدوات تحقق الالتزام التعاقدي بين المدرسة والجهة التعليمية، بحيث تتولى المدرسة تحديد أهدافها وأولوياتها في نظام محاسبة فعالة.
- **إطار المنهج:** ويتمثل في خطة عمل لتطبيق منهج متكامل ومواكب للتطور المعلوماتي بأهداف ومعايير واضحة قابلة للقياس ترتكز على المتعلم، وتتيح مرونة للمعلم في توظيف التقنية وتنوع عمليات التعلم.
- **إطار التقويم:** من خلال بناء نظام تقويمي يرتكز على أدوات تقويمية بمستويات داخلية ذاتية وخارجية عامة.
- **إطار المصادر:** عن طريق نظام موازنة يحدد الاحتياجات ومصدر الدعم وطرق الاستثمار وتمثل هذه الأطر أدوات صياغة ومساندة في تحقيق الأداء الذاتي، والمنهج المرن، والانفتاح على المجتمع، والتعلم والتعليم التعاوني، ويتم ذلك ضمن بيئة تقنية شبكية معلوماتية تختصر الجهود، وتستثمر التقنية والمعرفة من خلال علاقات شبكية توفر التعبئة الكلية لتحقيق الأهداف.
- ضرورة امتلاك المعلم الفهم الجيد لطبيعة الطلاب من حيث خصائصهم التي تؤثر على تعلمهم ومعرفة دوافعهم وأساليبهم المتصلة بالتعلم، بالإضافة إلى فهم أوسع لطبيعة المجتمع الذي فيه، وإدراك المتغيرات العالمية الجارية.

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- توافر معرفة عميقة لدى المعلمين لكي ينموا استراتيجيات التدريس ويطوروا المنهج التعليمي الذي يتلاءم مع المداخل المتنوعة للتعلم والخبرات المتباينة، والخلفيات التي لدى الطلاب ومستويات معرفتهم السابقة.
- قيام المعلمين بأدوار أكثر تنوعاً في تطوير المنهج التعليمي، وفي تقييم أداء الطلاب، وفي تدريب المعلمين الآخرين، وفي العمل عن قرب من العائلات والمجتمعات المحلية، والمبادرة في اتخاذ القرارات بالمشاركة بحيث تعتمد على مدى قدرة الممارسين في إصدار أحكام جيدة.

ولتحقيق ذلك عليه أن يقوم بأدوار متعددة للنهوض بمجتمع الغد منها:

- الإسهام في تطوير وتطويع المناهج والمقررات الدراسية، واقتراح ما يراه من طرق للتدريس وممارسات للأنشطة المختلفة بما يتلاءم مع طبيعة العصر، ومتطلبات الحياة.
- غرس حب المعرفة وترسيخ الأفكار البناءة، وتعميق الرغبة في التعلم لدى الطلاب، وتنمية اتجاهاتهم السليمة مع البعد عن الأنانية والانعزالية.
- تشجيع النشء على البحث عن المعرفة ومصادرها، والبعد عن السطحية.
- توضيح المفاهيم وترسيخ المعارف لدى طلابه مع تشجيع الابتكار والإبداع والعمل على تجديد معلوماتهم، فضلا عن تدعيم الديمقراطية في التعامل.

٣- أهمية جودة المعلم:

تتبع أهمية جودة المعلم من أهمية الدور الذي يلعبه المعلم في

* المصدر: قناة (كتب نيوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

العملـــية التعليمية، لأن العملية التعليمية دون معلم مثل سفينة دون ربان، وأن المعلم هو المثير الرئيسي والمحرك الأساسي لحركات الإصلاح في العملية التعليمية، ومن هنا فإن المعلم الجيد هو المعلم الذي يساهم بصورة كبيرة في رفع مستويات التحصيل الأكاديمي والسلوكي والتنظيمي للطلاب داخل المدارس وخارجها، وهو المعلم الذي يتمكن من معالجة أي قصور داخـــل عملية تعلم الطلاب وهو المكمل الرئيسي والعامل المساعد لتوفير منتج تعليمي عالي الجودة.

ولســـوء الحظ فإن معظم النظم المدرسية الحالية لم تبد الاهتمام المناســـب بعملـــية جودة المعلم ويصرون على إتباع الطرق التقليدية في تدريـــب المعلمين اعتقاداً منهم بأن انخفاض أو ارتفاع مستوى التحصيل الدراســـي للطلاب نابع من اهتمام العائلة بالطلاب في المنزل وليس نابعاً من مهارات وقدرات المعلم في التواصل الفعال مع الطلاب داخل الفصل المدرسي.

ومـــن هنا فتلزم عملية تطوير جودة المعلم تغيير سياسة المدرسة وتغيير الـــنظرة إلى المعلم ووضع عملية تطوير جودة المعلم في أولى اهتمامات المدرسة.

تـــرجع أهمـــية جودة المعلم إلى الدور الذي يلعبه المعلم في قيادة الطـــلاب تجـــاه تحقيق النجاح وذلك لأنه بدون قدرة المعلم على التخطيط الجيد للدروس وتشجيع وتحفيز الطلاب على المشاركة في تحقيق النجاح وتبادله للمعلومات مع الطلاب وسؤال الأسئلة والحفاظ على النظام داخل الفصـــل والتأكيد والسعي الدؤوب على تحقيق أهداف المدرسة وتوقعات وتطلعـــات المدير من العملية التعليمية فلن يتمكن مدير المدرسة من فعل أي شيء لو قابلته إحدى المشكلات البسيطة مثل انخفاض مستوى القراءة والكـــتابة لدى بعض الطلاب وسوف يفقد الطلاب الموجه والقائد للعملية

* المصلس: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التعليمية وسوف يفقد مدير المدرسة العامل المساعد على دفع مستوى التفوق الأكاديمي للمدرسة وللطلاب.

نتيجة لأن عملية تقييم جودة المعلم تعتمد اعتماداً كبيراً على تأثير المعلم على مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب فإن هناك العديد من الأبحاث التي حددت مجموعة من الخصائص والمهمات المرتبطة بالمعلم الفعال والمرتبطة بجودة المعلم ومستوي الأداء الأكاديمي له حيث يتضح أن مهارات المعلم في التخاطب اللفظي والذهني مع الطلاب تعتبر من أهم المؤشرات علي عملية التحصيل الدراسي لهم، وأن المعلمين الذين تتوافر لديهم الموهبة والمهارة الأكاديمية هم أكثر المعلمين فعالية وأرفعهم مستوي للجودة، وأن ذكاء المعلم وأهليته للتدريس من أهم الدلائل والمشيرات علي فعاليته ولذلك نجد أن معظم البرامج التدريبية تتجه إلي ضرورة تطوير تلك الأهلية للمدرسين.

ويدعونا ذلك إلي أن نراهن علي أن جودة المعلم وفعاليته تتوقف بصورة رئيسية علي تمتع المدرسين بالمهارات الذهنية والفكرية واللفظية التي تساعد علي التواصل الفعال مع المدرس وأن ذلك المدرس أكثر تحقيقا للنجاح عن المدرس الذي تتوافر لديه المهارات والشهادات الأكاديمية التي تؤهله للتدريس، وتلعب العوامل الشخصية والفروق الفردية دورا كبيرا في تحقيق مدي فاعلية المدرس من عدمها.

ثانيا: خصائص وسمات المعلم الفعال في إدارة الفصل:

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل يمكن الحكم على خصائص المعلم الفعال، ومدى فعاليته في العملية التعليمية بعيداً عن ملاحظته داخل الفصل؟ ووفقا لمنظور السياسة التربوية فإن ذلك يمثل إشكالية كبيرة، حيث أن واضعي السياسة على مستوى الدولة يفتقدون المعرفة التي يحتاجونها لصنع القرارات عن اعتماد المعلم وترخيصه، كما يفتقد

* المصلس: قناة (كتب تريوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

واضعي السياسة المحليين للمعلومات التى تعتبر ذات فائدة في تعيين مثل هؤلاء المعلمين.

وتوجد مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمعلم الفعال ومنها:

١) **التوقعات العالية للطالب:**

يفهم المعلم الفعال حاجات الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم، ويستطيع تحديد بعض نقاط القوة والضعف لديهم، ومن ثم تتولد لديه القدرة على تنمية مهاراتهم، كما أنه يظهر توقعات عالية لجميع الطلاب، ويراعى خلفياتهم الاجتماعية والثقافية، ويلتزم برفع مستوى تحصيلهم الأكاديمي، وينمى لديهم القدرة على التفكير الابتكاري، بالإضافة لذلك فإنه يراعى مشاعرهم، وينميهم كمتعلمين نشطين.

ويحاول المعلم الفعال بصفة مستمرة تدعيم القيم والاتجاهات الإيجابية التي يتوقعها منه الطلاب حيث يظهر السلوك الأمثل الذي يجب أن يتصرفوا به، كما يشجع الطلاب على الانخراط في إقامة علاقات إيجابية مع أقرانهم، وفى نفس الوقت يقيم هذا المعلم علاقات إنسانية جيدة مع زملائه في العمل، ويسعى دائما إلى المشاركة في عمليتي صنع القرار والتوجيه داخل المدرسة.

٢) **الالتزام ببرامج التنمية المهنية:**

إن المعلم الفعال هو ذلك المعلم الذي يحاول باستمرار تنمية نفسه مهنياً، وتحسين أساليبه التدريسية من خلال عملية التقييم الذاتي، والتعلم من الممارسة الفعالة للآخرين، ولذا فإنه يسعى دائما إلى الالتحاق ببرامج التدريب المستمر، والتنمية المهنية بغية تنمية قدراته ومهاراته بحيث يصبح قادراً على القيام بأدواره الوظيفية والإدارية الجديدة.

٣) **القدرة على استخدام تكنولوجيا التعليم:**

فالمعلم الفعال يستطيع الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والاتصالات داخل الفصل أثناء شرحه للمادة الدراسية للطالب، كما يحث طلابه على الاستعانة بالوسائل التعليمية حتى تساعدهم على فهم المحتوى العلمي للدرس، ومعنى ذلك أن أساليب وتكنولوجيا التعليم تسهل مهمة المعلم داخل الفصل.

ويرى هاموند وآخرون Hammond et al أن المعلم الفعال يمتلك المعرفة التي ترتبط بالمجالات الآتية :

١- **معرفة عن المتعلم والتعلم:** وتتضمن معرفة النمو الإنساني والتنمية البشرية، والدافعية والسلوك، ونظريات التعلم، وجوانب التعلم، وعلم النفس المعرفي.

٢- **معرفة عن المناهج والتدريس:** وتشمل الأطر المعرفية العامة، ونظريات المناهج، وأساليب ومداخل التقييم، والإرشاد والتوجيه، والمعرفة الخاصة بتفعيل عمليتي الاتصال والتواصل.

٣- **معرفة عن سياقات وأسس التعليم:** وتتضمن معرفة خاصة بالمدارس والمجتمع، والثقافات والتاريخ التعليمي وفلسفته، ومبادئ علم الاجتماع وعلم الانثربولوجيا، ومسئوليات المعلمين.

ويرى بعض الباحثين أن أهم خصائص ومميزات المعلم الفعال هي:

- الفهم العميق للأطر المعرفية في الموضوع الذي يدرسه واستخداماتها وطرق الاستقصاء التي تم بها توليدها أو إنتاجها والمعايير والقواعد التي تستخدم في الحكم عليها من حيث صحتها وتاريخها وكيفية تطورها.
- الفهم الجيد لطبيعة الطلاب، من حيث خصائصهم التي تؤثر في تعلمهم، ومعرفة دوافعهم وأساليبهم المتصلة بالتعلم، إضافة إلى فهم أوسع لطبيعة المجتمع الذي يعيشون فيه، وإدراك المتغيرات العالمية الجارية.

* المصمم: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- إدراك مفهوم التعليم الجيد والفعال، وفهم جيد للطرائق والأساليب التي يمكن استخدامها لتحويل المحتوى الذي يراد تدريسه إلى صيغ وأشكال قابلة للتعلم، ويقصد بذلك معرفة الوسائل التعليمية التي يمكن استخدامها لتوضيح المفاهيم الإنسانية والعلاقات بينها في المحتوى الذي يراد تدريسه.
- معرفة أساليب وطرائق التقويم الملائمة لتشخيص فهم الطلاب، واستعدادهم لتعلم موضوع ما ولقياس ما حققوه من تعلم فيه، والتركيز على حث الطلاب على الاستقلالية والمرونة في التفكير النقدي والتعلم الذاتي.
- التفاعل مع الطلاب وإتاحة الفرصة للمناقشة وإقامة علاقات ديمقراطية بين المعلمين والطلاب، والتحرر من الصورة الأبوية التقليدية للمعلم.
- القدرة على إدارة أكثر من وسيلة للتعلم الفعال، كالتعلم التعاوني، والتعلم الاستكشافي والابتكاري والتعلم الذاتي، وغيرها من مستجدات أنواع التعلم التي قد تسود العملية التعليمية.
- إدراك الجانب الإداري والفني في العملية التعليمية، وإدراك المعلم لأهمية الجانب الفني في عمله وخاصة ما يتعلق بالجوانب التكنولوجية يجعله قادراً على الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم والتعلم، ومتابعة تطور هذه التقنيات وتطبيقاتها المختلفة في العملية التعليمية.
- الرغبة الطبيعية في التعليم، فالمعلم الفعال تتوافر لديه هذه الرغبة حيث يقبل على طلابه وموضوعه بحب ودافعيه، وينظر إلى التدريس كمهنة إنسانية تتطلب منه محاولة جادة لتطوير العمل التعليمي المناط به.

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- الالـتزام بمتطلـبات مهنة التدريس، ويؤدى ذلك إلى إنتاج تعليم منـتظم وهادف ومؤثر كما يشجعه على تكريس كل جهده للتعليم كمهنة اختارها عن رغبة ذاتية يُشبع من خلالها حاجات إنسانية، واحتماعية لديه، ويحقق من خلالها ذاته الاجتماعية والمهنية.
- توافر معرفة كافية لديه سواء كانت معرفة عامة تتمثل فى أساليب العلـوم ومـبادئها، أو معرفة خاصة بموضوع تعليمه، أو معرفة طـرق ووسـائل الـتدريس، أو معرفة بالتلاميذ الذين يعلمهم أو معرفة ذاته ودرايته بمواطن الضعف ومواضع القوة لديه.
- المهـارات فـي العلاقـات الاجتماعـية، فالتعلـيم مهنة إنسانية واجتماعية، فالمجتمع المدرسي مجتمع إنساني يقوم على التفاعل الاجتماعي بين أعضائه وطلابه ومعلمين وإداريين، يتفاعل بدوره مـع المترددين علـى المدرسـة مـن خارجها كأولياء الأمور والموجهين وممثلي المجتمع على اختلاف مستوياتهم.
- الإطـلاع والرغـبة في التعليم المستمر، فالمعلم الفعال هو ذلك المعلـم الدائـم على الإطلاع والإلمام بكل جديد في مهنته، وفى غيرها من الميادين الأخرى المرتبطة بالتدريس، حيث ينظر إلى نفسه كمتعلم يجب عليه الإطلاع على أشكال التدريب لتجديد فكره وإثـراء معلوماتـه وتطويـر أساليبه بما يتماشى مع التجديدات التربوية التي تطرأ على المدرسة.

بالإضافة لذلك فإن المعلم الفعال يتميز بأنه:

- معلـم يستجيب لما حوله من تغييرات ومستحدثات علميَة سريعة الإيقـاع ومـتلاحقة التطور بحيث لا يقف منها موقف المتفرج، وإنمـا موقف المتفاعل الذي يسهم في التطوير والإفادة منها في تخصصه ومن أجل طلابه.

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- معلم متقبل لعلمه، متمماً له مقبلاً على المعرفة، راغباً في التزود من العلم، مجدداً لخبراته، متطلعاً لمستقبل مشرق، متفانياً في أداء واجباته نحو بلده ومجتمعه، وباحثاً عن الجديد في تخصصه، محباً لمعرفة ما توصل إليه نظراؤه من الدول المتقدمة.
- معلم يتقبل الجديد والمفيد والمتطور في العملية التعليمية، محباً لمهنته، غيوراً عليها، معتزاً بها مدركاً لمتطلباتها وفقا لظروف الحياة حوله ومتغيرات المجتمع ومستحدثات العصر، ولا نريد معلماً تقليدياً، بل نريده مستشعراً للقادم من التحديث بمشاعره التربوية، فيستعد له، ويهيء نفسه لتقبله وممارسته.

ثالثاً: مجالات جودة المعلم :

توجد مجموعة من المجالات التي يمكن تحقيق جودة المعلم فيها، وتتضمن ما يلي:

١- **المادة العلمية :** يتطلب نجاح المعلم في حجرات الدراسة مستويات عالية من المعرفة بالمادة العلمية ومحتواها ومهارات متنوعة ومختلفة في عرض هذه المادة، حيث إن الطلاب أكثر تنوعاً في حاجاتهم وخلفياتهم وكثيراً منهم لا يجد مساندة ودعماً من مجتمعه المحلي، ولذا فإن المعلم في حاجة إلى معرفة عميقة لكي ينمى استراتيجيات التدريس، ويطور المنهج التعليمي الذي يتلاءم مع محتوى المادة العلمية، والمراحل المتنوعة للتعليم والخبرات المتباينة والخلفيات التي لدي الطلاب ومستويات معرفتهم السابقة

ويثار هنا سؤال هام ما المعرفة التدريسية التي لها اهميتها ومغزاها ؟ وما الذي يحتاج المعلم إلى معرفته لكي يدرس لجميع الطلاب بالطريقة التي تقترحها المعايير المتفق عليها؟ في الواقع يحتاج المعلم إلى فهم المادة العلمية بطرق تتيح له أن ينظمها بحيث يستطيع الطلاب أن

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

يكونوا خرائط معرفية للمجال موضوع الدراسة، حيث يحتاجون إلى أكثر من الفهم الإجرائي للأفكار المحورية أو الرئيسية في العلم أو المادة الدراسية، وكيف تساعد هذه على بناء المعرفة، وكيف يصلون الفكرة بالأخرى وكيف يتم اختبارها وتقويمها وتوسيعها، ومن ثم يحتاج المعلم إلى القدرة على استخدام معرفته بالمادة على نحو مرن، وأن يعالج الأفكار كلما ظهرت في مسار التعليم .

ويساعد فهم المادة العلمية بهذه الطريقة في توفير الأساس اللازم لمحتوى المعرفة الذي يمكن المعلم من أن يعرض ويصور ويمثل الأفكار بحيث تكون في متناول الآخرين ومتاحة لهم ويحتاج المعلم إلى فهم الأفكار التي توفر أسساً هامة لأفكار أخرى، وكيف يمكن ربطها وتجميعها على نحو نافع ومفيد .

وتتحدد جودة المعلم في هذا المجال من خلال مدى تمكنه من بنية المادة العلمية وفهم طبيعتها ومدي قدرته على توظيف هذه المادة في الأنشطة التعليمية، ويتطلب ذلك تحليل بنية المادة إلى عناصرها الأساسية بهدف إيضاح المفاهيم الأساسية، ومن ثم تحديد الإستراتيجيات المناسبة لشرح مثل هذه المفاهيم، ويتطلب ذلك أيضاً التمكن من طرق البحث في المادة العلمية ومتابعة أحد التطورات في مجالها، واستخدام مصادر التعلم والأساليب التكنولوجية المختلفة للحصول على المعلومات والمعارف، وإشراك الطلاب في حل المشكلات.

وخلاصة القول، فإن المعلم الجيد يتوافر لديه الفهم الكامل للموضوعات التي تتضمنها المادة العلمية التي يدرسها، ويعرف كيف يكشف عنها بحيث يسهل تدريسها، كما أنه على وعي تام بالمعرفة التي يجلبها الطلاب معهم، ويحاول إيجاد مسارات متعددة للمعرفة، واستنتاج معارف جديدة من معلومات متاحة له.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٢- **التخطـيط** : يعتـبر التخطـيط أساس العملية التعليمية داخل حجرة الدراسـة لأنـه يعتمد على تنظيم المعلومات والأفكار للوصول إلى تحقـيق أهـداف محددة من خلال اختيار البدائل التي تحقق أهداف الخطـة المـراد تنفيذها فالتخطيط عنصر رئيسي لاغني عنه، إذ ما أردنـا تحسـين الخدمة التعليمية المقدمة للطالب، فالمعلم يقوم بعملية التخطـيط لدروسه، ويحضر المادة والأسئلة التي يرى أنها ضرورية لتدعيم شرحه ويحدد التدريبات التي يرغب في توظيفها.

وتتضمن خطة المعلم الفعال كل الجوانب الرئيسية التالية :

- تحديد النتائج التعليمية المرغوب فيها (الأهداف التعليمية) .
- تحديـد الطرائق والأساليب التي سيسلكها، والوسائل والأدوات والمواد التي يوظفها في تحقيق الأهداف .
- توفـير الشـروط المادية والعقلية والنفسية اللازمة للتأكد من حدوث التعلم في إطار الأهداف المخطط لها.

وتتطلب جودة عملية التخطيط تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب من خلال تصميم بعض الأنشطة الاستكشافية المتنوعة، واستخدام أساليب وأدوات متـنوعة لرصـد وفهـم مستويات الطلاب التحصيلية، وفهمها، وتشـجيع الطـلاب على التأمل والتفكر في حياتهم وخبراتهم الشخصية وتوظيف الحوار كوسيلة مهمة للتعرف على خبرات واحتياجات الطلاب، وإشراكهم في وضع الأهداف.

ويسـعي المعلـم الجيد إلى البحث المستمر عن مادة التعلم بشكل تكاملـي وموسع لوضع خطته، ويضع أهدافاً تعليمية تنمي التفكير الناقد وأسـلوب حل المشكلات، ويصمم الأنشطة التعليمية الملائمة لتعظيم زمن التعلم، وكذلك الوحدات التعليمية والدروس في ضوء الأهداف البعيدة لتعلم الطلاب .

* المصمم : فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٣- **إدارة الفصل** : تتضمن إدارة الفصل مجموعة من النشاطات التي يهيئها المعلم بمشاركة الطلاب لتهيئة المناخ المناسب للعملية التعليمية وتحسين السلوك لدي الطلاب لكي يكونوا أعضاء نافعين في المجتمع، ويعتمد نجاح المعلم في إدارة الفصل على ما يقوم به من أدوار إيجابية في المدرسة ومنها التعاون مع إدارة المدرسة، والتعاون مع الزملاء، ومناقشة المشكلات مع الإدارة، والتجاوب مع أولياء أمور الطلاب، وإيجاد المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التعليمية، والقيام بالواجبات على أكمل وجه .

ويتوقف نجاح المعلم على مدي اهتمامه بمشكلات الطلاب، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يعطي فرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ويتطلب هذا الدور أن يكون على دراية ومعرفة كبيرة بمختلف القضايا والمعلومات التعليمية، وقد أدى ذلك إلى اهتمام المعلم بالمشكلات التحصيلية والتعرف على مشكلاتهم وقدراتهم وميولهم واهتماماتهم، وتزويدهم بتغذية راجعة عن آرائهم .

وتقاس جودة هذا المجال من خلال قدرة المعلم على تحقيق الانضباط والنظام داخل الفصل، ومدي قدرته على ضبط سلوك الطلاب، والتخطيط الجيد لعملية التواصل مع الطلاب، وحفظ النظام بطريقة تسهل عملية التعليم والتعلم، وتنمية روح المسئولية لديهم، وتوفير مناخ آمن داخل الفصل، ويتطلب ذلك إيضاح أنظمة الفصل وقوانينه التي تنظم حركة الطلاب ومشاركتهم وتشجيع الطلاب على التقيد بتلك الأنظمة، وتشجيعهم على الانضباط الذاتي، واستنكار أي سلوك مخالف لنظام الفصل، وتنمية علاقات طيبة بين المعلم والطلاب.

٤-**استراتيجيات التعلم والتقويم:** في الواقع يحتاج المعلم إلى عدة

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أنواع من المعرفة عن التعلم وذلك لأنها تساعد وتدعم أنواعاً مختلفة من التعلم بإستراتيجيات تدريس مختلفة، وكيف يتم إصدار أحكاماً عن أنواع التعلم التي تلتزم بأكبر درجة في السياقات المختلفة، ولا يمكن أن تتم عملية التعلم بدون استراتيجيات وأساليب تعلم فعالة قابلة للتطبيق

والمعلم الفعال يحاول تدعيم التعلم التعاوني والنشط، حيث يشارك جميع الطلاب في الخبرات التعليمية المتنوعة التي تلائم طرائقهم المختلفة في التعلم، كما يستخدم استراتيجيات متنوعة لتقديم مفاهيم المادة الدراسية ومهاراتهم لجميع الطلاب وشرحها وإعادة صياغتها، ويحاول طرح بعض الأسئلة المفتوحة، وتيسير المناقشة، ويشجع التعلم المتمركز على الطالب بالإضافة لذلك، فإنه ينوع الاستراتيجيات التعليمية لزيادة المشاركة النشطة للطلاب في التعلم.

ويحاول المعلم دائماً توفير فرص التعلم المستقل والتعاوني في الفصل، وتوفير طرائق متنوعة لتقسيم الطلاب إلى مجموعات لتحسين تفاعلاتهم وتعلمهم، كما يشجع الطلاب على تطبيق ما يتعلمونه في المواقف التعليمية، ويحثهم على التفكير الابتكاري، وتنمية مهارات الحوار والمناقشة والاستقصاء الناقد لمفاهيم المادة الدراسية، وتحليل المحتوى والتوصل إلى استنتاجات صحيحة .

أما بالنسبة للتقويم، فيتم بطريقتين مختلفتين هما التقويم الذاتي للمعلم، حيث يحاول باستمرار التعرف على مدي رد فعل قراراته وأفعاله على الطلاب، واستخدام أساليب وأدوات مختلفة لتقييم أدائه، وكذلك الوضع بالنسبة للطلاب، كما أنه يشرك الطلاب في تقييم أدائهم، والطريقة الثانية هي تقويم الطلاب عن طريق تصميم أدوات مختلفة للتقويم مثل ملفات الإنجاز، وتشخيص نقاط القوة والضعف لديهم، وتقسيم بعض

* المصلس : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الأنشـطة الوقائـية لمواجهة جوانب القصور، والأنشطة الإثرائية لتدعيم نقاط القوة.

٥- **مهنية المعلم:** ويشمل هذا المجال ما يتمتع به المعلم من أخلاقيات مهنـية توجـه سـلوكه داخل المدرسة، وتحكم تصرفاته مع كل من الطـلاب والـزملاء وإدارة المدرسة، وتقاس جودة هذا المجال من خلال مدي قدرة المعلم على بناء الثقة بينه وبين الطلاب عن طريق إشـراكهم فـي وضـع قوانيـن النظام، ومدي تعاونه معهم في حل مشكلاتهم، واحترام قدراتهم وشخصياتهم، والالتزام بقواعد العمل في المدرسة، ومدى قدرته على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

وثمـة جانـب آخـر هو تنميته مهنياً من خلال تقييم ممارساته وأنشـطته بغـية الارتقـاء بأدائه، وحضور الدورات التدريبية بانتظام، ومواكبـته لكل ما هو جديد في النظريات والممارسات التربوية، وتبادل الخبرات مع زملائه، وتنمية معلوماته في المجالات العلمية والثقافية .

ويحـتاج المعلـم أن يعـرف مـوازد ومصادر المنهج التعليمي وتكنولوجياته، وأن يقدر على وصل الطلاب بمصادر المعلومات والمعرفة التي تتعدى الكتب الدراسية، والتي تتيح لهم استكشاف واستقصاء الأفكار واكتسـاب المعلومـات والتأليـف بينها، والمعلم الجيد يفحص ممارسته ويسـعى للحصـول على مشورة الآخرين، ويستفيد من البحث التربوي لتعمـيق معرفـتهم وتحسين وتعديل طرائق تدريسه بما يتلائم مع النتائج والأفكار الجديدة.

رابعاً: إجراءات تطوير جودة المعلم:

ولذلـك سـوف نحـاول إلقـاء الضـوء على بعض الأساليب والإجراءات التي تساعد على تطوير مستوى جودة المعلم وذلك لمساعدة المعلميـن، ويمكـن اعتبار تلك الأساليب معايير محددة لقياس وتطوير

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الأداء الأكاديمـــي للمدرســـين وتنقسم تلك الإجراءات إلى بعض العمليات التي تهدف جميعاً إلى تطوير جودة المعلم:

١ـ **اختيار المعلم وتأهيله:**

توجد مجموعة من متطلبات إعداد المعلم الفعال وهي:

- فهم دور المعلم في المجتمع، والقدرات اللازمة للعمل بشكل فعال مع كـــل المتعلميـــن، وأن تكون برامج إعداده موجهة بمفاهيم واضحة لدور المدارس والمعلمين.
- الإعـــداد الأساســـي في إطار مفاهيمي يجسد قواعد المعرفة بالنسبة للتعلـــيم المتمركز حول المتعلم، حيث يجب أن تطور المهنة قواعد معرفية جديدة بالنسبة للتدريس.
- القـــيام بعملـــية إجرائـــية تنموية يتم تصميمها بهدف تطوير المعرفة والميول والأداء اللازم للممارسة الفعالة في ظل إقامة علاقات عمل تعاونية.
- توفـــير الخـــبرات والـــتجارب التي تمثل نوع بيئة التعلم التي يريد واضعي السياسة غرسها في المعلمين.
- توفـــير بعض الخبرات والاستعانة بها في المؤسسات التعليمية بحيث تدعم الممارسة الفعالة لمهنة التدريس.
- استخدام التقييم كأداة للتعلم بهدف توفير تغذية راجعة للمتقدمين للعمل بمهـــنة الـــتدريس بحيـــث يكون لديهم استعداد جيد لتنمية قدراتهم التدريسية.

ولعل هذا كله، يتطلب بعض الأمور ومنها:

- الاســـتفادة ممـــا يزخر به عالمنا العربي من الكفاءات والخبرات والقـــدرات الممـــتازة، والتراث الفكري وتوظيف ذلك بما يثرى جهودنا التربوية التي تتضاعف جيلاً بعد جيل.

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- محاولة التوازن بين متطلبات التقدم والتحديث وآليات التنافس والسباق العلمي.
- الاختيار الجيد والانتقاء المدروس لمن يشغل مهنة التعليم بالمراحل الدراسية المختلفة.
- جودة الإعداد والتدريب للمعلم قبل وأثناء الخدمة مع دقة المتابعة والتوجيه الرشيد والتقويم البناء مع إمداده بالجديد في المجالات التربوية عامة، وفي مجال تخصصه على وجه التحديد.
- توفير المقومات والإمكانيات الاقتصادية الكفيلة بحياة المعلمين.
- الإفادة من خبرات وأفكار وإسهامات المتخصصين والمهتمين بشئون التعليم وقضاياه ومشكلاته بما يعود بالنفع على المعلم.
- إعادة النظر في تحديد وتحديث وصياغة أهداف المراحل التعليمية بما يتطلبه الوجود العصري والمتغيرات الجديدة، وبما يؤكد على مواكبة التقدم والحفاظ على الهوية.

فعلى الرغم من اختلاف معايير توظيف المدرسين من تخصص تربوي إلى آخر إلا أنه يجب على مديري المدارس أن يكون لهم دوراً فعالاً في تحديد متطلبات المدارس من المدرسين الجدد وتحديد المعايير التي يجب توافرها لدي المدرس الجديد، ويجب أن يتوافر لدي هؤلاء المديرين الأساليب والمقاييس التي يتمكنون من خلالها من الحكم على المدرس الجديد بالجودة من عدمها، وقد تشتمل تلك الإجراءات على اختبار أفضل المدرسين المرشحين أكاديمياً ثم تحديد المتطلبات الوظيفية الجديدة ثم تقييم مستويات المعرفة والخبرة لدي المتقدمين من خلال إجراء بعض اللقاءات والمقابلات التي لا تخلو من توجيه بعض الأسئلة للمدرسين المرشحين بحيث تتناول تلك الأسئلة بعض المشكلات والعقبات التي يتم عرضها أمام المرشحين ثم تسجيل أسلوب كل مدرس في كيفية التعامل مع تلك المشكلة أو كيفية احتواء الصراع موضوع السؤال.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ثم يقوم فريق الاختبار الذي يضم مجموعة من مديري المدارس والمدرسين الأوائل المتخصصين في نفس المجال الذي يتم اختيار المدرس للعمل فيه يقوم ذلك الفريق بتحليل ردود واستجابات وأساليب كل مدرس مرشح، ثم اختيار أفضل مدرس والذي يكون أسلوبه متماشياً مع أعراف وقوانين العمل داخل المدرسة ولا يتعارض مع أهداف المدرسة والمستوى الذي تسعى المدرسة إلى تحقيقه والوصول إليه وبذلك يكون المدير الجديد عضواً فعالاً في تحقيق وتنفيذ سياسات وأهداف المدرسة من العملية التعليمية وتكون تلك الخطوة هي الخطوة الأولي في تطوير مستوى الجودة لدي المعلمين، حيث أن برنامج تطوير جودة المعلم ينبغي أن يتم منذ بداية توظيف المعلم، ولذلك نجد أن معظم الباحثين يعرفون جودة المعلم على أنها جودة عملية إعداد وتوظيف المعلم وجودة البيئة المدرسية التي يعمل بداخلها المعلم .

أهمية تأهيل المعلم :

تتركز أهمية تأهيل المعلم في تجهيز المعلم من خلال تطبيق بعض الإجراءات والأساليب لتلبية مطالب الطلاب والعملية التعليمية داخل الفصل، ولكن ينبغي أن تتم عملية تأهيل المعلم من خلال المشاركة الجماعية لكل المعلمين داخل المدرسة حيث أن تلك المشاركة تساهم في توفير العديد من الفرص لتبادل الخبرات والأساليب التعليمية بين المعلمين وتساعد على اكتساب المعلمين الجدد العديد من المهارات للتعامل مع محتوى المادة العلمية داخل الفصل وللتعامل مع المشكلات والصراعات التي تعد عائقاً فى طريق تحقيق مستوى الجودة في العملية التعليمية.

ومن هنا يشعر المدرسون الذين اشتركوا في برامج تأهيل المعلم بأنهم أكثر استعداداً لتطبيق الأساليب التربوية الحديثة وطرق التدريس الجديدة داخل الفصل المدرسى، وأكثر قدرة على تطبيق وتحقيق المعايير القومية لجودة المناهج التعليمية وتطبيق آليات تقييم الطلاب بكفاءة عالية

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وأكثر قدرة على الحفاظ على النظام داخل الفصل والأهم من ذلك أن عملية تأهيل المعلم تساهم بصورة كبيرة في امتلاك المدرس للمهارات الخاصة بتلبية الاحتياجات والمطالب التربوية للطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة والذين يعانون من صعوبات في العملية التعليمية، وتلعب علاقات المدير مع زملائه داخل وخارج المدرسة وبين المدرسين من مدارس أخرى دوراً كبيراً في تأهيل المعلم الجيد والفعال حيث يزيد ذلك التبادل من كفاءة المدرس في إدارة الفصل المدرسى وتلبية مطالب الطلاب داخل الفصل ويزيد من قدرة المعلم على تطبيق تكنولوجياً التعليم الحديثة داخل الفصل، وابتكار أساليب حديثة وطرق تدريس جديدة لتوصيل محتوى المادة العلمية للطلاب بكفاءة وفعالية.

وتلعب علاقات الإشراف الذاتي بين الزملاء دوراً بارزاً في تأهيل كلاً من المعلم المشرف والمعلم الذي يقوم الإشراف عليه، وتعتمد الاستفادة من أسلوب بالإشراف الذاتي بين الزملاء على مستوى جودة وخبرة المعلم الذي يقوم بالإشراف، حيث إن ذلك الإشراف يساهم بصورة كبيرة في تحديد النقاط والإجراءات التي يجب على المعلم الجديد أن يراعيها عند التعامل مع متطلبات العملية التعليمية داخل وخارج الفصل وتزيد من شعور ذلك المدرس الجديد بالاستعداد الجيد لتطبيق أفضل آليات تقييم مستويات الطلاب وتحديد احتياجات الطلاب الذين ينتمون لأجناس مختلفة ويتحدثون بلغات مختلفة، أي أن عملية تأهيل المعلم تزيد من قدرة المعلم على إدارة العملية التعليمية داخل الفصول التي تتميز بالتنوع اللغوي.

ومن هنا فإن الهدف الرئيسي من عملية تأهيل المعلم يتركز في زيادة شعور المعلم بالاستعداد لتحقيق التقدم الأكاديمي في العملية التعليمية، حيث أن الشعور بالاستعداد يعتبر من أهم المؤشرات التي تحدد جودة المعلم في مواجهة التحديات التي تواجهه في العملية التعليمية ويزيد

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

ذلك الاستعداد من قدرة مدير المدرسة على الوقوف على جودة برامج تأهيل المعلم في توفير المتطلبات المهنية لعملية التدريس.

ومن هنا فإن أهمية عملية تأهيل المعلم تكمن في أنها تزيد من شعور المدرس بالرضا الوظيفي وحيث أن العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي علاقة طردية (إيجابية) أي كلما زادت عملية تأهيل المعلم في تزويد المعلم بالخبرات والأساليب الحديثة لإدارة الفصل المدرسي وإدارة متطلبات العملية التعليمية ككل، كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي لدي ذلك المدرس.

ومما سبق نتوصل إلى أن عملية تأهيل المعلم تساهم في زيادة قدرة المعلم على :

- الحفاظ على النظام داخل وخارج الفصل.
- القدرة على تطبيق طرق تدريس حديثة (مثل أسلوب التعليم التعاوني).
- القدرة على تحقيق وتطبيق معايير جودة المناهج ومعايير جودة وقياس الأداء المدرسي.
- القدرة على ابتكار أساليب حديثة لتقييم مستويات التحصيل الدراسي للطلاب.
- القدرة على تلبية مطالب الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة داخل الفصول.
- القدرة على تطبيق الاستفادة من النظم التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية داخل الفصول.
- القدرة على إدارة الفصول ذات التنوع اللغوي، حيث تزيد من قدرة المدرسة على تلبية مطالب واحتياجات الطلاب الذين ينخفض

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مستوى كفاءتهم في اللغة الإنجليزية والذين تختلف خلفياتهم ومرجعياتهم الثقافية.

وبذلك فإن برامج تأهيل المعلم هي من أهم المؤشرات على مستوى جودة المعلم ومن أهم الأساليب التي يتم من خلالها المقارنة بين مستويات وكفاءات المعلمين في الوفاء بمتطلبات فعاليات العملية التعليمية داخل الفصل وخارجه، ولقد رأى مجمع الباحثين أن برامج تأهيل المعلم هي الخطوة الأولي على طريق تطوير نظم إدارة الفصل حيث إنها تقلل من شعور المدرس بالضغط الوظيفي وهي المحدد الرئيسي لمستويات عملية تعليم الطلاب.

٢ـ التكيف الوظيفي للمعلم:

تمثل مرحلة استلام المعلمين الجدد للوظيفة سواء كانوا مدرسين جدد أو مدرسين منتقلين من مدرسة إلى مدارس أخرى أهم جزء مثل عملية ارتياح المدرسين للعمل مع زملائهم الجدد داخل المدرسة وأول خطوة على طريقة تحمل المدرسين لمسئولياتهم التربوية والأكاديمية داخل المدرسة، وهي الخطوة الأولي على طريق تطوير مستوى جودة المعلم وذلك لأن المعلم الذي يحب وظيفته ويحب المتعاملين معه هو أكثر المعلمين استعداداً للقيام بكل السبل والوسائل التي تزيد من جودته في عملية التدريس وجودته في توفير الموارد والأساليب التدريسية للطلاب داخل الفصل وجودته في إدارة الفصل المدرسي بما يتماشي مع الأهداف المحددة والسياسة المرسومة للعملية التعليمية.

أ) متطلبات التكيف الوظيفي:

هناك العديد من الموارد التي يحتاجها المدرسين الجدد قبل بداية المدرسة وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة الوقوف على سياسة وأهداف العملية التعليمية داخل تلك المدرسة.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- ضـــرورة توافر الإرشادات والسياسات المنهجية التي يسير عليها العمل داخل المدرسة.
- ضرورة الوقوف على بعض استراتيجيات إدارة الفصل داخل تلك المدرسة.
- ضرورة الوقوف على جدول التقويم الشهري والسنوي للمدرسة .
- ضرورة الحصول على قائمة تضم أسماء وعناوين الطلاب الذين يقومون بالتدريس لهم.
- ضـــرورة الحصـــول علـــى جدول التوجيه والإشراف الإداري للمدرسين.

وتتمثل أهمية تلك الإجراءات في أن المدرس الجديد يجد من يأخذ بيده ويرشـــده نحو أفضل الفعاليات والإجراءات التي تضمن له الاستمرار في مهنة التدريس والوفاء بكل متطلباتها، ولذلك فإن أول أيام للمدرسين داخل المدرســـة هي التي تحدد إذا كان ذلك المدرس سيستمر فى العمل في تلك المدرســـة أم لا، وذلـــك لأن تلـــك الأيام تشبه من سوف يقوم بتسلق أحد الجبال ولكن كان ذلك الجبل مغطي بالسحب الكثيفة ولا يتمكن ذلك الفرد مـــن رؤية ما يزيد عن موقع قدمه وليس لديه خريطة توضح معالم ذلك الجبل، فذلك مثله مثل المدرس الجديد يحتاج إلى من يساعده على التعرف علـــى مســـاره وطـــريقه الـــذي يتمكن من خلاله من بلوغ قمة الجودة في عملية التدريس.

وبذلـــك فإن تلك الخطوة هي عبارة عن المفتاح الذي يفتح أبواب المجـــتمع المدرســـي أمام المدرسين الجدد وتساعدهم على الاستفادة من خـــبرات جمـــيع المدرسين القدامى داخل المدرسة، ولذلك فإن المدرسين القدامـــى يجب أن يقوموا بمساعدة المدرسين الجدد على الإحساس بواقع ومتطلـــبات العملية التعليمية داخل تلك المدرسة ويضع يده على الأساليب

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والإجراءات التي تزيد وتحسن من مهارات عملية التدريس لديه، وتعتبر تلك الأيام الأولى بمثابة المعيار الذي يجعل مدير المدرسة يتأكد من امتلاك المدرس الجديد المهارات والقدرات والكفاءات التي كان يرغبها وكيفية استفادته من خبرات زملائه القدامى بما يحقق ارتقاء مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب.

وبذلك تكون تلك العملية عبارة عن أداة أو آلة لتبادل الرؤى حول الهدف الرئيسي من عملية التدريس داخل المدرسة وتكون هي النواة الأولى لبرنامج تطوير جودة عملية التدريس وتطوير جودة المعلم وذلك لأنها غالباً ما تساهم في تغيير مهارات إدارة الفصل وتغيير مهارات التعامل والتواصل مع الطلاب لدي المدرسين الجدد.

ب) إجراءات التكيف الوظيفي:

وذلك يدعونا إلي الحديث عن البيئة المدرسية الإيجابية التي تتميز بتوفير الدعم للمدرسين الجدد، وذلك لأن جودة المعلم لا ترتكز فقط على عمليات التعليم والتأهيل الأكاديمي للمدرسين، ولكن أيضاً على ما يحدث للمدرسين خلال أول أيام يقضونها في المدارس، وتشتمل على ما إذا وجد هؤلاء المدرسون الجدد الدعم من المدارس والمجتمعات التي يعملون فيها وأيضاً الحصول على الدعم والمعاندة والتأييد من عائلات الطلاب الذين يقومون بالتدريس لهم وتتميز بيئة العمل الإيجابية بتوفير ما يلي:

- **برامج تنصيب واستلام المدرس للوظيفة :** يتم تصميم تلك البرامج بغرض تحسين مهارات التدريس للمدرسين الجدد ومهارات التواصل الفعال مع الطلاب وتقليل فرص إحساس المدرسين الجدد بالندم على دخول مجال التدريس، ولذلك يجب أن تأخذ عملية توفير الدعم للمدرسين الجدد أولى اهتمامات المدرسة والمجتمع وذلك لارتفاع نسب الاستقالة وترك العمل بين المدرسين الجدد بصورة كبيرة عن المدرسين القدامى.

* المصلس: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وذلك يعني أن بداية عملية التدريس فعلياً هي أصعب خطوة من خطوات عملية التدريس، وذلك لأن المدرسين الجدد غالباً ما يشعرون باليأس والإحباط بسرعة ويضطرون إلى الانطواء والعزلة بعيداً عن زملائهم ولا يقومون بالاشتراك في أي فعاليات أخرى غير الفعاليات الخاصة بعملية التدريس، ومن هنا يأتي دور برامج تنصيب المدرسين لتلعب دورها الرئيسي في زيادة كفاءة وجودة المدرسين وذلك لأنها تساعد المدرسين الجدد على التكيف مع الواقع المدرسي بسرعة والوقوف على المهارات والقدرات المطلوبة لإحكام السيطرة علي القدرات العلمية التعليمية داخل الفصول، وبذلك فإنه من خلال توفير الدعم المتواصل للمدرسين الجدد فإن تلك البرامج تعتبر بداية لمرحلة التنمية المهنية للمدرسين.

وغالبا ما تشتمل تلك البرامج علي التأكيد علي توفير الدعم المتعلق بتطوير مهارات ومعارف واستراتيجيات المدرسين الجدد للتدريس الفعال داخل الفصل وتوفير الدعم الذي يساهم في زيادة شعور المدرسين الجدد وإحساسهم بالثقة في قدراتهم ومهارتهم حيث تؤثر تأثيرا كبيرا علي ترسيخ وتثبيت شعور المدرسين الجدد بقدراتهم علي الاستمرار في عملية التدريس في المستقبل، وتمثل عملية مشاركة المدرسين القدامى في مثل تلك البرامج مؤشرا كبيرا يوضح مدي إيمان المدرسين وإدارة المدرسة بضرورة العمل بصورة جماعية علي تطوير أداء المدرسة ككل والحصول علي مدرسين ذوى جودة وكفاءة .

ولكن تختلف نسبة مشاركة المدرسين في مثل تلك البرامج باختلاف مستوي خبرة كل مدرس عن الأخر حيث أن المدرسين حديثي الخبرة هم أكثر المدرسين استعدادا للمشاركة في مثل تلك البرامج وذلك لما لها من تأثير علي ارتقاء وتطور مستوي الجودة للمدرسين أكثر من المدرسين الأكثر خبرة في مجال التدريس .

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- **كثافة الفصل (حجرات الدراسة):** تمثل كثافة الفصل المحور الثاني للبيئة المدرسية الإيجابية، حيث أن مسألة تقليص حجم الفصول أصبح من أهم القضايا التي تثير الحوار والجدل في المجتمع التعليمي، وذلك لما لها من تأثير واضح علي مستوي التحصيل الدراسي للطلاب ولذلك أصبحت مثار نقاش وجدل لمعظم صناع القرار وواضعي السياسات والخطط التربوية للعملية التعليمية، ولقد أشارت معظم الأبحاث إلي أن الفصول ذات الكثافة المنخفضة هي المؤشر الرئيسي علي ارتفاع نسب التحصيل لدي الطلاب وخصوصا طلاب المرحلة الابتدائية والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وأشارت الأبحاث أيضا إلي أن المدرسين يفضلون الفصول ذات الكثافة المنخفضة وذلك لأنها تسمح للمدرسين بتطبيق أساليب مبتكرة لتوصيل المعلومات للطلاب ولإدارة الفصل وتزيد أيضا من شعور الطلاب بالترابط الإيجابي مع المدرسين، وتزيد من قنوات التواصل الفعال بين المدرس والطلاب وتزيد من تأثير المدرس الإيجابي علي سلوكيات الطلاب داخل وخارج الفصل ..

ولكي تزداد أهمية كثافة الفصول المنخفضة في تأثيرها الإيجابي علي عمليات التحصيل الأكاديمي للطلاب ولكن يجب أن يدرك الجميع صعوبة تقييم تأثير تقليل كثافة الفصل علي جودة المعلم وعلي الاستيعاب الأكاديمي للطلاب، وذلك لأن البعض يربط تقليل الكثافة بالمدرسين الجدد والبعض الآخر يربطها بخصائص وسمات المعلم، والبعض الثالث يربطها بطبيعة حاجة المدرسة إلي توظيف مدرسين جدد وبذلك تكون هناك صعوبة كبيرة في تحديد ما إذا كانت جودة المعلم وتحسين عمليات التحصيل الدراسي للطلاب تعتمد علي تخفيض كثافة الفصل أم علي مهارة المدرسين الجدد الذين تم تعيينهم .

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولكننا نري أن عملية تقليل كثافة الفصول ترتبط ببعض العوامل الأخرى التي تؤثر علي التحصيل الدراسي للطلاب والتي تسبب العديد من المشـــكلات والتي تنشأ من بعض الحقائق المتمثلة في رغبة بعض الآباء فـــي تحديد المدرسة التي يتعلم فيها أبناؤهم بل وفي بعض الأحيان تحديد المدرّس الذي يقوم بالتدريس لهم، وفي نفس الوقت يقوم مديرو المدارس بـــتحديد بعـــض الطلاب الذين يتم وضعهم داخل بعض الفصول لتحقيق بعض الأهداف والأغراض وبذلك يكون من الصعب جدا التفريق بين أثر تخفيض كثافة الفصل علي العمليات التعليمية وبين تأثير العوامل الأخرى المرتـــبطة بالعـــائلات أو بالمدارس، وبذلك تتميز عملية تقييم تأثير تقليل كثافة الفصل علي جودة المعلم وعلي عمليات التحصيل الأكاديمي للطلاب بالصعوبة البالغة.

ولكـــن علـــي الرغم من ذلك اتفق جميع الباحثين علي أن كثافة الفصل لها تأثير ليس بسيط علي مستوي جودة العملية التعليمية ولكن في ظـــل توافر بعض العوامل والمحددات الأخرى مثل توافر سياسة إيجابية للمدرســـة في توزيع الموارد التعليمية توزيعا جيدا بحيث يساهم في رفع مستوي جودة المعلم ومستوى التحصيل الدراسي للطلاب :

- **دعـــم ومســـاندة المدرسة والمجتمع:** تمثل مشاركة الآباء في العملية التعليمية عنصراً فعالاً في توفير بيئة اجتماعية إيجابية تدعم عمليات تطوير جودة المعلم وتدعم عمليات التنمية المهنية للمدرسين وذلك من خـــلال توفـــير آلـــيات وأساليب مختلفة للتغذية الرجعية (المرتدة)، وتتطلـــب عملـــيات التدريس الفعال توافر الدعم الكامل من المدرسة والآبـــاء والمجـــتمع الخارجي للمدرسين أثناء تنفيذ الفعاليات المختلفة للعملية التعليمية داخل الفصول .

* المصدر : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولـذا يشعر المدرسين بأن وظيفتهم موضع احترام وتقدير سواء داخـل المدرسـة أو خارجهـا في المجتمع الخارجي ويجب أن يشعروا بمسـاندة ودعم المجتمع الخارجي لهم أثناء تنفيذ فعاليات عملية التدريس، ويتمـثل دعـم المدرسة في تحديد وتوضيح سياسات وأهداف وأولويات المدرسـة وتوفـير المدرسين القدامى وإدارة المدرسة الدعم للمدرسين الجـدد وتمـثل عملية توفير الدعم من الزملاء والأقران نقطة تحول في توفير البيئة المدرسية المدعمة لعملية التدريس ولعملية جودة المعلم .

وتلعـب إدارة المدرسة دوراً كبيراً ليس فقط في توفير تلك البيئة الإيجابـية ولكـن أيضـا في التأثير علي معدلات الالتزام الوظيفي لدي المدرسـين ومعـدلات الرضا الوظيفي من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة للمدرسين وتوفير الآليات والتطبيقات التكنولوجية التي تساهم في تطوير مستوي جودة أداء المعلم داخل الفصول، ويعتبر الدعم الذي يقدمه الآباء للمدرسين هو حلقة الوصل بين المدرسة والمنزل ويساهم في وضع حجـر الأسـاس لعملـية المشاركة المجتمعية في إدارة وتمويل العملية التعليمية وهو المحدد الرئيسي لمستوي العلاقات الاجتماعية بين المدرسين والطلاب والآباء .

ومن هنا فإن تطوير جودة المعلم تعتمد اعتماداً كبيراً علي توفير البيئة والمناخ التعليمي الإيجابي بجانب اعتمادها علي توفير التدريب الجيد للمدرسـين ولكن ينبغي أن نعرف أن المدرسين الموهوبين فقط هم أكثر المدرسين فعالية في الوفاء بمتطلبات البيئة التعليمية داخل البيئة الإقليمية التـي تتمـيز بتوفير الدعم الجيد والمناسب للمدرس والتي تتميز بتوفير العديد من فرص التنمية المهنية للمدرسين .

* المصدر : قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٣ـ تقييم أداء المعلم :

هناك العديد من الوسائل والاستراتيجيات التي تستخدم لتقييم أداء المعلم والتي تم الحصول عليها وتصميمها اعتمادا علي البيانات المتوفرة عن جلسات ولقاءات ملاحظة ومتابعة أداء المعلم داخل الفصل والناتجة عن أراء ومعتقدات كلا من الآباء والطلاب وأعضاء المجتمع الخارجي عن الخصائص والسمات المتميزة للمعلم الفعال، والتي تم الحصول عليها من خلال تقارير التقييم الذاتي للمدرسين ومن خلال تقارير التقييم الشامل للمدرسين والطلاب خلال العام الدراسي، ويتم تقييم أداء المعلمين من خلال تقسيم مستويات التفوق الدراسي للطلاب ومن خلال تأثيره علي سلوكيات الطلاب داخل وخارج المدرسة وأيضا من خلال تقييم قدراته ومهاراته في التواصل الفعال مع الطلاب وفي توصيل محتوي المادة العلمية للطلاب وفي إدارة الفصل المدرسي بصورة فعالة بما يحقق معها أهداف ومعايير العملية التعليمية وفي توزيع الموارد والوسائط التعليمية داخل الفصل واستقلالها بما يتماشى مع الفعاليات التعليمية داخل الفصل .

وينبغي أن يعمل القائمون علي تقييم أداء المعلم علي تحري الدقة والحياد في التقييم وألا يكون للاعتبارات والمصالح الشخصية والفردية أي تأثير عملية تقييم المعلم وذلك لأن تلك العملية تترتب عليها العديد من الإجراءات عالية التكلفة. لو كان التقييم منخفضاً فسوف يتطلب ذلك برامج تنمية مهنية تكلف المدرسة أموالا كثيرة وموارداً متنوعة ولو كان التقييم مرتفعا فسوف يكلف المدرسة صرف مكافآت وتغذية مرتدة للمدرسين، ولذا يجب أن يتحرى القائمون علي تقييم المعلم الدقة والكفاءة في تقييم المعلم، فيمكن أن يتم تقييم المعلم من خلال تصميم أحد البرامج التي يتم تصميمها لتتماشى مع الغرض والهدف الرئيسي من العملية التعليمية.

ويتم تحديد معايير واضحة يتم الحكم علي أداء المعلم بالجودة أو عدمها من خلال تلك المعايير التي يجب أن تحظى بثقة وتأييد كل القائمين

* المصلس : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

على أمر العملية التعليمية داخل المدرسة، ويجب أن تراعي تلك المعايير المطالب المجتمعية من العملية التعليمية وتحديد ما إذا كان المدرس يسعى بكل الوسائل علي تحريّ وتلبية المعايير والمطالب المجتمعية والطلابية من العملية التعليمية، وإذا كان الأداء منخفضا فيجب أن تقوم المدارس بتصميم برامج تنمية مهنية لرفع مستوي جودة الأداء الأكاديمي للمعلم بما يؤثر علي رفع المستوي الأكاديمي للمدرسة ككل.

٤- التنمية المهنية :

تعتبر التنمية المهنية أحد أهم الآليات والوسائل التي تعمل علي تحسين المستوي الأكاديمي للمعلم حيث يتم تدريب المعلم من خلالها علي آليات تقييم أداء نفسه ذاتيا وتقييم أداء الطلاب وعلي اكتساب العديد من الخبرات الأكاديمية في مجال التدريس، ولكي تؤدي برامج التنمية المهنية مهمتها في تحسين وتطوير مستويات الأداء الأكاديمي للطلاب وتطوير مستوي جودة المعلم يجب أن تشمل برامج التنمية المهنية على بعض الخصائص والسمات والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

- التركيز علي تحقيق النتائج من خلال تطوير مستويات أداء المعلمين في تنفيذ الفعاليات التنظيمية والتربوية والإدارية والسلوكية والتعاونية بين المعلم والمدرسة والمجتمع الخارجي .
- أن تكون متماشية مع أولويات وأهداف العملية التعليمية القومية ومع الأولويات المدرسية والأهداف التربوية التي يتم ترجمتها إلي استراتيجيات وخطط تطبيق برامج تطوير الجودة للمعلم وللمدرسة .
- أن تعمل علي توفير فرص منظمة ومستمرة تحدد مسارات العمل علي تحديد أهداف ومتطلبات كلا من المدرسة والطلاب والآباء وأيضا المدرسين من العملية التعليمية .
- أن تكون تنموية بحيث تركز علي عمليات تعليم المدرسين والمديرين وتركز علي تلبية المطالب الفردية والمهنية لكل للعاملين داخل المدرسة من مديرين ومدرسين.

* المصدر : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- أن تتميز بالتنوع بحيث تعكس وتنطوي على العديد من الطرق والأساليب المختلفة والمتنوعة والتي يتعلم بها المدرسون والمديرون وتعكس العديد من مهارات تدريب كليهما على إدارة عمليات التغيير و على التكيف مع المتغيرات داخل وخارج المدرسة .
- أن تنطوي على العديد من الخيارات والإجراءات التي تدعم عمليات تحقيق أهداف ومتطلبات إدارة المدرسة والأهداف القومية والفردية لكل العاملين داخل المدرسة.
- أن تتميز بالحساسية وذلك من خلال التكيف مع الاحتياجات والمطالب والأولويات المتغيرة والمعلومات الجديدة ونظم تقييم الأداء التي تتماشى مع متطلبات العصر الحديث بما فيها التكيف مع الآليات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة والعمل على استفادة العملية التعليمية منها.
- أن تكون نظامية بحيث تحقق التوازن بين المتطلبات التنظيمية والفردية للعملية التعليمية وذلك من خلال التركيز على تطوير نقاط الضعف في النظام التعليمي والمدرسي والتي تؤثر تأثيرا سلبيا على نتائج ومخرجات العملية التعليمية.
- أن تكون موجهه لخدمة العملية التعليمية داخل المدرسة وأن تكون المدرسة في أولي اهتماماتها بحيث تركز على بناء وتطوير كفاءة المدرسة في الوفاء بمتطلبات العملية الإدارية التنظيمية للعملية التعليمية وتهدف إلي تدعيم جهود المدرسة في تصميم البرامج التي يتم من خلالها تطوير أداء الطلاب والمدرسين والمديرين .
- أن تتميز تلك البرامج بالإيجابية وذلك من خلال العمل على توفير العديد من التصورات والمقترحات التي تزيد من قدرة المدرسة وطاقة

* المصمم : فتاة (كتب تريوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الإدارة فيها علي الاستفادة الكاملة والاستقلال الأمثل للوقت وللموارد التعليمية المتاحة، ولذلك يجب أن تركز علي العنصر التكنولوجي باعتباره من أهم العوامل التى تزيد من كفاءة وإيجابية وإنتاجية برامج التنمية المهنية.

ولكن ينبغي أن تعمل إدارة المدرسة علي تحديد التركيز الرئيسي لبرامج التنمية المهنية وتحديد المجالات التي تسعي المدرسة إلي تطويرها، و هناك العديد من الخيارات التي يتم توفيرها أمام المدرسين للمشاركة في برنامج التنمية المهنية الذي يحسن من مستوي تلك الخيارات والتي تتمثل في:

١- **التدريس الفعال :** بحيث تركز تلك البرامج علي تبني الحقيقة الواضحة والتي تنص علي ضرورة أن يتم تعليم الطلاب جميع محتوي المادة العلمية سواء كان صعبا أو معقدا، ويجب أن تركز تلك البرامج علي كيفية إحداث تأثير إيجابي علي عمليات تعليم الطلاب.

٢- **طرائق وأساليب التدريس الفعال :** بحيث تضم تلك البرامج بعض المقترحات والتصورات الخاصة بأفضل طرق التدريس فعالية في الوفاء بمتطلبات العملية التعليمية مثل استراتيجيات التعليم الجماعي والتعليم التعاوني والتي يلجأ إليها المدرسون أثناء التدريس داخل الفصل، ويجب أن تشتمل تلك البرامج علي أكثر من استراتيجية وطرق تدريس يتم تدريب المعلمين عليها جميعا .

٣-**إدارة الفصل :** حيث تهتم تلك البرامج ببناء وتحسين قدرة المعلم علي التخطيط الجيد والفعال وعلي إدارة وتنظيم عملية تعليم الطلاب وسلوكياتهم بصورة فعالة داخل الفصل، وتثير إدارة سلوكيات الطلاب وإدارة علاقاتها بالزمان والمهمة التى يسعى المدرس إلي

* المصمم : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

إنجازهـا وإتـباع التعلـيمات واحـترام قوانيـن وقواعد الفصل والاعـتراف بحقوق كل طالب في التعليم في بيئة خالية من التعقيد والتهديدات وتتسم بالجد الأدنى من القيود واعتراف الطلاب بأحقية المـدرس فـي تطويـر مستوي أدائه من خلال مساعدتهم له في الوقوف علي نقاط الضعف في أدائه.

٤-**تقييم الطلاب** : حيث تهتم تلك البرامج بتحسين مهارة المعلم علي تنفيذ خطـط تقيـيم أداء الطـلاب والتأكيد علي ضرورة أن تتميز تلك الخطط بالوضوح والعمل الجاد والمستمر علي تقييم وتقدير التقارير الخاصة بمستوي التقدم الذي يحرزه الطلاب في العملية التعليمية .

٥- **احتـياجات الطـلاب** : حيث تركز تلك البرامج علي إيضاح وإظهار الدور الذي يلعبه المدرس في تعزيز وتقوية مهارات الطلاب على التقيـيم الذاتي، وتشتمل البرامج الموجهة لذلك الغرض على بعض الأسئلة التالية:

- ما هو رأى المدرس بالنسبة لمستويات طلابه في التقييم الذاتي؟.
- مـا هـي الأساليب التي من الممكن أن يتبعها المدرس لمساعدة الطـلاب علـى تطويـر إحساسهم بالتقدم الأكاديمي في العملية التعليمية؟.
- كـيف يـتم مساعدة الطلاب على تحديد أسباب وأغراض تحقيق النجاح؟.
- مـا هـي الأسـاليب والطـرق التي تساهم في تحقيق التواصل والتفاعل بين الطلاب والمنهج الذي يتم تدريسه؟.
- كيف يمكن للمدرس تطبيق أكثر من أسلوب تعليمي مختلف داخل الفصل؟.

* المصمم : فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٦- **البيـئة التعليمية الإيجابية:** تتمثل تلك البيئة في المدرسة أو الفصل، بحيث تساهم تلك البرامج في تطوير قدرات المعلم على المشاركة في العمـل الإيجابـي مـع زملائه ومع إدارة المدرسة ومع المؤسسات المهنـية الأخـرى ومع أعضاء المجتمع الخارجي في تحديد وتلبية مطالـب العملـية التعليمـية، وتشـتمل المشاركة في البيئة التعليمية الإيجابـية على المشاركة في فعاليات التنمية المهنية والتعاون المهني مـع زملائـه، والمشاركة مع المدرسة في تحديد سياسات وأولويات العمـل الأكاديمـي فـي المرحلة المقبلة والتواصل الفعال مع الآباء وإجـراء العديـد مـن اللقاءات التي تجمع بين المدرسين والمديرين والطـلاب وممثليـن عن المجتمع الخارجي لمناقشة القضايا المتعلقة بالعملية التعليمية.

٧- **المهـارات البينشخصـية:** وتركـز تلك البرامج على تطوير قدرة المـدرس على التعامل بصورة إيجابية مع الطلاب والآباء والزملاء وإدارة المدرسـة، ويتم بناء العلاقات الاجتماعية الإيجابية من خلال السلوكيات الهادفة والموجهة لخدمة هذه الفئات من خلال توفير منتج تعليمـي جيد ويتم تعزيز تلك العلاقات البينشخصية من خلال تطوير آلـيات ووسائل الاتصال بين المدرسين وتلك الفئات والاستماع الجيد لمطالـب واحتياجات معظم تلك الفئات، ومن خلال تطوير مهارات احتواء الصراع داخل الفصل المدرسي.

٨- **التدريب على المحاور الحديثة للمناهج:** يجب أن تركز تلك البرامج علـى تـناول الاسـتراتيجيات والمحاور والمعايير الحديثة للمناهج المدرسية، وتشتمل تلك الفعاليات على التدريب على المناهج الجديدة والتدريـب علـى كيفية الاستفادة من النظم والتطبيقات التكنولوجية الحديـثة فـي توصيل محتوى المادة العلمية للطلاب بما يعود بالنفع على العملية التعليمية.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ويجب أن تتميز عملية تحديد أهداف التنمية المهنية بما يلي :

- أن تكـــون الأهـــداف مجددة تحديداً دقيقاً مع تجنب العمومية والعبارات التي تحتمل أكثر من معني.
- إمكانية تقييم وقياس تلك الأهداف وتقييم آليات تحقيق المدرسين لتلك الأهداف.
- إمكانـــية تطبيق تلك الأهداف على أرض الواقع وعدم وجود معوقات بحيث يكون هناك توافق بين النظرية والتطبيق .
- اتصال كل الأهداف بالأهداف القومية والمدرسية للعملية التعليمية.
- تحديد الحد الزمني لتطبيق تلك الأهداف وإمكانية تطبيقها وتحقيقها في الوقت المسموح وتجنب العمومية.

ومما سبق نؤكد على أنه يجب أن تركز برامج التنمية المهنية علـــى تحســـين محتوى المادة العلمية وعلى تطوير مهارات المدرس في عملـــية الـــتدريس، ويجب أن تكون برامج التنمية المهنية نقطة انطلاقه لـــتطوير مســـتوى الأداء الأكاديمي للطلاب، مع ضرورة ألا يكون هناك تناقض بين أهداف التنمية المهنية وأهداف وخطط المدرسة لتقييم وتطوير الأداء الأكاديمـــي للطلاب، مع ضرورة أن تشتمل برامج التنمية المهنية علـــى فـــرص عديدة ومختلفة لمكافأة المتميزين، وتكون عملية الإشراف والـــرقابة علـــى فعاليات التنمية المهنية عملية حازمة بحيث يكون هناك إشـــراف ورقابة على عمليات التدريب، وتحديد الأهداف ووضع الخطط والإشـــراف علـــى عملية التقييم الذاتي للمدرسين وعملية تحقيق أهداف بـــرامج التنمية المهنية، ويجب أن تسمح برامج التنمية المهنية بالمشاركة الفعالـــة للأفراد من خارج المدرسة مع إمكانية تطبيق وانضمام المدرسين لبرامج التنمية المهنية داخل وخارج المدرسة.

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

خامسا أدوار وكفايات المعلم الفعال في إدارة الفصل:

يقوم المعلم بأدوار مختلفة ومهمة في العملية التعليمية فهو يمارس دور القدوة لطلابه، ويقوم بدوره الإداري داخل الفصل من خلال عرضه للمحتوى الدراسي، ويقوم بدور الباحث والمجدد من خلال تشخيص المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، ومع تنوع الأدوار التي يتطلب من المعلم أن يقوم بها تبرز أهم خصائص ومقومات المعلم الناجح ومنها احترام شخصية طلابه، وقدراته على القياس والتقويم، وقربه من تلاميذه وتعاونه معهم وفهمه لهم، وإيمانه بأهمية مهنة التدريس، وزيادة المعلومات في المادة الواحدة، وزيادة عدد التخصصات، بالإضافة إلى زيادة عدد الطلاب ونظريات التعلم التي نتجت عنها طرائق جديدة للتعليم، وقدر اكبر من اعتماد الطلاب على أنفسهم، وتوقع متطلبات متغيرة من المدارس.

ومن ثم شهد دور المعلم تغيراً في الكيفية التي يتعلم بها الطلاب، فالطلاب أصبحوا في حاجة إلى معرفة كيفية الحصول على المعلومات، وكيفية تطبيقها في المواقف الجديدة، ومن ثم تنامت الحاجة إلى ضرورة إيجاد معلمين قادرين على القيام بأدوار جديدة داخل المؤسسات التعليمية، بحيث يستطيعون تنمية مهارات وقدرات الطلاب بما يتماشى مع المتغيرات الحالية.

وتتضمن هذه الأدوار ما يلي:

- **المعلم كموجه:** حيث اختلف دور المعلم من كونه ملقناً للطلاب إلى كونه موجه ومدرب، فالمعلم التقليدي اقتصر دوره في العمل على تخطيط الدروس، وتوجيه التعليمات والأسئلة للطلاب، بل وإجبارهم على الاختبارات، بالإضافة لذلك فقد كان مصدر المعلومات الوحيد داخل الفصل أما المعلم الفعال فقد تخلى عن صورته الذاتية كمصدر

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

للمعلومـــات، وأصبح ميسراً ومدعماً وموجهاً للطلاب، حيث يساعدهم فـــي إيجاد السبيل الأمثل إلى المعرفة والفهم الكامل، ومشجعاً لهم على التعاون والعمل بروح الفريق.

- **المعلـم كمرشد:** ولا يمكن للمعلمين أن يتوقعوا أن يقودوا الطلاب عن بعد، ولكن المعلم الفعال يحاول باستمرار إرشاد الطلاب داخل الفصل، ويشـــجع عملـــية التفاعل الاجتماعي بهدف تنمية المهارات الاجتماعية لديهـــم.وعلى الرغم من أن مجالات النشاطات التعليمية التي يجب أن تحـــدث في المدرسة يمكن أن تكون من القضايا المختلف عليها، إلا أن قليلا جداً يعترضون على أن الهدف الرئيسي للمدرسة هو رفع مستوى التحصـــيل الأكاديمـــي للطلاب، وتحقيق الأهداف السلوكية والمعرفية والوجدانية المتفق عليها، وليس هناك شك في أن المعلمين يمثلون حجر الزاوية في عملية الارتقاء بمستوى التحصيل الدراسي لطلابهم.

- **المعلم كمتخصص أكاديمي:** حيث شهد دور المعلم في نقل المعرفة إلى الطـــلاب تغييراً ملحوظاً، وترجع أهمية هذا الدور في أن المعلم يستمد مـــنه بقية أدواره، ويفرض هذا الدور على المعلم أن يكون متمكناً من المـــادة مطالـــباً بالتعلـــيم المســـتمر والـــتعلم الذاتي من خلال القراءة والاضـــطلاع الدائم في تخصصه ومتابعة الجديد والمستحدث في البنية المعرفية والمعلوماتية في تخصصه.

- **المعلـــم كباحـــث:** وقد تعاظمت أهمية هذا الدور في السنوات الأخيرة، فمهـــنة التعلـــيم من المهن الديناميكية التي تتأثر بأشكال التغير العلمي والمعرفي والتكنولوجي، حيث تنعكس مثل هذه التغيرات على المناهج، والتنظـــيمات المدرســـية، وعلى طرائق التدريس، والإدارة المدرسية، وتكنولوجيا التعليم وفى ظل هذه الظروف يواجه المعلم مشكلات عديدة تـــنعكس على دوره التربوي والتعليمي، وعلى ممارسته داخل المدرسة

* المصمم : فتاة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والفصل، ومن ثم يصبح باحثاً يحاول الإجابة على كثير من التساؤلات التي تواجهه استناداً على أسس علمية واقعية.

- **المعلم كعضو في المجتمع:** ففي ظل الواقع الجديد، فإن المعلم مطالب بأن يمثل مجتمعه الذي هو عضو فيه، وذلك على مستويين، أولهما: يتمثل في دوره القيادي مع طلاب مدرسته، فهو مطالب بتحقيق الغايات المرجوة للتربية والتعليم، ولذا يحاول قيادة الطلاب لتحقيق تلك الغايات، ثانيهما: يتمثل في دوره الريادي على مستوى المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة، حيث يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتصرفاته.
- **المعلم كقائد:** حيث يمثل المعلم هنا قائداً تعليمياً داخل الفصل، يؤثر في الطلاب من خلال خبرته في مجال التدريس، ويستطيع إدارتهم بفعالية من خلال تنمية الشعور بالالتزام والانضباط لديهم، بالإضافة لذلك فإنه يعرف مادته ومحتواها العلمي جيداً، كما يظهر الشعور بالاحترام والتقدير تجاه الطلاب، ولديه معايير ومستويات عالية وتوقعات متنوعة لهم، ويحاول باستمرار تدعيمهم، حيث يقوم بدور الميسر، كما يمكن الطلاب من أداء المهام المنوطة بهم.
- **المعلم كمبدع ومجدد:** ويقوم المعلم بدور المبدع الذي يغير الاستراتيجيات والأساليب والسياقات المختلفة والمواد عندما يجد أفضلها، ويستبدلها بالأخرى التي لا تتناسب مع خبرات التعلم الحالية التي لا تمد الطلاب بما ينفعهم، كما يقوم المعلم بتوظيف الصلة بين استراتيجيات التدريس ويستخدم بعض الأساليب الفعالة كالمحاكاة، والتعلم التعاوني، والتعلم النشط، والوسائل التعليمية، ولعب الدور، بالإضافة لذلك فإنه يستخدم ويقيم أفكار الطلاب حول كيفية تفعيل عملية التعلم.

* المصلى: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومسئوليات إدارية فنية متعددة من خلال اشتراكه مع إدارة المدرسة في تقسيم التلاميذ إلى مجموعات وتوزيعهم على الفصول ويقوم المعلم الفعال ببعض الجوانب الإدارية في المدرسة ومنها:

- المعلم هو العنصر الأساسي في ترجمة وتحقيق الأهداف التربوية العامة، والسياسة التربوية التي ترسمها الإدارة العليا للتعليم، فالمعلم يعبر عن هذه السياسة وهذه الأهداف بقدر فهمه لها، وممارسته لتطبيقها ووعيه بالمسئولية الملقاة عليه، واستجابته للنظام المدرسي الذي يعمل فيه.
- عند تحقيق المعلم للأهداف التربوية العامة يقوم بالواجبات الدراسية كما يقوم بالاشتراك في اللجان المختلفة التي تشكلها إدارة المدرسة، ويساهم في مجالس الآباء بالمدرسة، ويشترك في تنظيم الجدول المدرسي.
- يعتبر المعلم مسئول عن حفظ النظام في الفصل وداخل المدرسة، حيث يلتزم بما تحدده اللوائح والتعليمات والقرارات التي يعرضها عليه مدير المدرسة.
- يقوم المعلم بالتخطيط للمادة الدراسية التي يقوم بتدريسها، فيقسمها إلى موضوعات تتفق مع عدد الساعات المحددة للمادة في الخطة الدراسية، فالتخطيط الذي يعتبر من المفاهيم الأساسية في العمليات الإدارية يعتبر أيضاً هو جوهر العملية التعليمية، ويجب ربط هذا التخطيط للمادة العلمية بالأهداف السلوكية أو الخاصة مع مراعاة العوامل التي تتدخل في إعاقة تنفيذ الخطة مثل الإجازات، والإمكانية المتاحة من وسائل تعليمية وغيرها.
- يقوم المعلم أيضا بعملية التنظيم من خلال ما يقوم به مع زملائه

* المصلس: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

مـن تنسـيق بيـن الموضـوعات المتشابهة فى الهدف لتجنب الازدواجـية، ومـن خلال تنسيق عرض الموضوعات للطلاب بطريقة تساعد على فهم بعضها البعض.

- يقوم المعلم بإدارة الفصل سواء كان ذلك من خلال قيامه بتحقيق الـنمو الشـامل والمتكامل للطلاب أو من خلال دوره في إدارة وتوجـيه عمليتـي التعلـيم والتعلم، كما أنه يقوم بعمليات ومهام ومهـارات مخـتلفة أثناء تواجده داخل الفصل منها حفظ النظام، وتوفير المناخ التربوي الذي يساعد الطلاب ويشجع على التعلم، وهـذا يتطلـب مهارات إدارية في العلاقات الإنسانية والاتصال وغيرها من المهارات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها المعلم.
- ويمكـن للمعلم أن يساهم في تغيير وتطوير المجتمع باعتبار أن المدرسـة مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمته، والمعلم هو قوامهـا بصـفته قائداً ورائداً لمسيرة التعليم والتعلم في المجتمع، حيث يسهم في تنشئة الأجيال المتعاقبة وموجه لميول واستعدادات طلابـه ومشـارك فـي حل مشكلات مجتمعه وفى نشر الوعي والتنوير الاجتماعي.

ولكـني يتسـنى للمعلـم الفعـال القيام بأدواره الثقافية والتربوية والاجتماعـية والأكاديمـية المتعددة من حيث مطالب التغيير والتطور المستمر، فهو يحتاج إلى إعداد وتدريب مستمرين على مدى الحياة حتى يمكنه ملاحقة الجديد في ميدان عمله، ومن ثم رفع كفاءته التعليمية بما يسهم في تطوير العملية التعليمية ذاتها وتحسينها، فضلاً عن أن تدريب المعلميـن أثناء الخدمة يؤدى إلى تنمية خلفياتهم وخبراتهم المهنية، كما يـؤدى إلـى تحسين أدائهم وتغيير سلوكهم فى التدريس (التقليدي) إلى التدريس غير المباشر القائم على الأهداف.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أصبح للمعلم الفعال أدوارا جديدة ومتعددة عليه أن يقوم بها، ومنها الاهتمام بالنمو المتكامل للطالب من جميع النواحي، والاهتمام بالمشكلات الخاصة بالطلاب سواء التحصيلية أو النفسية، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يعطى فرصه للطلاب للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، والتخطيط الجيد لعمليات التعليم والتعلم، والتخطيط الجيد لعملية التواصل مع الطلاب، وتوفير الدافعية والمحافظة عليها، واستثارة اهتمام الطلاب بأهداف التعلم، وتشجيع الطلاب على المشاركة والتعاون في النشاطات الصعبة، وتنمية روح المسئولية لدى الطلاب، وحفظ النظام بطريقة تسهل عملية التعليم والتعلم.

ولذا تعد كفاءة المعلم من أهم العوامل المسئولة عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ونجاح الممارسات التعليمية أيضاً في تحقيق أهدافها يعتمد على استجابة المعلم لتلك الأهداف، ومدى قدرته على ترجمتها إلى مواقف سلوكية وخدمات تعليمية تعمل على إثراء عملية تعليم الطلاب ونموهم المتكامل الذي يعد الهدف الأسمى للتربية.

ولكي يحقق المعلم دوره هذا في عملية التعلم يجب أن يسعى جاهداً إلى نموه العقلي والمهني بصفة مستمرة ليقف على أحداث تطور المعرفة في مجال تخصصه، ولذا فالمعلم الجيد الواثق الواعي بأهمية طرق التدريس في الموقف التعليمي يجب أن يراعى تحقيق التفاعل بينه وبين طلابه، ويراعى الفروق الفردية بين الطلاب، ويدعم مظاهر سلوك الطلاب.

وتشير كفاءات المعلم إلى مختلف أشكال الأداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما، وبعبارة أخرى هي مجموعة الاتجاهات وأشكال الفهم والمهارات التي من شأنها تيسير العملية التعليمية، ويتم ذلك عن طريق ترجمة محتوى المقررات الدراسية،

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتحليل المهمة والوصف الدقيق لأدوار المعلم، ودراسة حاجات الطلاب، وتقدير الاحتياجات ودراسة المجتمع المحيط بالمدرسة ومعرفة متطلباته.

وتتضمن كفايات المعلم الفعال ما يلي:

١- **الكفايات التدريسية:** وهي تلك الكفايات التي تركز على عملية التدريس وطريقة إلقاء الدروس، ولكن يوجد نقص في تحقيق أهداف التعليم والتعلم الفعال لقلة تركيزها على الطالب كمحور العملية التعليمية، ونظراً لأنه توجد علاقة وثيقة بين التعليم الفعال في الصف الدراسي وبين رضا الطلاب وتفاعلهم مع المعلم، فإنه يمكن التخلص من بعض السلوكيات السلبية إذا اعتمد المعلم في تدريسه على الحوار وبناء الشخصية والخبرة من خلال المشاهدة والتطبيق الميداني.

٢- **الكفايات الإدارية:** لا يقتصر عمل المعلم على التدريس فقط، وإنما يقوم بأعمال إدارية لا تقل عن عمله في التدريس، وتتركز الكفايات الإدارية في التخطيط والتنسيق لمادته الدراسية، بالإضافة إلى التوجيه والإشراف والمتابعة، كما أن المعلم يضع قواعد وأنظمة خاصة بالفصل يشترك الطلاب في وضعها وتنفيذها بتوصيات من المعلم، ويتحقق ذلك من خلال اكتساب بعض المهارات مثل التخطيط المتمركز على تنظيم المعلومات والأفكار للوصول إلى تحقيق أهداف محددة، والتنظيم الذي يراعى قدرات الطلاب، والتوجيه الفعال.

٣- **كفايات الاتصال:** تعد عملية الاتصال عملية مستمرة مع الطلاب داخل الفصل وخارجه والاتصال بمصادر المعلومات المحلية والعالمية، ولذا فإن المعلم يجب أن يكتسب مهارات الاتصال مع الأفراد والجماعات ومع التقنيات الحديثة التي تساعده في تحقيق أعماله الإدارية والتعليمية، والمعلم الفعال هو الذي يعطى الفرصة

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

للطـــلاب للاتصـــال فـــيما بيـــنهم، والاتصال بالمعلم تحت إشرافه وتوجيهه.

٤- **كفايـــات إدارة الوقت:** فالمعلم الفعال هو القادر على استثمار الوقت ويحـــافظ علـــيه ويستفيد منه، وذلك من خلال التخلص من مضيعات الوقت داخل الفصل، لأن هذه المضيعات تأخذ جزءاً كبيراً من وقت المعلـــم الـــذي يجب أن يبذله في شرح المادة الدراسية، والحوار مع الطلاب، والاهتمام بمشكلاتهم، ورعاية سلوكهم.

سادساً: دور المدير في جودة المعلم :

بعـــد التأكد من أن جودة المعلم تعد من أهم المؤثرات على التفوق الدراسي للطلاب فإن ذلك قد جعل الطريق ممهدا أمام مديري المدارس لتصـــميم برامج جيدة تساهم في ارتقاء مستوي جودة العملية التعليمية داخل المدارس من خلال الارتقاء بمستوي جودة المعلم.

كمـــا يجـــب أن يكـــون لـــدي مديـــر المدرسة دراية شاملة بكل الاســـتراتيجيات والآلـــيات التـــي تتوافر لدي المدرسة وبكل الموارد التعليمـــية المتوافرة، ولسوء الحظ أن هناك نقص في تلك الموارد علي مســـتوي المـــدارس الحكومية ولكن علي الرغم من ذلك فإن المدرس الجـــيد هو الذي يتمكن من التعود علي ذلك النقص ويحاول تكملته من خـــلال الارتقاء بمستواه في العملية التدريسية للطلاب، ولكن أمام مدير المدرســـة العديـــد مـــن الحلول لتخطي تلك العقبة وهي محاولة ابتكار أساليب جيدة تساعد في توظيف كل الموارد المتاحة في أكثر من مجال يخـــدم جودة عملية التدريس، وفيما يلي بعض الأدوار التي من الممكن أن يقوم بها مدير المدرسة للتأكد من توافر مدرس فعال يتمتع بمقومات جودة المعلم داخل كل فصل من فصول المدرسة:

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

١ـ القدرة علي تحديد مميزات جودة عملية التدريس:

يجب أن يكون المدير علي دراية تامة بماهية ومقومات وخصائص جودة عملية التدريس وهناك العديد من الموارد والآليات التي تساعده علي تكوين رؤية مدرسية جيدة تجاه مميزات وخصائص جودة عملية التدريس وجودة المعلم بعضها يندرج ضمن آليات واستراتيجيات تقييم أداء المعلم وتقييم العلاقة بين ذلك الأداء وبين أداء الطلاب الأكاديمي داخل وخارج الفصول وبين أداء مستوي المدرسة ككل، ولذلك نجد أن هناك العديد من الدول والوزارات التعليمية والمدارس قد قامت بتحديد معايير جيدة لجودة المعلم، حيث يعتمد بعض تلك المعايير علي تأثير جودة المعلم علي مستويات الأداء الأكاديمي للطلاب وللمدرسة.

ويجب أن يضع المدير في اعتباره أن الطلاب لديهم القدرة الكاملة علي تحديد مدي مستوي جودة المعلم من خلال تأثير ذلك المعلم على سلوكياتهم داخل وخارج الفصول ومن خلال قدرة المعلم علي توصيل محتوي المادة العلمية للطلاب من أقصر وأسهل الطرق التي لا تجبر الطلاب علي القيام بالعديد من الإجراءات الصعبة لمتابعة شرح وأداء المدرس داخل الفصل وذلك من خلال تمتع المدرس بالمرونة في أدائه لمهامه التربوية داخل الفصل وخارجه، وبالتالي فإن أهم نصيحة نود أن نقدمها لمديري المدارس بذلك الصدد هي أن يضع في اعتباره أن الطلاب هم أهم محددات الحكم علي جودة المعلم من عدمها، وأن مفهوم جودة المعلم يشير بصورة رئيسية إلي " مدخلات " العملية التعليمية التي تتمثل في سلوكيات المدرس المهنية، وعملية شرح الدروس ونظم تقييم أداء المعلم والطالب والتي تؤدي إلي تصميم برامج تحسين وتطوير أداء المعلم والتي تؤثر بصورة كبيرة علي عملية تعليم الطلاب .

ويجب أن يعى المدير أن التأكد من جودة المعلم يعني التأكد من جودة عملية التدريس مما يعني بصورة كبيرة تحسين وتطوير مستويات

* المصلس : قناة (كتب تريوتة) على التليجرام ٥٠
* مكتبة ابن عمرش *

التحصـــيل والـــتفوق الأكاديمي للطلاب، ويجب ألا يخدع المدير بالمقولة التـــي تقول بأنه ليس من العدل أن يتم الحكم علي جودة المعلم من عدمها ثـــم أخـــذ القرارات بشأن برامج التنمية المهنية للعملية علي أساس نتائج الطـــلاب، بـــل أن هذه المقولة خاطئة وتعد في حد ذاتها من أهم العقبات التـــي يجب التغاضي عنها وذلك لأن نتائج الطلاب هي المقياس الرئيسي للحكم علي جودة المعلم من عدمها وليس للمؤهلات الأكاديمية للمدرس أي دور في ذلك .

٢ـ القدرة علي تحديد أفضل آليات وإستراتيجيات تطوير جودة المعلم:

يجب أن يكون مدير المدرسة علي دراية تامة بأكثر الأساليب فعالية لتطوير جودة عملية التدريس وهناك العديد من الإجراءات التي تحكم عملية التنمية المهنية للمدرسين والتي تساعد في تحسين وتطوير عملية تعليم الطلاب وهي كالتالي:

- يجب أن يعي المدير أن المدرسين يتعلمون بنفس الأسلوب الذي يتعلم به الطلاب، وهو توفير الفرص التي تمكنهم من تجربة المهارات التعليمية التي يكتسبونها في بيئات واقعية من خلال محاكاتها لنفس البيئة المدرسية مع ضرورة تشجيعهم علي التعاون بصورة جماعية مع زملاءهم .
- تكون برامج التنمية المهنية أكثر فعالية بينما تركز بصورة كبيرة علي اكتســـاب وتعليم المدرسين استراتيجيات وطرق تدريس جديدة تهدف إلي رفع مستوي أداء الطلاب .
- أكثر برامج التنمية المهنية فعالية وجودة هي البرامج التي تساعد علي تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي والإداري للمدرسة وبين معتقدات وأمـــال وأهـــداف المدرسة، وذلك يعني أنه يجب أن يتم إعادة هيكله الـــيوم الدراسي بالأسلوب الذي يساعد المدرسين علي تحقيق أقصي اســـتفادة في الإستراتيجيات الحديثة وبالأسلوب الذي يسمح للمدرسين

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بـــتوافر الفرصـــة التـــي تمكـــنهم مـــن تحلـــيل النتائج وتحليل تلك الاســـتراتيجيات علي تطوير عملية تعليم الطلاب وعلي تطوير جودة عملية التدريس.

- تشـــتمل الـــبرامج علي مقاييس للمحاسبية، ومتابعة أداء الطلاب من خـــلال دراسة تأثير تلك البرامج عليهم وتوفر الفرصة والمناخ الذي يمكـــن المدرسين من تجربة كل أسلوب وتحديد نقاط القوة والضعف فيه ومعالجة نقاط الضعف أو اللجوء إلي تطبيق أسلوب أو استراتيجية جديدة تخدم الغرض من برامج التنمية المهنية .
- أكـــثر الـــبرامج كفاءة هي البرامج التي تجعل هدفها الأساسي زيادة ورفـــع مستوي التحصيل الأكاديمي للطلاب من خلال تحليل النتائج والدرجات التي يحصل عليها الطلاب.
- البرامج التي تبدي اهتماماً كبيراً بالمعلومات المتوفرة عن كل مدرس وتنطوي علي استراتيجيات فعالة لإدارة وتحليل التغيرات التي تطرأ علي العملية التعليمية وعلي مستوي الطلاب .

٣- القدرة علي تحديد الأسلوب الذي يصلح للتطبيق داخل المدرسة التي يديرها :

مـــن هنا يأتي الدور الرئيسي الذي يجب أن يلعبه المدير في تطوير جودة المعلم وهو أن يعمل مدير المدرسة بكل السبل علي ترجمة كل تلك الإجـــراءات السابقة إلي برامج تحسين جودة المعلم يصلح للتطبيق داخل المدرسة، ويجب أن يضع في اعتباره متغيرين أساسيين وهما :

أ- المتغيرات المرتبطة بمهنة التدريس :

فهي عبارة عن الفعاليات والهياكل التي تركز علي الخبرات والفعاليات اليومـــية للعملـــية التعليمـــية باعتبارها العامل والمحرك الرئيسي للعملية التعليمـــية وتتمثل أهم تلك الممارسات الفعالة الخاصة بتلك المتغيرات بما يلي :

* المصلس : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- أن يقوم المدرس باختيار أحد المساعدين والمشاركين الذي يساعده في القيام بفعاليات عملية التدريس، ويكون اختياره من بين الطلاب، وبذلك تكون هناك علاقة تعاونية من ناحية أن الطالب يكون مدرساً وطالباً في نفس الوقت بحيث يشارك في إعداد الموارد والوسائل التعليمية ويشارك أيضا في رفع مستوي زملائه وهو بذلك يعمل بصورة غير مباشرة علي رفع مستوي أدائه التعليمي ورفع مستوي أداء المعلم داخل الفصل مما يحقق الغرض من تحسين وتطوير جودة عملية التدريس .
- أن يقوم المعلم بإقامة علاقات صداقة فعالة بينه وبين الطلاب ويركز علي جميع الطلاب وذلك بأن يكون مجموعات محدودة من الطلاب يختارهم ليكونوا مساعدين وشركاء له في عملية التدريس .
- أن يقوم المعلم بإجراء العديد من الدراسات والأبحاث داخل الفصل معتمدا علي الفعاليات التربوية والتعليمية التي تتم داخل الفصل وذلك لتحليل البيانات والدرجات التي يحصل عليها الطلاب وتحليل التغيرات التي تطرأ علي مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب والتي تطرأ علي السلوكيات التي يقوم بها الطلاب والتي تساعد علي تطوير وتحسين جودة عملية التدريس، وأيضا تحليل مدي تأثير جودة المعلم في إيضاح واستخدام الوسائل والوسائط التكنولوجية في التعرف علي مستويات الأداء الدراسي للطلاب .
- أن يقوم مدير المدرسة بتصميم نموذج جيد لتعليم المدرسين ولتقييم جودة المعلمين من خلال الاستعانة بالبيانات التي يتم الحصول عليها من الطلاب والبيانات الخاصة .
- أن يتعرف على مستويات ودرجات الطلاب ومستويات المدرس من خلال التقارير التي يكتبها عنه المشرفون التربويون والإداريون وذلك

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

للوقـوف علـى مستوي جودة المعلم وتحديد نقاط القوة والضعف في عمليـة الـتدريس ويجـب أن يشـمل ذلك النموذج علي العديد من التوصـيات والمقـترحات والحلـول التي يمكن إتباعها للتغلب علي المشـكلات التـي قد تحدث داخل الفصل وبذلك يكون ذلك النموذج عبارة عن مرجعية نظرية تحتوي علي العديد من الإرشادات والحلول التـي تـزيد مـن جودة المعلم سواء من الناحية التربوية أو الناحية السلوكية .

- أن يقـوم المديـر بإعطـاء المدرس الحرية الكاملة في تنظيم العملية التعليمـية داخـل الفصل بما يتماشي مع ظروف واحتياجات الطلاب والمـدرس داخل الفصل، حيث يقوم المدرس بتنظيم الفصل سواء في جماعات أو بصورة منفردة وذلك بغرض أن يتحمل المدير المسئولية الكاملـة عـن أدائه داخل الفصل وعن مستويات أداء الطلاب وبذلك يكـون نظام للمحاسبة والمكافأة علي الأداء وعلي جودة المعلم قائما علي أسس سليمة، ويجب أن يقوم مدير المدرسة بتخصيص جزء من فعالـيات الـيوم الدراسـي لتطوير مستويات أداء كل المعلمين داخل المدرسـة وذلـك مـن خـلال عقـد لقاءات وجلسات بين المديرين والمدرسـين وذلك بغرض مناقشة القضايا والمشكلات المتعلقة بمناخ العملية التعليمية داخل المدرسة والمتعلقة بالموارد والوسائل التعليمية وأسـلوب توزيعها داخل المدرسة وهل تعتبر تلك الوسائل والموارد كافية لتحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية أم أن هناك قصورا يجـب مـراعاتها عند محاسبة المدرسين أو مكافأتهم علي مستويات الأداء الأكاديمي للطلاب .
- أن يقوم المدير بدعوة مجموعة من الخبراء في عملية التدريس وذلك لإعطاء محاضرات تدريبية للمدرسين لرفع مستوي جودة أدائهم وذلك

* المصمم : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مـــن خلال أن يقوم المدير بتنظيم حصص دراسية داخل فصول تضم المدرســين فقــط كل حسب المادة المتخصص فيها، ثم يقوم الخبراء بشرح أحد الموضوعات من خلال إظهار وتوضيح الفعاليات المثالية والأساســية التي يجب أن تتم داخل الفصول بين المدرسين والطلاب، **ومــن الأفضل في ذلك المجال أن يكون مدير المدرسة هو الذي يقوم بإعطــاء تلــك الــدروس للمدرسين وذلك لوقوفه التام علي ظروف ومتطلــبات العملية التعليمية داخل مدرسته** ومن هنا يتم رفع مستوي التواصــل بين مدير المدرسة والمدرسين مما يعود بالنفع علي عملية الإشراف التربوي داخل المدرسة وعلي تطوير جودة المعلم في أدائه للمهام المنوط بها داخل الفصل سواء سلوكيا او تربويا .

- يجب أن يقوم مدير المدرسة بتوضيح رؤية شاملة للمدرسة وتوضيح الهــدف الأساســي مــن العملــية التعليمية داخل المدرسة للمدرسين **والاتفــاق معهم علي شعار للعملية التعليمية يسعي جميع العاملين في المدرســة إلــي تحقيقه بحيث يكون ذلك الشعار هو المحرك الرئيسي للفعالــيات والإجــراءات التي ذكرناها سالفا، ولكن يجب أن يراعي المدير عند تصميم ذلك الشعار أو الاتفاق عليه مع المدرسين أن يكون ذلك الشعار متماشيا مع المعايير التربوية القومية التي حددتها وزارة التعلــيم مــع ضــرورة مراعاة الهدف الرئيسي من العملية التعليمية وضــرورة مــراعاة والســماح للمجتــمع بالمشاركة الفعالة وليست المشــاركة الصورية في تحقيق ذلك الشعار وذلك علي طريق تحقيق** الهــدف الأساســي من العملية التعليمية والهدف الرئيسي من كل تلك الإجراءات وهو تطوير ورفع مستوي جودة المعلم مما يؤدي إلي رفع مســتوي العملية التعليمية داخل المدرسة ككل . وبذلك يكون للمجتمع دوراً ليس بسيطاً في تحديد مستوي جودة العملية التعليمية.

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتضم المتغيرات المرتبطة بمهنة التدريس عملية **تخطي حاجز الوقت** : وذلك بأن يتأكد مدير المدرسة من امتلاكه للعديد من الطرق والأساليب الفعالة التي تمكنه من توفير الوقت الكافي لكل تلك الإجراءات التنموية، ولكن تتفق كل تلك الوسائل والأساليب على أساسي واحد ألا وهو ضرورة اتفاق جميع العاملين في المدرسة من مديرين ومشرفين ومدرسين وطلاب وأعضاء المجتمع الخارجي (أعضاء مجالس الآباء)، على أن جودة المعلم هي المحرك الرئيسي لعملية تعليم الطلاب والمحور الرئيسي الذي تدور كل تلك الإجراءات حول تطويره، وفيما يلي بعض الإجراءات التي تساعد مدير المدرسة والمدرسين على تخطي حاجز الوقت :

- إعادة هيكلة ساعات اليوم الدراسي وذلك بغرض توفير ساعتين أو أكثر كل أسبوع تركز فيه كل فعالية المدرسة على تصميم برنامج تنموي يساعدني في تطوير وتحسين جودة المعلم.
- أن يقوم مدير المدرسة وأسرة كل مادة داخل المدرسة بتكريس معظم جهود فريق العمل لتحسين وتطوير جودة المعلم وذلك من خلال أن تقوم أسرة كل مادة بمرافقة أحد زملائهم أثناء الشرح داخل الفصل ويكونون هم المشرفين عليه بحيث يشبه ذلك الإجراء أسلوب التنمية المهنية التعاونية من خلال الزملاء، ثم يقوم أسرة المادة بعقد لقاء أسبوعي بينهم وذلك لمناقشة نقاط القوة والضعف في أداء المدرسية الذين قاموا بالإشراف عليهم من زملائهم وبذلك تكون أسرة المادة تطبق أسلوب التنمية المهنية مما يزيد من جودة العملية التعليمية من خلال رفع مستوى جودة المعلم.
- أن يقوم مدير المدرسة بتوفير الوقت الذي يسمح لكل مدرسة بتجربة الفعاليات التي اكتسبها وتعلمها من برامج التنمية المهنية على مختلف

* المصمم : فتاة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

صـــورها وأشكالها قبل أن يقوم بتطبيقها داخل الفصول أمام الطلاب وبذلك يتأكد كل مدرس في جدوى وجودة تلك الإجراءات والفعاليات ودورها في تطوير مستويات الأداء الأكاديمي للطلاب.

- أن يخصـــص مديـــر المدرســـة قبل بداية العام الدراسي بأسبوع أو أسبوعين أسبوعاً يطلق عليه أسبوع التنمية المهنية بحيث يقوم المعلم بالتدريـــب على أفضل الآليات الحديثة التي تساهم في تطوير العملية التعليمـــية ولكن يجب أن يتميز ذلك الأسبوع بالحزم بحيث تتم متابعة أداء المدرسين أثناء ذلك الأسبوع وتكون رقابة مجتمعية على أداءهم ويتم وضع قانون محاسبية بحيث تتم محاسبة المقصرين، وبذلك يبدأ العام الدراسي للمدرسين قبل بدايته للطلاب مما يساعد المدرسين على الدخـــول في أجواء العملية التعليمية بسرعة مما يؤثر بصورة كبيرة على نتائج الطلاب وعلى استعدادهم للتعاون مع مدرسيهم خلال العام الدراسي ككل، ثم تكون فعاليات اليوم الدراسي في الأسبوع الأول من الدراســـة انعكاساً للدروس التي تعلمها المدرسون أثناء أسبوع التنمية المهنـــية، وبذلك يكون ذلك الأسبوع من أحد الاستراتيجيات التربوية والتدريبـــية الخاصـــة بإعداد المعلم وتطوير جودة أدائه مما يزيد من إمكانـــية توفـــير نظم مختلفة للتغذية المرتدة للمدرسة ومكافآتهم على أدائهـــم الراقي داخل الفصول وأمام الطلاب، وبذلك يكون هناك دليلاً قويـــاً على أن جودة المعلم هي المحرك والمؤثر الرئيسي على جودة الأداء الدراســـي للطلاب، ودليلاً قوياً على أنه ليس لمؤهلات المعلم الأكاديمية دوراً في تحديد جودة المعلم بل الدور الأكبر يكون لمهاراته فـــي التعامل مع الطلاب والتواصل معهم بصورة فعالة داخل وخارج الفصل.

* المصلس: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بـ المتغيرات المرتبطة بفرص التعليم الخارجية:

فهـي عبارة عنْ أي إجراءٍ أو فعالية تتمْ خارج أو داخل المدرسة وتهـتم بـتطوير جـودة المعلـم ولكن تتميز تلك الفعاليات وتختلف عن الفعالـيات السابقة من حيث أنها يتم تنفيذها دون أي مشاركة في فعاليات عملـية البـتدريس اليومـية، وتتمـثل تلك الفرص الخارجية في البرامج التدريبـية والتعليمـية التـي تـتم فـي فصل الصيف أثناء الأجازات، والمؤتمـرات القومية والدولية في تطوير جودة المعلم، والتدريب وورش العمـل الموجهة نحو تطوير أداء المعلمين، والبرامج التعليمية المعتمدة. ولكن أصبحت تلك الفعاليات والبرامج التنموية أكثر شعبية وأكثر شيوعاً بين المدارس على مستوى العالم للعديد من الأسباب:

- تحتاج تلك الفرص الخارجية للتنمية إلى امتلاك المدرسين للقدرة على الـتحدث وفهـم بعـض اللغات الأجنبية وذلك لا يمكن أن يتم داخل المدرسة.
- تعـتمد معظـم تلـك الـبرامج على مناسبات وأحداث وتستلزم تلك المناسبات واللقاءات أن يقوم المدرس بها، والسفر من مكان إلى مكان ومقابلة أفراد ومدرسين جدد، ورؤية العملية التعليمية وعملية التدرّيس مـن عيون الخبراء في التدريس وذلك لا يمكن أن يتم داخل فعاليات اليوم الدراسي.
- تعتمد معظم تلك البرامج على أبحاث جيدة في عملية التدريس والتعليم وتعـتمد علـى خبرات العديد من الخبراء الذين كانوا مدرسين ذوى جـودة ومهـارات عالية في مهنة التدريس وبذلك تتجه معظم أنظار المدرسين تجاه المشاركة في فعاليات تلك البرامج والمنتديات .
- تعتمد معظم تلك البرامج والفرص التدريبية على نظام شبكات العمل الجماعـي والذي يعتبر من أهم المتطلبات الضرورية لنجاح العملية

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التعليمية في تلك الأيام، وتقوم معظم تلك الخبرات على تطبيق النظام الإلكتروني الشبكي داخل المدارس وهو الاتجاه الذي تسعى معظم المدارس على مستوى العالم إلى تطبيقه.

- يتعود المشتركون في تلك البرامج والفرص التدريبية على المشاركة الفعالة في تطوير أداء المدرسة ككل ويعتادون على نظم وخبرات تدريسية جديدة ويطلعون على أساليب ووسائط تكنولوجية حديثة تساهم في ارتقاء العملية التعليمية وبذلك تصبح عملية التدريس متعة بالنسبة لهم وبذلك يدركون أهمية التعلم المستمر في ارتقاء مستوى التدريس وفي تطوير جودة أداءهم داخل الفصول المدرسية.

وهنا سؤال يطرح نفسه: كيف يتمكن مدير المدرسة من الاستفادة من تلك الخبرات بصورة فعالة ؟

هناك العديد من الأفكار التي تساعده على ذلك والتي تتمثل في :

١- أن تكون القرارات التي يقوم بأخذها بالنسبة لبرامج التنمية المهنية للمدرسين قائمة ومعتمدة على نتائج وبيانات فعلية للطلاب وليست قائمة على أهواء أو اهتمامات ومصالح شخصية أو قائمة على أفكار فردية لا تتناسب مع طبيعة العمل داخل المدرسة.

٢- أن يتفق كل من المدير والمدرسين على مجموعة الاستفسارات والأسئلة والأهداف الضرورية التي ينبغي على المدرس أن يركز عليها خلال حضور تلك البرامج والفرص التدريبية.

٣- الاتفاق مع المدرسين على شعار وهدف يسعى كل مدرس يقوم بحضور فرص تدريبية خارجية إلى محاولة ترجمته إلى أسلوب جيد يكتسبه من تلك البرامج التدريبية.

٤- أن يقوم مدير المدرسة بتخصيص جزء من وقته بحيث يقوم بمناقشة

* المصمم : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتحليل نتائج.وتوصيات تلك البرامج التدريبية مع المدرسين المشتركين فيها.

٥- القيام بعقد جلسات متابعة لمتابعة ما تعلمه المدرسون من تلك البرامج والاتفاق على بعض الإجراءات التي يجب أن يقوم بها المدرسون بعد عودتهم من تلك البرامج التدريبية وذلك من خلال أن يقوم المدرس بما يلي :

أ- عندما يعود المدرس يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماع يضم كل المدرسين ثم يقوم ذلك المدرس بتقديم نموذج المدرس الفعال والذي تعلمه وتدرب عليه من خلال المشاركة في تلك البرامج التدريبية بحيث يضم ذلك الدرس الفعاليات النموذجية التي ينبغي أن يتم تنفيذها داخل الفصول أمام الطلاب.

ب- تحليل نقاط القوة والضعف في عملية التدريس التي تتم داخل المدرسة اعتماداً على المعارف والخبرات الجديدة التي اكتسبها المدرس من تلك البرامج التدريبية.

جـ- أن يطلب المدير من ذلك المدرس بأن يتعاون معه من أجل وضع خطة جيدة لتطبيق تلك الإجراءات التدريسية الجديدة التي اكتسبها، وذلك لأنها تتفق مع طبيعة وأهداف العملية التعليمية، داخل المدرسة والاتفاق فيما بينهم على أن تلك الخطة هي المحرك والقناة الرئيسية التي سيسير العمل داخل المدرسة من خلالها.

٦- أن يقوم المدير بعد ذلك بتخصيص جزء من وقته لعقد لقاءات متابعة بين المدرسين وذلك لتحليل تأثير تلك الفعاليات الجديدة على عمليات التحصيل الدراسي للطلاب وذلك بعد فترة من تطبيقها داخل الفصول المدرسية.

* المصمم : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٧- أن يتفق المدير مع جميع الأفراد داخل المدرسة من طلاب ومدرسين وأعضـــاء مجالس الآباء على أن جودة المعلم هي أفضل هدية يمكن تقديمها للطلاب داخل المدرسة، ولذلك يتعين على الجميع أن يتناول **بصورة فعالة في توفير الدعم والموارد اللازمة التي تضمن نجاح أي محاولـــة تدريبية لتطوير جودة المعلم وذلك.لأن كل هذا ينعكس على أداء المدرسة وعلى جودة العملية التعليمية بصورة إيجابية**

٤- تقييم جودة المعلم :

ممـــا لاشـــك فيه أن المعيار الرئيسي لتقييم جودة وفعالية المعلم من عدمهـــا هو دراسة وتقييم تأثير المعلم على مستويات التحصيل الدراسي للطـــلاب وتأثيره على عملية التعليم للطلاب ككل، ولكن هنا سؤال يطرح نفسه وهو : كيف يمكن قياس وتقييم أداء المعلم والتأكد من أن ذلك المعلم تتوافر فيه سمات المعلم الفعال من عدمها؟.

تظهـــر مشـــكلة كبيرة عند محاولة تقييم أداء المعلم وهي مشكل الـــتفرقة بين مسببات ارتفاع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب النابعة من قـــدرات ومهـــارات الطلاب والتي لم يكن للمدرسة أي تأثير عليها وبين مســـببات ارتفاع المستوى الأكاديمي لهم نتيجة لتأثير أداء المدرس عليها، وذلـــك لأننا لو لاحظنا بعض الفصول التي يحقق الطلاب فيها مستويات مـــرتفعة، مـــن الممكن أن نجد أن هذا الفصل ليس لديه مدرس جيد وأن سبب التفوق راجع إلى مهارة وقدرات الطلاب. .

وعلـــى العكس نلاحظ أن بعض الفصول التي يكون أداء الطلاب فيها منخفضاً من الممكن أن نجد أن مدرس ذلك الفصل تتوافر فيه سمات المـــدرس الفعـــال، وأن هذا القصور يرجع إلى طبيعة الطلاب حيث من الممكن أن يكون لديهم بعض الصعوبات التعليمية مثل مشكلة تأخر الفهم أو أنهـــم ليست لديهم مهارة التعامل والتعاون مع زملاءهم داخل الفصل

* المصلس : قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ممـــا يؤثر بشكل كبير على أداءهم داخل الفصل وبالتالى على مستويات الأكاديمية .

وللخـــروج من تلك المشكلة يجب أن يكون لدي المدرسة المعايير التى يتم الحكم من خلالها على أن مستويات الطلاب ناتجة عن مستويات المـــدرس أو عـــن أمـــور أخـــرى خارج المدرسة، ولذلك يجب أن يلجأ المدارس إلى تصنيف الطلاب سواء من خلال الجنس (ذكوراً أو إناثاً) أو مـــن خلال المستوى (مرتفع – متوسط – منخفض) وملاحظة تأثير أداء المدرســـين علـــى تلك المجموعات مع توفير نفس الدافع والحافز لهؤلاء الطـــلاب ونفـــس الدعـــم والمساندة العائلية والمجتمعية وتوفير مدرسين تـــتقارب مستوياتهم الأكاديمية، وبذلك من الممكن التوصل إلى تأثير أداء المـــدرس على تلك المجموعات وتحديد المدرس الذي تتوافر لديه سمات المـــدرس الفعال والمدرس الذي يحتاج إلى ضرورة إعداد جيد قائم على بـــرنامج مـــتطور للتنمية المهنية وذلك لرفع مستواه الأكاديمي سواء من ناحـــية المـــادة العلمـــية أو من ناحية طرق وأساليب التدريس والوسائل التعليمـــية حـــتى تضـــمن المدارس امتلاك ذلك المدرس لمهارات المعلم الفعال.

ثـــم بعـــد ذلك يتم تكرار نفس العملية ثم تقييم مستويات الطلاب طـــوال العام من شهر إلى شهر ثم بعد ذلك يتنقل التقييم من عام إلى عام وملاحظـــة التغييرات التي طرأت على مستويات الطلاب سواء بالإيجابية أو بالســـلب، وبـــتلك الطريقة يكون لدي المدرسة أسلوباً جيداً لتقييم تأثير أداء المعلـــم على أداء الطلاب، ومن هنا فإن ملاحظة أداء الطلاب على مدي عدة سنوات يتيح للمدرسة تحديد فعالية وجودة المعلم من عدمها من خصائص وسمات الطلاب ومن مستويات التحصيل الأكاديمي وأيضاً من خـــلال دراســـة الفروق الأكاديمية بين المدارس مثل دراسة جودة المدير وجودة البنية التحتية وتأثيرها على جودة المعلم وهنا سؤال بطرح نفسه :

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

هل تؤثر الفروق الفردية بين المدرسين على جودة المعلم؟

أصبحت مهمة تحقيق المساواة بين جميع المعلمين في مختلف المراحل من أهم الاتجاهات الحديثة في المجتمع التعليمي المعاصر، ويتركز الهدف من ذلك الاتجاه في مساعدة كل المدرسين من كل الفئات علي بذل أقصي طاقاتهم للتفوق ولبلوغ مستوي الجودة في التدريس، ولكن هل تلعب الفروق الفردية دورا كبيرا في التأثير علي مستويات التحصيل الدراسي للطلاب؟ أظهرت بعض الأبحاث التي قام بها "ستيفن و كين Steven & Kain" أن هناك فجوه كبيرة بين المدرس الفعال والمدرس غير الفعال وأن تلك الفجوة تابعة جزئيا من الفروق الفردية بين النوعين، وأن تلك الفجوة تؤثر تأثيرا كبيرا علي مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب.

وأكدت تلك الأبحاث أيضا علي أن نظام مكافأة المدرس علي أدائه المتميز تلعب دورا كبيرا أيضا في التأثير علي مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب، وذلك يعد من أهم أسباب عزوف المدرسين عن العمل في المدارس التي تقع في مجتمعات فقيرة والذهاب للعمل في المدارس في المجتمعات الغنية وذلك يؤثر بالسلب علي مستويات الأداء الأكاديمي للطلاب وبالتالي علي مستويات الأداء التربوي للمدرسة ككل، وذلك يدعونا إلي الحديث عن :**العلاقة بين جودة المعلم والتحصيل الدراسي للطلاب :**

يتركز الهدف الرئيسي من العملية التعليمية في مختلف المدارس في تحسين نتائج الطلاب من خلال التركيز علي مستويات التحصيل الأكاديمي، ولذلك أكد الجميع علي أنه لكي يتم تحسين عملية تعليم الطلاب، يجب أن يتم تطوير مهارات وقدرات المدرسين، ولذلك نجد أن عملية مكافأة المدرسين علي امتلاك مهارات المعلم الفعال هى من أحد

* المصادر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

أهم الاستراتجيات التي تشجع المدرسين علي اكتساب القدرات والمهارات الضرورية لتحقيق الهدف من العملية التعليمية وتحقيق الهدف من حركات الإصلاح التربوي المختلفة التي تركز بصورة كبيرة علي رفع مستوي جودة العملية التعليمية وذلك لن يتم دون رفع مستوي جودة المعلم ودون دراسة تأثير جودة المعلم علي مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب.

وترتكز فعالية أي نظام تقييم لجودة المعلم علي تطبيق نظم تطوير جودة المعلم وأيضا علي ما إذا كانت تتم مكافأة المدرسين علي امتلاك المهارات والمعارف التي تؤدي إلي ارتفاع مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب أم لا، ومن هنا سوف نتطرق إلي دراسة العلاقة بين جودة المعلم وامتلاكه للمهارات الضرورية لكي يكون معلم فعال ومستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب داخل الفصول المدرسية من خلال متابعات ميدانية للطلاب داخل الفصول وتحليل العلاقة بينهم وبين المدرسين ودراسة تأثير المدرس علي المهارات الأكاديمية والتربوية والسلوكية للطلاب، وتلعب الخصائص الفردية للطلاب وآراؤهم تجاه العملية التعليمية في المدرسة دوراً كبيراً في التأثير علي مستويات التحصيل الأكاديمي لهم بجانب تأثير جودة المعلم وتأثير البيئة المدرسية علي تلك المستويات ولكن إذا تم التحكم في تلك الخصائص الفردية والآراء والبيئة المدرسية فإن جودة المعلم سوف تكون هي المحدد الرئيسي لمستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب.

وتتركز مهمة عملية التدريس في تقديم التسهيلات والدعم الذي يضمنه تحقيق الطلاب مستويات مرتفعة من الأداء الأكاديمي وامتلاكهم للمهارات الرئيسية التي تزرعها بداخلهم العملية التعليمية والتي تؤهلهم للدخول في سوق العمل الخارجي، وتلعب جودة المعلم دورا كبيرا في ذلك الصدد حيث يؤثر بصورة كبيرة علي تحقيق الأهداف الرئيسية للعملية التعليمية

* المصلس : قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولحركات الإصلاح المدرسية، واعتمادا علي أن كفاءة المعلم وفعاليته هي أهم المؤشرات علي نتائج الطلاب الدراسية فقد اتجهت معظم حركات الإصلاح إلي الاهتمام بتوفير الحافز الذي يشجع المدرس علي امتلاك تلك المهارات الضرورية مما يؤدي بالتالي إلي بلوغ مستوي الجودة والفعالية الذي يضمن للمدرس الحصول علي المكافآت التي يتم تحديدها لمن يمتلك المهارات والكفاءات التدريسية التي تؤثر علي أداء الطلاب مما يزيد من مستوي التنافس بين المدرسين والذي يعود بالنفع علي العملية التعليمية، ولكن يجب أن نعرف أنه لن يتم تحقيق أي تأثير لجودة المعلم علي مستويات التحصيل الدراسي إلا إذا تحققت بعض الشروط :

١- توفير معايير لضبط وتحديد المهارات والمعارف التي توافرها لبلوغ مستوي الجودة والفعالية .

٢- يتم تقييم أداء وفعالية المدرسين من خلال تلك المعايير .

٣- يتم توفير الدعم والحافز الذي يشجع المدرسين علي اكتساب تلك المهارات والمعارف الضرورية المحددة .

وذلك يرجع إلي الاعتقاد السائد بأن المدرسين الذين يتم تقييمهم ويحققون درجات ومستويات مرتفعة هم الذين يؤثرون بصورة كبيرة علي عمليات التحصيل الأكاديمي للطلاب أكثر من المدرسين الذين تنخفض مستويات تقييمهم، ويحققون درجات منخفضة في معايير تقييم الأداء والجودة، وتعتمد عملية تأثير المدرسين علي مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب علي خصائص وسمات المدرس والتي تشتمل علي :

- سنوات خبرته في العمل الأكاديمي .
- مؤهلاته ومهاراته التدريسية والأكاديمية .
- مهاراته في التخاطب اللفظي والتواصل الفكري والذهني مع الطلاب.

* المصمم : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتلعب عملية تقييم مديري المدارس دوراً كبيراً في التأثير علي مستويات التحصيل الدراسي للطلاب نتيجة لأن التقرير يتم نشره داخل المدرسة،فيؤثر علي استعداد الطلاب وقابليتهم للتفاهم والتواصل مع ذلك المدرس، وعلي مستويات التحصيل الأكاديمي لهم، وذلك يؤدي بصورة كبيرة إلي ضرورة توافر مهارة التقييم لدي مديري المدارس وذلك لما لها من تأثير علي واقع العملية التعليمية داخل المدرسة ككل .

ومما سبق يتبين لنا أن جودة المعلم تعد من أهم المؤثرات علي عملية التحصيل الأكاديمي للطلاب فليس هناك تأكيدا أو اتفاقا علي وجود علاقة بينهم وبين خبرات المعلم، وبعبارة أخري هل تؤثر خصائص وسمات المعلم وخبراته الأكاديمية والمهنية علي مستوي فعاليته من عدمه، كما أن ليس لتلك الخصائص والسمات أي تأثير علي النتائج الأكاديمية للطلاب فليس لها أيضا أي تأثير علي جودة المعلم وفعاليته وذلك يرجع إلي الحقيقة السائدة بأن هذه الخصائص تؤثر فقط علي فعاليات المدرس داخل الفصول المدرسية، ولكنها لا تساهم بأي صورة أو بأخرى في تحديد فعالية المعلم من عدمها.

وبالتالي فإن ما يحدد فعالية المعلم وجودته هو مهارة المعلم في التواصل الفعال مع الطلاب وفي توصيل المادة العلمية إليهم من أقصر الطرق، ولذلك من الضروري جدا تقييم المعلم من خلال الفعاليات التربوية التي يقوم بأدائها داخل الفصول وليس من خلال شهاداته ولا مؤهلاته الأكاديمية وذلك للحكم عليه بأنه تتوافر لديه سمات وخصائص المعلم الفعال أو لا تتوافر لديه ولكن يجب أن يتم تقييم أداء المعلم اعتمادا علي مجموعة من المعايير التي تحددها وزارة التعليم والتي تسعي للتأكد من وجود علاقة بين أداء المعلم داخل الفصل وبين النتائج التي يحققها الطلاب في الامتحانات، وتسعي للتأكد أيضا من أن فعاليات المدرس داخل الفصل تؤثر علي جودة المعلم أم لا .

* المصلس : قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وبالتالـــي أصبح من الواضح لدينا أن جودة المعلم تؤثر تأثيرا كبيرا علي عملية التحصيل الأكاديمي للطلاب، حيث توصلت دراسة "فيرجسون Ferguson " إلـــي أن جـــودة المعلم مسئولة عن ٤٤ % من مستوي التحصـــيل الأكاديمـــي للطلاب وأن المجتمع الخارجي وعائلات الطلاب مســـئولين عـــن ٢٤ % من المستوي، وأن البيئة المدرسية بما فيها من معايير لتقييم العملية التعليمية وحجم الفصول المدرسية والوقت المدرسي وعملية توزيع الموارد التربوية داخل المدرسة مسئولة عن حوالي ٢٦ % مـــن مســـتويات التحصيل والتفوق الأكاديمي للطلاب، وذلك من أفضل النتائج بمعني أن المدارس تتأكد أنها من الممكن أن تؤثر بالإيجاب علي عمليات التفوق الدراسي للطلاب من خلال الاهتمام بجودة عملية التدريس داخل المدارس من خلال توفير معلمين تتوافر فيهم سمات الجودة وسمات المعلم الفعال .

سابعاً: المدارس الفعالة:

إذا نظرنا إلى الهدف من تطوير جودة المعلم وجدنا أنها تهدف إلى جزأين أساسين وهما:

- تطوير مستوى الأداء الأكاديمي والتحصيل الدراسي للطلاب.
- تطوير مستوى الأداء المدرسي والوصول بالمدرسة إلى مستوى المدرسة الفعالة:

ومـــن هنا سوف نحاول إلقاء الضوء على مبررات ظهور فكرة المدرســـة الفعالـــة، نشأت المدرسة الفعالة نتيجة للاختلافات بين الباحثين حـــول المؤثر الرئيسي على عملية التحصيل الأكاديمي للطلاب، واختلف بعضـــهم حـــول ذلك فمنهم من قال بأنه ليس للمدرسة أي دور في توجيه عملـــية التحصيل الدراسي للطلاب، ومنهم من قال بأن الآباء، والمرجعية الثقافية للطلاب هي المحرك الرئيسي لعملية التحصيل الأكاديمي للطلاب،

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومنهم من أرجع تلك العملية إلى مستوي جودة المعلم، ولذلك ظهرت فكرة المدرسة الفعالة لتوضح أنه يجب أن تمتلك المدارس الموارد التربوية الضرورية للتأكد من تطوير عملية تعليم الطلاب وذلك حتى يكون للمدرسة الدور الأكبر في تطوير جودة الأداء الأكاديمي للطلاب.

ولقد أجريت العديد من الدراسات التي قام بها "رونالد Ronald" لتحديد الخصائص والسمات المميزة للمدارس الفعالة والتي أدت إلى نجاح تلك المدارس في القيام بالدور الرئيسي في تطوير عمليات تعليم الطلاب، وأكد "رونالد" على أن المدارس الفعالة تنطوي على سبع خصائص، تمثل تلك الخصائص أهمية كبرى لأنها تعتبر المحركات والمؤشرات الرئيسية التي توضح أن المدرسة الفعالة هي المدرسة التي تحقق أعلى مستويات في عملية تعليم الطلاب، وأضاف مركز تطوير الدراسات التربوية التابع لولاية "ريفر هيلز River Hills " خاصيتين أخريتين تتعلقان بالتنمية المهنية وبثقافة المدرسة وبذلك تكون السمات المميزة للمدرسة الفعالة عبارة عن تسع خصائص تتركز في توافر ما يلي للمدرسة الفعالة.

١- **القيادة الفعالة:** وذلك بأن يكون مدير المدرسة هو الذي يقوم بالتعبير الفعال عن أهداف المدرسة وعن مهمة كل فرد داخل المدرسة، ويشتمل ذلك المفهوم على المدرسين والوكلاء وذلك لأن عملية الإدارة التعليمية الفعالة تعتبر نظاماً صعباً وتتطلب تعاوناً بين أكثر من مدير .

٢- **رؤية واضحة ومركزة :** وذلك من خلال مشاركة كل فئات العمل داخل المدرسة في تحديد رؤية ومهمة واحدة للمدرسة ألا وهى التركيز على عملية تعليم الطلاب ووضع جودة وفعالية المعلم في أولى اهتماماتها، ولكن يجب أن يكون هناك توازن بين المهارات الأساسية المطلوبة والمهارات التعليمية الفعالة.

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام ٠
* مكتبة ابن عمرش *

٣- **بيئة منظمة وآمنة:** وذلك بأن تكون البيئة المدرسية خالية من كل السلوكيات غير المرغوب فيها وتركز على السلوكيات المرغوب فيها ويكون المناخ التعليمي عاملاً مساعداً على تحقيق التقدم والتطور في عمليتي التدريس والتعليم.

٤- **توقعات وأهداف عالية الجودة:** وذلك بأن يكون لدي جميع العاملين في المدرسة اتفاقاً تاماً على أهداف وتوقعات عملية تعليم الطلاب ويجب أن يتمتع كل المدرسين والمديرين داخل تلك المدرسة بالقدرة على الوقوف على كافة نواحي المنهج الضرورية، ويقوم المدرسون بتطبيق واللجوء إلى استراتيجيات وطرق تدريس فعالة لضمان زيادة مستوى جودة التحصيل الأكاديمي للطلاب.

٥- **المتابعة المستمرة لمستويات الطلاب:** وذلك من خلال الوسائط والتطبيقات التكنولوجية لقياس وتقييم مستويات تقدم الطلاب في تحقيق النجاح الأكاديمي ومتابعة تلك المستويات التي تنتج بصورة كبيرة عن امتلاك الطلاب لكل مقدرات الأمور في المناهج التي يتم تدريسها.

٦- **علاقات اجتماعيه إيجابيه بين المنزل والمدرسة:** وذلك بأن تكون إحدى الأهداف الرئيسية للمدرسة هي إنشاء شبكة علاقات اجتماعية بين الآباء والمدرسة وذلك للدور الكبير الذي تلعبه العائلة في تقديم الدعم المادي والإشرافي والموارد التربوية للمدرسة والدور الذي تلعبه في مساعدة المدرسة على تحقيق مستويات راقية من الأداء الأكاديمي، ويجب أن تكون تلك العلاقات علاقات تكاملية بحيث يكمل المنزل المدرسة ويكون المنزل بمثابة الموضح والمؤكد على امتلاك الطلاب واستيعابهم للهدف من العملية التعليمية .

* المصمم : فتاة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٧- **فـرص تعليمـية فعالة للطلاب :** وذلك بأن يقوم المدرسون بالتركيز على سياسة وأهداف ومهمة المدرسة والتركيز علي أن يكونوا أكثر مهـارة في تطبيق المداخل النظامية التي تساهم في تطوير المناهج وتوفـير فـرص عديدة للطلاب للمشاركة بصورة أكثر فعالية في عملـية التعليم وأيضاً في عملية تحديد الأهداف والمتطلبات، التي يتعيـن علـى المدرسـة أن تسعى إلى تحقيقها، وبذلك تتميز تلك المـدارس بأنهـا تسـمح للطلاب وللمجتمع الخارجي بالمشاركة بصـورة فعالـة في عملية صنع القرار داخل المدرسة، وذلك لأن المجـتمع الخارجي والآباء هم أقرب الأفراد إلى الطلاب وهم أقدر الأفـراد على تحديد مطالب وحاجات الطلاب سواء الأكاديمية أو السـلوكية، والمجـتمع هو الملاذ الوحيد الذي يستوعب الطلاب ولذلك يتعين أن يكون له دور في رسم سياسة المدرسة وذلك حتى يعود بالنفع على الطلاب مما يعود بالنفع بصورة غير مباشرة على المجتمع الخارجي.

٨- **فـرص تنمـية مهنية فعالة للمدرسين والمديرين:** ولذلك تهتم إدارة المدرسة بتوفير برامج تنمية مهنية لكل العاملين داخل المدرسة من مدرسـين ومديريـن ممـا يزيد من قدرة هذه الفئات على الوفاء بالمتطلبات المختلفة للعملية التعليمية ويزيد من قدرة المدرسين على تحقيق النظام داخل الفصول وإدارة الفصول بالصورة التي تساعد في تحقيق أهداف وسياسة المدرسة المحددة.

٩- **ثقافـة مدرسية بناءة:** تلعب الثقافة المدرسية دوراً كبيراً في تطوير جـودة العملية التعليمية داخل المدرسة، ولكن ينبغي أن تكون تلك الثقافة استجابة لمطالب الطلاب والآباء والمجتمع، ويجب أن تعمل تلـك الـثقافة علـى تلبية تلك المطالب وذلك لأن الثقافة المدرسية

* المصمم : فتاة (كتب تريوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

عبارة عن المناخ السائد لدي المدرسة من تقاليد وقوانين وقيم وأعراف وأهداف العملية التعليمية والتي تنظم سير العمل داخل المدرسة، وتلعب تلك الثقافة الإيجابية دوراً كبيراً في زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدي المدرسين والمديرين بما يضمن تكريس كل جهودهم لخدمة العملية التعليمية داخل المدرسة.

وفوق كل هذا وذاك تلعب جودة المعلم دوراً كبيراً في تحديد فعالية المدرسة من عدمها وذلك لأنه لا يصح أن يطلق على مدرسة لفظ المدرسة الفعالة دون أن يتوافر لديها طاقم تدريس فعال يمتلك كل المهارات والخبرات التي تمكنه من رفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب ورفع مستوى الأداء الأكاديمي للمدرسة ككل،.ومن هنا فإن المعلم الفعال هو المحرك الرئيسي لعملية تطوير العملية التعليمية ذلك لأنه الأداة التي تحدد مسار العملية التعليمية والوسيلة التي تقود الفصل المدرسي تجاه تحقيق مطالب الطلاب والآباء والمجتمع من العملية التعليمية، ولذلك يجب الاهتمام بمستوى جودة المعلم واتخاذ كل التدابير والوسائل التي تضمن زيادة شعور المعلم بالجهازية والاستعداد لمواجهة التحديات التي تواجهه داخل الفصل واتخاذ تلك التحديات نقطة انطلاق تجاه تطوير العملية التعليمية.

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *

* مكتبة ابن عمرش *

❁ المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

❁ مكتبة ابن عمرو ❁

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

الفصل الثالث
أيدلوجية الضبط المدرسي

* مكتبة ابن عمروش *

❁ المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

❁ مكتبة ابن عمرو ❁

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *

الفصل الثالث
أيدلوجية الضبط المدرسي

مقدمـــة :

شهدت السنوات الأخيرة سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجـــية التـــي أثـــرت على المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، وتطلبت مثل هذه التطورات من المدرسة الاستجابة السريعة لها بهـــدف التكيف مع التجديدات التربوية الحديثة، كما صاحب هذه التغيرات ظهـــور بعض المشكلات السلوكية داخل المدرسة مثل التمرد والعصيان، والتغيـــب عـــن المدرســـة، وســـوء السلوك، ومن هنا دعت الحاجة إلى ضرورة السعي نحو تبني أساليب مختلفة من قبل كلا من المعلمين وإدارة المدرسة لتحقيق الضبط والانضباط داخلها.

ويقـــع علـــى عـــاتق المدرسة بوصفها احدى مؤسسات المجتمع مسئولية التنشئة الاجتماعية للطفل بجانب أسرته، ومساعدته على أن يكون مواطـــناً صـــالحاً، ويتطلـــب ذلك تطبيق بعض القواعد التربوية الحاكمة لســـلوك كلا من التلاميذ والمعلمين في محيط المدرسة، كما يستلزم ذلك اســـتثمار الرصيد المعرفي الخاص بها بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المجتمع الذي توجد به، ولذا تعد الحاجة إلى النظام في المدرسة وحجرة الدراســـة أمـــراً ضرورياً لعمليتي التعليم والتعلم، حيث يتم وضع القواعد والقوانين التي تدعم التكامل بينهما، وذلك لأن التلاميذ الذين يخالفون هذه القواعد لا يحرمون أنفسهم فقط من فرصة التعلم بل أنهم قد يعوقون تقدم أقرانهم في الفصل.

ويعتـــبر الانضـــباط المدرسي أو إدارة سلوك الأفراد في حجرة الدراســـة هي المشكلة الأولي في عقول الأفراد، كما يعد الانضباط أيضا أحد الموضوعات التي استحوذت علي اهتمام العاملين في مجالات العمل

* مكتبة ابن عمرش *

الشـــاملة التـــي تتعامل مع مناهج المدرسة، غير أن الممارسات السلوكية الخاطئة من جانب التلاميذ وما يصدر عنهم من تصرفات قد تؤدي أحيانا إلى اضطراب العملية التعليمية وعدم انتظامها، وذلك بسبب بعض مظاهر سوء السلوك التى تصدر من بعض التلاميذ في المدرسة كالتحدث بكثرة داخـــل الفصـــل، واســـتخدام الإشارات والألفاظ غير المهذبة، والإساءة للمعلميـــن بالمدرســـة واختلاق المشاجرة مع العاملين بالمدرسة، وتشويه وتخريب الممتلكات المدرسية عن قصد، ورمى الأشياء فى فناء المدرسة أو طـــرقاتها والخروج من الفصل أو المدرسة بدون إذن، وعدم الاهتمام بالأنشطة والغش .

وتعـــد الاتجاهات الايديولوجية التى يتبناها المعلمون نحو ضبط سلوك التلاميذ والتعامل معهم من أهم العناصر الفعالة فى تأثير المعلمين فى بيئة التعلم، وفى تكوين شخصية تلاميذهم، ويصنف الباحثون اتجاهات المعلميـــن نحـــو الضبط إلى صنفين أو بالأحرى نمطين فهناك المعلمون الذين يتبنون اتجاهات ايديولوجية إنسانية ومن ثم يستطيعون أن يتسامحوا مـــع التشـــتت والتعامل معه، دون قهر لتلاميذهم، في حين يتبني معلمون آخـــرون نمـــط آخر من الايديولوجية، يطلق عليها ايديولوجية الوصاية، ويشـــعر أصـــحاب هـــذه الايديولوجية بالتشتت لذى تلاميذهم، ولكن لا يتســـامحون معهـــم عند حد معين، ومن ثم يتصادم هؤلاء المعلمون مع تلاميذهم وبالتالي يلجأون إلى العقاب كوسيلة للقضاء على التشتت.

وتـــأتى دراســـة سندرا Sandra فى نفس الاتجاه السابق، حيث أوضـــحت أن اتجاهات وسلوكيات المعلم إما أن تكون قوة بنائية، أو قوة هادمة فى حجرة الدراسة،وأوضحت أن المعلم المتسامح هو الذى يستطيع أن يـــبقى علـــى الســـلوك الملائم داخل حجرة الدراسة فى إطار علاقات إنســـانية جـــيده، وأن المعلم عندما يسحب تسامحه وموافقته فإن مستوى

* المصلس : قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التشـــتت بين التلاميذ داخل حجرة الدراسة يميل إلى أن يكون أكبر، ومن ثـم يـــتزايد ميل ذلك المعلم (غير المتسامح) إلى استخدام العقاب كعلاجاً ظاهرياً للتشتت المتزايد.

وتلعـــب المشـــاعر والاتجاهات التى يتبناها المعلمون تجاه مسألة ضـــبط سلوك التلاميذ دوراً هاماً فى كيفية ضبط هذا السلوك، ولذا ينبغي على إدارة المدرسة أن تفهم جيداً أن نمط ايديولوجية ضبط سلوك التلاميذ الـــذي يتبناه المعلمون (أو يؤمنون به) داخل المدرسة هو الذى ينتج عنه التفاعلات الاجتماعية داخل المدرسة، وعليه يمكن أن تنشأ إما بيئة تتميز بكونهـــا مفـــتوحة، أو مغلقـــة، إن المناخ والمشاعر التى تبزغ من خلال الـــتفاعل بين الطرفين يمكن ان تساعد أو تعوق تنمية محيط تعليمي أكثر ملاءمة للتلاميذ.

وقـــد حـــأول ويلوبر ولورنسWillower& Laurence تنمية مقياس ايديولوجية ضبط سلوك التلاميذ المعروف باسم Pupil (PCI) Control Ideology وفـــق تصـــور مؤداه أن اختلافات المعلمين فى توجهـــاتهم الايديولوجـــية نحـــو ضبط التلاميذ يمكن أن تتباين على خط متصل Continuum يمتد بين طرفين، يوجد على الطرف الأول للمتصل معلم ذو ايديولوجية وصاية، حيث يتبع أساليب صارمة تهتم بحفظ النظام والضـــبط واتـــباع القواعـــد، وفى أقصى الطرف الآخر يوجد معلم ذو ايديولوجـــية إنســـانية، يتـــبع أساليب ديمقراطية إنسانية فى ضبط سلوك التلاميذ، وقد ساعد هذا المقياس على تحديد نمط سلوك ضبط التلاميذ لدى المعلميـــن، وتحديـــد وجه الضبط لديهم بالنسبة لهذا المتصل الذي يتباين عليه المعلمون من الوصاية إلى الإنسانية.

ويؤكـــد بـــاران Baran أن الفـــرد الذي تقع عليه العقوبة، قد لا يتصرف بمثل هذه الطريقة مرة أخري، فعلي الأقل فإنه يتعلم كيف يتجنب

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

العقوبـــة، ويـــري أن العقوبـــة قـــد تم تصميمها للتخلص من السلوكيات الخطـــيرة وغير المقبولة ، حيث يفترض أن الشخص الذي تتم معاقبته لا يتصرف بمثل هذه الطريقة مرة أخري وقد تناول الانضباط علي أنه نوع من تعديل السلوك، وتتضح فعالية أسلوب العقاب علي أساس خمس نتائج غير مرغوب فيها، وذلك في ضوء بعض المحددات وهي:

١- يؤدى العقاب إلى نتائج قمـــع مؤقتـــة.

٢- لا يوضح العقاب ما هو السلوك المقبول.

٣- يؤدي إلى تجنب السلوك غير المقبول.

٤- نقـــل المـــــرونة السلوكيـــــة.

٥- يصبح المعلم نموذج غير مرغوب.

ونتـــيجة لذلك، فإن العقاب البدني ليس هو السبيل الأفضل لتحقيق الضـــبط داخـــل المدرســـة حيـــث أن بزوغ نوع جديد من الانضباط في مدارســـنا والمجتمع قد أصبح أمراً غاية في الأهمية، وأن التوجيه الذاتي والانضـــباط الذاتـــي همـــا هدفـــان رئيسيان للمدرسة، ووفقاً لذلك فإن الانضـــباط يجـــب أن يستند علي الطاعة العمياء للمدير، ولكن يجب أن نحاول تحقيق النمو تجاه التوجيه الذاتي، كما أن أحد مهام المعلم الرئيسية هو فهم وتقبل مبادئ الانضباط الديمقراطي وعدم استخدام أساليب العقاب البدائية.

ويـــري بـــاروس Burrows أن ايديولوجية المعلمين لا يجب أن تكون قائمة علي اصطناع التلميذ للضبط والرقابة داخل المدرسة، ولذا فإن الانضـــباط في المدارس الحديثة يجب أن يكون مختلفا عنه في المدارس التقليدية القديمة حيث يتم ضبط وتنظيم التلاميذ كنموذج، ويجب أن يتبنى المعلـــم الفعال فلسفة جديدة للتعليم تستند علي الاعتقاد بأن السلوك يعتمد

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

علي معرفة التلميذ بالصحيح والخطأ، وأن التلميذ يتصرف بسلوك مقبول، لأن هذا السلوك صحيح ومقبول وليس لأن شخص ما أمره بفعل ذلك.

ومن هنا يمكن التمييز بين الانضباط في ظل الديمقراطية والانضباط تحت قيادة الأساليب القيادية الأخرى حيث وضح أن الانضباط في ظل الإدارة أو النظام الأوتوقراطي يعني تقييد الفرد، فالانضباط الذي يؤكد علي الديكتاتورية سوف يتعارض مع الديمقراطية ، وأن الأساليب الفعالة والعقابية لضبط الفصل تتواجد بجانب بعضها البعض، وأن تطبيق الأساليب العقابية قد تؤدي إلي تشويه المبادئ الجيدة للتدريب.

أولا : ايديولوجية ضبط سلوك التلاميذ:

يهتم العديد من المفكرين فى التربية بدراسة جوانب ما يسمى المنهج الخفى The Hidden Curriculum داخل المدرسة وكشف آلياته الفعالة فى غرس القيم، والاتجاهات، وأنماط الوعى المرغوبة لدى التلاميذ و"الضبط المدرسى" School discipline هو أحد العناصر البنيوية المكونة لهذا المنهج الخفى ، بل أنه من أهم عناصره جميعاً

وقد ينظر إلى الضبط المدرسي، من حيث واقعه الظاهر The Appearance على أنه أداة أو وسيلة تهيئة جو مستقر وملائم لانتظام سير العمل اليومى التربوى داخل المدرسة. وهذا صحيح، على مستوى الواقع الظاهرى فحسب. أما من جهة أخرى "فالضبط المدرسى" فى حقيقة واقعه وسيلة، أو أداة، للتنشئة، أو بالاحرى للتربية الخلقية داخل المدرسة.

ويمثل الضبط عنصر مهم وأساسي في المؤسسات الناجحة والتي تتميز بأنها تعتمد علي احترام السلطة والأنظمة وقواعد العمل ويعد الانضباط محور العملية التربوية، وأساس نجاحها وتحقيق أهدافها، ولا يقتصر دور الانضباط علي إسهامه في تحسين مستوي التلميذ بل يتعدى ذلك إلى تحقيق أحد الأهداف التربوية وهو الإسهام في نمو التلميذ الخلقي والاجتماعي

* المصلى : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

وارتبط مفهوم الضبط بالآثار والنتائج السلبية أو العقابية التي تم تخطيطها لتقليل المشكلات السلوكية عند استخدامها في سياق المدرسة، وعلى الرغم من تشجيع قطاعات المدرسة على تبنى أنواع غير تقليديه من العقاب لتحقيق الانضباط والتركيز على رؤية أكثر شمولية والتي تؤكد على تدعيم وزيادة السلوك المقبول ولذلك فإنه يمكن النظر إلى الانضباط على أنه مجموعة من التوقعات الواضحة والإيجابية التي تصاحب استراتيجيات التدريس والدعم على مستوى المدرسة لضمان نجاح جميع التلاميذ .

ومن ثم فإنه لابد من وضع سياسة واضحة لضبط سلوك التلاميذ تتضمن مجموعة من التوقعات الخاصة بجميع التلاميذ لتوفير بيئة تعلم آمنة ومنظمة، وفي حالة وضع هذه التوقعات، فإنه ينبغي علي التربويين مراعاة الأتي:

- ضمان أن المدرسة لديها خطة لتدريس المهارات الاجتماعية الأساسية لتمكن جميع التلاميذ من احتواء هذه التوقعات متضمنة التلاميذ ذوى صعوبات التعلم.
- التأكيد علي وضع خطة تعكس الممارسات المتمركزة حول الدلائل الحالية وسياسات قانونية لإشباع حاجات هؤلاء التلاميذ الذين لم يستجيبوا لاستراتيجيات الانضباط العامة
- التأكد من أن الخطة تركز علي التنمية المهنية والمساعدة الفنية عندما تفشل السياسات الحالية في تحقيق نجاح التلاميذ.

تتضمن الطرق التى يتم استخدمها في تطبيق قواعد وقوانين المدرسة بعض الأحكام المهنية التى يجب أن تكون مناسبة من يوم لآخر، ومن طالب لطالب، وتحقق التوازن بينهما، ومناسبة لطبيعة التلميذ والسلوك الجيد، وعادلة للطالب وكذلك فعالة.

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وسوف يتم تطبيق عملية ضبط التلاميذ بطريقة عادلة ومناسبة بغض النظر عن الجنس، والعقيدة والنوع أو المكانة، حيث سيتم إدارتها من خلال إدارة المدرسة وقوانين الدولة والتنظيمات وسياسة القطاع، فالعقاب الجسدى والذي تم تعريفه على أنه أى فعل أو سلوك يتسبب بطريقة مقصودة توقيع العقوبة الجسدية على التلميذ سوف يتم منعه داخل المدرسة، كما أن التلاميذ ذوى صعوبات التعلم يخضعون لنفس المعاملة تحت وطأة السياسية.

وتتضمن أسباب الضبط ما يلى:

- فشل التلاميذ في الالتزام بالقواعد والقوانين المكتوبة التى تضعها المدرسة.
- فشل التلاميذ في اتباع التعليمات الخاصة بالموظفين التى تم صياغتها في نطاق السلطة الممنوحة له.
- عدم قدرة التلميذ على الاستجابة بطريقة مناسبة للإجراءات التصحيحية للمعلمين.
- السلوكيات التى تتداخل بصورة مادية مع العملية التعليمية.

وطبقاً لآراء كلا من هوى وميسكل Hoy & Mskell فإن ايديولوجية ضبط سلوك التلاميذ التى يتبناها المعلمون قد قدمت معلومات هامة بشأن العلاقات بين المدرسين وطلابهم، ويعتمد مفهوم ضبط سلوك التلاميذ على سلسلة متصلة تمتد من ايديولوجية الوصاية إلى ايديولوجية إنسانية، مع الإشارة إلى الآراء المتناقضة من سلوك التلاميذ. وعادة ما نجد صاحب ايديولوجية الوصاية فى المدارس الأكثر تقليدية حيث يعمل المعلمون بأسلوب استبدادي، يرتكز على المادة الدراسية، إن العلاقات بين المعلم والتلميذ صارمة وينظر إلى التلاميذ على أنهم أشخاص غير

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مسئولين وغير منضبطين ويجب التحكم فيهم عن طريق الإجراءات العقابية، وأن العلاقات المجردة ومبدأ السخرية وعدم الثقة تنتشر فى مناخ المدرسة الوصاية.

كما تتميز ايديولوجية الوصاية بعدم الثقة بالتلاميذ والجهود المنظمة للتحكم فيهم تتزايد بين الطرفين " وحيث لاحظ تجوسفولد Tjosvoldإن المعلمين مهتمون بالقوة والتحكم أكثر من احتياجات المتعلم لتنمية الانضباط الذاتى، وقد أكد أن ذلك يؤدي إلى وجود بيئة تتسم بالطغيان والاستبداد، فى هذا الإطار تصبح القواعد والضوابط مهمة جداً ومن الممكن أن تصبح مفرطة.

١ـ أهداف ضبط سلوك التلاميذ وأهميته:

الضبط هو الهيكل الذي يساعد التلميذ على التوافق مع العالم الحقيقي بطريقة فعالة فهو بمثابة أساس تنمية الانضباط الذاتي للتلاميذ، ويتمحور الضبط الفعال والإيجابي نحو التدريس وتوجيه التلاميذ وليس إجبارهم فقط علي الطاعة، حيث يهدف كغيره من المدخلات إلى توضيح السلوك غير المرغوب، فالتلميذ ينبغى أن يتعلم دائما أن معلميه يحبونه ويدعمونه ومن ثم يجب التدعيم والحفاظ علي العلاقة بين المعلم والتلميذ .

ويعد انضباط التلاميذ واحداً من أهم المشكلات السلوكية في المدارس ولذا فإنه يمثل مشكلة غاية في الصعوبة فقد يركز المعلم علي التدريس حول حدود السلوك المقبول والذي يحتاج إلى مزيد من الوقت والطاقة، وربما يكون النطاق المحدود للمجتمع اليوم عائقاً يحول دون فعالية الانضباط.

ويكمن هدف الضبط في تشجيع السلوك المقبول اجتماعياً، فالشخص المنضبط يراعي حاجات ومشاعر الآخرين، ويجب أن يكون التلميذ قادر علي احترام سلطة الوالدين وحقوق الآخرين الذين يحترمون

* المصادر: قناة (كتب تيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أبنائهم، والهدف هنا هو حماية التلميذ من الخطر ومساعدته علي تعلم الانضباط الذاتي وتطوير شعور صحي مساعد علي الانضباط الذاتي.

وترجع أهمية الانضباط إلى:

أ- يعد شرط أساسي للتدريس والتعلم، فانضباط التلميذ يحقق للمعلم تحكماً في عملية التدريس ليصبح بمقدوره إكسابهم العلوم والمهارات والمعارف التي يخطط لها.

ب- يمثل الانضباط أهمية كبيرة للجانب الاجتماعي في المدرسة، حيث يسهل الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين التلاميذ وأنفسهم، وبين معلميهم وإدارة المدرسة.

ج- يُعلم الانضباط أهمية التعاون بين أفرد المجتمع المدرسي لتحقيق هدف معين

د- يؤكد علي أهمية التنظيم والتخطيط لإنجاز أي عمل وبدونه تعم الفوضى والعشوائية في العمل مما ينعكس علي أداء التلميذ والمعلم بوجه خاص، والمدرسة بوجه عام

وتشتمل عملية ضبط سلوك التلاميذ داخل الفصل علي:

- السياق ويشير إلى مجتمع المدرسة حيث يعتبر الاحترام المتبادل والتعاون وممارسه القيم الإنسانية ملامح متكاملة في محيط العمل.
- الملائمة مع حقوق ومسئوليات كل الجماعات والأفراد المهتمين والإدارة والمعلمين والمديرين والتلاميذ، وأولياء أمورهم، وأن تحدد الظروف الملائمة التي توجد في كل مدرسة تراعي حقيقة أن هؤلاء المشتركين قد ينتمون لمدرسة معينة.
- المعايير وتتضمن كل الأنشطة داخل المدرسة وتخلق نوع من الإحساس بالتوافق الاجتماعي.

* المصمم: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- تحـــدد أســـلوب الإدارة لمديـــر المدرسة ودوره في التشجيع والإحســـاس بالمســـئوليات المشـــتركة بيـــن الأفراد العاملين والإحساس بالالتزام من قبل كل من التلاميذ وأولياء الأمور.

وقد يتضمن الضبط ثلاثة أبعاد هي:

- **الضبط الوقائي:** ويحدث عندما يتم التركيز علي جمع البيانات وخلـــق بيئة مدرسية فعالة حيث يمكن التنبؤ بالسلوك وضبطه، ويحـــتاج المعلـــم إلى توفير بعض المعززات التي تساعده في توجيه الاختبارات النظامية للطالب.
- **الوقايـــة الإجرائـــية:** حيـــث يحـــتاج المعلم إلى التنبؤ بالفعل والسلوك والإجراءات التي يمكن اتخاذها لمنع حدوث مشكلات ســـلوكية، وأن يصبح قادرا علي التنبؤ بالإجراءات التي يمكن تنفـــيذها لتعزيز السلوك المرغوب وتلاشي المخالفات السلوكية التي لا تتفق مع قواعد العمل المدرسي.
- **الضـــبط التحليلي:** ويمثل ما يستطيع المعلم فعله مع مرتكبي المخالفات السلوكية والتلميذ المخالف لقواعد المدرسة، ويحتاج المعلـــم إلـــى اكتشـــاف ما يحتاجه لكي يمنع حدوث مزيد من المشكلات في ضوء خطة موضوعة لتعديل سلوك الطالب.

ويتم تدعيم المعلمين من قبل الإدارة العليا في تحقيق الضبط داخل حجرة الدراسة ولكن يتوقف تحديد معرفة كيف ومتى يمكن تحقيق ذلك على قدرات المعلم الشخصية، على الرغم من تطبيق إجراءات عملية الضبط من قبل إدارة المدرسة التي تسعى دائما إلى مساندة المعلم عن طريق بعض الأدوات والأساليب مثل التنظيمات المدرسية وقواعد العمل والقوانين الحاكمة لسلوك التلاميذ، ومن ثم فإنه ينبغي على المعلم الربط

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بين هذه الأساليب التي تساعد على احتواء مشكلات الانضباط داخل الفصل وكذلك الصراعات سواء كانت بين أولياء الأمور أو إدارة المدرسة، وما يثار هنا هو ما هي حقوق المدرسة، وحقوق التلميذ أثناء عملية الضبط ؟ وهل يعرف المعلمون حقوق التلاميذ؟.

في الواقع تحدث مشكلات الضبط عندما يرفض التلاميذ الالتزام بالقواعد والقوانين المدرسية سواء داخل حجرة الدراسة أو المدرسة ومن ثم يتم كسر هذه القواعد التي تتعامل مع أنشطة الأفراد وبالتالي يتم تطبيق العقاب على من يرتكب مثل هذه المخالفات السلوكية ويتطلب التنسيق بين العقاب ومخالفة القواعد أن يتم تقديمها في صورة مكتوبة وأن تكون عقوبة عدم الانضباط محددة، ويجب أن ترتبط هذه القواعد بعملية التربية والعمليات التي داخل المدرسة ذات الصلة بإجراءات ضبط سلوك التلاميذ، ولذا يجب تذكرة المعلمين بضرورة الالتزام بهذا المبدأ، فضلا عن ذلك يجب أن يكون جميع التلاميذ على دراية بقواعد السلوك داخل المدرسة، وترتبط إحدى المشكلات الكبرى بتحقيق الانضباط المدرسي بالعمليات الإجرائية، وعلى الرغم من تلاشي بعض المخالفات السلوكية داخل المدرسة من قبل المعلمين والمديرين والتلاميذ .

إلا أن تغيير أو تعديل سلوك الأفراد يعد أمراً اكثر سهولة من تغيير سلوك عدد كبير من التلاميذ المراهقين والذي يميل سلوكهم إلى الاندفاعية والتهور بدون توجه أو رؤية معينة لأثار مثل هذه الأنشطة ، ومن ثم فإن المعلم يمثل العامل الحاسم في كيفية تصرف التلاميذ داخل الفصل .

٢- مسئولية المعلمين في تحقيق الضبط المدرسي:

فى الواقع فأن طرق الانضباط الفعال تصبح أكثر فاعلية عندما يرغب المعلمون في الاقلاع عن ممارسة الرقابة اللصيقة على التلاميذ

* المصمم : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ويتيحون الفرصة لهم للعمل بطريقة تعاونية، وعندما يتم تشجيع التلاميذ على التعبير عن آرائهم من خلال طرح بعض الاختيارات وحل المشكلات وتحسين مناخ الفصل في ظل وجود نوع من التعاون والمشاركة والاحترام المتبادل، ولذلك في حالة توافر الحرية لدى التلاميذ للاختيار فأنه يسهل إدارة التلاميذ داخل حجره الدارسة في ظل مناخ جيد.

ويعتبر بناء بيئة مدرسيه آمنة هي وظيفة المعلم الرئيسية ليسهل ضبط التلميذ وسلوكه فعندما يتم تحديد القواعد والقوانين على سبيل المثال فإن المعلمين يوجهون المناقشة ويساعدون التلاميذ على تحديد السلوك المقبول واختيار القواعد والقوانين المرتبطة بمثل هذا السلوك، وفى حالة حدوث سؤ سلوك، فالمعلم يساعد التلاميذ على فهم المشكلة ويوجههم لاتخاذ القرار المناسب لحل هذه المشكلة ، وبدلا من معاقبة هؤلاء التلاميذ، فانه يستخدم هذه البيئة في السماح للطلاب بالرقابة على حياتهم الخاصة، ويتولد لدى التلاميذ الإحساس بالتخوف من فقد الرقابة عن طريق إعطاء الحرية للطلاب للتصرف بسلوك مقبول اجتماعياً.

وعندما تحدث بعض المشكلات السلوكية، فإن المعلم يحتاج إلى تحديد معنى هذا السلوك وما يحتاجه التلميذ، وما يمكن أن يفعله المعلمون لتشجيعهم على القيام بسلوكيات مقبولة، وتتبع كل هذه السلوكيات من مصدر ما على الرغم من عدم قدرة التلاميذ على توضيح ما يحتاجون إليه، وأن دور المعلم هو التعامل مع المواقف المختلفة عن طريق محاولة فهم هذه المواقف ومكوناتها ومن ثم فإن المعلمين يساعدون التلاميذ على الشعور بالقبول وملاحظة ما يحتاجونه بالفعل ويستطيع الأقران أيضا مساعدة التلاميذ على احتواء بعض المشكلات السلوكية من خلال اقتراح بعض البدائل للتعامل مع مثل هذه القضايا.

يجب أن يعتبر الأفراد العاملين أنفسهم مسئولين عن سلوك التلاميذ في جميع الأوقات، أوان يستجيبوا بطريقه ملائمة للسلوكيات غير

* المصمم : قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المقبولة، ولجودة التدريس أثر مباشر على جوده سلوك التلاميذ والعكس صحيح، كما أن طرق التدريس التي تتناسب مع قدرات التلاميذ وظروف العمل تؤدى إلى استجابة إيجابية من قبل التلاميذ.

فضلاً عن ذلك فأن سلوك المعلمين وأنشطتهم تؤثر على سلوكيات التلاميذ الذين يدرسون لهم ومن ثم فان لهم دوراً هاماً في تدعيم بيئة المدرسة والتي تدعم السلوك الجيد والاحترام المتبادل بين كل أعضاء المجتمع المدرسي – من إدارة المدرسة والمعلمين والأفراد العاملين والتلاميذ، وأولياء الأمور وبعض الأفراد الآخرين والمهنيين الذين يوفرون الخدمة للمدرسة.

ويجب أن تتلاشى أية استجابة للسلوك غير المقبول و التهديدات والأهداف الغامضة والعقاب للفرد أكثر منه للسلوك، كما يجب تجنب السلوكيات غير المرغوبة والمخالفات السلوكية، إذا ما أردنا تحقيق مستوى عالي من الانضباط.

يتنوع ضبط التلاميذ وفقا للمستوي العمري فقد تأخذ أحد الأشكال المختلفة، ويعتمد نوع الضبط الذي يتم فرضه على مدى سوء سلوك التلاميذ وعدم طاعتهم للأوامر والأحداث والأنشطة غير المقبولة اجتماعيًا، والمستوي الأكاديمي للطالب، واتجاهات التلميذ نحو الإجراءات التصحيحية وحقائق وظروف كل قضية وحالة.

وتوجد بعض المواقف التي تسبب مشكلات الانضباط للمعلمين المبتدئين وهى:

- نقص الثقة بالنفس في العمل مع المراهقين والشباب: وقد يمثلون مشكله في تعاملهم مع المعلم، ويعد إدراك ذلك رد فعل طبيعي.
- المظهر قد يكون مشكلة: فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت المظهر على أنه حق فردى وشخصي، إلا أن المعلم يجب

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أن يـدرك أن عادات الملبس والعادات الصحية الشخصية قد تمثل إحـدى مشـكلات الانضـباط المدرسـي عن طريق فقد الاحترام المتبادل ، ولكن في نفس الوقت يستطيع تغيير الخصائص السلوكية الفـردية التي ترتبط بالمظهر إذا كان المظهر الشخصى يساهم في تواجد مشكله ضبط التلاميذ .

- التوقعات التربوية غير الحقيقية قد تؤدى إلى مشكلة الانضباط: ولذا فـإن المعلـم يجب أن يراعى أن هؤلاء التلاميذ ما هم إلا بشر قد يتعرضـون لنسيان ما يتم تكليفهم به من واجبات وذلك عن طريق تقبل ذلك بسلوك إيجابي حتى يستطيع تغيير سلوكهم.
- محـاولات إحراج الطالب: ستؤدى إلى تكوين اتجاهات سلبية تجاه المعلـم، فانتقاد المعلم لجميع طلاب الفصل لن يساعده على كسب احترام التلاميذ له.
- معـرفة كـيف ومـتى تطبق قواعد السلوك التي ترتبط بمهارات الاتصال الشخصية للمعلم؟، ومن ثم يجب:

أ- تحديـد الأشياء التي تتطلب الانضباط والتي تساعد المعلم في ضبط الفصل.

ب-اعتـبار الإحسـاس العـام أمـراً ضرورياً لوظيفة التدريس الناجحة.

٣- مبادئ إيديولوجية ضبط سلوك التلاميذ

توجد بعض المبادئ التى تحكم عملية ضبط سلوك التلاميذ داخل حجرة الدراسة ومنها:

أ- الآثار السلبية تؤدى أحيانا إلى تغير السلوك وليس الاتجاهات فغالبا ما يراعى التلاميذ الهياكل والاطر الخاصة بالآثار السلبية مثل التصحيح

* المصمم : فتاة (كتب تريوتك) على التليجرام O
* مكتبة ابن عمرش *

الشفهي والعقاب البدني وما ينجم عنها من تغير في سلوكهم، وإذا لم يتم استخدامها مع استراتيجيات التعزيز القوية فأنها قد تؤدى إلى بعض الاتجاهات السلبية التى ربما تتضح فى سلوكهم داخل الفصل.

ب- تؤدى استراتيجيات التعزيز الايجابى فقط إلى تغير فى الاتجاهات على المدى البعيد فالسلوك الايجابى لا يمكن تعزيزه عن طريق التهديد بالعواقب السيئة على التلميذ ولكن يمكن تحقيق ذلك عن طريق تدعيم الاتجاهات الداخلية ونسق القيم لدى التلميذ واللذان يحددان السلوك المرغوب وغير المرغوب.

ج- الآثار السلبية لا تحسن سلوك التلميذ ولكنها غالبا ما تؤدى إلى تكرار سوء السلوك .

لا يراعى التلاميذ الآثار السلبية أو العواقب الوخيمة لما يصدر عنهم من سلوك بل ينصب تركيزهم على الآثار الناجمة عن تصرفهم بطريقة ما ومعنى ذلك أن تلك العملية تتم خارج مركز الضبط المعرفي، ولذا فإنه فى حالة معاقبتهم على سلوكهم فإنهم يستجيبون وجدانياً من خلال مشاعر الغضب، والاحباط.

د- الضبط المعرفي للسلوك يمكن تعلمه من خلال نظم التعزيز الإيجابية، حيث يستطيع التلاميذ تعلم ضبط السلوك من خلال الاستراتيجيات المعرفية ويتطلب ذلك توفير الوقت اللازم لتحقيق الضبط الانفعالى السلوكي، وفى حالة زيادة سوء سلوك التلاميذ داخل الفصل فأنه يمكن استخدام نظم بديلة للتعزيز الايجابى.

ه- يجب أن تتسم نظم التعزيز الإيجابى بالشمولية بحيث يستطيع التلميذ ملاحظاتها، ومن ثم يصبح لديه القدرة على تعديل وتحسين سلوكه.

حيث تتيح له هذه النظم الفرصة لفهم التوقعات المختلفة فى الواقع المعاش داخل الفصل.

* المصلس: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

و- يجب تعزيز السلوك المنضبط دائما من خلال سلطة المعلم داخل الفصل ويتطلب ذلك استخدام أساليب مختلفة لإدارة الفصل بجانب الاستعانة ببعض النظم الإدارية الأخرى، التي تساعد المعلم على أداء مهامه والتلميذ على تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي.

٤- الاتجاهات الحديثة فى ايديولوجية ضبط سلوك التلاميذ:

توجد بعض الاتجاهات الحديثة فى ضبط سلوك التلاميذ داخل الفصل الدراسى والتى تهدف إلى تطوير السلوك المرغوب وزيادة حدوثه وذلك من خلال استخدام إجراءات التعزيز بنوعيه الايجابي والسلبي، كما تهدف إلى ضبط وتعديل السلوك غير المرغوب وتتلخص هذه الاتجاهات فيما يلى:

أ- ضبط السلوك عن طريق زيادة حدوثه :

يتصف السلوك الذى يجرى ضبطه بالإيجابية عموما وبالتالى إذا كان معدل حدوث السلوك لدى التلميذ لم يصل إلى الدرجة التى تتطلبها المهمة الدراسية وغير كاف لنجاحه فى الحياة المدرسية أو الاجتماعية فان المدرس يلجأ إلى زيادة حدوث هذا السلوك لدى التلميذ من خلال استخدام التعزيز بنوعيه الايجابي والسلبى.

ويعتبر التعزيز من الإجراءات التى تكاد لا تخلو برامج ضبط وتعديل السلوك المختلفة منه لانه ذو أثر بالغ فى ضبط السلوك، وينقسم التعزيز إلى :

- **التعزيز الايجابى:** وهو التطبيق المناسب للتعزيز بهدف زيادة حدوث السلوك المرغوب، ويخضع لبعض الشروط مثل استخدام السلوك المستهدف زيادته وتحديده واختيار المعززات، وملاحظة التلميذ داخل الفصل والانتباه لسلوكه وتعزيز السلوك المستهدف زيادته ، وتتضمن عدد من الإجراءات مثل المدح والاهتمام والتلاحم الجسدى ،

* المصمم: فنان (كتب تربوية) على التليجرام ٥٠
* مكتبة ابن عمرش *

والتعبـيرات الايجابية كالابتسامة ، والتلامح البصرى ، وتستخدم هذه الأساليب فى ضبط سلوك التلاميذ فى المدرسة .

ويتضمن التعزيز الاجتماعى عدد من المميزات منها:

- إن المـدح والموافقـة اللفظـية وغير اللفظية فعالة جدا فى ضبط السلوك لدى التلاميذ.
- إن الـتعزيز الاجتماعي أمر سهل التنفيذ من قبل المدرس كما ان المدح يمكن تقديمه لعدد من التلاميذ فى وقت واحد وبسرعة .
- يخـتلف المدح عن المعززات الاخرى كالطعام مثلا فى انه عند عدم استخدامه لا يولد احساسا بالحرمان .
- أنه يمكن استخدام المدح والاهتمام فى كل المواقف داخل المدرسة من قبل المعلمين.
- غـير أنه يعاب على أسلوب التعزيز الاجتماعي أنها ليست دائماً فعالة وقد لا تحدث تغير في السلوك بالدرجة المتوقعة .

- **الامتيازات والأنشطة :** يمكن استخدام أسلوب الامتيازات والأنشطة فى الفصـل الدراسـى لتعزيز السلوك الذى يرغب المعلم فى إنمائه حيث يسمح للتلاميذ بالاشتراك فى انشطة من اختيارهم فى أوقات الراحة أو علاج ما لديهم من مشكلات .

ـ **الـتعزيز السلبى :** ويتمثل فى دعم السلوك المرغوب – زيادة حدوثه– وذلـك مـن خلال إزالة المثيرات التى لا يرغب التلميذ فيها، وتطبيقه داخل الفصل الدراسي من خلال إزالة المدرس شيئا غير مرغوب من التلميذ اذا تحسن اداؤه فى السلوك المستهدف مباشرة.

يجب أن يكون التعزيز الإيجابي هو السمة الرئيسية للانضباط المدرسي، حيث يتم تشجيع التلاميذ علي التصرف بطريقة أكثر عقلانية

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

تجاه كل أعضاء المدرسة، كما ينبغي أن يشجع المعلمون على أن يحتفلوا بمثل هذا السلوك المقبول اجتماعياً ومدي انعكاسه علي عملية التحصيل التي قد تشهد اختلافاً واضحاً في حالة انضباط التلاميذ، ويكمن الهدف الرئيسي لهذا المدخل في خلق المناخ الجيد والذي يستطيع فيه جميع التلاميذ التصرف بسلوك إيجابي بغض النظر عن قدراتهم الأكاديمية بحيث يصبح سلوكهم الإيجابي هو المعيار الحقيقي.

ويجب أن يكون هناك نوع من الاتساق بين عملية التحفيز للتلاميذ والتعزيز الإيجابي لسلوكهم ويحدث التعزيز الإيجابي عند ما يتم إدراكها وتدعيمها للسلوك المقبول، ولا يقتصر الأمر هنا علي توضيح المزايا ولكن ما يجب التركيز عليه هو عملية التفاعل التي تتم بين التلاميذ والمعلمين حيث يتم توصيل بعض القيم لديهم حول السلوك المقبول.

بـ ضبط السلوك من خلال اختزال الاستجابات غير المرغوبة :

تستخدم عادة لزيادة السلوك المرغوب فى الفصل ولكن قد يكون الهدف هو الحد من السلوكيات غير المرغوبة، ويمكن استخدام التعزيز لتحقيق هذا الهدف من خلال عدة طرق أهمها:

- **تعزيز السلوكيات الاخرى** : وتعتبر احدى الطرق المستخدمة لاختزال الانماط السلوكية غير المرغوبة وهى تعزيز سلوك التلميذ عندما ينخرط فى سلوكيات اخرى مقبولة و مثل هذا النوع من التعزيز يعرف باسم التدعيم التمايزى للسلوكيات الاخرى.
- **تعزيز المعدلات المنخفضة من الاستجابة** : وتستخدم هذه الطريقة فى الحد من السلوكيات غير المرغوبة أو فى زيادة الفترة الزمنية التى تمضى دون حدوث السلوك غير المرغوب وتعرف هذه الطريقة بالتعزيز التمايزى للمعدلات المتخفضة من الاستجابة .

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

جـ ضبط السلوك بتقليله وإزالته:

تعتبر مهمة المعلم الأساسية داخل الفصل الدراسى هى مساعدته للطلاب على اكتساب السلوكيات الاكاديمية الاجتماعية المرغوبة والتى تساعده على ان يصبح فرداً له دور فى المجتمع، ومن هنا جاء الاهتمام بتشكيل السلوكيات المرغوبة والتى لها وظيفة فى حياة التلاميذ، وعلى الرغم من ذلك فان المعلم قد يجد نفسه مضطر إلى التعامل مع بعض السلوكيات غير المقبولة، منها العدوان والعنف والفوضى.

وقد تتطلب مثل هذه السلوكيات لجوء المعلم إلى استخدام بعض الفنيات السلوكية لضبط سلوك التلاميذ ومنها:

- **العقاب:** وتتنوع ما بين العقاب اللفظى بالتأنيب أو التوبيخ، والعقاب المادى بالخسارة لشيئ يملكه التلميذ كالنقود أو العقاب البدني بالضرب المبرح وذلك فى حالة سوء السلوك المتطرف، ويستخدم العقاب لتقليل السلوك غير المرغوب.
- **الانطفاء:** ويستند على قاعدة مفادها أن السلوك الذى يتم تعزيزه يقوى ويستمر بينما السلوك الذى لا يعزز يتوقف ويضعف بعد فترة، وبالتالى فإن مفهوم الانطفاء فى الفصل الدراسى يعنى توقف المعلم عن السلوك غير المرغوب.

د ـ ضبط السلوك برعايته وتعميمه:

على الرغم من أن ضبط السلوك هو الهدف المنشود لاحداث تغير فى سلوك التلميذ داخل الفصل إلا أن هناك ثمة تحدى يتمثل فى تعميم السلوك والمحافظة على استمراره بعد انتهاء اجراء تعديل السلوك، ولذا فأن مهمة المعلم تمتد إلى مقابلة هذه السلوكيات ورعايتها حتى تصبح جزءاً من خصائص شخصية التلميذ ويعتبر الضبط الذاتى هو

* المصلس : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أحـد الفنـيات والاجراءات الهامة فى تحقيق ذلك، حيث يعنى زيادة استقلالية التلميذ و تمكنه من نفسه بسرعة حتى يتم الضبط الخارجى لسـلوكه بواسطة تعديل السلوك وينتقل إلى تمكنه من ضبطه لنفسه بمعنى تدريب التلميذ على الانتقال من الإتيان بالسلوك المستهدف من أجـل الاثابـة الخارجية إلى الإتيان بالسلوك إلى الإثابة الذاتية، أى الانتقال من الدعم الخارجى إلى التدعيم الذاتي.

هـ الضبط الذاتى:

ويتضمن ما يلى:

- **المراقبة (الملاحظة) الذاتية:** توضح للطالب طبيعة سلوكه وحجم المشكلة التى يعانى منها ومعرفة المثيرات التى قد تؤثر فى أفعاله ، والعواقـب الـناتجة عـن هذا السلوك، وتشير نتائج الدراسات التجريبية إلى أن الملاحظة الذاتية تسهم فى دعم السلوك الايجابى وبقدر أقل فى تقليل السلوك السلبى.
- **الـبرمجة السلوكية:** يعنى استخدام التلميذ نفسه بعض مقدمات أو عواقـب مناسـبة للاستجابة المطلوب ضبطها، وتتكون البرمجة السـلوكية من التدعيم الذاتى الإيجابى بعد أداء استجابة معينة فقط أو التدعيم الذاتي السلبي لتجنب منبه منفرٌ أو الهروب منه بعد أداء اسـتجابة معينة، وبمعنى آخر يلجأ التلميذ إلى التعزيز الذاتى فى حالـة تحقيق السلوك المستهدف، أو اللجوء إلى العقاب الذاتى فى حالـة عـدم تحقيق السلوك المستهدف، ويعتبر التعزيز الذاتى هو العنصر الفعال فى عملية الضبط الذاتى.
- **ضـبط المثـيرات البيئية :** تعنى التحكم فى المثيرات البيئية التى تهيـئ الفرص لحدوث السلوك بهدف ضبط ذلك السلوك، وكذلك إضـافة المثـيرات البيئـية الـتى تهيئ الفرص لحدوث السلوك

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المســـتهدف، ويتحقق ذلك عن طريق إزالة أو تجنب مواقف الحياة اليومية التى يكون فيها القرار أو الاختيار ضروريا.

ثانياً: العقاب المدرسي وأساليبه :

لقـــد تـــم تعريف العقاب بطرق عديدة فإذا ما نظرنا إلى قاموس ويبســـتر Webster فأننا نجد كلمة عقاب (عقب) يعني يدرب أو يتطور من خلال التعلم والممارسة، والضبط الذاتي يعني أن يقع تحت الـــرقابة وأن يفـــرض علـــيه نـــوع من النظام، وتتفق جميعها علي الانضباط كرقابة مفروضة علي الفرد.

وقـــد أعـــتمد مفهوم العقاب في الماضي علي مجموعة من المبادئ الخاطئة ومنها:

- لكـــي تجعل التلاميذ يؤدون جيداً يجب أن نجعلهم أولاً يشعرون بالأسوأ.
- يـــتعلم التلاميذ أفضل من خلال الرقابة أكثر من استكشاف النتائج من اختيارهم في بيئة التعلم ولقد أوضحت الدراسات التي تناولت العقـــاب أن نظام الإثابة والعقاب له أثار سلبية بعيده المدى مثل (التمرد ، وسوء استخدام السلطة، والإذعان والخضوع) كما أنها لا تؤكد على الانضباط الذاتي أو الرقابة الذاتية أو أية خصائص أخري أو مهارات النجاح فى الحياة .

ويرى نيلسون Nilson أن الاحترام المتبادل يتطلب أن ينظر المعلمون إلى التلاميذ على أنهم أفراداً متفردين، حيث لا يعامل المعلمون الذين يرون التلاميذ بهذه الطريقة على انهم إنسان إلى والذي يمكن معالجة وظيفته ومراقبتها، لكنهم ينظرون إلى التلاميذ على أنهم موارد قيمة لديهم قدر من الأفكار والمهارات، كما أن هؤلاء المعلمون يتخطون المعايير التقليدية للرقابة حيث تعتبر الرقابة هي المكون الرئيسي، ويتطلب

* المصمم: فتاة (كتب تريوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ذلك خلق مناخ مدرسي جيد للاحترام المتبادل عندما يتيح المعلم للطلاب المشاركة والاتصال بين كلا من المعلم والتلميذ، ومن ثم فانه عندما يشعر التلاميذ بالتقدير والرعاية فأنهم يرغبون في التعاون والابتعاد عن السلوكيات الخاطئة.

وبالرغم من أن العقاب من أكثر وسائل ضبط السلوك استخداما فى حياتنا اليومية إلا أن البعض يشكك فى جدواه ويدعوا إلى الامتناع عن استخدامه ويعد العقاب أسلوباً فعالاً في تقليل ظهور اشكال السلوك غير المرغوب فيه وتتعدد اشكال العقاب وأنواعه في ضبط سلوك التلاميذ والعديد من الأساليب قد تكون مفيدة أحيانا وفيما يلي عرض لأهمها:

١. **العقـاب اللفظـي** :ويقصـد بها كل اشكال التهديدات اللفظية والتوبيخ واسـتخدام العبارات الخارجة، ويعد استخدام عبارات التأنيب والالفاظ التى من قبيل احذرك أو انذرك من اكثر الكلمات تكراراً في الفصول المدرسـية، ويسـتخدم التأنيب كجزء من برامج واسعة تستخدم فيها الموافقة لزيادة السلوك المرغوب، والرفض والتأنيب لاختزال السلوك غير المرغوب وهو أكثر أساليب العقاب تطبيقا ولكن قد يؤدى تكرار استخدامه فى كل المواقف غير المقبولة إلى أن يفقد قيمته أو أهميته.

٢. **الوقـت المسـتقطع مـن التعزيز** : ويقصد به الغاء كافة التعزيزات الايجابية لفترة محدده من الوقت ، وفى هذا الوقت المستقطع لا يتلقى التلمـيذ المعـززات الايجابية التى كان يتلقاها بطبيعة الحال وهناك طرق لتطبيق هذا الأسلوب منها عزل التلميذ أو أبعاده عن الموقف أي بمعنى سحب المثيرات والمعززات الايجابية المرغوب فيها لمدة معينة أو بشـكل دائم حسب نوع ودرجة السلوك غير المرغوب فيها أي كل أشـكال الحـرمان والعزلة الاجتماعية مثل المقاطعة الكلامية من قبل الافراد أو الأصدقاء أو المدرسين.

* المصمم: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ويعد أسلوب الوقت المستقطع فعال جدا فى الحد من السلوكيات الخاطئة فى الفصل ويوصى دائما أن يكون الوقت المستقطع قصير نسبيا حتى لو تكرر ذلك عده مرات فقد يكون اكثر فعالية من الوقت المستقطع الطويل .

٣. **ثمن الاستجابة** : يشير ثمن الاستجابة إلى فقد التعزيز الايجابى أو جزء منه، وفى معظم تطبيقات هذا الأسلوب يتم استرداد جزء تم منحه على شكل معززات ومن هذا المنطق يشعر التلميذ أنه سيخسر شئ ما نتيجة سلوكه الخاطئ، ولذلك يجب أن يقوم المعلم بشرح هذا الأسلوب قبل تطبيقه ليعرف التلميذ متى سيطبق علية هذا العقاب وقيمة التكلفة التى سيخسرها ومن امثلة ذلك عدم السماح للطالب بالجلوس مع اصدقاء أوفى المقعد الذى اختاره ومنعه من استخدام الالعاب والمجلات لفترة من الوقت حتى يتحسن سلوكه ويتميز بأنه سهل التطبيق كاجراء عقابى وأن نتائجه سريعة.

٤. **التصحيح الزائد والاجراء الايجابي**: يعتبر أسلوب التصحيح الزائد نوعا من أساليب العقاب الفعالة فى ضبط سلوك التلاميذ والتصحيح الزائد هو العودة إلى وضع سابق ويتضمن تصحيح الآثار البيئية للسلوك غير المرغوب اما الاجراء الايجابى فيتضمن اجراء السلوك المرغوب وعلى المعلم أن يشرح الإجراءات الإضافية التي يرغب فى تعليمها أو السلوك المرغوب تعلمه فمثلا التلميذ الذى يحدث ضجيج فى الفصل ربما يجبره على السكوت لبعض الوقت ويتعهد امام الآخرين أن هذا السلوك لا يتكرر ثانياً وهكذا فان مثل هذا السلوك العقابى يستخدم لعقاب الاطفال الذين يمارسون سلوكيات كالسرقة اما أسلوب الأجراء الايجابي جعل التلميذ السيئ السلوك يقوم بتنظيف وترتيب الفصل كلما فعل سلوكه حيث يطلب منه أن يرفع يداه ليكون معروفا للمدرس وزملائه كما يؤثر عامل توقيت العقاب فى نجاح عملية ضبط السلوك.

* المصمم: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٥. **الاحتجاز:** قد يقوم المعلم باحتجاز التلميذ بعد انتهاء اليوم الدراسي بسبب مخالفته لقواعد وقوانين المدرسة أو بسبب سوء سلوكه لمدة لا تزيد عن ٣٠ دقيقة في أى يوم، ولكنه في حالة تداخلها مع وسائل النقل فلن يتم احتجاز هذا التلميذ إذا لم يتم الترتيب مع أولياء أمور هؤلاء التلاميذ بتوفير وسائل نقل بديلة، ولن تبدأ عملية الاحتجاز -إلا بعد اخبار أولياء الأمور بسببها إلا في حالة التلاميذ الكبار.

وقد يسبق ذلك أن يقوم المعلم باخبار التلميذ بطبيعة نوع العقاب الذي تم توقيعه عليه بسبب سلوك معين صدر منه والمزعم ارتكابه لمخالفة ما، وبالتإلى فسوف يتيح التلميذ فرصة لتوضيح وتفسير سلوكه للمعلم، وسوف يكون هذا التلميذ الذي يتم احتجازه تحت الإشراف المباشر للمعلم أو أحد العاملين الآخرين، أما المدير فسوف يكون مسئولاً عن توضيح أن الوقت الذي قضاه التلميذ كنوع من العقاب قد تم استغلاله بطريقة جيدة.

٦. **النقل المفاجئ:** ربما يتم نقل التلميذ بطريقة مباشرة من الفصل أو المادة عن طريق المعلم أو المدير أو بأي بشكل من الإجراءات العلاجية و يتم إرسالها للمدير أو موظف مختص بالمدرسة بدون محاولة استخدام الإجراءات التصحيحية بشرط أن يكون لدي المعلم أو المدير سبب كافي لكي يعتقد أن وجود التلميذ يمثل نوعاً من الخطر المستمر للتلميذ أو للتلاميذ الآخرين أو علي العملية التعليمية داخل المدرسة، وسوف تستمر عملية النقل حتى يتوقف الخطر أو التهديد.

٧. **الفصل المؤقت من المدرسة:** يدعم مجلس إدارة المدرسة الجهود التى تهدف إلى توفير المناخ المدرسي الجيد للتعلم، والحفاظ على مستويات عالية من الحضور، ولذلك فإن المدرسة والبرامج التى تقدمها تضع برنامج للفصل من المدرسة، ويستبعد التلميذ بصفة مؤقتة عن بيئة العمل ولكنه يسمح للطلاب بتحسين مستوي التحصيل والتقدم التعليمي

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

في المدرسة، فالتلاميذ الذين تم فصلهم من المدرسة قد منحوا الفرصة كحق خاص ومن ثم فإنه يتوقع منهم أن يخضعوا لتوقعات المعلمين، حيث يحق لولي أمر أحد التلاميذ الذين تم فصلهم لغرض الضبط عقد مناقشة موجهه واجتماع مع مدير المدرسة لاحتواء مثل هذا الأذى، وسوف يخضع كل من التلاميذ وولي أمره للمساءلة من قبل المدير وكذلك سيتم الاستشهاد بالمعلمين المشتركين في هذا الامر الخاص بالحاق الأذى بالتلميذ كما سيكون له الحق في تقديم شكوى مكتوبة للمراقبين والمفتشين داخل المدرسة بعد مرور يومين علي الأقل، وإذا لم يتم البت في هذه الشكوى، فإنه يحق للطالب وولي أمره بعد مرور يومين دراسيين علي الأقل تقديم شكوى أخري لمدير المدرسة أثناء الاجتماع معه وربما يتم عقد لقاء مغلق للنظر في هذه الشكوى، وسوف يخبرهما مدير المدرسة بنتائج ذلك في غضون عشرة أيام من تاريخ التقدم بهذه الشكوى وسوف تستمر الإجراءات النظامية علي الرغم من تطبيق إجراءات الشكوى إذا لم يقترح من المدير والمراقبين تأجيل مثل هذا الأمر.

وتخضع عملية الفصل المؤقت لبعض الشروط والمحددات أولها: ارتباط المخالفة السلوكية بأنشطة المدرسة وحضور التلميذ والتي قد يتم ارتكابها فى محيط المدرسة أو أثناء الذهاب والعودة منها، أو في أثناء فترة تناول الغذاء، وما يجب الإشارة إليه هنا أنه يمكن فصل التلميذ لاى سلوك يرتبط بأنشطة المدرسة حتى لو كانت آثار مثل هذا السلوك تنعكس على أية مدرسة أخرى غير مدرسة التلميذ، وثانيها: أن المدرسة لا تقوم بفصل التلميذ على المخالفة السلوكية الأولى التي قام بارتكابها ولكنها تعاقبه بالفصل المؤقت إذا ما حاول تكرار ما بدر منه من سلوك غير مقبول وذلك في محاولة من إدارة

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المدرسة لحث التلميذ على الطاعة والالتزام بقواعد وقوانين المدرسة، كما أنه يمكن فصل هذا التلميذ إذا ما ارتكب بعض المخالفات الأخرى مثل إيذاء أقرانه أو استخدامه لبعض الأدوات كالسكين أو الأشياء الخطيرة داخل الفصل والتى قد ينجم عنها بعض الإصابات لدى التلاميذ الآخرين والتى تنعكس بالسلب على العملية التعليمية، وينبغي على التلميذ أن يطلب من إدارة المدرسة شرح وتفسير كيفية تمثيل سلوكه كمخالفة فى حالة إذا ما اقرت المدرسة أن السلوك الصادر عنه يمثل تهديدا على العملية التعليمية، وإذا ما فشلت المدرسة في ذلك، فانه يحق للطالب ان يتقدم بشكوى لإدارة المدرسة أو المراقبين بها.

٨. **الطرد الطارئ:** ربما يتم استبعاد التلميذ من المدرسة بدون التحقيق في الأمر أو أى شكل من الإجراءات العلاجية إذا ما اعتقد المدير أن التلميذ يمثل خطر مباشر ودائم على نفسه وعلى غيره من التلاميذ، والمعلمين أو المدير أو كونه مرتكب لمخالفات تعليمية تتعلق بالنظام المدرسي وتعوق العملية التعليمية وسوف يستمر هذا الطرد المفاجئ إلا إذا عاد التلميذ إلى صوابه بواسطة المدير أو حتى تتحسن صورته داخل المدرسة ومن ثم يتم اتخاذ قرار بشأنه، وربما تستمر عقوبة الطرد المفاجئ إذا وجد أن التلميذ مازال يمثل خطر على نفسه، وعلى التلاميذ الآخرين، ويستمر في خلق المشكلات والمخالفات السلوكية التى تحول دون فاعلية العملية التعليمية داخل المدرسة.

٩. **الطرد :** عقوبة الطرد من المدرسة، وقد تم تصنيف المخالفات السلوكية التي تستحق عقوبة الطرد إلى ثلاثة تصنيفات وهي:

أ- المخالفات التي يري مدير المدرسة أو المراقب أنها تستحق الطرد، ومن ثم يحق لإدارة المدرسة أن تقرر طرد التلميذ أم عدم طرده.

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ب- المخالفات التي يجب أن يعاقب مدير المدرسة التلميذ عليها بالطرد والتي لا تتطلب من مجلس إدارة المدرسة أن يطرد الطالب.

ج- المخالفات التي يجب علي مجلس إدارة المدرسة طرد التلميذ الذي ارتكبها

وفي الحالات الثلاثة يجب أن تكون تلك المخالفات تقع في محيط المدرسة وأن تكون لها أثر سلبي علي أنشطة المدرسة.

وهنا يثار سؤال هام ، هو متي يقترح مدير المدرسة طرد الطالب؟ في الواقع يستحق التلميذ الطرد من المدرسة في حالة ارتكابه السلوكيات الآتية التي لا تتفق مع قواعد وقوانين المدرسة وهي :

- التسبب في إحداث أذى وضرر بدني لغيره من التلاميذ .
- امتلاكه وحمله لآلات حادة كالسكين أو الأشياء الخطيرة التي لا يملك السبب في استخدامها.
- السرقة والسلب والإكراه.
- حيازة مواد مخدرة أو أي مواد أخري غير قانونية.
- الضرب والاعتداء علي أي موظف بالمدرسة.

كما يجب توقيع عقوبة الطرد علي التلميذ في الحالات آلاتية:

- امتلاك أو حيازة أسلحة نارية داخل الفصل.
- رفع السكين علي شخص أخر.
- بيع مواد مخدرة داخل الفصل
- محاولة ارتكاب فعل فاضح أو الاغتصاب.
- حيازة أدوات متفجرة .

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

وفي الحالات الخمسة السابقة لا يوجد خيار لدي مدير المدرسة في توقيع العقوبة علي التلميذ علي الرغم من إمكانية اعتقاده بعدم ملائمة الطرد لظروف الموقف الذي يمر به التلميذ، وإذا ما قرر المدير أن التلميذ قد أرتكب إحدى هذه المخالفات، فإنه يجب عليه في كل الظروف طرد أو فصل التلميذ من المدرسة.

وفي حالة توقيع عقوبة الطرد علي الطالب، فإنه يجب إرسال تقرير لولي أمر التلميذ يتضمن ما يلي: .

- مدي أحقية التلميذ في التظلم من عقوبة الطرد لمجلس إدارة التعليم.
- معلومات عن المكان البديل الذي يمكن توفيره للطالب أثناء فترة الطرد.
- مدي امكانية التحاق التلميذ بمدرسة أو فصل أخر.

وجدير بالذكر أن سلطات وإدارة المدرسة دائما ما تحاول استخدام عقوبتي الفصل المؤقت والطرد، على أن تتلائم القواعد المرتبطة بأنشطة وإجراءات الضبط مع الأهداف التربوية للمدرسة ويعتبر كتاب التلميذ أداة تدريسية فعالة في تنفيذ الإطار المكتوب الخاص بالإجراءات النظامية، بالإضافة لذلك فان الفصل المؤقت والطرد يرتبطان بقواعد السلوك التي يتم توفيرها للطالب في صورة مكتوبة .

١٠. **العقاب الجسدى:** يعد شكلا من اشكال العقاب التى كانت وما زالت تستخدم فى التقليل من اشكال السلوك غير المرغوب فيه ويعتبر استخدام الضرب كوسيلة من وسائل العقاب مناف للحرية الفردية فسلوك الانسان مبنى على مبدأ المحاولة والخطأ ، فلا يستطيع التلميذ تعلم السلوك الصحيح إلا إذا أخطأ فمارس السلوك غير الصحيح

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

وهـــنا تتصب مسئولية المعلمين على تقويم السلوك، وتوجيه التلميذ توجـــيها حـــنونا رقيقا ويقول عالم النفس الالمانى "رودلف كوهن " Rudalfcohen: ان عقاب التلميذ اشبه بحالة السعال التى قد تفاجئ التلمـــيذ..إنـــه يتعب منها، ولكن سرعان ما يتلاشى تأثيرها بمجرد زوالها.

وتبدو مظاهر العقاب الجسدى فى :

- الضرب على اليدين أو الأصابع أو القدمين .
- الكدمات والصفع والضرب على اجزاء مختلفة من الجسم .
- الصدمات الكهربائية .
- اشكال اخرى من العقاب الجسدى كقص الشعر أو الوخز .

و يتم توقيع عقوبة العقاب البدني علي التلميذ كمقياس للانضباط لكي يتم توفير البيئة التعليمية الفعالة التي تخلو من المخالفات السلوكية، والتي تشجع علي تحقيق الرسالة التربوية للمدرسة، ومن هنا يجب اتباع القواعد والقوانين الآتية لإدارة العقاب البدني في المدرسة:

- إدارة العقـــاب البدني فقط في المدارس البديلة للطلاب الملتحقين بها.
- إدارة العقاب البدني بعد فشل بعض المقاييس الدقيقة مثل نوعية أو أكـــثر مـــن التحذيرات، والإرشادات ، والاجتماعات مع الأباء، وأشـــكال أخـــري من الضبط في إحراز النتائج المرغوبة إلا أن ســـلوك التلميذ ذو طبيعة تؤكد أن العقاب البدني هذا أفضل سبيل لتحقيق الانضباط تحت هذه الظروف
- إدارة العقاب البدني عن طريق استخدام العصا والضرب اليدوي المبرح بسلوك محكم والتي يصاحبها إيذاء الطالب، وعادة ما يتم جلد التلميذ ثلاث جلدات في المرة الواحدة.

* المصمم : فتاة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- إدارة العقـــاب البدنـــي عـــن طريق مدير المدرسة أو المدرسين الأوائل أو المشرفين.
- إدارة العقاب البدني في وجود موظف معتمد أخر، حيث يتم إخبار الموظف مسبقا بسبب توقيع العقوبة في وجود التلاميذ ويجب أن يملئ هذا الموظف الذي يدير العقاب البدني تقرير مكتوب حصل عليه من إدارة المدرسة يمد مدير المدرسة بنسخة منه توضح أسباب إدارة العقاب البدني، واسم الموظف الذي شهد عليها
- يبذل الموظف المعتمد جهدا طيبا قبل استخدام العقاب البدني للتأكد من أن التلميذ لم يتم إيذاؤه جسديا أو لدية حالة طبية أو فكرية تحول دون تنفيذ هذه العقوبة، ومن ثم فإن الموظف سوف يستفسر عما إذا كان هذا التلميذ يعاني من إعاقة أو أنه قد ألتحق ببرنامج تعليمي خاص
- قبل تنفيذ العقاب البدني، يتم إخبار التلميذ بسبب ضبط سلوكه عن طرق العقاب البدني، وإعطاء الفرصة لتوضيح الجانب المتعلق به فـــي القضية وخصوصاً في وجود الموظف المعين الذي سيشهد توقيع وتنفيذ العقوبة
- يقـــرر الموظـــف القائم بتنفيذ العقاب البدني مدي شرعية طريقة العقـــاب، أي قـــرار سيتم اتخاذه بشأن واحد أو أكثر من العوامل الآتية: التحذيرات السابقة، جلسات الإرشاد ، الاجتماعات بالأباء، طبيـــعة ومـــدي شـــدة سوء السلوك، الاتجاهات والسلوك السابق للطـــلاب، وعمـــر وظروف التلاميذ البدنية، مدي تداخل أشكال أخري من العقاب، فعالية وسائل الضبط والانضباط، مدي اختراق ومخالفة التلميذ للعملية التربوية، وتقييم الدافعية .

* المصمم : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وهـــناك مجموعـــة من وسائل العقاب التى تستخدم فى التعليم الامريكى وهى:

- الحجز عقب المدرسة .
- التهديد والتحذير.
- الاجبار على الاعتذار.
- الوقوف عن العمل والطرد والتحويل .
- وقوف التلميذ عن العمل بالمدرسة لفترة من الفترات .
- تحويل التلميذ من فصل إلى آخر أو من مدرسة إلى أخرى .
- الحرمان من بعض الامتيازات .
- استدعاء ولى امر التلميذ من قبل المدرسة قبل أن تحرمه من امتياز من الامتيازات.

وهناك مجموعة أساليب أخرى لمعاقبة التلميذ غير المنضبط:

- التكلـــيف ببعض أعمال النسخ الكتابية وهى اخف صور العقوبات وابسطها والتي يتم إقرارها ضد مرتكبي المخالفات البسيطة التي لا تؤثـــر على الآخرين ولا تضر بسير العملية التعليمية داخل حجرة الدرَاســـة ، ومـــن المخالفات التى تستدعى ذلك عدم الحضور في المواقع المحددة داخل المدرسة وفقا لتوجيهات المعلم أو المشرف.
- الحجـــز داخـــل قاعة خاصة في أثناء القسحة الرئيسية ،حيث يتم حجـــز التلميذ المخالف في هذه الغرفة بشكل انفرادي خلال الفترة المخصصـــة للفســـحة ، كما يتم حرمانه من ممارسة جميع أنواع الانشطة الرياضية والاجتماعية التي تقام في اليوم نفسه، وفى حالة مخالفة هذه التعليمات يتم حجز التلميذ مرة أخرى في القاعة نفسها ليوم اضافي وحرمانه من أنشطة اليوم التالي .

* المصدر: قناة (كتب تيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- حجـز التلميذ في يوم العطلة الاسبوعية، حيث يشير نظام المدرسة إلـى أنـه يـتم توقـيع هذه العقوبة ضد مرتكبي بعض المخالفات السلوكية على أن يستمر الحجز لمدة لا تقل عن ٤ ساعات في يوم العطلـة الاسبوعية مع ضرورة ابلاغ ولى الأمر مسبقاً، وعند عدم تنفـيذ العقوبة يتم إيقاف التلميذ عن الدراسة لمدة ٣ ايام كاملة مع تنفـيذ العقوبة داخل المدرسة، ويتم توقيع هذه العقوبة ضد كل من يثبـت عليه تكرار المخالفات السلوكية دون الالتزام بتنفيذ العقوبات التى يستحقها.
- العقـاب البدني : يفتقر العقاب البدني الذي يتم اقراره ضد التلميذ المخالف للقواعد السلوكية بالضرب التأديبي غير المبرح ينفذه مدير المدرسـة فقـط بحضور أحد المعلمين وأحد مسئولي إدارة التعليم بالمنطقة ،ويشير النظام بأنه لا يجوز اللجوء إلى العقاب البدني إلا بعـد استيفاء المدرسة كافة أشكال العقاب دون أن يطرأ أى تحسن ملموس على سلوك التلميذ.
- إيقـاف التلمـيذ عن الدراسة داخل المدرسة حيث يتم تحديد مكان خـاص لتنفـيذ هـذه العقوبة ضد التلاميذ المخالفين كما يتم إيقاف التلميذ عن الدراسة لحصة دراسية واحدة أو أكثر أو حتى حرمانه مـن جمـيع الحصص ليوم واحد أو خمس أيام بحد أقصى، ويمنع التلامـيذ الذيـن تنطبق عليهم هذه العقوبة من ممارسة أية أنشطة منهجية إضافية أو أية أنشطة عامة إلا بعد انتهاء أخر أيام الايقاف ،ويمـنع التلمـيذ الذي يتم ايقاع هذه العقوبة ضده من ترك غرفة الحجز.
- ايقـاف التلمـيذ عن الدراسة داخل المدرسة . يتم هنا ايقاف التلميذ عن الدراسة ومنعة من دخول المدرسة نهائيا لفترة تتراوح بين يوم

* المصمم : فتاة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

واحـد وثلاثة أيام ، كما يمنع التلميذ كذلك من ممارسة أية أنشطة منهجية إضافية أو رياضية تقام خارج أوقات الدراسة .

- عـزل التلمـيذ عن زملائه واجباره على الدراسة بشكل انفرادى، ويتم في هذه الحالة عزل التلميذ دراسياً عن جميع زملائه وحرمانه مـن كـل الحقوق والمزايا التى يتمتعون بها لمدة ٦ اسابيع كاملة، ويـتم تدريس التلميذ بشكل انفرادى في المنهج الأساسي فقط دون السماح له بأية أنشطة منهجية إضافية وتنطبق هذه العقوبة على عدة مخالفات من قبيل كثرة ارتكاب التلميذ للمخالفات السلوكية وتجاهله لقواعـد السـلوك وفشله في تنفيذ العقوبات المتعلقة بمخالفات أدنى وأقل شدة.
- الطـرد مـن المدرسة عند ارتكاب التلميذ لمخالفات رئيسية كبيرة واتفاق جميع أصحاب القرار في المدرسة وإدارة التعليم فى المنطقة علـى طـرده يـتم تنفـيذ ذلك دون تردد، ولا يجوز طرد التلميذ المخـالف إلـذى يدرس فى إحدى مراحل التعليم الإجباري إلا في حالـة تسليمه لمحكمة رعاية الاحداث أو الجهات المتخصصة فى دراسـة أنمـاط السـلوك الاجتماعي غير السوى، ومن المخالفات السـلوكية التى تستوجب هذا العقاب التورط فى سلوك ذى طبيعة هجومية أو خطرة على الآخرين وتعاطى وبيع المخدرات.

ويتطلـب اسـتخدام العقاب بنجاح التعرف على العوامل التى تؤثر على فعاليته والعمل على مراعاتها وفما يلى عرض موجز لتلك العوامل:

١. **تحديـد السـلوك المسـتهدف:** أي السلوك المراد تقليله لأن تعريف السلوك بدقة ووضوح يزيد احتمالات معاقبته هو بالذات .

٢. **طبيعة المثيرات المستخدمة :**تأكد من أن المثير الذى تستخدمه لتقليل سلوك التلميذ مثير منفر له بالفعل

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٣. **شده العقاب:** أي أنه كلما زادت شده العقاب كان اثره فى السلوك اكبر وأن ذلك لا يعنى استخدام العقاب العنيف انما تجنب زيادة شدته تدريجيا لأنه سيؤدى إلى تعود التلميذ عليه.

٤. **فورية العقاب:** فالعقاب المباشر يجعل الشخص يقرن السلوك غير المرغوب فيه بالعقاب أى معاقبة السلوك منذ بداية حدوثه اكثر فعالية من الانتظار إلى أن ينتهى الشخص من تأديته .

٥. **استخدام العقاب بهدوء:** لا تستخدم العقاب وانت فى حالة انفعالية شديدة فقد يعمل غضبك وانفعالك بمثابة مكافأة للشخص المعاقب .

٦. **استخدام العقاب بطريقة منظمة:** إن عدم الثبات فى التعامل مع السلوك غير المرغوب فيه يحد إلى درجة كبيرة من إمكانية ضبطه .

٧. **الامتناع عن تعزيز السلوك غير المرغوب فيه:** تجنب تعزيز السلوك غير المرغوب فيه بعد معاقبته لأنه يحد من فعالية العقاب

٨. **معاقبة السلوك وليس الفرد:** عاقب السلوك غير المرغوب فيه دون الاعتداء على كرامة الشخص.

٩. **استخدام العقاب عند الضرورة فقط:** بمعنى تجنب استخدام العقاب بشكل زائد فذلك يؤدى إلى تعود الشخص علية الامر الذى يحد من فعاليته لدرجة كبيرة، فالعقاب المتواصل يصبح أمرا روتينياً بالنسبة للشخص فلا يثير اى قلق لديه .

وتوجد مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها عند استخدام العقاب وهى :

- يستخدم بعد فشل الأساليب والإجراءات الايجابية في ضبط السلوك .
- تجنب العقاب البدنى العنيف الذى يلحق الاذى بالتلاميذ .

* المصمم : فتاة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- تجنب صور العقاب التى تؤدى إلى تصغير وتحقير التلميذ والنيل من شخصيته وخاصة فى فترة المراهقة .
- يجب تدعيم السلوك المضاد وتعزيزه عند توقيع العقاب على السلوك غير المرغوب فيه بمعنى الربط بين الثواب للسلوك المراد والعقاب للسلوك الخاطئ .
- **فورية العقاب** : بمعنى توقيع العقاب بعد القيام بالسلوك الخاطئ .
- يجب ان يتناسب العقاب من حيث شدته ونوعه مع مبررات استخدامه .
- ويستخدم العقاب فى مواجهة كثير من المشكلات المدرسية مثل العدوان والمشاكسة داخل الفصل وعدم التقيد بالتعليمات والفوضى.

ومن ثم توجد مجموعة من السلبيات التى تؤدى إلى ضعف فعالية استخدام أسلوب العقاب ومنها:

- العقاب لا يشكل سلوكيات جديدة انما يكبح السلوك غير المرغوب فيه فقط بمعنى أن العقاب يعلم الشخص ماذا لا يفعل ولا يعلمه ماذا يفعل .
- يولد العقاب حالات انفعالية غير مرغوب فيها كالبكاء والصراخ والخوف القلم.
- يؤثر العقاب سلبياً فى العلاقات الاجتماعية بين المعاقب والمعاقب.
- العقاب يؤدى إلى تعود مستخدمه عليه، فالعقاب يعمل على ايقاف السلوك غير المرغوب فيه بشكل مباشر.
- يؤدى إلى الهروب والتجنب فقد يعرض التلميذ إلى التمرد أو التغيب عن المدرسة.

* المصمم : فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- قد يؤدى العقاب إلى جمود عام فى سلوكيات الشخص المعاقب.
- ومن سيئات العقاب أنه يؤدى إلى النمذجة السلبية فالمعلم الذى يستخدم العنف الجسدى مع التلميذ سوف يقوم التلميذ بتقليده فى المستقبل .
- العقاب يؤدى إلى الايذاء الجسدى للمعاقب .

وهذا لا يعنى أن العقاب ليس له حسناته، فالحقيقة التى لابد من معرفتها هى ان للعقاب حسنات عديدة ونذكر منها ما يلى:

- إن الاستخدام المنظم للعقاب يساعد التلميذ على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول .
- العقاب إذا ما استخدم بشكل فعال يؤدى إلى تقليل التصرفات غير التكيفية بسرعة.
- إن معاقبة السلوك غير المقبول يقلل من احتمال تقليد الآخرين له.

ثالثاً: الضبط الفعال في المدارس

١ـ مرتكزات لتحقيق الضبط الفعال في المدارس

- **سياسة المدرسة :** يتم وضع سياسة المدرسة الخاصة بالسلوك والضبط عن طريق كل المساهمين بما في ذلك الآباء، حيث يتم وضع مبادئ واضحة ومحددة، وتوضح الروابط بين السلوك المقبول وتوفر الخطوط الإرشادية للسلوك، ويتم تطبيقها بصوره مناسبة بحيث تكون مفهومه وواضحة لجميع الأفراد العاملين في مجتمع المدرسة.
- **المناخ الإيجابي :** وتركز هذه السياسة على خلق المناخ الإيجابي الجيد لكل العاملين بالمدرسة ، ويستند مثل هذا المناخ على التركيز الشديد على معايير السلوك في كل الأوقات.

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- **المســـاهمين في خلق المناخ:** يتأثر المناخ بجميع الأنشطة المدرسية ، ففي المناهج المخططة جيداً يوجد مستوى عالي من الجودة في التدريس والـــتعلم والتي تتضح فيها الأهداف لدى كل المشاركين، كما يتم إتاحة الفرصة للطلاب لعمل محاولات وتقبل مسئوليه تقدمهم، ويتم تدعيم مثل هذا التعلم عن طريق مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتم خارج حجرة الدراسة والتي تساهم في التنمية الاجتماعية والشخصية للفرد.
- **محفزات السلوك الجيد:** حيث يتم تشجيع بعض الطرق التي تؤكد على مجهودات التلميذ وتحمله المسئولية بالإضافة إلى مكافأة التحصيل الجيد للطالب، ومن ثم فأن مدح وثناء التلميذ له دور كبير في تعزيز سلوكه .
- **القـــيادة :** وتمـــثل إدارة المدرســـة نموذجا مثاليا عن طريق الأهداف الواضـــحة والتوقعات العالية التي تتناسب مع المواقف المختلفة، وتوفر القـيادة الدعـم وتحدد الاحتياجات التدريبية للافراد العاملين وتشجعهم على التنمية المهنية التي تستند على بعض المعايير للبحوث.
- **العلاقات:** ويستند مناخ المدرسة على جودة العلاقات في كل المستويات ســـواء كانـــت علـــى مستوى الإدارة العليا والمعلمين أو بين المعلمين وأولـــياء الأمـــور، أو بين المعلمين والتلاميذ أو بين التلاميذ وبعضهم الـــبعض، وتعتمد هذه العلاقات على الاحترام المتبادل عن طريق نقل الرسالة الواضحة للطلاب والرؤية الإيجابية للمعلمين كمهنيين والتلاميذ المتعلمين.
- **الشـــراكة :** وتســـتخدم المدرســـة هـــنا القوي المتاحة لديها من خلال الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وبعض الوكالات الأخرى، ويـــتم استخدام هذه العلاقات لتفعيل جودة المدرسة كمجتمع والمساعدة علي إدراك التوقعات العالية، وبالتالي يجب أن تكافح المدرسة من أجل توطيد العلاقات بين العاملين والتلاميذ.

* المصمم : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٢ـ معايير الضبط الفعال في المدارس:

- التركيز علي تعليم التلاميذ ضبط النفس، بمعني أن يصبح التلاميذ قادرين علي التحكم في سلوكهم وتوجيهه الوجهة الصحيحة، دون تعليم التلاميذ كيف يضبطون أنفسهم ويتحتم علي المدرسة أن تعالج السلوك الخاطئ نفسه مرة أخري.
- الاعتراف بأنه لا يوجد حل واحد لجميع المشكلات بمختلف أنواعها، وأن الحل يعتمد علي نوعية المشكلة وخصائص التلميذ الذي وقعت منه ، والظروف التي وقعت فيها المشكلة، ودون تكامل المعرفة بهذه الجوانب الثلاثة لا يمكن التعامل مع المشكلة بشكل صحيح.
- وجود عقوبات بشكل أو أخر، فالعقوبات ضرورية لأي برنامج انضباط مدرسي، ولكن نجد أن هناك العديد من السمات التي تميز العقوبات التي تمارس في المدارس المنضبطة:
  - التزام العقوبات بالأنظمة والسياسات التعليمية.
  - تتناسب العقوبات مع المخالفات المرتكبة، وعدم المبالغة في إتباع عقوبات صارمة لمخالفات بسيطة أو عقوبات خفيفة لمخالفات كبيره.
  - أن يعتبرها التلاميذ عقوبات فالعقوبات الخفيفة لا تحقق الانضباط المرجو، بل أن العقوبات الخفيفة قد تسهم فى تعزيز السلوك المخالف عند التلاميذ.
  - مصاحبه العقوبات بمسانده وارشاد وتشجيع السلوك الحسن والتدريب عليه.

٣ـ إرشادات لتحقيق الضبط الفعال في المدارس :

يجب وضع قواعد للطالب لكى يتعلموا كيفية العيش مع غيرهم من التلاميذ، وأن يتم تعليمهم كيفية التمييز بين الصحيح والخطأ، وحمايتهم من الأضرار بأنفسهم، فالتلاميذ الذين يتعلمون بدون حدود وضوابط

* المصمم: فتاة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

للسلوك، قد يعانون من عدم القدرة على التكيف مع أقرانهم في الفصل وتوجد بعض الطرق التى يستطيع أن يستخدمها المعلم في تحقيق الانضباط داخل الفصل ومنها:-

- تعزيز السلوك المرغوب، ومدح السلوك الايجابى للطلاب.
- عدم التعود على ابداء التهديدات للطلاب بدون رقابة.
- تطبيق القواعد التى تحكم السلوك بطريقة مناسبة.
- تجاهل السلوكيات غير المناسبة.
- وضع حدود مناسبة ومعقولة للسلوك، وأن تكون النتائج معقولة.
- توضيح السلوك المقبول والسلوك غير المقبول.
- تحديد أولويات للقواعد الهامة كالأمان أولاً، وتصحيح السلوك ثانياً.
- إدراك وتقبل السلوك الذي يناسب المرحلة العمرية للطالب.
- التمييز بين الحالات المزاجية المختلفة للطلاب، فمعاملة التلميذ الهادئ تختلف عن الشرير وعند تطبيق العقاب يجب مراعاة ما يلى:-
  - تطبيق العقاب بقدر الإمكان.
  - عدم الدخول في نقاش مع التلميذ أثناء عملية تعديل سلوكه.
  - توضيح المعلم لما يقوله وبدون توضيح التلميذ شفهياً.
  - معاقبة التلميذ بطريقة مناسبة حتى لا تسبب أذى له.

٤. قواعد تحقيق الضبط الفعال :

وتوجد بعض القواعد الرئيسية للمعلمين لاتباعها في تطوير فرق انضباط فعاله وهى :

* المصلس : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- تبليغ التلميذ بالسلوك الإيجابي الذي يتفق مع القواعد السلوكية التي تحكم سير العمل داخل المدرسة .
- تكوين مجلس أمن لمساعدة المعلم في تطبيق قواعد السلوك .
- بـــناء علاقات عمل مع أولياء الأمور وتبليغهم بالسلوك المقبول من أبنائهم.
- إخبار المدير وشرح الحاجات الخاصة لتوفير البيئة المدرسية الآمنة والتي تساعد في عملية التعليم .
- زيـــادة قسم الإرشاد والتوجيه للتعرف على التلاميذ واهتماماتهم وميولهم.

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام O

* مكتبة ابن عمرش *

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

الفصل الرابع
التنمية المهنية للمعلم

* مكتبة ابن عمرش *

❁ المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

❁ مكتبة ابن عمرو ❁

الفصل الرابع

التنمية المهنية للمعلم

مقدمة:

لقد بات من الأمور المتفق عليها بين جميع المهتمين بالشأن التربوي على اختلاف توجهاتهم الفكرية أن ثمة ارتباطاً قوياً بين نوعية الأداء في أي نظام تعليمي ونوعية أداء المعلمين العاملين فيه. وقد أدرك صناع السياسات التربوية أن المدارس لا يمكن أن تكون أفضل جودة من مستوى المعلمين بها (Guskey, 2002) ذلك **لأن** المعلم يمثل محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي وعلى عاتقه تقع مسئولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية التي يطرحها القائمون على هذا النظام وواضعو خططه وراسمو سياساته إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة معارف ومهارات واتجاهات تتبدى في سلوك المتعلمين.

والخلاصة هنا تتمثل في القناعة التي أكدتها التجربة التاريخية، والتي تشير في دلالة قاطعة إلى أن نوعية المعلم هي مفتاح تحقيق الجودة في النظام التعليمي، باعتبار دوره الفاعل في تحسين أداء المتعلم بغض النظر عن حالة المدارس، وكثافة حجرات الدراسة، وطبيعة البيئة المحيطة، أو أي عامل من العوامل المرتبطة ببيئة التعلم التي ينتظم فيها التلاميذ.

ومن هنا يمكن القول بأنه إذا كان الدور المتوقع من المعلم على هذه الدرجة من الأهمية في جميع الأوقات، فإن الاستقراء الواعي للتجربة البشرية يجعلنا نقرر أن قيمة هذا الدور تتعاظم على نحو خاص في مراحل التحولات الكبرى التي تشهدها المجتمعات، والتي تنتقل بموجبها من نمط حضاري إلى نمط آخر، نظراً لما تفرضه هذه التحولات على النظم التعليمية من ضرورة إحداث تغييرات جذرية عميقة، كيفية ونوعية، تتناول فلسفتها وأهدافها وما يرتبط بها من مفاهيم وأفكار وممارسات تعليمية.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

لقد أصبح المعلم أحد الدعامات الرئيسية التي يعتمد عليها النظام التعليمي في تحقيق أهداف التغيير وترسيخ مقومات ثقافة تربوية جديدة تتناسب ومقتضيات النمط الحضاري الجديد، بحيث يفضي ذلك كله في نهاية المطاف إلى تنمية المتعلم وإكسابه القدرات والمهارات التي تمكنه من التعايش الآمن مع ما تفرضه هذه الصيغة الحضارية من تحديات، والمشاركة الفعالة مع بني وطنه لتمكين مجتمعهم من الإسهام الإيجابي في تشييد صرح هذه الصيغة الحضارية.

ومن هنا يمكن تفسير هذا الاهتمام المتنامي الذي توليه نظم التعليم في البلدان المتقدمة في الوقت الراهن لتطوير برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة، وتوفير الفرص الكافية والمناسبة للتنمية المهنية المستديمة لهم أثناءها، وتبني كافة السُبل لتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية والصحية، والانطلاق في هذا كله من النظر إلى المعلم باعتباره أحد أهم الدعائم التي يمكن الركون إليها في تحقيق الجودة الشاملة في النظم التعليمية في ظل التحديات التربوية التي يمليها مجتمع المعرفة .

وقد تجاوز كثير من صانعي السياسات التربوية مفهوم التدريب أثناء الخدمة وانتقلوا إلى مفهوم التنمية المهنية، الذي يشير إلى مجمل الأنشطة التدريبية المخططة التي تمارس داخل المدرسة أو خارجها لتطوير أداء المعلمين والارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وأدوارهم المهنية .

وتشير الأدبيات إلى أن التنمية المهنية أصبحت عملية إدارية ومؤسسية تتطلب الإعداد والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم وتوفير فرص العناصر الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها .

وتؤكد الاتجاهات الحديثة في التنمية المهنية على ضرورة العمل على الارتقاء بمستوى أداء المعلم، وسد الفجوة ما بين معرفة المعلم وخبرته من جهة، وبين المعارف والمهارات والكفايات المطلوبة لأداء

* المصدر: قناة (كتب تيوبة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

عمليـة التعليم والتعلم من جهة أخرى، مما يستدعى إعداد برامج التنمية المهنية وتنفيذها وفقاً لمعايير الأداء من أجل تحقيق أهدافها فى رفع كفاءة المعلمين وتحسين إنتاجيتهم لتحقيق الإصلاح التعليمى .

ومـن هـنا دعت الحاجة فى كل دول العالم، إلى ضرورة وجود نمـاذج ومداخل متنوعة فى مجال التنمية المهنية للمعلمين تتسم بالكفاءة والفعاليـة وتـربط التنمـية المهنـية بـأداء المعلمين Performance Oriented Professional Development .

ولا جـدال أننا فى مصر نعيش مرحلة هامة من الاهتمام بتطوير التعلـيم وتطويـر أدوار المعلم، وأن الدور المتغير للمعلم المصرى، فى إطـار مجتمع المعرفة الذى نسعى إليه، يبرز الحاجة الماسة إلى ضرورة تبنى صيغة جديدة للتنمية المهنية المستديمة شريطة أن تتوافر لهذه الصيغ المقومـات الـتى تجعـل مـنها سبيلاً فاعلاً فى إكساب المعلم المعارف والمهـارات والاتجاهـات الـتى تسـاعده على القيام بتبعات هذا الدور ومسئولياته.

وقـد تبنت وزارة التربية والتعليم فى مصر صيغة جديدة لتدريب المعلميـن أثناء الخدمة، وتم بموجب هذه الصيغة إنشاء وحدات التدريب والـتقويم فى كل مدرسة، بهدف تمكين المدرسة من القيام بتخطيط وتنفيذ الـبرامج التدريبـية اللازمـة للتنمية المهنية للمعلمين بها وسوف نتناول فى هذا الفصل المحاور التالية:

أولا: التنمية المهنية المستديمة للمعلم :

إن التنمية المهنية للمعلمين تعتبر ضرورة يتطلبها إصلاح شئون التعليم، ولعل من أهم الأسباب التى جعلت التنمية المهنية أمراً ملحاً وضرورة من ضرورات التعليم التغيرات والتطورات التى حدثت فى البيئة المعرفية، والثورة التكنولوجية، وثورة المعلومات والاتصالات،

* المصلى : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولذا كان من الضرورى تناول التنمية المهنية للمعلمين، وهذا ما سوف ما يتضح فيما يلي :

١- مفهوم التنمية المهنية :

ثمة تعريفات متعددة لهذا المفهوم الواسع والشامل، إلا أن جميع هذه التعريفات تدور كلها حول محاور نعرضها فيما يلى :

- يعرف فولان وهارجريفز (Fullan & Hargreaves 1992) التنمية المهنية بأنها مجموعة من الأنشطة التى يتم تصميمها لتفعيل معارف ومهارات وإدراكات المعلمين بالطرق التى تؤدى إلى إحداث تغيرات فى تفكيرهم وسلوكياتهم داخل حجرة الدراسة، وتعد التنمية المهنية مفهوماً شاملاً يتضمن مفهوم الممارسة التأملية، والعناصر العامة فى التدريس، والتى تستند على المعرفة المتخصصة والمعتقدات، ومن ثم يحتاج المعلمون إلى فهم وإدراك هذه المعارف حول المادة العلمية، وحول طبيعة التلميذ وطبيعة التعليم والتعلم وتنمية نظرتهم إلى المستقبل والمتغيرات الفاعلة فيه. وبذلك تعد التنمية المهنية طريقة لتغيير الأفراد، وتوجيههم نحو الأهداف التى تم تحديدها ، وتدعيم العلاقة بينهم، وتحسين عملية التدريس للطلاب .
- ويعرف كل من ويلسون وبيرن١٩٩٢ Wilson& Berne التنمية المهنية بالمدرسة بأنها عملية التعلم مدى الحياة من خلال أنشطة تعاونية يمارسها أطراف العملية التعليمية، وكلها تستهدف تحسين أداء المدرسة، ودعم ثقافة البيئة التعليمية .
- ويعرف "Little 1993" التنمية المهنية بأنها عملية تحسين مهارات وقدرات الأفراد التى يتطلبها تحقيق المخرجات التعليمية الجيدة من الطلاب، ويتم النظر إلى المعلمين على أنهم قادة

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

لإحداث تغيرات في مجال التعليم حيث يصبح لديهم القدرة على تحقيق التميز سواء على المستوى الفردى أو الجماعى .

- ويعرف لورد (Lord 1994) التنمية المهنية بأنها تطوير المعلمين ودعمهم ومساعدتهم لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لتحسين جودة ما يقدمونه.

ويؤكد تافل وبيرتاني Tafel & Bertani (١٩٩٢) علي أن مفهوم التنمية المهنية عبارة عن الأسلوب الذي يتم من خلاله تدريب الأكاديميين على التغيير والتحرك فى اتجاه تحقيق الأطر والسياسات العامة التي تعمل علي تحقيق الأهداف العليا للعمل الأكاديمي، وبالتالي تطوير المدارس، وتطوير نظم الأداء فيها ونظم علاقاتها بالمجتمع وغلاقة المجتمع بها، وبالتالي تطوير العملية التعليمية للطلاب.

فلو تناولنا ذلك المفهوم بشيء من التحليل لوجدنا أنه يقع في نفس الأطر التي تقع فيها كافة النظم والإصلاحات الجديدة التي يتم السعي نحو تطبيقها لتطوير العملية التعليمي، فمثلاً يؤكد ذلك المفهوم علي ضرورة أن تساهم برامج التنمية المهنية في تطوير العلاقة بن المدرسة والمجتمع الأمر الذي تسعي إليه كافة النظم الحديقة سواء الإدارية أو الأكاديمية، حيث أنها في مجملها تسعى جميعها إلي تطوير نظم المشاركة المجتمعية في العملية التعليمي وتطوير آليات الاتصال بين المدرسة والمجتمع من خلال فتح العديد من موارد التمويل والإدارة بين المدارس والمجتمع.

كما أن هذا المفهوم ينادي بأن برامج التنمية المهنية يجب أن تقع هي والعمل المدرسي في إطار سياسات التكامل نحو تحقيق الأهداف العليا للحكومات والسياسات الإقليمية، بحيث تتكامل جميعها في العمل نحو الوصول والارتقاء بالعملية التعليمية والمجتمع ككل نحو تحقيق التطوير

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المستمر للمجتمع، وبالتالي احتلال مكانة متميزة في الالتزام الوصول إلي المعايير الدولية والعالمية للجودة في العمل الأكاديمي والإداري.

ومن التعريفات السابقة يتبين أن " التنمية المهنية" مصطلح يشير إلى مفهوم شامل، يتجاوز المفهوم التقليدى المعروف بالتدريب أثناء الخدمة الذى يهدف إلى تمكين المعلم من مهارات أو معارف محددة لأداء عمل محدد أو القيام بوظيفة معينة .

إن مفهوم التنمية المهنية، كما هو واضح من التعريفات السابقة، لا يهدف فقط إلى تزويد المعلم بمهارات ومعارف محددة، إنما يهدف إلى إحداث تغيير فى دور المعلم واتجاهاته ومعتقداته التربوية لتحقيق الجودة الشاملة فى التعليم. ومن ثم يمكن تعريف التنمية المهنية بأنها الأنشطة المخططة التى يتم ممارستها سواء داخل المدرسة أو خارجها بهدف تنمية المعارف المهنية والمهارات والاتجاهات، لتحقيق تطور فى أدوار المعلمين واتجاهاتهم وأداءاتهم، ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة فى العملية التعليمية داخل حجرة الدراسة والمدرسة وخارجها.

تطور مفهوم التنمية المهنية :

تصاعدت موجات الاهتمام بالمعلم، وبلغت أوجها خلال السبعينيات من القرن العشرين فى الولايات المتحدة الأمريكية ، كان ذلك على أثر المناقشات التى احتدمت حول السؤال عن العوامل المؤثرة في تحصيل التلاميذ ونجاحاتهم فى مجال العمل بعد التخرج: هل هى العوامل الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بأسرة التلميذ؟ أم أنها تلك العوامل التربوية المرتبطة بالمدرسة، مثل مستوى المعلمين والمكتبات والمصادر التعليمية وكثافة الفصول.

إن هذا النقاش- أو بالأحرى الصراع الفكرى- تحددت ملامحه الصارمة حينما اهتمت مجموعة من العلماء فى مجال العلوم الاجتماعية

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والاقتصادية فى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضى، أمثال "كولمان" "وجينكز" وآخرين، وانتصروا فى دراساتهم المكثفة لفكرة: " أن العوامل المرتبطة بالتربية ذات تأثير أقل فى المنتج التعليمى (التلميذ) بمقارنتها بالمستوى الاجتماعى والاقتصادى لأسرة التلميذ". ولم يجد التربويون ما يقدمونه أمام هؤلاء العلماء سوى التسليم بأهمية العوامل الاجتماعية والاقتصادية فى تحصيل التلميذ إلى جانب التسليم بفكرة أخرى وهى: " أن التربية أيضاً تلعب دوراً مؤثراً فى تحصيل التلاميذ.

ويقول ويب لقد دخل حلبة النقاش باحثون آخرون من التربويين فى نهاية السبعينيات فى القرن العشرين ، أمثال أيدموند وجودلاد وآخرين، وانتصروا للطرف الآخر من القضية المثارة ، حيث أكدت دراساتهم أن المدرسة تلعب دوراً حاسماً فى تحصيل الطلاب .

وبصرف النظر عن مضمون النقاش الذى عرضه ويب، وما أسفر عنه من مقولات هامة فى الفكر التربوى- ليس هنا بالطبع مجال الإفاضة فى تقديمها- فما يهمنا هنا أن هذا النقاش وما انطوى عليه من خلافات حادة فى تلك الفترة بالذات ، قد أدى إلى زيادة اهتمام التربويين فى أكثر من مكان فى العالم بالعوامل التربوية وبخاصة مفهوم تدريب المعلم أثناء الخدمة ليكون من بين أهم العوامل التربوية التى ينبغى تفعيلها للتأكيد على أثر وأهمية العوامل التربوية فى نتائج التعلم. ومنذ تلك الفترة وبتأثيرها، أنشغل التربويون على مستوى الفكر النظرى والبحث الميدانى، فى مجال تنمية المعلم بكشف العمليات المتضمنة فى تلك العلاقة بين تدريب المعلم أثناء الخدمة، وتحديث طرق التعلم والتعليم وتقدم التلميذ وإنجازاته المدرسية.

وفى خضم ذلك الاهتمام بالمعلم من خلال البحث والتفكير، حدثت النقلة النوعية فى مجال تنمية المعلم، بفضل كثير من علماء التربية فى

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا، ومن أهم هؤلاء العلماء: مايكل فولان Michael Fullan وأندى هارجريفز Andy Hargreaves اللذان لعبا دوراً مؤثراً هاماً فى الانتقال إلى مفهوم شامل هو مفهوم " التنمية المهنية. وقد ظهرت فى تلك الفترة موجة من الأبحاث الهامة دعمت تلك النقلة النوعية فى تنمية المعلم من المفهوم التقليدى" التدريب أثناء الخدمة" إلى المفهوم الحديث "التنمية المهنية".

هناك مجموعة من الأسباب التى دفعت إلى الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين والمعلمين بالمدرسة، وأبرزها ما يلى :

- التطور التكنولوجى العالمى وانعكاساته على عملية التعليم والتعلم وإدخال العديد من المعطيات التكنولوجية إلى المؤسسات التربوية مما جعل استخدامها من قبل المعلمين أمراً لا مفر منه.
- تغير دور المدير نتيجة للتطور الهائل فى وسائل الاتصال وتضاعف المعرفة المتوفرة مما أدى إلى تغيير فى مجمل الموقف التعليمى وأصبح المدير منظماً للعملية التعليمية.
- حاجـــة المعلمين إلـــى الحافز المهنى الذى يمكنهم من تحسين المهام المكلف بها؛
- الجهود والمبادرات المبذولة للتنمية المهنية داخل المدارس لم تعد تكفى مقارنة بالتغيرات والتطورات فى مختلف جوانب الحياة.
- مشكلة مواجهة الأدوار الكثيرة التى أصبحت مطلوبة من المعلمين جعلتهم يحتاجون إلى إعداد وتدريب مهنى بشكل وبكيفية جديدة علمياً وتربوياً.

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٢ـ أنماط التنمية المهنية :

إن مفهوم التنمية المهنية بمعناه الشامل الذى قدمناه سابقاً، قد يشمل أنماطاً متنوعة من العمل والممارسات التربوية التى تنطوى جميعها فى إطار تنمية المعلم وتطوير أدواره واتجاهاته، ويقدم لنا" هيكوكس وموسيلا (Hickcox and Musella 1992)" خمسة أنماط من التنمية المهنية ويعتقد هذان الباحثان أنه من الصعب تقديم تعريف عام لمعنى التنمية المهنية ، ولذلك يؤكدان على هذه الأنماط الخمسة، من حيث إنها تقدم أنماطاً من الممارسات ومجالات للعمل ، قد تشير فى مجموعها إلى المعنى الشامل للتنمية المهنية، والأنماط الخمسة التى يقدمها هذان الباحثان ويمكن عرضها كما يلى :

١- **تنمية مهنية متضمنة فى الوظيفة Job-embedded** : هى تنمية مهنية تتم كجزء من العمل المحدد، أو بالأحرى الوظيفة التى يقوم بها الفرد، حيث يتم التأكيد على خبرة العمل نفسه Hands on Experience لتحسين مهارات التدريس أثناء الممارسة اليومية لعملية التعليم والتعامل مع التلاميذ .

٢- **تنمية مهنية مرتبطة بالوظيفة Job Related** : وهى تنمية مهنية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل نفسه وبأداء وظيفة محددة، ولكنها لا تتم أثناء التدريس،ولا من خلال الممارسة اليومية كما هو الحال بالنسبة للنمط السابق، إنما تتم على فترات زمنية فى برامج خاصة .

٣- **تنمية مهنية عامة General Professional** : وهذا النمط من التنمية المهنية يتضمن تقديم خبرات تهدف إلى تنمية كفايات عامة لأداء العمل بوجه عام، ولا ترتبط ارتباطاً مباشراً بحاجة عمل معينة .

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٤- **تنمية مهنية تأهيل للترقى Career/ Credentialated :** ويتضمن هذا النمط تقديم برامج تدريبية تعزز خبرات تساعد على الحصول على مؤهلات جديدة لإعداد المعلمين لدور محدد فى وظيفة جديدة .

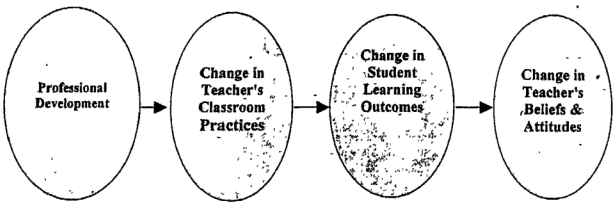
٥- **تنمية مهنية شخصية Personal Development :** وهو نمط من التنمية يرتبط بتنمية شخصية المعلم فى جوانب عامة متعددة، وقد ترتبط أو لا ترتبط بالتدريس .

وعلى الرغم من التعريفات السابقة المتنوعة التى قدمناها، وعلى الرغم من أن التنمية المهنية تتم فى أنماط متعددة كما يبين هيكوكس وماسيلا، إلا أننا يمكن أن نؤكد مع جريفين على أن مفهوم التنمية المهنية فى كل الأحوال له غرض مشترك، حيث إن أنماط التنمية المهنية جميعها وبرامجها ، تهدف إلى تغيير ممارسات، ومعتقدات ومفاهيم أعضاء هيئة التدريس تجاه تحقيق أغراض معينة.. هى فى النهاية تحسين تعلم التلاميذ ، وبالطبع قد يكون الهدف أو الغرض، هو أيضاً تلبية احتياجات السلطات التربوية الأعلى فى تحقيق سياسات معينة. وقد يكون الهدف هو حل مشكلات تربوية أو تغيير فى سلوك المدرسين حينما يدرك المسئولون قصورا فى النتائج ، أو لحل مشكلات شخصية للمعلمين أو الارتفاع بمستوى الأداء .

وقد سار Guskey فى نفس اتجاه جريفين Griffin المشار إليه سابقاً حيث يؤكد Guskey أن الغرض الأساسى أو النهائى هو تحسين المخرجات التعليمية على مستوى التلاميذ، وهنا يؤكد Guskey أن التنمية المهنية هى أنشطة مبرمجة فى محاولة إحداث تغيير، والتغيير المقصود هو تغيير فى ممارسات المدرسين داخل حجرة الدراسة، "وتغيير فى معتقداتهم ، واتجاهاتهم ، وتغيير نواتج التعلم لدى التلاميذ" (Guskey 2002).

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ويصور Guskey هذه العلاقة بين التنمية المهنية والتغيير المستهدف فى الشكل التالى :



نموذج تغيير اتجاهات ومعتقدات المعلمين عند Guskey من خلال التنمية المهنية

ووفقاً لهذا النموذج فإن التغيير الهام فى اتجاهات ومعتقدات المعلمين يتحقق بصفة أساسية بعد أن يرى المعلمون بوضوح شواهد عينية تشير إلى حدوث تحسين فى تعلم تلاميذهم. وهذه التحسينات فى تعلم التلاميذ تنتج من التغيرات التى أحدثها المعلمون فى ممارساتهم داخل حجرة الدراسة، مثل طرائق تدريس جديدة، واستخدام مواد تعليمية جديدة، أو حتى تغير فى إجراءات التدريس .أو طرق الجلوس داخل حجرة الدراسة.. الخ من الممارسات التربوية المختلفة التى يقوم بها المعلم. ويسمى Guskey هذا النموذج "تغيير المعلم" كهدف للتنمية المهنية بمعناها الشامل .

ثانياً: منطلقات وخصائص التنمية المهنية للمعلم:

١ـ متطلبات نموذج التعلم الجديد :

لا شك أن الثورات العالمية الهائلة فى العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والاتصال والإلكترونيات، وفى كل مجالات الحياة، قد أحدثت سياقات تربوية مغايرة وأنتجت مفاهيم تربوية جديدة كونت نموذجاً جديداً للتعلم، وفي هذا السياق يبدو أن الأداء الجديد المتوقع من المعلم والدور

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام ٥٠
* مكتبة ابن عمرش *

المتغير والمغاير الذي يتوجب عليه القيام به في ضوء طبيعة هذه البيئة، ينبغي أن يتمحور حول تمكينه من تقديم نوعية تعليمية جديدة يفرضها نموذج التعلم الجديد New Learning Paradigm في مجتمع المعرفة وتستوجبها مقتضيات إكساب أبنائنا المهارات التي تعينهم على التعامل الفعال مع تحديات هذا المجتمع. وهنا فقد لا نقرر جديداً بقولنا إن النوعية التعليمية الجديدة المطلوبة لأبنائنا تفرض جملة من التحولات في الممارسات التعليمية الحالية إلى ممارسات أخرى .

وفي ضوء التحولات العالمية الكبيرة في الفكر التربوى والممارسة البيداجوجية، نقول إن النوعية التربوية الجديدة المطلوبة لمجتمعنا المصري ليتمكن من لعب دوره المنتظر في الإسهام الفاعل في بناء صرح حضارة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من المعلم أن يغير دوره كلية من كونه مرسلاً للمعلومات وملقناً للتلاميذ ليصبح مرشداً وموجهاً أو مستشاراً تعليمياً لهم ومنظماً لبيئة تعلمهم، ومن ثم يتقلص دوره من التركيز على " **نقل المعلومات والمعارف** " جاهزة إلى عقول المتعلمين باعتبارها مستودعات يتوقف نجاحه في عمله على مدى قدرته على ملئها وحشوها. وفي المقابل يتعاظم دوره في تعليمهم " **كيفية التعلم** "، فيدربهم على خطوات الطريقة العلمية في التفكير وحل المشكلات، ويعلمهم أصول صوغ الأسئلة وكيفية إثارتها، وأساليب الوصول إلى المعلومات والمعارف من مصادرها الأولية، المتعددة والمتنوعة، وطرق المفاضلة بينها واختيار أنسبها واستخدامها في اشتقاق الفروض العلمية واختبار صحتها في سبيل الإجابة عن الأسئلة التي أثاروها، ويدربهم كذلك على فنون المناقشة العلمية والحوار الموضوعي وعرض وجهة النظر، ويكسبهم مهارات الإنصات للآخر والإفادة من رأيه، ويدربهم كذلك على مهارات التقويم الذاتي، وكيفية عرض نجاحاتهم ومنجزاتهم فى

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

(ملـف الإنجـاز) بورتفليو Portfolio ، والإفادة من معطياته في تحديد حاجـاتهم وأهدافهـم التعليمية، وفي توجيه تعلمهم بالاعتماد على الذات وتشـجيعهم على المغامرة العلمية المحسوبة وارتياد المجهول انطلاقاً من المعلوم الذي توافر لديهم من تعلمهم السابق .

لقد انتقل العالم من نمط التربية التى تتعامل مع المعرفة على أنها مخـزون تنقله الأجيال، إلى تربية تمكن الأجيال من الانخراط فى إنتاج المعـرفة وتفجـر فيهم حلقات الإبداع وتسلحهم بمهارات البحث العلمى وتمكنهم من أدوات التواصل.

وبناءً على ما تقدم يمكن تقديم مقارنة بين نمط أو "نموذج التعليم التقليدى" وبين نمط أو "نموذج التعلم الجديد"- نلخصها فى الجدول التالى:

مقارنة النموذج التقليدى للتعليم بالنموذج الجديد للتعلم

	النموذج التقليدى للتعليم	النموذج الجديد للتعلم
أنشطة حجرة الدراسة:	التركيز على التلقين	التركيز على نشاط المتعلم
دور المعلم :	ناقل للحقائق/ دائماً خبير	مشارك فى الأنشطة/ متعلم أحياناً
دور المتعلم :	مستمع/ دائماً متعلم	مشارك فى الأنشطة/ خبير أحياناً
أهداف التدريس :	الحقائق/ التذكر	علاقات الاستكشاف، الإبداع
مفهوم المعرفة :	تراكمية/ فهم الواقع	تحويل (تغيير) الواقع
محكات النجاح :	كم الوقائع المتذكرة	جودة الفهم
التقويم :	اختبارات التذكر/ اختبارات متعددة	بورتفليو المتعلم/ الأداءات

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وفـــي إطـــار خصائص نموذج التعلم الجديد، التى استعرضناها باختصـــار أصـــبح مـــن الواضح أن هناك ضرورة للتأكيد على مبدأين أساسيين هما :

(١) أن ثمـــة ارتـــباطاً إيجابـــياً قوياً بين درجة فاعلية أي مجتمع في المســـتقبل ودرجـــة نجاحه في إتاحة فرص تعليمية، عالية الجودة معـــتدلة الكلفة، لجميع أبنائه. وذلك بهدف مساعدتهم على اكتساب القدرات والمهارات التي تمكنهم من المشاركة الإيجابية في مجتمع قائم في الأساس على المعرفة (Knowledge- Based Society).

(٢) إنـــه وفـــي ظل هذا المجتمع القائم في الأساس على المعرفة، فقد أصبح تدريب مجموعات متباينة من المتعلمين على مهارات الإنتاج المعرفـــي والإبـــداع التكنولوجـــي، وكذا مساعدتهم على ممارسة مهـــارات الأنمـــاط المختلفة للتفكير وحل المشكلات المعقدة، وأن يـــبدعوا ويبـــتكروا، وأن يتقـــنوا محـــتوى المواد الدراسية الأكثر طموحاً.

٢ـ منطلقات أساسية للتنمية المهنية :

اتخذت العديد من المجتمعات، خاصة المتقدمة تعليمياً، الدعوة إلى ضـــرورة إصـــلاح برامج إعداد المعلم قبل الخدمة وتفعيل تنميته المهنية المستديمة خلالها بمثابة المدخل الرئيسي لتحقيق إصلاحات شاملة في كافة الممارســـات المهنـــية في مجال التعليم والارتقاء به، والانطلاق في هذا الأمـــر من رؤية متكاملة لإصلاح النظم التعليمية كاستجابة حتمية لمنطق العصر ومواجهة المقتضيات التربوية الجديدة لمجتمع المعرفة المتصاعد وتحدياته التعليمية المتزايدة .

وقـــد انطلقـــت هذه المجتمعات في جهودها تلك مستندة إلى معطيات الـــتجربة الإنســـانية الحديثة، وما أكدته من مبادئ تربوية بلورتها نتائج البحوث والدراسات خلال السنوات الأخيرة.

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتشير البحوث والدراسات إلى أن المعلم الماهر الفعّال صاحب المعرفة العميقة هو وحده القادر على توفير نوعية جديدة من التعليم والاستجابة لحاجات تلاميذه استجابات متمايزة وملائمة لتباينهم واختلافهم بما يضمن لهم جميعاً النجاح، بل والتفوق في تحقيق أهداف تعليمية على هذه الشاكلة من التحدي للعقل وللإمكانات الشخصية البشرية. وأن توجيه النظام التعليمي باتجاه النوعية التعليمية المنشودة، يلقي على المعلم بمسئوليات وواجبات جديدة، الأمر الذي يفرض عليه تبنى أدوار مغايرة تماماً لتلك التي يقوم بها اليوم، وبالأحرى تختلف اختلافاً نوعياً وجذرياً عن تلك التي كان يقوم بها بالأمس .

وهكذا فقد بات من الضروري إصلاح وتطوير مهنة التعليم وتطوير الأسس الضرورية للنهوض بنوعية المعلم، من حيث عمليات اختياره وانتقائه وإعداده قبل الخدمة وتنميته مهنياً في أثنائها، إلى جانب وضع أسس ومعايير السماح للأفراد بالممارسة المهنية في مجال التعليم. وفي هذا الصدد ففي أواخر تسعينيات القرن العشرين، بدأت العديد من كليات التربية بالجامعات الأمريكية العمل في إصلاح نظم وبرامج إعداد المعلمين، متأثرة في هذا العمل بجهود مجموعة هولمز Holmes Group التي تشكلت من ممثلي أكثر من مائة جامعة أمريكية مهتمة بالتربية وإعداد المعلمين بهدف التصدي للأزمة التي تواجه مهنة التعليم، حيث أصدرت هذه المجموعة، بعد دراسات مستفيضة، إعلاناً تحت عنوان " معلمو الغد " ضمنته الأسس الضرورية للنهوض بنوعية المعلم. كما عكفت بعد ذلك على دراسة مواصفات برامج إعداد وتربية المعلمين التي تستطيع تحقيق أهداف إصلاح وتطوير مهنة التعليم ومفاهيم عمل المعلم وتنظيم المدارس، والنماذج الجديدة للأدوار القيادية أو التدريبية لمدارس الغد التي أطلقت عليها هذه المجموعة اسم "مدارس التنمية المهنية".

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وانطلاقاً من التصورات السابقة يمكن القول بأن نموذج التنمية المهنية الفعالة للمعلم في إطار دوره الجديد يجب أن ينطلق من جملة الأبعاد التالية :

(١) إن إتاحة فرص التنمية المهنية المتكافئة لجميع المعلمين وتوسيع مجالاتها وتنويع مصادرها ومساراتها وأساليبها باتت جميعاً من الأمور الحتمية التى تستوجبها دواعي التطوير المستمر والشامل للنظام التعليمي ليكون أكثر قدرة على الاستجابة الفورية لمقتضيات التطورات المذهلة في كافة المجالات العلمية والتكنولوجية وما تفرضه من تغيرات سريعة في أهداف التعلم الفعال ومتطلباته وما يستلزمه ذلك من تبدلات متلاحقة في شروطه وبيئته.

(٢) إن تطوير تعليمي لا يمكن أن يحقق أهدافه أو يبلغ مقاصده ما لم تشكل التنمية المهنية المستديمة للمعلم بعداً أساسياً من أبعاده، نظراً لحيوية وأهمية الدور الذي تلعبه في تجاوز فجوة الأداء بين الممارسات الحالية للمعلمين الموجودين في الخدمة أو المنتظر دخولهم إليها وبين الممارسات الجديدة التي ينبغي أن يقوموا بها ليتمكنوا من تحقيق أهداف الإصلاح المنشود للتعليم والتحسين المستمر لمخرجاته.

(٣) إن أحد أهم المعايير للحكم على مدى فعالية أنشطة التنمية المهنية المستديمة للمعلم، يتمثل في مدى انطلاقها، في فلسفتها وأهدافها ومن ثم تخطيط برامجها وفعالياتها، من الاقتناع بأن برامج الإعداد قبل الخدمة مهما بلغت كفايتها فهي لا تخرج عن كونها مقدمة أو مدخلاً لسلسلة متواصلة من فعاليات وأنشطة التدريب والتأهيل وإعادة التدريب والتأهيل على مدار الحياة المهنية للمعلم، خاصة فى ظل مجتمع سريع في تبدلاته، عنيف في تحولاته.

* المصدر : قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

(٤) إن نجاح المعلم فى القيام بأدواره الجديدة ، يستلزم امتلاكه جملة من الكفايات والقدرات التى تختلف بدورها عن تلك التى يمتلكها معلم اليوم، وبالأحرى عن مثيلتها لمعلم الأمس، مما يعنى ضرورة تحديث وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة، كذا البرامج الموجهة للتنمية المهنية المستمرة له أثناء الخدمة .

(٥) إن وجود معايير واضحة ومستويات محددة للممارسة المهنية فى مجال التعليم من شأنه أن يساعد على :

- التقييم الموضوعى لأداء المعلم من خلال مقارنة أدائه الفعلى بالأداء المتوقع منه.
- دفع المعلم للتفكر فى ممارساته ونقدها ذاتياً... ومن ثم تطوير هذه الممارسات أولاً بأول باتجاه مستويات الأداء المحددة المتضمنة فى تلك المعايير .
- توجيه برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة باتجاه أهداف مرغوبة تشتق من معايير الممارسة المهنية المتفق عليها .

(٦) إن التنمية المهنية المستمرة والفاعلة تحتاج إلى مشاركة مجتمعية حقيقية ومخططة في جميع مراحلها وفعالياتها من خلال دمج كل من يؤثر في تعليم التلاميذ وتعلمهم في إطار ما يعرف بمجتمعات التعلم .

(٧) إن التنمية المهنية للمعلم تنجح أكثر عندما تكون جزءاً من نظام أكبر لاختيار وإعداد وترخيص ومنح شهادات التأهيل الراقي للمعلمين، وهو ما يعني كذلك ضرورة توسيع رسالة معاهد ومؤسسات إعداد المعلم لتشارك بفاعلية في هذا الأمر جنباً إلى جنب مع مؤسسات التعليم الجامعي الأخرى .

* المصدر : قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٣- خصائص التنمية المهنية:

بعد أن استعرضنا التحول فى الفكر والممارسات التربوية فى مجال تكوين المعلم والانتقال من النموذج التقليدى القائم على التدريب أثناء الخدمة، إلى نموذج جديد يطلق عليه نموذج التنمية المهنية، وأوضحنا منطلقات هذا النموذج ورسالته، فإننا نجد من المهم أن نجيب عن السؤال الرئيسى: **ما أهم خصائص التنمية المهنية ؟**

وتأتى الإجابة من خلال دراسة وتحليل البحوث والكتابات التربوية فى هذا الموضوع. ونستطيع أن نخلص إلى أن النموذج الجديد للتنمية المهنية إنما يتسم بمجموعة من الخصائص، أهمها :

- **تضمين مساعدة المعلم مهنياً فى الممارسات التعليمية اليومية للمعلم:**

يحتاج المعلمون باستمرار إلى المساعدة المهنية التى توجه جهودهم اليومية لممارسة أساليب تربوية جديدة فى التدريس للارتقاء بعملهم داخل حجرات الدراسة، ويتم تقويم هذه المساعدة على أفضل وجه باستخدام أسلوبين هامين:

أولاً من خلال دعم يركز مباشرة على الممارسات اليومية للمعلم، كجزء لا يتجزأ من العمل اليومى الذى يمارسه المعلم، وقد يتم ذلك فى صورة وجود معلم آخر أكثر خبرة معه، ليقوما معاً بالتدريس التعاونى Coteaching ، أو لمساعدته فى التخطيط وممارسة التفكير المتأمل فيما يقوم به المعلم من عمل.

ثانياً: من خلال عقد مناقشات جماعية حول منتجات حقيقية مثل أعمال التلاميذ، أو ملفاتهم Portfolios ، أو حول تقارير الممارسات التعليمية التى يكتبها المعلمون بأنفسهم (Ball & Cohen, 1999).

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرو *

وكل من الأسلوبين ، إنما يهدفان إلى مساعدة المعلم على أن يقوم بالتفكير المتأمل فى عمله (وفق المصطلح المعروف Reflection والذى يشير إلى نوع من التفكير التأملى الذى ينعكس فى فكر المعلم وممارساته) فى ضوء الأهداف الجديدة المستهدف تحقيقها لتنمية شخصية التلاميذ. وفى النهاية يهدف هذان الأسلوبان إلى دعم قدرة المعلم على التخطيط واتخاذ القرار داخل حجرة الدراسة .

- **تأسيس مساعدة المعلم فى المحتوى التعليمى نفسه :**

إن من أهم خصائص التحول الجديد هو التركيز الشديد على المعايير المرتبطة بالمواد الدراسية، ويختلف ذلك عن النموذج التقليدى- التدريب أثناء الخدمة- الذى قد يركز على موضوعات مثل مجموعات التعلم التشاركى التى قد لا يكون لها فاعلية فى تدريب المعلمين وتعليمهم كيف يديرون خبرات التعلم التى تساعد تلاميذهم مباشرة فى فهم المادة الدراسية. إن النموذج الجديد يؤكد على أهمية مساعدة المعلمين وتمكينهم من فهم وتعلم المادة الدراسية (كما لو كانوا هم أنفسهم تلاميذ)، وذلك قبل أن يقوموا هم – أى المعلمون- بالتدريس للتلاميذ، على أن يكون ذلك عملية مستمرة لا تتوقف، حينئذ ستساعد على الارتقاء المستمر بالعملية التعليمية. إن التنمية المهنية الحقيقية هى التى تساعد المعلمين على تحقيق هذا الارتقاء المستمر فى أداء المعلم، وفى نفس الوقت تساعد على تطوير المحتوى نفسه وتعديله والارتقاء بجودته

- **تفعيل تنمية جماعات التعلم المهنية للمعلمين**

والنموذج الجديد فى التنمية المهنية يشجع علاقات الزمالة بين المعلمين لكسر الفكرة القديمة لعزلة المعلم داخل حجرة الدراسة، وتربطه بأبناء مهنته فى المادة الدراسية، وينشأ عن علاقات المعلمين حول ممارسة المادة التعليمية تجمعات تساعد على استيعاب التدريب والتعلم

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الجمـاعى للمعلمين وتمكنهم من بناء قدراتهم وممارسة التفكير الناقد لما يقومون به، وتبنى ثقافة تقويم الأفراد، إن تشجيع علاقات الزمالة وتفعيلها ومـا ينشأ عنها من بناء جماعات تعلم مهنية للمعلمين، لا يساعد على ما ذكـرناه فقط، بل يؤدى أيضاً إلى تمكين المعلمين من اقتراح حلول لكثير من المشكلات ووضعها أمام المسئولين عن التعليم .

- **تفعيل الشراكة والتعاون مع الخبراء من خارج مجتمع التدريس :**

إن المعلميـن- فى إطار هذا النموذج الجديد- يجب أن يعوا أنهم لا يسـتطيعون بأنفسـهم أن يعرفوا كل جوانب معايير المادة الدراسية، أو جوانـب عمليات تحسين المدرسة، أو الممارسات المهنية التربوية. لذلك فـإن مصـادر المعرفة المتوفرة خارج دائرة المعلم تعتبر هامة. وهؤلاء الخـبراء- وهـم عـادة من بين أساتذة الجامعة- يساعدون على تزويد المعلمين برؤى وأفكار جديدة وربما تم تطبيقها فى أماكن أخرى. والفكرة الأساسـية هـنا هى إرساء علاقات شراكة قوية بين المعلمين الممارسين والخـبراء خـارج المدرسة، ليعمل الجميع معاً لحل مشكلات الممارسة اليومية . .

- **الاهتمام بالسياق التنظيمى** Organizational Context :

حقـيقة يوجد أكثر من سياق يعمل من خلاله المعلمون، وتشمل هذه السياقات: المدرسة، والإدارة التعليمية ، وجماعات الرفاق، والدولة... الخ ذلـك من سياقات متعددة، يتم فيها ومن خلالها العملية التربوية. وبالطبع فإن التعميم والإجراءات التى ينطوى عليها كل سياق، لها تأثير كبير على الممارسـات الـتربوية داخل حجرة الدراسة. ولذلك يجب التعرف على القـيود والـبدائل التى توجد بكل سياق، وذلك ابتداءً من المعايير الثقافية غـير المكتوبة إلى اللوائح والإجراءات والسياسات المعلنة. ولتحقيق ذلك يجـب علـى واضـعى بـرامج التنمية المهنية العمل بشراكة فاعلة من

* المصلص : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الإداريين والقيادات وصانعي السياسات من أجل وضع روابط بين كل هذه السياقات. ومثل هذه الروابط تحقق التكامل والاتساق فى خبرات التنمية المهنية وتضمن تفعيل هذه الخبرات من خلال تأييد القيم والإجراءات واللوائح القائمة لها.

إن فكرة الاهتمام بالسياق التنظيمى الذى يعمل من خلاله المعلم، من شأنه أن يجعل النموذج الجديد فى التنمية المهنية موجهاً نحو إحداث تحول فى قيم واتجاهات ومعارف المعلمين. إن الاهتمام بفكرة السياق توجه صانعى السياسات التربوية ومصممى البرامج إلى التركيز على التخطيط فى عملية التنمية المهنية التى تربط الأهداف بالتخطيط، والتنفيذ بالتقويم. وهنا يتم تجاوز عيوب النموذج القديم للتدريب أثناء الخدمة، الذى يفصل بين أجزاء السياق . فعلى سبيل المثال فإن برامج التدريب بالنسبة لمادة دراسية معينة غالباً ما تقدم فى النموذج القديم منفصلة عن العناصر الأخرى داخل المدرسة مثل القيادة التربوية، وإذا قدمت برامج فى القيادة التربوية فإنها تفصلها عن التدريس داخل حجرات الدراسة، أو تعطى لها أهمية قليلة . وهكذا كثيراً ما يتم إغفال فكرة السياق فى النموذج .

إن النموذج الجديد للتنمية المهنية يتطلب أن نتعامل مع السياق المدرسى أو بالأحرى التربوى ككل، وأن يتم تجاوز الحواجز بين أجزاء السياق المختلفة من أجل تحقيق رؤية متكاملة أمام المعلمين، تساعدهم على تحقيق التغيير المطلوب فى ثقافة ونظم المدرسة فى اتجاه إنجاز أهداف تربوية جديدة.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن تقديم مقارنة بين النموذج التقليدى القديم القائم على التدريب أثناء الخدمة، والنموذج الجديد القائم على التنمية المهنية المستديمة، وذلك لتوضيح ترابط عناصر النموذج الجديد، ونلخص هذه المقارنة فى الجدول التالى، كما يلى:

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

مقارنة النموذج التقليدي (التدريب أثناء الخدمة)
بالنموذج الجديد (التنمية المهنية المستديمة)

مدخلات عملية تصميم البرامج	النموذج التقليدى التدريب أثناء الخدمة	النموذج الجديد التنمية المهنية المستديمة
الاستراتيجيات	التركيز على الأنشطة (فنيات، أفكار، مواد تدريبية)	يتم التركيز على بناء القدرات لفهم المادة الدراسية وإرشاد الطلاب لتنمية مفاهيمهم فى إطار السياق المدرسي
	الأشكال والصيغ السائدة تمثل ورش عمل، محاضرات، وحلقات مناقشة	استخدام تنويعات من الأشكال والصيغ تشتمل على توفير دعم للمعلم داخل الفصل، وتدعيم مشاركة المعلم فى الجهود المتعلقة بعمليات الإدارة والممارسة (على سبيل المثال: اجتماعات تحديد درجات مستويات التلاميذ واجتماعات ما بعد المدرسة لتناول قضية معينة .
	إطار زمنى مع التزامات شخصية محكمة ومقيدة	إطار زمنى أطول مع التزامات شخصية أكثر انفتاحاً ومرونة
المعرفة والمعتقدات	المعلم يضع أجندة العمل	إعادة بناء متكرر للأجندة يتم جماعياً عن طريق المعلمين ومصممى برامج التنمية المهنية لكل فترة زمنية .
	نظريات تعلم المعلم التي تركز على الجوانب النفسية للفرد	نظريات التعليم التى تشمل كل الجوانب الاجتماعية والتنظيمية
	نقل المعرفة الجديدة إلى حجرة الدراسة تعتبر مشكلة يجب حلها (عادة عن طريق المعلم)	تتمثل التحديات فى تدعيم تعلم ذي علاقة مباشرة بالأداء والممارسة ويعمل على بناء قاعدة معرفية عامة

* المصلى: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

السياق	خصائص السياق لا تلعب دوراً فعالاً فى عملية البناء ولا يهتم بها فى بناء البرامج	خصائص السياق تؤخذ بأهمية كبيرة عند بناء برامج التنمية المهنية
	يتم تنفيذ برامج التدريب بعيداً عن المدارس، والفصول والطلاب	تتم برامج التنمية المهنية فى أماكن متنوعة وعلى الأقل بعض منها يحدث فى المدارس والفصول
	التركيز يتم على تنمية المدرس (المعلمون يشاركون كأفراد)	التركيز يتم على تنمية عمليات التعليم والتعلم وعلى المجتمع بالإضافة إلى المعلم، (المعلمين يشاركون كوحدة مترابطة منظمة)
	تدريب القيادات لا يعتبر قضية	تدريب القيادات يعتبر قضية كبيرة

٤- المبادئ الحاكمة لتخطيط وتنفيذ التنمية المهنية :

تنطلق عمليات تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج متكاملة للتنمية المهنية عالية الجودة للمعلمين في إطار النموذج التعليمي الجديد من جملة من المبادئ يتمثل أبرزها فيما يلي:

- **الواقعية:** بمعنى الانطلاق في تخطيط برامج التنمية المهنية الموجهة للمعلمين على أساس من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لحاجاتهم التدريبية الفعلية الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يضمن واقعية هذه البرامج ويحقق فعاليتها.
- **الاستمرارية:** بمعنى استمرارية عمليات التدريب لتستجيب للمستجدات التربوية والمكتشفات العلمية والتكنولوجية من ناحية ولتستوعب أهداف خطط التجديدات التربوية التي تتبناها نظم التعليم كاستجابة منطقية لمطالب التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يمليها مجتمع المعرفة من ناحية أخرى.

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- **الغرضية:** بمعنى توحيه أغراضها ومقاصدها لتستهدف تجاوز فجوات الأداء بين الممارسات التعليمية الراهنة للمعلمين وتلك التي تتطلبها التجديدات التربوية أو التي تفرضها التطورات التكنولوجية المتلاحقة وما تمليه من تغيرات في أدوار المعلم ومسئولياته التعليمية.
- **التنوع والتعدد:** بمعنى تنوع أساليب وأنشطة التدريب وتعددها من ناحية، إلى جانب تنوع البرامج التدريبية لتتلاءم وتنوع الفئات المستهدفة من المعلمين وتباين حاجاتهم التدريبية وفقاً لتباين تخصصاتهم واختلاف مستويات أدائهم من ناحية ثانية.
- **التكامل:** بمعنى مراعاة التتابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المعلمين المستهدفين على حدة من ناحية، إلى جانب تراابط البرامج المختلفة الموجهة للمستهدفين من الفئات المختلفة منهم من ناحية أخرى.
- **التعاونية:** بمعني أن يتم تخطيطها تعاونياً بواسطة هؤلاء الذين يستفيدون من فعالياتها وأولئك الذين يقومون على تخطيط برامجها وتنفيذها وتقويم نتائجها، وأن تدار كخطة متكاملة طويلة الأجل ..
- **الدافعية:** بمعنى أن تستند على نظام حوافز شاملة يكافئ المعلم الملتزم بالاندماج في برامجها والمتميز في إنجاز متطلباتها وأنشطتها من ناحية، كما يكافئ الجادين والمبدعين من القائمين على تيسيرها من ناحية ثانية.
- **الإنسانية:** بمعنى أن تخطط برامجها وتدار فعالياتها على أساس من احترام أفكار واتجاهات المعلمين وما لديهم من خبرات ميدانية من ناحية، مع ضرورة مراعاة طاقاتهم وقدراتهم التدريبية، وخصائصهم النفسية وظروفهم الاجتماعية والعملية من ناحية ثانية.

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- **الاختيارية:** بمعنى أن تركز على المعلمين بصفتهم جوهر عملية تعليم التلاميذ وتعلمهم، وإن شملت جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- **تمكين الأداء :** بمعنى أن تركز بشكل أساسي على مهنية المعلم وتستهدف الوصول بمهاراته إلى مستويات محددة للأداء والتأهيل المهني ومتطلبات الترخيص وإعادة الترخيص لمزاولة المهنة بما يضمن قدراً محدداً من تمكين الأداء المهني للمعلمين يوجههم نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم في مجال التخصص وفي استراتيجيات التعليم والتعلم واستخدام التكنولوجيا وتوظيف مصادر التعلم المختلفة للبلوغ أعلى مستويات الأداء.
- **الدمج:** بمعنى دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب كوسائط تدريبية من ناحية، وتمكين المعلمين من دمج هذه التكنولوجيا في عمليات تعليم وتعلم الطلاب من ناحية ثانية، ورفع كفايتهم في استخدام المصادر المتعددة والمتنوعة التي تتيحها هذه التكنولوجيا كروافد فاعلة للتنمية المهنية الذاتية وفي تعظيم نتائج تعلم الطلاب من ناحية ثالثة.
- **المتابعة والتقويم:** بمعنى متابعة أداء المتدربين في الميدان ليتم تقويم برامجها على أساس مدى تأثيرها على فعالية أداء المعلمين وتطوير ممارساتهم وارتفاع مستوى تعلم التلاميذ وبحيث تستخدم نتائج هذا التقويم وهذه المتابعة في ترشيد جهود وخطط التنمية المهنية التالية، إضافة إلى التعرف على المتميزين من المتدربين للاستفادة منهم في تولي أدوار القيادة والتدريب في مواقع العمل المختلفة.

وتضمن الاتجاه المؤازر لنموذج التنمية المهنية رؤية واضحة تعتبر التدريس مهنة متخصصة Professional وانبثقت عن هذه الرؤية حركة قوية نحو تمهين التدريس Professionalization of Teaching .

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وهـذه الحـركة في جوهرها تعنى أن أسباب فشل كثير من المدارس في تحقيق أهدافها قد يرجع إلى حد كبير إلى نقص الكفاءة المهنية لدى معلمى هـذه المـدارس. وأن عملية تحسين أى مدرسة إنما يتطلب تنمية مهنية لمعلمـيها فى سياق المدرسة نفسها ومن خلال روابط قوية مؤسسية بين المدارس والجامعات .

إن الـنظر إلى الجهود التربوية التى سارت فى اتجاه النموذج الجديد للتنمية المهنية وما يتضمنه من دعوة إلى اعتبار التدريس مهنة، قد انتهت إلى إثارة ثلاثة أسئلة هامة كما يلى:

- **كـيف يمكـن تحقـيق التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء مبادئ أسس وخصائص النموذج الجديد ؟**
- **فى أى مكان يمكن أن تتم التنمية المهنية بطريقة أفضل ؟**
- **كيف ترتبط جهود التنمية المهنية بتحسين المدرسة ؟**

لقد انتهينا فى دراستنا لخصائص النموذج الجديد، أن الفكرة المحورية فى النموذج الجديد هو وضع المعلم داخل السياق، وتم تجاوز فكرة تنمية المعلمين فى ضوء التدريب أثناء الخدمة In-Service Training ، حيث كانـت الـرؤية القديمة تتضمن أن المعلمين يعملون كأفراد خارج سياق معيـن. وفـى ضـوء الرؤية الجديدة التى يقدمها نموذج التنمية المهنية، وأصـبح التركـيز الآن على سياق بيئة المتعلم ، وعلى الدور الرئيسى للمعلم فى مدرسته وبيئته التى تعلم بها .

وانطلاقـاً مـن الأسس والمبادئ التي تنهض عليها هذه الصيغة، وفـي ضوء خبرات البلدان ذات السبق في هذا المضمار يمكن القول بأن الدور المتوقع من هذه الصيغة في مجال التنمية المهنية للمعلم لتمكينه من الممارسة الفعالة لدوره المتغير في مجتمع المعرفة يتمثل فيما يلي:

١. توفير معايير محددة تضمن جودة وفعالية الأداء المدرسي.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٢. توفير / تطوير أدوات مناسبة لقياس وتقويم جودة وفعالية الأداء المدرسي.

٣. التحليل الكيفي لفجوات الأداء المدرسي.

٤. تقصي الأسباب في الأداء المدرسي.

٥. تحديد أولويات تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

٦. بناء خطط تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

٧. متابعة تنفيذ خطط تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

٨. توفير معايير محددة تضمن جودة وفعالية أداء معلمي المدرسة.

٩. توفير / تطوير أدوات مناسبة لقياس وتقويم جودة وفعالية أداء معلمي المدرسة.

١٠. تقييم أداء معلمي المدرسة.

١١. التحليل الكمي لفجوات الأداء لدى معلمي المدرسة.

١٢. التحليل الكيفي لفجوات الأداء لدى معلمي المدرسة.

١٣. تقصي أسباب الفجوات في أداء معلمي المدرسة.

١٤. تحديد الحاجات التدريبية لمعلمي المدرسة.

١٥. تخطيط البرامج التدريبية اللازمة لمعلمي المدرسة.

١٦. تنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لمعلمي المدرسة وتقيمه.

١٧. تفعيل فكرة تبادل وبناء الخبرات بين المعلمين.

١٨. الاهتمام برعاية المعلمين الجدد والمبتدئين.

١٩. تنمية الاتجاه الايجابي لدى المعلمين للأخذ بالأسلوب العلمي في بحث مشكلات عمليات تعليم وتعلم تلاميذ المدرسة بحثاً كمياً وكيفياً.

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٢٠.تحديد معايير محددة تضمن جودة وفعالية تعلم تلاميذ المدرسة.

٢١.توفير / تطوير أدوات لقياس وتقويم جودة وفعالية تعلم التلاميذ.

٢٢.متابعة عمليات تقويم أداء تلاميذ المدرسة.

٢٣.متابعة نتائج التحليل الكمي لعمليات تقويم أداء تلاميذ المدرسة.

٢٤.متابعة نتائج التحليل الكيفي لتقويم أداء تلاميذ المدرسة.

٢٥.مساعدة المعلمين في تقصي أسباب تدني مستوى أداء تلاميذ المدرسة حيثما يلزم.

٢٦.متابعة المعلمين في تخطيط البرامج التعليمية العلاجية اللازمة للتلاميذ أصحاب مستوى الأداء المتدني.

٢٧.متأبعة تنفيذ البرامج التعليمية العلاجية للتلاميذ أصحاب مستوى الأداء المتدني.

٢٨.توفير الظروف المناسبة لتحويل المدرسة إلى مجتمع للتعلم.

٢٩.تنظيم البرامج اللازمة لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة في جميع الأنشطة التعليمية والمجتمعية للمدرسة.

٣٠. تنظيم البرامج اللازمة لتحقيق نوع من الالتزام والمشاركة المجتمعية في أنشطة وفعاليات التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.

٥ـ أساليب التنمية المهنية :

تركز برامج التنمية المهنية على كيفية الاستجابة لمتطلبات العمل الإداري داخل المدارس بهدف تحسين أداء العاملين هذه المدارس، ونتيجة لذلك ظهر اهتمام كبير ببناء فرق العمل داخل المدرسة بدلا من التركيز على أساليب القيادة، والقيادة الإدارية التقليدية، وحدث تغير في أدوار المديرين نتيجة للخبرات التي تم اكتسابها من برامج التدريب الإداري، وتستخدم برامج التدريب بعض الاستراتيجيات مثل المحاكاة، ودراسات

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الحالة، والنماذج المتمركزة حول الممارسة وحل المشكلات، والأنشطة التى تستند على مجال العمل .

ومن هنا فإنه لابد من التركيز على أساليب القيادة التعاونية وتطوير مهارات الاتصال، والمشاركة فى صنع القرارات، والتفكير النقدي والتأملي، والموائمة بين المعرفة والمهارات الجماعية بهدف تدعيم عمليات التغيير داخل المدرسة، وجعلها قادرة على احتواء التحديات التربوية التى يتم إدخالها على المدرسة.

للتنمية المهنية أساليب تساعد العاملين على إكساب مهارات العمل، وتطوير عملية الإدارة، وتجسين المهارات والقدرات، وقد تتنوع وتتعدد لتواكب الأهداف، وتتماشي مع التطورات التى تحدث فى مجال المهنة، وسوف نتناول بعضها فيما يلى :

ـ أسلوب التعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة المدرسية :

يمكن أن تكتسب المعارف المهنية ويتم تنميتها من خلال التفاعل مع الزملاء، ومن خلال العلاقات المتبادلة والتعاون مع الإدارة المدرسية، ومن خلال إتاحة الفرص لهم فى حل المشكلات الخاصة بالمدرسة، ومن خلال تنمية العلاقات بين الأشخاص.

ـ أسلوب التعلم الذاتى :

للتعلم الذاتى أهمية كبيرة فى تحقيق التنمية المهنية، حيث يعترف هذا الأسلوب باستقلالية العاملين وتوفير جو من الديمقراطية والحرية أثناء تنميتهم المهنية، ويعتبر التعلم الذاتى أحد الأساليب التى ظهرت لتوظيف الاستراتيجيات التربوية حيث يستطيع العاملون أن يكتشفوا مهاراتهم بعيداً عن خبرات الآخرين المهنية، ويستطيعوا تعميم ممارستهم المهنية ذاتياً باستخدام استراتيجية التعلم التأملي، وفى اكتساب المعلومات والمهارات الجديدة عن الممارسات التربوية .

* المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ـأسلوب تمثيل الدور :

يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة الأفراد العاملين فى تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة أو العمل، وفيه يطلب منهم أن يقوموا بتمثيل الدور الذى يلعبونه فى الواقع أثناء تأديتهم لوظائفهم أثناء التدريب،ويستخدم هذا الأسلوب بصفة رئيسية فى التدريب على المواقف التى تتطلب مواجهة مباشرة، والتى يتصل فيها الأفراد معاً فى مواقف يتطلبها العمل.

ـ أسلوب التناوب الوظيفى :

وبمقتضى هذه الوسيلة تضع المدرسة خطة التدريب تقوم على أساس أجراء حركة تغيير بين بعض العاملين المراد تدريبهم على الوظائف والأعمال المطلوب تدريبهم عليها ، ويتحقق ذلك من خلال مرور العاملين على عدد من الأعمال ، بحيث يبقى بكل منها فترة ، ويهدف هذا الأسلوب التدريبى الى إعداد العامل الشامل الذى يمكنه ان يلم بأكبر عدد من المهام بحيث تضمن إدارة المدرسة عدم تعطل العمل فى حالة غياب أحد المعلمين.

ـأسلوب التدريب عن بعد :

يقوم التدريب عن بعد على أساس الفصل بين المعلم والمتعلم فى الزمان والمكان ويعتمد على استخدام الوسائط الفنية والتكنولوجية المتطورة مثل الفيديو كونفرانس واستخدام الإنترنت فى الكشف عن المعلومات .

- **الزيارات الميدانية :** يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعرض للموضوع المطروح للتدريب فى مجاله الطبيعي، حيث لا يمكن إدراك هذه الخبرة إلا فى المجال، ويكتسب الفرد من خلال هذا الأسلوب الخبرات والمعلومات عن المفاهيم المختلفة التى يتعرض لها التدريب بشكل تطبيقي واقعى مما يساعد كثيراً فى نجاح التنمية المهنية.

* المصلس : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ـ أسلوب المحاكـاة :

المحاكاة هى أسلوب إداري جديد يهدف إلى زيادة فعالية المدرسة، عن طريق استخدامه فى عمل التنبؤات واتخاذ القرارات، ويسعى إلى تفهم سلوك ظاهرة ما في الواقع المعاش، من خلال تصور سلوكها فى بيئة مصطنعة تقارب الواقع بقدر الإمكان.

تعتمد المحاكاة على استخدام أحد النماذج الذي يعكس خواص ومميزات أى سلوك هام فى المدرسة، ويعد دراسة سلوك النموذج تحت الظروف المختلفة أداة جيدة فى الوصول للعديد من الأفكار الهامة،والتى تطبق فى مجالات متعددة، وتساعد المحاكاة صانعى القرارات على اختيار بدائل القرارات حتى يتم التوصل إلى القرار المناسب.

ـ أسلوب التدريب أثناء الخدمة :

يعتبر التدريب أثناء الخدمة ذا أهمية بالغة فى تحقيق التنمية المهنية للعاملين،والتى تمثل فى مضمونها عملية مستمرة تسعى إلى تحسين المعارف والمهارات والاتجاهات وتطويرها ونمائها أثناء الخدمة حتى يستطيعوا مواكبة التغيرات التى تحدث فى المجتمع الخارجى .

ويعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية التى يعتمد عليها فى تنمية العاملين مهنياً، والتدريب أثناء الخدمة يعد أخذ العناصر الهامة فى مجال التنمية المهنية، إضافة إلى عناصر أخرى من أهمها المشاركة فى الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية، وإجراء البحوث والدراسات المرتبطة بطبيعة المهنة والإطلاع على أحدث النشرات والدوريات والتجارب الناجحة الرائدة فى مجال الإدارة المدرسية، وقد يكون هذا التدريب فى مكان العمل (School based Training)، وهو ما يتم فى وحدة التدريب والتقويم فى المدرسة أو خارج بيئة ومكان العمل، وهو ما يتم فى مديرية التربية والتعليم والوزارة.

ومما سبق نستخلص أنه توجد طرق وأساليب للتنمية المهنية يمكن إجمالها فيما يلي :

* المصدر : قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- **التدريب:** حيث تساعد برامج التدريب على التحسين المستمر للمهارات وقدرات الأفراد العاملين من خلال إكسابهم المعرفة الإدارية والممارسة الحقيقية للأساليب الإدارية.
- التعلم المستمر من أجل اكتساب القدرة على القيام بالمهام المكلف بها، والمشاركة في جميع العمليات الإدارية والتنظيمية.
- المشاركة في بعض المشروعات المهنية التي تمكنهم من الانخراط في الواقع داخل العمل.

ثالثاً : المراحل الأساسية لبرامج التنمية المهنية للمعلم

أصبح التدريب أثناء الخدمة يشكل في الوقت الحاضر ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف، وتعد مهنة التعليم أكثر إلحاحاً وأشد خطورة لما يحفل به العصر الحالي من تطورات واكتشافات مستمرة جعلت تدريب المعلم ضرورة ماسة تقتضيها طبيعة تطور مفاهيم التربية، وذلك لكي يتسنى لهم مواكبة التطورات المختلفة واكتساب المعارف والخبرات الجديدة، ولذا تمر عملية التدريب بمراحل مترابطة وأساسية بحيث تكون مرحلة مرتبطة بما قبلها،ويمكن تناولها فيما يلي :

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعبر الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة عن الفرق أو الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات،وبين ما ينبغي أن تكون عليه معارفه ومهاراته واتجاهاته التي تسبب شعوراً بالتوتر وعدم الاتزان بما يدفعه ويوجه سلوكه نحو المصادر التدريبية التي تمكنه من تحريك الوضع الذي هو فيه إلى الوضع الذي يجب أن يكون عليه أو الذي يبتغيه.

وبذلك فإن الاحتياجات التدريبية تعني الفرق أو الثغرة بين حقيقة أو واقع المتدربين الحالي وبين الوضع المأمول والنتائج المتوقع أن يكون عليها هؤلاء في المستقبل من حيث معارفهم ومهاراتهم

* المصمم : فتاة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

واتجاهاتهم،فمقارنة واقع الأداء الحالي بصورة الأداء المتوقع أو المنشود ويبرز الحاجة إلي التدريب..

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية للمدرسة وللمعلمين إلى ثلاثة أصناف رئيسية تعد ضرورية لكل مؤسسة تربوية ولكل نظام تعليمي، وهى :

أ- الاحتياجات العادية المتكررة : وهى تلك الاحتياجات التقليدية والتى تتصل بحاجة المعلمين الجدد، والتى تتمثل فى اكتساب المعلومات والمهارات والاتجاهات الأساسية التى يحتاجونها.

ب- الاحتياجات التى تتصل بمشكلات العمل الناشئة عن نقص فى المعارف والمهارات التى ينتج عنها نقص فى الإنتاجية أو ضعف فى مستوى الأداء.

جـ- الاحتياجات التطويرية الابتكارية، وتتضمن : إدخال عناصر جديدة (معارف ومهارات) على عمل المعلمين تلبية لحاجات المستقبل واستجابة لمتطلبات البيئة.

وهناك ثلاث طرق أساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين فى المدرسة هى:

١- **تحليل التنظيم** : وهى تحديد احتياجات المدرسة وفقاً للأهداف والإجراءات.

٢- **تحليل العمل** : أى تحديد الواجبات والمهام والمسئوليات الوظيفية.

٣- **تحليل الفرد**: أى تحديد احتياجات الموظف بالمدرسة عن طريق قياس أدائه الفعلى بالمقارنة بالأداء المتوقع أو كما ينبغى أن يكون عليه.

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

إن حصـــر الاحتياجات التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة ينبغى أن يمـــثل محـــور الأفكار التى تبنى حول خطط وبرامج التدريب، وإن أى نشـــاطات تدريبـــية يجـــب أن تهـــدف بالدرجـــة الأولى إلى إشباع تلك الاحتـــياجات، فـــتحديدها هو المفتاح لتحديد الأهداف المنشودة من عملية التدريب داخل المدرسة.

ويتضـــمن تحديـــد احتياجات عملية التحسين للمدرسة المعلمين، والمديريـــن والعاملين وهو جملة التغيرات المطلوب إحداثها فى معارف ومهارات واتجاهات الأفراد المعلمين بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشـــكلات التى تعترض الأداء، أو مجموع المؤشرات التى تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للمعلمين بسبب نقص معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، وذلك لإحداث تعديل أو تنمية لدى المعلمين لتواكب التغيرات التى تحدث فى المجتمع.

المرحلة الثانية: تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية :

بعد تحديد احتياجات المعلمين يصبح على إدارة التدريب والتقويم بالمدرســـة تخطـــيط وتصميم البرامج لعملية التنمية المهنية، وتشتمل هذه المـــرحلة على مجموعة من العناصر الأساسية التى سوف نعرضها فيما يلي :

١- **تحديـــد الأهـــداف التدريبـــية:** بـــناء على تحديد احتياجات المعلمين بالمدرســـة توضع أهداف البرنامج لمواجهة تلك الاحتياجات، فعلى مخطـــط الـــبرنامج التدريبـــي أن يســـعى لتحديد الأهداف التى يتم اشـــتقاقها مـــن الحاجات التدريبية التى تم تحديدها مسبقاً، ومن ثم تحويل هذه الأهداف وترجمتها إلى مخرجات ونواتج محدودة .

٢- **اختيار المتدربين:** يعتبر المتدربين هم أساس النشاط التدريبي، وحسن اختـــيارهم يضمن نجاح تنفيذ البرنامج، ولذا يراعى عدد المتدربين

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومستوى نضجهم ومستوى تعليمهم وتدريبهم السابق، حيث يعتمد نجاح التدريب على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون فى نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

٣- **انتقاء المدربين:** فالمدرب هو العنصر الأساسي فى نجاح خطة التدريب،وخاصة إذا كان متحمساً وملماً بأساسيات التدريب ولديه الخبرات الكافية لمواجهة المواقف المختلفة، وإدراك حاجات المتدربين والشعور بمشكلاتهم ودوافعهم.

فالمدرب هو المسئول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين فى بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديدها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتى فى نهاية التدريب، ولكي يؤدي المتدربون مهامهم بالشكل المطلوب لابد من توافر صفات أساسية مناسبة،هى أن يمتلكوا الكفاءة والمهارة والخبرة لتحقيق أهداف البرنامج ولابد أن تنوع طرق وأساليب التدريب وأسلوب العرض حتى تتناسب هذا مع قدرات المتدربين المختلفين.

٤- تحديد مكان وزمان التدريب: يعتبر تحديد المدة الزمنية المناسبة التى يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج من المقومات الأساسية لنجاحه،وكذلك اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايته، ونهايته خلال السنة،وفترات الاستراحة وطول الجلسة الواحدة وتوقيت الزيارات الميدانية، وكذلك اختيار المكان المناسب من حيث سعة القاعة وتناسبها مع عدد المتدربين، وكذلك الإضاءة والتهوية ومصدر التيار الكهربي ويكون به عدد لازم من المقاعد لجلوس المتدربين،ويكون هناك أكثر من قائمة للتدريب فى ورش العمل.

٥- تصميم محتوى البرنامج: فى ضوء ما يتم تحديده من أهداف

* المصدر: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

البرنامج تأتي خطوة تصميم البرنامج، وهي الموضوعات وتتابعها، ويتم تحديد مفرداته بحيث تحقق النتائج المطلوبة منه، ومن هنا ينطلق المسئول عن التدريب في استكمال جهوده، وذلك ببناء البرنامج التدريبي وتصميمه بطريقة تحقق الأهداف المرجوة، وتتضمن عدة إجراءات، أهمها :

- تحديد الموضوعات الدقيقة والمطلوب التدريب عليها، ويتم ذلك في ضوء الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج.
- تحديد المستويات للموضوعات، وأن يكون هناك مستوى أساسي، وهو الحد الأدنى اللازم لتزويد المتدربين به، ثم المستوى الثاني وهو موضوعات تساعد المتدربين على تحقيق مستويات أعلى والوصول لمعدلات أداء أكبر، والمستوى الثالث وهو موضوعات إضافية يمكن أن يدرب عليها بعض المتدربين المتميزين.
- وضع الجدول الزمني للبرنامج التنفيذي بحيث تتضمن أن يكون هناك تتابع منطقي في عرض الموضوعات بالإضافة إلى تنوعها خلال اليوم التدريبي الواحد مع تحديد الزمن اللازم لكل موضوع.

٦- **إعداد المادة العلمية :** يتوقف نجاح العمل على توافر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج، كما يجب إعداد وتوزيع تلك المادة في وقت سابق للدورة أو البرنامج، وينبغي عند إعداد المادة التدريبية صياغتها بلغة دقيقة وأن تركز على المعلومات والمهارات والأنشطة اللازمة لتحقق الغرض وأن تتنوع في عرضها لمراعاة الفروق الفردية وأن تتضمن مشكلات وقضايا واقعية متعلقة بموضوع البرنامج.

* المصمم : فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٧- **أساليب التدريب وأدواته :** ويعد الأسلوب التدريبى هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب، وتعتبر عملية اختيار طرق وأساليب التدريب من الأمور الصعبة، إلا أن هناك مجموعة من الاعتبارات التى يجب مراعاتها وهى مدى ملائمة أسلوب التدريب لحاجات المتدربين وميولهم، ومناسبة الأسلوب التدريبي لحجم المتدربين.

وهناك أساليب متعددة منها، (المحاضرات – والمناقشات – والندوات والمؤتمرات – ودراسة الحالة – وتمثيل الأدوار- وتدريب الحساسية- والتدريب المصغر – وورش العمل – والتدريب العملي)، والمدرب الناجح هو الذى يختار من بين تلك الأساليب ما يتناسب مع نوعية المتدربين، وموضوع التدريب، وزمن التدريب.

وقد يحتاج العمل التدريبي إلى بعض الأدوات والمستلزمات التى تتوقف على توافر القدرة على توصيل المادة للمتدربين، وعادة ما تسمي هذه الوسائل بمساعدات التدريب، وهى تشمل الخرائط التوضيحية، والشرائط المسجلة، والوسائل السمعية والبصرية، والدوائر التليفزيونية، ويكون واجب المشرفين على البرنامج أن يتخذوا الإجراءات المناسبة لتوفير تلك الوسائل بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وفقاً لاحتياجات المدرب.

٨-**اختيار الأنشطة :** تتعدد أشكال الأنشطة التى يتضمنها البرنامج فالأنشطة القبلية هى تلك الأنشطة التى تمكن المتدرب من إتقان المتطلبات القبلية للتدريب الجديد فى حالة عدم كفاية معارفه ومعلوماته، والأنشطة المطابقة هى تلك التى يجب أن تمكن المتدرب من اكتساب مهارات وقدرات جديدة، والأنشطة المناظرة وهى أنشطة إضافية اختيارية تعطي للمتدرب فى حالة عدم كفاية أنشطة المطابقة

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

لتمكينه من اكتساب القدرات الجديدة.

•كمـا يجـب أن ترتـبط الأنشطة بالأهداف التى يسعى البرنامج لتحقيقها وأن تتنوع وتتميز الميول المختلفة للمتدربين.

٩- **إدارة التدريـب بالمدرسـة** :وفى هذه المرحلة تسعى إدارة التدريب بالمدرسـة إلى تكوين فرق عمل بهدف إنجاز المهام المختلفة، وذلك مـن خلال وحدة التدريب التى قد تساهم فى عملية التحسين المستمر لـلأداء المدرسـي، وتشـمل هذه المهام وضع خطط لبرامج التنمية المهنية، والتى تتيح تنمية الأفراد المعلمين، وبالتالي ينعكس ذلك على فعالـية المدرسـة بحيث يتم تشكيل فريق يتمتع أفراده بتمثيل جميع الجهـات المعنـية الـتى تملك اتخاذ كل الإجراءات لتنفيذ البرنامج، وتوفير الدعم لجميع فرق العمل داخل المدرسة وتوضيح مفهوم التنمية المهنـية لهـم، وذلـك عن طريق إنشاء نظام حوافز ومكافآت يكون تصـاعدياً مع زيادة مستوى وعدد الكفاءات التى تتوافر فى المعلمين بعـد التدريـب، وتدعيم عملية الاتصال الفعال بين فرق العمل داخل المدرسة بهدف تحسين أداء المعلمين.

١٠- **إعداد ميزانية البرنامج :** حتى نضمن نجاح البرنامج التدريبي لابد من إعداد الميزانية اللازمة لإنجازه بحيث توزع بنودها على الأنشطة المخـتلفة للبرنامج، وأن تكون هناك موازنة لكل برنامج وفق الخطة الموضوعة للبرامج التدريبية.

وصع مخطط بالموارد اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية، وهو مجموعـة مـن الفعاليات التى تدخل فى إطار تخطيط وتصميم البرامج لتنمـية المعلميـن مهنياً من أجل تطبيق العملية ووضعها موضع التنفيذ، وتتضمن مرحلة تنفيذ برامج التنمية المهنية فعاليتين أساسيتين هما : تقييم الـبرنامج، وتنفيذ البرنامج، ويتم تحديد الأسلوب والوسيلة التى يتم تنفيذ التدريب بواسطتها.

* المصمم : قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المرحلة الثالثة : التنفيذ والتقويم :

١ – **تنفيذ البرنامج :** إن تخطيط البرنامج بأسلوب النظم فى ضوء ما تقدم ينطلق من مسلمة مؤداها عدم إمكانية فصل مخرجات البرنامج عن أهدافه كمبدأ أساسي، وهذا يعنى أن مخرجات النظام التدريبى فى تفاعلاتها تمر عبر مسارين هما:

- تصميم البرنامج وفق لهذه المخرجات.
- متابعة وتقويم هذه المخرجات وفقاً للخطة التى تضع البرنامج موضع التنفيذ الفعلى.

أى أن تفاعل هذه المخرجات لابد أن يكون البلورة النهائية لأولويات الأهداف المرسومة للبرنامج باعتباره نطاقا، وهناك عدة خطوات متكاملة تحقق عملية المتابعة والتقويم،وهى:التنفيذ الفعلى للبرنامج ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- وضع خطة لتنفيذ البرنامج بحيث تكون هذه الخطة بمثابة وثيقة مكتوبة وتتضمن توجيهات واضحة لكل من المدربين والمتدربين لكيفية التعامل مع عناصر البرنامج المختلفة.
- وضع برنامج عمل لتنفيذ هذه الخطة يتم بموجبها تحديد الأدوار وتقسيم العمل وتوزيع المسئوليات، وتحديد مراحل العمل ومكان وزمن تنفيذ كل مرحلة.
- عرض المرتكزات والمبادئ الحاكمة لعملية التدريب.
- تسجيل أسماء المتدربين والبيانات الأساسية لكل منهم فى سجل خاص بذلك.
- تسجيل غياب وحضور المتدربين.
- متابعة سير تنفيذ البرنامج.

* المصدر : قناة (كتب نيوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- متابعة التنفيذ وتتطلب وضع جداول تصمم خصيصاً لغرض متابعة التنفيذ، وتتعدد الجداول بتعدد الأغراض وتنوع الموضوعات، فمنها جداول زمنية، وجداول مكانية، وجداول إنتاجية.

٢- تقويم البرنامج .

التقويم وظيفة أساسية فى تحسين عملية التدريب، فمن خلاله يمكن الحكم على كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه لأهدافه مع إظهار جوانب الضعف والقوة، ولتقويم البرنامج التدريبي ثلاث مراحل، هى:

- مرحلة التقويم قبل التنفيذ : وتتضمن الإجراءات التى تقوم بها المؤسسة والمدربون لتحديد الاحتياجات التدريبية والإمكانيات المتوافرة.
- مرحلة التقويم أثناء التدريب : وتتضمن رصد المشكلات والصعوبات والتصدي لها، ويتم ذلك من خلال التفاعل ونقل الأثر التدريبي لتحقيق الأهداف التدريبية.
- مرحلة التقويم بعد التنفيذ : وهى العملية التى تتضمن الوقوف على ما يتم تحقيقه من الأهداف التدريبية، وتشتمل على نوعية تقويم كمى من حيث حجم الكوادر التدريبية وتقويم كيفي من حيث المستوى الفنى والكفاءة التدريبية.

وبذلك يتكون أى برنامج تدريبي من مجموعة من الخطوات، أهمها :

- تحديد الأهداف المطلوبة حتى يسهل وضع خطة التدريب على أسس علمية.
- حصر مؤهلات المتدربين وتصنيفها مع اختيار المتدربين ومراعاة ظروفهم.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- تحديد الإمكانات المتاحة للبرنامج.
- تخطـيط عملية التدريب، وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي.
- تقويـم البرنامـــــج التدريبي.

رابعاً: وحدات التدريب والتقويم المدرسية:
كصيغة للتنمية المهنية للمعلم في مصر

انطلاقـاً مـن أهمية تنمية الموارد البشرية فى مجال التعليم فإن التنمـية المهنـية للمعلميـن أثناء الخدمة تعمل على توافر فرص التزود بالتحديات التربوية بما يؤدي إلى تحقيق تعليم أفضل.

ونظراً للتطور الهائل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسرعة انتشـار شـبكات الإنترنت وتضاعف المعرفة الإنسانية، وبالتالي أصبح الـنظام التعليمـي يواجـه تحديـات لذلك،أصبحت عملية التنمية المهنية للمعلمين أمراً ضرورياً حتى تستطيع مواكبة مثل هذه التغيرات.

١- الأسس والمبادئ التي تنهض عليها هذه الصيغة الجديدة:

تنهض وحدات التدريب والتقويم المدرسية، كصيغة جديدة للتنمية المهنـية المستديمة للمعلم، في فكرتها الرئيسية على مدخل التنمية المهنية المـتمركزة علـى المدرسـة (School -Based Professional Development) وهو المبدأ الذي يمثل أحد أهم الدعائم اللازمة لتحويل المدرسة إلى مجتمع للتعلم (Learning Community)، ذلك المجتمع الـذي يمـثل الوصـول إليه بمثابة الغاية الأساسية والمقصد النهائي لكل تطويـر تعليمي تنشده نظم التعليم في البلدان المتقدمة تعليمياً، ومن ثم فقد بـات تحويـل المـدارس إلى مجتمع للتعلم أحد أهم المعايير التي يمكن الـركون إليها في الحكم على مدى فعالية المدرسة، نظراً لما يتسم به هذا

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المجتمع من المرونة والديناميكية التعليمية التي تمثل شروطاً لازمة لتحقيق التعلم الفعال للتلاميذ.

وفي هذا الإطار فإن الأخذ بفكرة وحدات التدريب والتقويم المدرسية كصيغة جديدة للتنمية المهنية المستديمة للمعلم من خلال ترسيخ مبدأ التنمية المهنية المتمركزة على مستوى المدرسة فى المدارس المصرية، إنما يستند إلى ذات الأسس والمبادئ والخصائص التى يتضمنها النموذج الجديد فى التنمية المهنية المستديمة. ومن ثم ينبغى دراسة وتقويم التجربة المصرية فى بناء وحدات للتدريب والتقويم فى المدرسة فى ضوء الأسس الفلسفية للنموذج الجديد وتطبيقاته العالمية.

٢ـ التجربة المصرية في مجال تنظيم وحدات التدريب والتقويم المدرسية:

وإدراكاً من وزارة التربية والتعليم لأهمية التنمية المهنية أثناء الخدمة فقد قامت بإنشاء وحدات للتدريب بالمدارس بموجب القرار الوزاري رقم (٩٠) الصادر في ٢٠٠١/٤/١٨، وقد تم تغيير هذا المسمى إلى " وحدات التدريب والتقويم المدرسية " بموجب القرار الوزارى رقم (٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦ .

وقد نصت المادة الأولى من القرار الوزاري رقم ٩٠ الصادر بتاريخ ٢٠٠١/٤/١٨ على أن تنشأ بكل مدرسة (ابتدائي – إعدادي – ثانوي عام وفني) وحدة للتدريب، على أن يصدر بتشكيل هذه الوحدة قرار من مجلس إدارة المدرسة على النحو التالي:

١. أحد نظار أو وكلاء المدرسة، ويكون متفرغاً للعمل بها (يتولى مهمة الإشراف على الوحدة).
٢. العائدون من البعثات الخارجية بالمدرسة.
٣. المعلمون المشرفون بالمدرسة طبقاً للأقدمية والكفاءة، كل حسب تخصصه.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

كمـــا حددت المادة الثانية لهذا القرار **اختصاصات وحدة التدريب** على النحو التالي:

١. تخطيط وإعداد البرامج التدريبية للمعلمين بالمدرسة.

٢. تنفيذ البرامج التدريبية بالمدرسة.

٣. تـــبادل وتنمـــية المهـــارات الفنية بين المعلمين بالمدرسة ووحدة التدريب.

٤. الاســـتفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج، ونقلها إلى زملائهم.

٥. المتابعة الفنية لما تم تنفيذه بوحدة التدريب بالمدرسة.

أما المادة الثالثة في هذا القرار فقد حددت آلية عمل هذه الوحدة، في حين حددت المادة الرابعة نظام الإشراف عليها وكيفية متابعة عملها.

أمـــا القـــرار الوزارى رقم ٤٨ بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦ فقد نص على تعديـــل اسم وحدة التدريب بالمدرسة إلى وحدة التدريب والتقويم وأضاف هذا القرار الوزارى المهام الآتية إلى هذه الوحدة :

- تقويم جميع أنواع التدريب .
- تقويم كافة نواحى العملية التعليمية .
  - تقويم التلاميذ .
  - تقويم البرامج التعليمية .
  - تقويم أداء المؤسسة التعليمية (المدرسة) .

أما عن أهداف الوحدة فتتمثل فى :

- القـــيام بصقل مهارات وقدرات المعلمين وإعدادهم لكي يستطيعوا اســـتخدام هذه المهارات والأدوات فى أداء أعمالهم، وذلك حتى

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

يمكـن تحقـيق التنمية المستمرة والوصول إلى تحسين مستوى أدائهم.

- الاسـتفادة من خبرات المدارس الأخرى، وما تم التوصل إليه من نجاحات لإعادة تطبيقه والاستعانة بها.
- تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية للمعلمين بالمدرسة.
- تنمـية الوعى والكفايات البحثية للمعلمين فى المدارس من خلال قيامهم بإجراء البحوث والدراسات.
- مواكـبة الـتطورات والـتجديدات الـتربوية فى جميع مكونات المنظومة التعليمية.
- إعـداد كـوادر تدريبـية جديدة يستفاد منها فى مختلف الأنشطة التدريبية فى ميدان العمل.

٣ـ ملاحظات نقدية حول القرارين الوزاريين لوحدات التدريب والتقويم :

فـى ضوء ما تقدم فى الأجزاء السابقة حول التنمية المهنية كنموذج جديد، فإن القراءة المتأنية لهذا القرار الوزاري ومواده المختلفة توضح ما به من ملاحظات سلبية والتي يمكن إجمال أبرزها فيما يلي:

١. أن القرار ٩٠ لسنة ٢٠٠١ لم يحدد المهام ولم يوزع الأدوار على المسـئولين عـن هذه الوحدة، الأمر الذي قد يترتب عليه ضياع المسئولية ومن ثم صعوبة تطبيق المحاسبية.

٢. أنه بالرغم من أن تقويم الأداء يمثل مقدمة منطقية لتحديد فجوات الأداء ومن ثم تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين فى المدرسة، في ضـوئها، والتـي تمـثل بدورها مقدمة منطقية لتخطيط البرامج التدريبـية المناسـبة، وبالرغم كذلك من تدارك هذا الأمر لاحقاً وذلك بتغيير مسمى الوحدة إلى وحدة التدريب والتقويم المدرسية

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بدلاً من المسمى الذي صدر به القرار رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١ وهو وحدة التدريب المدرسية، إلا أن هذا التعديل لم يخرج عن كونه تغييراً في المسمى دون أن يصاحبه تعديل في مواد القرار لإضافة ما يحدد دورها في مجال التقويم.

٣. أن الدور المحدد لهذه الوحدة وفقاً لمواد هذا القرار لم يرق إلى الدور المتوقع من هذه الوحدات كما تعكسه الخبرة العالمية المشابهة؛ وهو الدور الذي تم بيانه أعلاه.

٤. أنه إذا كان القرار قد حدد صراحة تفرغ أحد نظار المدرسة أو أحد وكلائها للإشراف على هذه الوحدة، إلا أنه تغافل عن تحديد أي مقابل مادي أو معنوي للآخرين نظير العمل الذي سيقومون به في هذه الوحدة إضافة إلى أعمالهم الأساسية، الأمر الذي قد يترتب عليه ضعف الدافعية للعمل، ومن ثم الانصراف عنه.

٥. ووثيق الصلة بالملاحظة السابقة، ما نراه من عدم تضمين القرار أية إشارة لأية حوافز للجادين، أو أية روادع للمقصرين في الاستفادة من أنشطة وفعاليات هذه الوحدة، الأمر الذي قد يترتب عليه انصراف المعلمين بالمدرسة عن هذه الأنشطة وتلك الفعاليات.

٦. أن القرار لم يحدد موقع هذه الوحدة في الهيكل التنظيمي، ولا المستوى الوظيفي لمسئوليتها أو عضويتها الأمر الذى قد يترتب عليه عدم تحديد المسئولية وعدم فعالية الدور المتوقع من هذه الوحدات داخل المدرسة .

٧. أنه إذا كان القرار لم يتضمن أية إشارة لدور كليات التربية للاستفادة من إمكاناتها البشرية في تفعيل عمل هذه الوحدة، أسوة

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

بما هو متبع عالمياً، فقد تغافل أيضاً عن أية إشارة لدور المشاركة المجتمعية في هذا العمل، كل ذلك في الوقت الذي تنادي فيه وزارة التربية والتعليم بتعظيم هذه المشاركة.

وفي هذا السياق فقد يكون من المهم الإشارة إلى أن وزارة التربية والتعليم، وفي إطار خطتها الرامية إلى تفعيل دور وحدات التدريب والتقويم المدرسية، فقد قامت الوزارة بتنظيم برنامج تدريبي لمسئولي هذه الوحدات، حيث تم تخطيط هذا البرنامج لإكساب المستهدفين منه مجموعة المهارات التي تمكنهم من القيام بتبعات الدور المتوقع منهم في تيسير عمل هذه الوحدات، وقد دارت فعاليات هذا البرنامج حول الموضوعات التالية:

١. تقويم الأداء المدرسي.

٢. تقويم أداء المعلم.

٣. تقويم أداء التلاميذ.

٤. تحليل وتحديد الحاجات التدريبية.

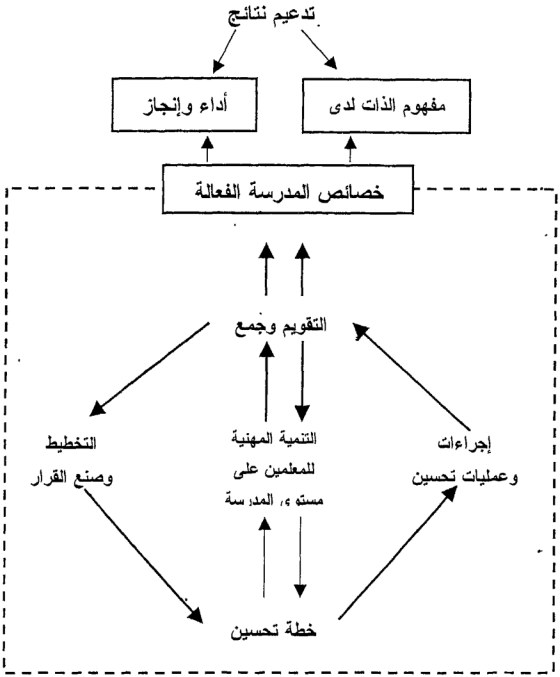
٥. تخطيط وتنفيذ التدخلات التدريبية.

٦. إدارة وتقويم البرامج والتدخلات التدريبية.

ولعل الملاحظة الجديرة بالاهتمام هنا هي أن العديد من مسئولي هذه الوحدات، وقد أشاروا إلى أن الترشيح لهذا البرنامج قد تم بطريقة عشوائية، الأمر الذي ترتب عليه أن معظم من أتيحت لهم فرصة حضور فعالياته كانوا من غير المسئولين عن هذه الوحدات، ومن ثم فلم تتحقق الاستفادة المرجوة من التدريب الذي حصلوا عليه في تطوير عملها.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *



لشكل يبين تصور التنمية المهنية للمعلمين على مستوى المدرسة حيث تكمن فى قلب عملية تحسين المدرسة من الداخل

* مكتبة ابن عموش *

❁ المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

❁ مكتبة ابن عمرو ❁

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام O

الفصل الخامس .
نماذج فعالية برامج تنمية المعلم

* مكتبة ابن عموش *

❁ المصدر : قناة (كتب تربوية) على التليجرام .

❁ مكتبة ابن عمرو ❁

الفصل الخامس
نماذج فعالية برامج تنمية المعلم

مقدمة

تقـــع نماذج تنمية المعلم في إطار الهيكل العام لمحاولات تطوير ورفع معدلات الأداء المهني لدي المعلمين في المدارس، وذلك من خلال تطويـــر مهاراتهم وقدراتهم علي العمل في العصر الحديث الذي يفرض علـــي القائميـــن علي أمر العملية التعليمية العديد من التحديات والمطالب التـــي وإن دلـــت فإنما تدل علي أن التعليم في هذه الآونة أصبح من أهم الضـــرورات الملحـــة، وأن دور التدريب لم ينتهي بمجرد حصول المعلم علـــي وظـــيفة وانضـــمامه لهيئة العمل الأكاديمي، بل إن مهمة التدريب الأكاديمي والمهني تظل مستمرة طوال فترة بقائه في العمل الأكاديمي.

أولا: أهداف برامج تنمية المعلم

إن الأهداف التي تقوم عليها نماذج تنمية المعلم يجب أن تسير في إطـــار الأهـــداف العامـــة التـــي تسير عليها النظم الإدارية والأكاديمية المستخدمة في المدارس، وأن تنوع مفاهيم التنمية وأهدافها يؤديان بصورة كبـــيرة إلي تنوع مداخل ونماذج تنمية المعلم، كما أن تنوع النظم الحديثة فـــي العمل الأكاديمي والتعليمي يفرض علي نماذج التنمية أن تكون أكثر مهنـــية وأكثر إثراءاً للعمل الأكاديمي، وأن تتميز بالإبداع المتواصل ولا تقـــف عند مجموعة من النماذج التقليدية التي يتم تطبيقها وتنفيذها في كل بـــرامج التدريـــب المهنـــي الأكاديمـــي، بل يتعين أن تتغير تلك النماذج باستمرار، الأمر الذي يضاعف من مواكبتها لظروف المجتمع العصري، ويضاعف أيضاً من رغبة الأكاديميين للمشاركة فيها.

كمـــا يتعين علي تلك النماذج أن تكون أكثر مساهمة في تطوير المعارف والقدرات المهنية والأكاديمية والتكنولوجية والمعلوماتية في ظل

* المصلص : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

هـذا التقدم المعرفي والتكنولوجي الهائل، وسعي كافة النظم والحكومات نحـو الاستفادة القصوي من تلك التكنولوجيات والمعارف في تطوير أهم عمليات التنمية للمدارس، ومن هنا يمكن التأكيد علي أن نماذج التنمية لا تعتـبر أمـراً وشأناً خاصاً بالمدارس فقط أو بالإدارات التعليمية بل إنها تعتبر أمراً عاماً يهم كل طوائف المجتمع التي تسعى نحو التنمية الشاملة للمجـتمع، ولهذا فيمكن أن تكون نماذج التنمية عنصراً فعالاً في عناصر ومقومات التنمية المجتمعية والتكنولوجية الشاملة.

ولـو حاولنا تحليل الأهداف التي تقوم عليها برامج التنمية داخل المدارس لوجدنا أن هذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تطويـر القدرات الإدارية والشخصية للمدرسين وذلك للمساهمة في تطوير القدرات الإدارية والأكاديمية للمدرسة ككل مما يمكن من خلالهـا الـنجاح في تحقيق مستويات راقية من الأداء الأكاديمي اعـتماداً علـي العديـد من المعايير الحديثة التي تسهم في بلوغ المدرسة للمستويات العالمية والمثالية للعمل الأكاديمى.
- تطويـر الثقافة المهنية والأكاديمية لكل الأفراد داخل المدرسة من خـلال تدريـبهم علـي متطلبات تطبيق النظم الحديثة للإصلاح المدرسـي، وتدريبهم علي أدوارهم الجديدة التي تفرضها عمليات الإصـلاح، وبالتالـي بـناء وتطويـر الإحساس بالمسئولية عن المدرسـة ممـا يـزيد مـن الشعور بالرضا والانتماء الوظيفي للمدرسة.
- بناء وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني الذي يتم السعي إلي تعميمه علي كافة قطاعات العمل الأكاديمي، وتطوير العمل المدرسي من خـلال تدريـب الأفراد داخل المدرسة علي أن العمل الأكاديمي

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والإداري لـم يعد قاصرا علي مجموعة دون أخرى، الأمر الذي يؤكـد علـي أن العمل الجماعي أصبح من أهم متطلبات العصر الحديـث للمسـاهمة فـي بلوغ المدرسة لأعلي مستويات التميز والأداء الأكاديمي.

- تدريـب كافة الأفراد داخل المدرسة علي القيام بالأدوار القيادية في ظل عملية الإصلاح المدرسي بمختلف أشكالها ومداخلها، وتدريب كافـة أفراد إدارة المدرسة علي توفير المجالات التي تساعد علي بـث روح الجماعـة والعمل التعاوني بين الأفراد داخل المدرسة وبالتالي تدريبهم علي كيفية ترك مساحة للمجتمع المدني للمساهمة في تطوير المدرسة.
- تدريـب أعضاء المجتمع الخارجي علي القيام بالأدوار المناطة بهم في ظل نظم الإصلاح المتمركز على المدرسة، والتأكيد علي أنهم أصـبحوا شـركاء في العمل الأكاديمي والمدرسي، من حيث أن بـرامج التنمية قد تكون هي حلقة الوصل بين المجتمع الخارجي والمدرسة من حيث أنها توفر المجال والمساحة المناسبة للتواصل بين الطرفين.
- بناء وتطوير قدرة الأفراد علي التفكير الإبداعي وغير التقليدي في الـتعامل مـع الأمور، من حيث أنها تساهم في بناء قدرة الإدارة المدرسـية علي النظر إلي الأمور من الجهة التي تسهم ليس فقط في احتواء المشكلات وحلها، ولكن أيضا في جعل تلك المشكلات نفطـة انطلاق لتطوير وتحديث آليات العمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة.
- بناء قدرات التفكير الإبداعي لدي الطلاب، من حيث أنها بمجرد أن يـتم تطوير وبث تلك القدرة لدي المعلم ، وأن تصبح تلك الميزة

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

من السمات الأساسية للعمل داخل المدرسة يكون الطالب هو المستفيد الأهم من هذه القدرات، ولا يمكن تجاهل أن كل هذه الأهداف التي تسعي تنمية المعلم إلي تحقيقها تصب في النهاية في صالح الطالب، حيث إن الطالب هو محور العمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة ويمثل أحد أضلاع المثلث في العمل المدرسي.

وبذلك فإن تنمية المعلم تعتبر حلقة الوصل بين التطوير المهني لقدرات ومهارات العاملين في القطاع المدرسي وتطوير القدرات والمهارات الأكاديمية للمدرسة ككل، من حيث إن التنمية قد تؤدي إلي إتاحة العديد من الأفكار الجديدة والنظم الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في التطوير التنظيمي والمؤسسي للمدارس.

ثانياً: أشكال تنمية المعلم وأنماطها:

تقع نماذج تنمية المعلم في عدة أشكال وتأتي علي هيئات مختلفة، وذلك من حيث أنها تهدف إلي بناء قدرات مجموعات مختلفة من الأفراد، لكل منهم تخصصه وعمليات ولكل منهم اهتماماته ودرجات مستويات الأداء لديه، وبالتالي فلا يمكن أن تكون نماذج التنمية التي تطبق علي المديرين هي نفس النماذج التي تطبق علي المعلمين، وهي نفس النماذج التي تطبق علي كليهما لتطوير القدرة العامة للمدرسة ككل، ومن هنا كان هذا التنوع دليلاً علي الدور الكبير الذي تسهم به التنمية في تطوير وتحديث المدارس بصفة مستمرة وتحديث أوجه العمل الأكاديمي والإداري بداخلها.

وتختلف أيضاً أشكال التنمية وتتجه إلي مزيد من التنوع اعتماداً علي الأهداف التي تسعي إلى تحقيقها، فإن الأهداف الأكاديمية تتطلب أشكالا وأنماطا تصلح معها وقد لا تصلح مع الأهداف الإدارية، وأن

* المصلس: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الأهـداف التـي تـتجه إلي تدريب الأفراد علي التكنولوجيا المتقدمة في العملـية التعليمـية والإداريـة داخل المدارس قد لا تصلح مع الأهداف الخاصة بتطوير النظم الإدارية والأكاديمية داخل المدرسة.

ومهما كانت المستويات والقدرات الإدارية والأكاديمية للأفراد فإن التنمـية تنطوي علي العديد من الأشكال والصيغ التي تصلح لكل مستوي مـن المستويات، حيث تضم أشكالا تصلح للمستوي الضعيف والمستوي المتوسط وهكذا، وناهيك عن كل هذا فإن نماذج التنمية في حد ذاتها تعتبر مظهرا من مظاهر التنوع في الأهداف التي تسعي المدرسة إلي تحقيقها، وأن تلـك المظاهر دليل واضح علي أن المدرسة لديها الرغبة الأكيدة في تطويـر وإصـلاح نظم العمل بداخلها، وبالتالي تعتبر تنمية المعلم عاملاً ومظهراً جيداً من مظاهر الإصلاح المدرسي.

ومـن هـنا فإن هذا التنوع إن دل علي شيء فإنما يدل علي أن بـرامج التنمـية تعتبر أحد أهم آليات ومداخل الإصلاح المتمركز حول المدرسـة، لأنهـا وإن كانت تساهم في بناء وتطوير القدرات الأكاديمية والإداريـة لكل من المعلم والمدير إلا أنها في النهاية تصب في مصلحة الطالـب وتشـجع علي تطبيق نظم التعليم المتمركز حول الطالب والتي تسـعي كافـة النظم والمداخل الحديثة إلي تطويرها وتعميمها داخل كافة القطاعات التعليمية.

وبهذا فقد تأتي تنمية المعلم علي الأشكال والأنماط التالية:

أ- الأشكال المتعلقة بمحتواها وأهدافها:

نتـيجة للاخـتلاف الملحوظ في الأهداف التي يتم تطبيق برامج التنمـية من أجلها وفي المحتوي العام لتلك البرامج فإن نماذج التنمية قد تأتي علي الصيغ والأشكال التالية:

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- تركـز علـي بث الشعور والإحساس بالرغبة في تطوير القدرات والمهـارات لـدي الأفـراد وعـدم السعي نحو مقاومة التغيير والإصـلاح المدرسـي، وإزالـة الشعور والإحساس بالقلق لدي الأفـراد مـن النظم الحديثة، والتأكيد علي أن تلك النظم الحديثة للإصلاح لن تنال من الوضع والمكانة الأكاديمية والأدبية للأفراد داخل المدرسة، بل إنها ستزيد من مكانتهم ومساهماتهم في العمل الإداري والأكاديمي داخل المدرسة.
- تعـد منـبع للقدرات والخبرات، بمعني أنها من حيث كونها ملتقي جيداً يجمع كل أطراف العملية التعليمية، وتكون بمثابة الأداة التي تنتج أفكاراً نتيجة لتنوع الخبرات والقدرات لكل فرد.
- تكـون شكلا من أشكال العمل الأكاديمي الشبكى، والذي يقوم علي أن المدرسة تقوم بتنفيذ سياساتها وأهدافها الأكاديمية والإدارية من خـلال كونها عضواً في شبكة من المدارس ترتبط جميعها برباط واحد وهو السعي نحو الأفضل للطالب، ولكنها تختلف فيما بينها من حيث الأساليب والنماذج التي تصلح لكل منها.

بـ الأشكال المتعلقة بعملياتها:

لا يمكـن أن تكون التنمية كيانا مفردا بمعني أنها لا تكون عملية واحـدة بل إنها عبارة عن مجموعة من العمليات يتم تصميمها والتخطيط لها انطلاقا من العديد من المعطيات لتحقيق العديد من الأهداف، وهذا دليل واضـح علـي التنوع الكبير لنماذج التنمية، ونتيجة لتنوع العمليات التي تـتكون مـنها نمـاذج التنمية يمكن القول إلي أن أشكال التنمية بالنسبة لعملياتها تكون علي النحو التالي:

- تكـون بـرامج التنمية فردية، بمعني أن تكون مقتصرة فقط علي مجموعـة مـن الأفراد من مجال عمل واحد، كالمعلمين مثلا أو

* المصلس: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المديريـــن، ومعني ذلك أن برامج التنمية تكون برامج فردية في تلك الحالة.

- تكون برامج التنمية برامج متعددة الأوجه والأنظمة، بمعني أنها لا تتكون فقط من مجموعة محدودة من العمليات بل تكون في العديد مـــن الأشـــكال بحيـــث تأتي في شكل دورات مدرسية، دورات تدريبـــية، ورش عمـــل داخل المدرسة وخارجها، وقد تكون تلك الـــورش والـــدورات أســـبوعية وقد تكون شهرية اعتمادا علي الأهداف والمحتوي العام لبرامج التنمية.
- تأتـــي برامج التنمية في شكل محاضرات يتم توفيرها علي أشرطة فـــيديو واســـطوانات كمبيوتر، ويقوم المتدرب بشرائها والتدريب عليها في أي الأماكن يحب.
- تعقـــد بـــرامج التنمية في المدرسة، وقد تكون برامج خارجية في مـــدارس أو أماكن أخرى، وقد تكون موجهة للمدرسين فقط وقد تكون للمعلمين والمديرين سوياً.
- تكـــون برامج التنمية في شكل لقاءات ومحاضرات تتم وجها لوجه بيـــن المـــدرب والمتدرب، ولكنها أيضا قد يتم توفيرها من خلال الانترنت ليتمكن المتدربون من المشاركة فيها من منازلهم.
- تأتـــي برامج التنمية علي شكل اجتماعات ومحاضرات تم التخطيط لها مسبقا وتم الاتفاق عليها ولكنها قد تأتي أيضا في شكل دورات استثنائية لمعالجة قصور ما في الأداء أو للتدريب علي نظام جديد في سير العمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة.

جـ الأشكال المتعلقة بمحيطها:

تخـــتلف أنماط التنمية تبعاً لاختلاف البيئة والمجال الذي يتم فيها تطبيقها، بمعني أن برامج التنمية التي تتم داخل المدرسة مثلا تهدف إلى

* المصلس: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بت أشكال مختلفة من العمليات تقوم علي خدمة أهداف المدرسة فقط، وقد لا تتعاسب تلك العمليات مع مدرسة أخري، ولكن لو تمت خارج المدرسة وبحضور العديد من المدارس فإن عملياتها تختلف بحيث تتناسب مع متطلبات وأهداف كل المدارس سوياً، ولهذا تنوعت أشكال التنمية تبعا لمحيطها في الصيغ التالية:

- يتم عقد برامج وجلسات التنمية المتمركزة في المدرسة قبل الدراسة، ويتم فيها استخدام المعامل والفصول والموارد والشبكات المدرسية، ويتميز ذلك الشكل بأنه أقرب ما يكون من التدريب الواقعي أثناء وجود الطلاب، حيث يتم تدريب المعلم فيه علي كيفية التعامل مع الطلاب وكيفية المساهمة في تدريب الطلاب علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية.
- يتم عقد جلسات وبرامج التنمية بعد انتهاء اليوم الدراسي في نفس أماكن عقد الأسلوب السابق، وتكون أهداف ذلك الأسلوب هي نفس الأهداف التي يتم السعي إلي تحقيقها من خلال عقد برامج التنمية قبل اليوم الدراسي.
- تأتي برامج التنمية علي شكل حالات عاجلة يجب أن تحدث وقت حدوث المشكلة أو وقت التوصل إلي وجود قصور ما في الأداء، وفي هذا الشكل تكون من خلال عمليات فردية، أو من خلال عمليات جماعية يتم بثها لكل المدرسين داخل الفصول للاستفادة منها، حيث أنه قد لا يتسنى للجميع الحضور وقت حدوث المشكلة وبالتالي فيتم تسجيلها وبثها شبكياً لكل المدرسين داخل الفصول.
- تأتي برامج التنمية في ذلك المجال علي شكل دورات تدريبية تشترك فيها مدرسة واحدة بمعني أن يتم عقدها خصيصاً لتلك المدرسة فقط، وقد تكون علي شكل دورات تدريبية، وتضم

* المصدر: قناة (كتب تيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مجموعة من المدارس تتشابه إلي حد ما بينها في الأهداف والعمليات التي يتم السعي إلي تطبيقها، وتتشابه أيضا في الظروف والملابسات التي تحيط بالعمل فيها.

ويمكن القول بأن هناك العديد من الأشكال التي تأتي عليها برامج التنمية، ولكن يجب أولا أن تساهم تلك الأشكال في تحقيق ما يلي:

- تلبية المطالب والاحتياجات الخاصة ببرامج التنمية من ناحية وبالمدرسين من ناحية أخرى الأمر الذي يتم من خلاله تلبية مطالب الطلاب والمدرسة من برامج التنمية المتمركزة في المدرسة.
- مراعاة تلك الأشكال والصيغ للأهداف القومية والأهداف المحلية للتنمية، ويجب أن تتم تلك البرامج في إطار السياسة العامة التي تنتهجها المدرسة لتحقيق الأهداف الأكاديمية وتحقيق الإصلاح المدرسي بكل ألوانه.
- يجب أن تتميز برامج التنمية بالتنوع والتوازن في تحقيق المطالب والأهداف المنشودة، ذلك التنوع الذي يضمن لها تحقيق أعلي معدلات الإنجاز والمساهمة في تطوير القدرات العامة للمدرسين وزيادة مهاراتهم في إدارة عمليات الإصلاح المدرسي من خلال امتلاك المهارات القيادية.

ولقد حددت العديد من التقارير الصادرة عن مراكز التنمية علي مستوي العالم الأشكال والصيغ التي تأتي عليها برامج التنمية في الأشكال التالية:

- تكون برامج التنمية علي شكل دورات تدريبية رسمية أو مؤتمرات تعقد علي شكل ورش عمل وحلقات نقاش (سيمينار) أو مداخل

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تعليمية يتم تمويلها ورعايتها عن طريق التعاون الجماعي بين الإدارات التعليمية والمدرسة والمنظمات المجتمعية، ومراكز التدريب المختلفة وأي كيان من الكيانات الإدارية والتعليمية والتي لها خبرة في مجال التدريب الأكاديمي والتأهيل الإداري، وذلك من خلال وضع خطة محكمة يتم وضعها جماعيا من خلال مشاركة كافة الأطراف، ويتم حساب تلك الدورات بالساعة، حيث تتم علي شكل دورات منفصلة تصب جميعها في النهاية في إطار البرنامج التدريبي العام للمعلمين.

- تأتي برامج التنمية أيضا علي شكل دورات تدريبية تعطي شهادات معتمدة وموثقة تفيد باجتياز المتدرب لها، ويتم الحصول عليها إما من المنظمات التدريبية الحكومية أو الخاصة، وتكون تلك الدورات في مجالات مختلفة متصلة بالعملية التعليمية، كالدورات في مجال إدارة وضبط السلوكيات الاجتماعية وحل المشكلات والعمل الاجتماعي، ويتم عقد تلك الدورات مرتين كل خمسة أعوام ويتم حساب نتيجة تلك الدورات من خلال قياس قدرة المتدرب علي تحقيق المطالب والمتطلبات الخاصة ببرامج التنمية والتي تم تحديدها في الخطة المرفقة التي يتم صياغتها مبدئيا من خلال مشاركة كل أطراف البرامج حتى المتدربين أنفسهم.
- أن تأتي في شكل دورات وجلسات خاصة بجانب معين من العملية التعليمية، كتلك الدورات التي يتم توفيرها لمعلمي كل مادة دراسية بحيث يتم تدريبهم علي المناهج الدراسية في تلك المواد وما هي المتطلبات التي تتطلبها تلك المناهج وكيف يتم توصيل محتواها للطلاب، ويتم في تلك الدورات أيضا تدريب المعلمين علي معايير جودة المعلم والمناهج بجانب تدريبهم علي المراجعة والشرح

* المصلص: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والتحليل والتفسير ويتم تدريبهم أيضا علي كيفية إجراء البحث الذي يزيد من تطوير المناهج الدراسية في المادة موضوع التدريب، ويتم حساب عدد ساعات تلك البرامج بصورة تراكمية علي مدي البرامج والدورات التي يحضرها المعلم علي مدار العام بأكمله.

وبعد أن تم تحديد الأنماط والأشكال المختلفة التي تأتي عليها برامج التنمية بقي لنا أن نحدد عدد الساعات التدريبية التي يتطلبها كل نمط من تلك الأنماط، وفيما يلي توضيح لعدد الساعات التي يمكن حسابها في الفعاليات المختلفة لبرامج التنمية والتي تخدم الغرض العام من تلك البرامج:

- أن يصل عدد الساعات التي يقضيها المتدرب في العمل التدريبي وفي المشاركة في الندوات والجلسات التعليمية والتدريبية إلي ٣٠ ساعات فقط للبرنامج ولا يتعدى ذلك العدد، وذلك هو الحد الأقصى الذي يتم من خلاله التأكد من تحقيق الأهداف والعمليات المنصوص عليها في الخطة العامة للتنمية المهنية.
- يقوم المدرس المشرف أو المدرس المراقب بحضور مدة ساعة تدريبية واحدة كل أسبوع في برامج التنمية للإشراف، وأما المعلم الجديد فيجب أن يحصل علي عدد ثلاث ساعات تدريبية كل أسبوع حتى يتمكن معها من اجتياز البرنامج بعد امتلاك المهارات التي تم توفير البرنامج لأجلها.
- وبالإضافة إلي الميقات التقليدي لحساب عدد ساعات التدريب لكل مشترك، يتم حساب عدد الساعات التدريبية في برامج التنمية التي تتم من خلال المشاركة في ورش العمل من خلال أن تكون

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الســـاعة التدريبـــية بمثابة ساعتين قضاها المدرس المتدرب في العمل التعليمي والخدمي كل أسبوع، بمعني أن كل ساعتين عمل يـــتم حسابهما بساعة واحدة تدريبية في فترة عقد البرنامج، ويتم حســـاب اجتياز المتدرب لذلك البرنامج كل خمس سنوات تدريبية متصلة.

- كثيراً ما تتم التنمية للمتدربين علي هيئة أبحاث ودراسات ميدانية، ولهـــذا فيجب أن لا تقتصر الفترة التدريبية علي البحث النظري فقـــط بـــل تمتد لتشمل العمل الجماعي الميداني وتبادل الخبرات وتـــبادل الموارد وتطوير أساليب التقويم الذاتي للمتدرب وتحديد مـــدي توافـــق بـــرامج التنمـــية مع الأهداف الموضوعة ومدي الاخـــتلاف بيـــن تلـــك البرامج الحالية والبرامج المستقبلية، ويتم حساب كل تلك الساعات بالنسبة لمدي مشاركة المتدرب فيها في شكل ساعة كل أسبوع علي مدار العام.

ثالثاً. إجراءات تصميم برامج تنمية المعلم

لكـــي يـــتم التأكد من فعالية نماذج وبرامج التنمية، ومن قدرتها وكفاءتهـــا في تحقيق الأهداف المنشودة هناك العديد من الإجراءات التي يجـــب مراعاتها قبل تصميم وتنفيذ برامج التنمية، وتتمثل تلك الإجراءات في النقاط الرئيسية التالية:

- اســـتمرارية بـــرامج التنمية مدي الحياة، بمعنيْ أنه يتم العمل علي توفـــير بـــرامج التنمـــية بصورة مستمرة للمعلمين داخل وخارج المدرســـة، ويجـــب أن يتم مراعاة أوضاع كل معلم في تصميم الـــبرامج، حيـــث إن المعلـــم الجديـــد لـــيس لديه نفس القدرات والمهـــارات التي عليها المعلم الخبير، وأن التخصصات التعليمية لكـــل معلم تختلف بصورة واضحة، ولهذا فيمكن القول بأن نجاح

* المصلس: قناة (كتب نيوتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

برامج التنمية في تحقيق الأهداف المنشودة يتوقف على مدي تلبية ومراعاة تلك البرامج للمتطلبات المهنية والشخصية الخاصة بكل معلم، والخاصة بالمرحلة المهنية والعمرية والخبرات التي قضاها كل معلم في التدريس.

- اعتبار التنمية أحد برامج تعليم الكبار حيث إن لكل معلم حالته الفكرية والنفسية، وأن هذا يؤثر بصورة كبيرة علي معدلات انضمامه لبرامج التنمية، من هنا وجب علي تلك البرامج مراعاة تلك النواحي في فعالياتها، كما يجب أن تأخذ تلك البرامج في اعتبارها أنها تؤثر تأثيرا كبيراً علي الطلاب وعلي المعلمين وعلي المدرسة ككل، مع مراعاة أن تكون تلك البرامج جزءا يكمل مراحل الإصلاح المدرسي المختلفة.

ويجب أن تقوم علي تفسير كل النواحي والعمليات التي يتم تدريب المعلمين عليها وتحديد أوجه الاستجابات المختلفة للمعلمين في داخلها، وبالتالي فإنه يجب أن يتم الاهتمام بتصميم تلك البرامج وتطبيقها بالأسلوب الذي يساهم في تحقيق التطوير النفسي والسلوكي للمعلم داخل المدرسة وتطوير علاقاته في التعامل مع الطلاب ومع المعلمين أقرانه ومع المديرين الأمر الذي يحول المدرسة إلي وحدة اجتماعية بناءة تؤدي إلي مناخ إيجابي في المدرسة والذي يعتبر من أهم متطلبات الإصلاح المتمركز علي المدرسة.

- ضرورة أن يدرك مصممي تلك البرامج أن خصائص وسمات المدرسة كمؤسسة تعليمية تختلف بصورة كبيرة بمضي الوقت وأن الأهداف المطلوبة منها تختلف وتتنوع بتنوع العمليات التي تهدف إلي تنفيذها، ونتيجة لذلك يجب أن يتم توفير العديد من

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

البدائل التي تسمح بتوافر المرونة الكبيرة في برامج التنمية، تلك المرونة التي تزيد من إمكانية نجاح هذه البرامج في التعامل والتكيف مع المشكلات والمستجدات العالمية المتغيرة.

كما يجب أن تراعي البرامج أن لكل مدرسة مقوماتها الخاصة وأهدافها التي تسعي إلي تحقيقها فمثلا تختلف أهداف ومقومات المدارس حديثة الإنشاء عن المدارس التي لها تاريخ طويل في العمل الأكاديمي، ولهذا يتعين علي برامج التنمية أن تعمل علي استغلال كل المقومات المتوافرة في المدرسة لصالح عملية التدريب وذلك بأن تستغل المباني والإنشاءات والطلاب والمدرسين والمديرين والموارد التعليمية وتعمل علي تطويرها بالأسلوب الذي يحقق نوعاً من التميز والارتقاء بمعدلات الأداء والجودة في العمل المدرسي.

- ضرورة أن يدرك مصممو البرامج التدريبية أن الطلاب يختلفون فيما بينهم في طريق الفهم ودرجة الاستيعاب حتى في ظل النظام التعليمي الواحد تحدث العديد من الاختلافات والفروق الفردية بين الطلاب، ولهذا فإن البرامج التي يتم توفيرها للمعلمين في المرحلة الثانوية يجب أن تختلف عن البرامج الخاصة بالمعلمين في المرحلة الإعدادية والابتدائية وهكذا.

ولهذا يجب أن تراعي تلك البرامج القدرات العقلية والذهنية لدي الطلاب ومدي العلاقات بين المعلم والطلاب، والأهداف التي يراد بثها وتحقيقها لدي الطلاب من خلال برامج التنمية التي يتم توفيرها لمعلمي هؤلاء الطلاب، من هنا يمكن القول بأن برامج التنمية تؤثر تأثيراً غير مباشر على الطلاب من حيث إنها دائماً ما تكون من أهم أولوياتها تطوير قدرة المعلم

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام ٥٠
* مكتبة ابن عمرش *

علـــي بـــناء العلاقات الإيجابية بينه وبين الطلاب داخل الفصل، وبث الدافع والحافز في نفوس الطلاب للإقبال علي التعليم وعلي استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.

وأن تراعي تلك البرامج الوقت المطلوب للمعلم للتأقلم مع الطـــلاب وأيضـــاً مع متطلبات البرامج، والموارد التي يحتاجها للتطبيق الفعلي لمبادئ وعمليات تلك البرامج بالصورة التي تحقق الفائدة والهدف العام منها، وأن تراعي تلك البرامج العوامل البيئية داخل المدرسة والعمل المتواصل علي تطوير البيئة المدرسية من خـــلال تنظيم الفعاليات التي تنظم تلك البيئة وتؤكد علي ضرورة مشاركة كل فئات العمل في المدرسة في توفيرها.

- كما يتعين علي مصممي برامج التنمية مراعاة فعالية البرامج ذاتها، بمعني أنه قبل البدء في الاتفاق النهائي علي البرنامج يجب أن يتم اختـــبار مســـتويات فعالـــية هـــذا البرنامج في تحقيق الأهداف الموضـــوعة، ومـــدي إسهاماته في تطوير العمل المدرسي ككل، ويجـــب أن لا تقتصر مهام هذا البرنامج علي تطوير جانب واحد مـــن الجوانـــب العاملة لشخصية المعلم بل يجب أن يهتم بتطوير الشخصـــية العامة من كافة نواحيها النفسية والاجتماعية والمهنية والسلوكية.

ويجـــب إلا تقتصر مهام البرنامج علي تحديد الإجراءات التـــي يمكن الالتزام بها لتحقيق الأهداف بل يجب أن تشتمل علي العمليات والمداخل التي يمكن من خلالها الوصول إلي تحقيق تلك الأهداف، بمعني أن لا يركز البرنامج علي الجانب النظري فقط بـــل يجـــب أن يهـــتم البرنامج بتطوير قدرة المعلم علي تحويل الخطط النظرية إلي واقع عملي فعلي من خلال امتلاك المهارات

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والقدرات التى تمكنه من ترجمة الأهداف إلي خطط ثم الخطط إلي برامج ثم تطبيق تلك البرامج على مراحل مختلفة بحيث تؤدي في النهاية إلي تحقيق الهدف المنشود من برامج التنمية والتي يتركز أهمها في الإصلاح المدرسي.

وتعتبر عملية اختيار نموذج التنمية الذي يصلح للتطبيق داخل المدرسة من أهم الخطوات التي تحدد نجاح أو فشل عملية التنمية في تحقيق الأهداف المنشودة، ولهذا فإنه لكي تتمكن تلك البرامج من الإسهام في تحقيق الإصلاح المتمركز علي المدرسة يجب أن تتم عملية اختيار النماذج بعناية شديدة، ويمكن أن يتم اختيار النماذج من خلال تكوين فرق عمل جماعية تقوم بدراسة الواقع الحالي للعمل الإداري والأكاديمي داخل المدرسة، ثم يقوم بالتخطيط المبدئي للأهداف التي يتم السعي نحو تحقيقها ثم يتم تحديد العديد من النماذج التي تصلح لتلك الأهداف، ثم في النهاية يتم الاتفاق علي النماذج التي تساهم في تحقيق أعلي قدر من الأهداف التي تم تحديدها.

وتعتمد عملية اختيار النموذج بصورة كبيرة علي حركات الإصلاح والنظم التي يتم العمل علي تنفيذها داخل المدارس، كما أنها تعتمد علي قدرات المدرسة وعلي القدرات الإدارية والأكاديمية لكل الأفراد داخل المدرسة، كما أنها تعتمد علي المستوي العام للطلاب داخل المدرسة، ويجب أن يقوم فريق اختيار النماذج باختبار وقياس إمكانية ومدي تحقيق الأهداف، والنسبة المتوقعة من النموذج لتحقيق الأهداف الموضوعة، ويمكن القول بأن عملية اختيار النموذج وقياس مدي مساهمته في تحقيق الأهداف تعتمد علي:

- الإسهام في رفع معدلات الجودة في العمل المدرسي وفي إثراء الخبرات المعرفية لدي المتدربين، ومدي تأثير ذلك النموذج علي

* المصدر: قناة (كتب تيوبة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

القدرات والمهارات الإبداعية الخاصة بالطلاب، وهل من الممكن أن يسهم ذلك النموذج في تطوير قدرات الطلاب غير المنهجية (السلوكية والاجتماعية والبينشخصية).

- إثراء الفكر الإبداعي والتعاوني لدي مجتمع المدرسين والمديرين، ومدي مساهمته في تحقيق التكامل في الأدوار بينهما وبين المجمع المدني.
- تطوير مستويات الأداء للمعلمين والتي بدورها تؤثر علي مستوي إعداد الطلاب للمجتمع الخارجي، حيث أن المدرسة هي الباب الأول الذي يقدم الطالب إلي المجتمع ويقدم المجتمع للطالب.

وتجدر هنا الإشارة إلي أن التقرير الصادر عن مجموعة هولمز في عام ١٩٩٠ تحت عنوان (مدارس المستقبل: مبادئ تصميم مدارس التنمية المهنية)، قد حدد ستة مبادئ لتصميم نماذج التنمية، وأن معظم تلك المبادئ تعتبر فرصة جيدة لإعداد الطالب للمجتمع بعد إعداد المعلم والمدير للعمل الأكاديمي في ظل النظم الحديثة للإصلاح المدرسي، وتتمثل تلك المبادئ الستة فيما يلي:

- يجب أن يساهم النموذج في تدريب المعلم علي مبادئ التدريس والتعلم للفهم، والتي تساعد الطلاب علي التعلم بغرض تطوير حياتهم الشخصية والاجتماعية، حيث إن اعتماد المعلم علي مبادئ الحفظ في التدريس للطلاب يؤدي إلي عدم تطوير قدرة الطالب علي الفهم والاستنباط وبالتالي يجد الطالب أنه لا يمتلك القدرة علي حل المشكلات أو الخروج من مواقف لم يتعرض لها من قبل في حياته الدراسية.
- يتعين أن يسهم النموذج في تحويل المدرسة إلي مجتمع متكامل للتعليم والتدريب، بحيث تتكامل في هذا المجتمع كل الفصول مع

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بعضـــها وكل المدرسين فيما بينهم ويسهمون في تحقيق الأهداف التـــي أنشـــئت المدرسة من أجلها والتي يتمثل أبرزها في إعداد الطالب للمجتمع الخارجي.

- يجـب أن يؤدي النموذج إلي جعل عملية الإصلاح المدرسي ثقافة من الثقافات السائدة لدي كل الأفراد داخل المدرسة، بحيث يدخل الإصـــلاح فـــي كـــل شـــيء وتشارك فيه كافة الطوائف، وجعل الإصلاح والتنمية للمعلمين والمديرين من أهم الرؤى السائدة في المجتمع المدرسي.
- يجـب أن يـؤدي الـــنموذج إلي تحويل المدرسة إلي مجتمع لتعليم الكـبار كما هي مجتمع لتعليم الطلاب، بمعني أن المدرسة تكون مـــن أحـــد المجـــالات التـــي توفير نظم التعليم المستمر لكل من المدرســـين والمديرين وذلك بتوفير العديد من البرامج والدورات التثقيفية والمعرفية للمدرسين والمديرين بغرض الارتقاء الفكري والأكاديمي والثقافي بمستوياتهم وبالتالي التأثير الكبير علي مكانة المدرسة في المجتمع المحلي.
- يجـب أن يـــؤدي الـــنموذج إلي جعل التفكير الإبداعي والتدريب الانعكاســـي من أهم العمليات التي تساهم المدرسة في بناءها لدي كل من الطلاب والمدرسين والمديرين، وبهذا يكون ذلك النموذج مـــن الأساليب التي تؤدي إلي تضييق الفجوة بين التعليم النظري والتدريـــب والتطبـــيق العملي داخل المدرسة، وبالتالي فيجب أن يساهم النموذج في تدريب الأفراد علي توفير المجال الذي يتم من خلالـــه تنفـــيذ العمليات التعليمية في الواقع، أو بمعني أخر تعميم التعليم العملي داخل المدرسة بجانب التعليم النظري.
- ضـــرورة مســـاهمة النموذج الذي يتم اختياره وتصميمه فى توفير هيكل تنظيمى جديد للمدرسة، حيث يساهم ذلك الهيكل في التشجيع

* المصلس: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام O
* مكتبة ابن عمرش *

علـي المشـاركة الجماعـية والمجتمعية في تنفيذ بنود وعمليات الإصـلاح المدرسي بمختلف أشكاله، مما يكون بداية ودافعا نحو تغيـير العديد من الهياكل التنظيمية التي لا تصلح في ظل الواقع الجديـد واستبدالها بهياكل جديدة تؤدي إلي تحقيق وتيسير عملية تحقيق الأهداف المنشودة.

وبعـد مراعاة كل تلك المبادئ الست في تصميم واختيار النموذج يقـوم فريق العمل بالتوجه نحو دراسة الواقع المدرسي مرة أخري وذلك لـتحديد واختبار مدي نجاح هذا النموذج في تحقيق الأهداف المنصوص علـيها فـي الخطة، ومحاولة جذب انتباه كافة الأفراد داخل المدرسة إلي ضـرورة بحث كل فرد عن الوسائل والأساليب التي يمكن الاستفادة منها فـي تيسير عمل ذلك النموذج في تحقيق الأهداف، مع محاولة تقديم كل فرد للدلائل التي تثبت صحة الوسيلة التي يقوم بطرحها.

وبهـذا تكون قد تمت عملية اختيار النموذج بصورة جماعية ليس فقط بين أعضاء فريق العمل ولكن أيضاً بين كل الأفراد داخل المدرسة، وبهـذا تكون قد تحققت أولي مبادئ الإصلاح المدرسي والتي تتمثل في العمل علي بث ثقافة العمل الجماعي في العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة، وتعتمد عملية تطبيق النموذج في النهاية علي مدي مساهمة ذلك النموذج في إثراء وتطوير المعارف والمهارات لدي المدرسين والمديرين وتلبـية احتياجاتهم المهنية والتي تعتبر في حد ذاتها من أهم مبادئ عملية الإصـلاح، حيث إنها تؤدي في النهاية إلي التأثير الإيجابي علي القدرات والمستويات الخاصة بالطلاب.

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن نماذج تنمية المعلم تتنوع فيما بينها تنوعاً كبيراً، ولكن يجب أن نعرف أنه لا يصلح ذلك التنوع مع كـل المجـالات وفي كل البيئات، وذلك لاختلاف الهدف الذي يتم تطبيق

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

البرامج لأجله، وحيث أننا نحاول تناول تنمية المعلم من حيث كونها مدخلا وعاملاً من عوامل الإصلاح المدرسي ومن ناحية الدور الذي تلعبه في تحقيق ذلك، فإننا نؤكد علي أن هذا الإصلاح المدرسي يتم علي كافة النطاقات وكافة المجالات الأكاديمية داخل المدرسة، وأن هذه المجالات تختلف عن بعضها البعض في نوع العمليات وليس في الأهداف العامة، ولهذا كان ذلك التنوع في البرامج لزاماً علي المدرسة التي تسعي إلي تطبيق أي جانب من جوانب الإصلاح المدرسي وعملياته المختلفة.

رابعاً: نماذج تنمية المعلم

إن التنوع في البرامج لا ينشأ من داخل المدرسة فقط ولكنه ينشأ للعديد من الأسباب الأخرى والتي من أهمها أن البرامج تختلف من ناحية مكان تنفيذها ومن ناحية مكان فرضها ومن ناحية الأسلوب الذي يتم من خلاله تنفيذها، فمثلا نجد أن هناك نماذج تفرض من خارج المدرسة، ويتم تنفيذها خارج المدرسة، وهناك نماذج أخري تنشأ ذاتياً من داخل المدرسة ويتم تنفيذها بداخلها، وتلك النماذج هي أهم النماذج وأكثرها إسهاما في تحقيق مبادئ الإصلاح المتمركز علي المدرسة.

ولهذا سنحاول إلقاء نظرة علي العديد من النماذج الخاصة بتنمية المعلم رغبة في توفير العديد من الخيارات المطروحة أمام المدارس التي تسعى إلي تطبيق تلك البرامج في تنفيذ عمليات الإصلاح المدرسي، وتتمثل تلك النماذج فيما يلي:

١- النماذج المتمركزة علي المدرسة:

يواجه المعلم في تلك الآونة العديد من التحديات التي تتنوع بين التحديات في المناهج والتحديات في طرق التدريس والتحديات في عملية تقييم الطلاب، وتتمثل أهم تلك التحديات في قدرة المعلم علي التأثير علي مستويات الطلاب، وقدرة المعلم علي تحقيق التطور المنشود للمناهج،

* المصدر: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومما لا شك فيه أن معظم الحركات الإصلاحية في العمل المدرسي تهدف إلي تطوير العمل المدرسي ككل، ولكن هناك اتجاه حديث في النظم التعليمية الحالية يهدف إلي ضرورة توفير العديد من برامج وفرص التنمية في واقع العمل، بمعني أن تكون المدرسة هي الميدان الأساسي لعمليات وحركات الإصلاح المدرسي مهما كانت، خصوصا الإصلاح في المناهج الدراسية.

وتتميز برامج التنمية المتمركزة علي المدرسة بإسهاماتها المباشرة والفعالة في تحقيق الأهداف المدرسية للإصلاح، من حيث أنها تقوم علي التحديد الفعلي والواقعي لواقع العملية التعليمية في المدارس وواقع المستوي العام لجودة المعلم وبالتالي تساهم في الوقوف المحدد علي المتطلبات التي يتعين توافرها في برامج التنمية، وتحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها بدقة اعتماداً علي واقع العمل وعلي مستويات الأداء المدرسي بالنسبة للطلاب والمعلمين والمديرين، ومما لا شك فيه أن كل مدرسة تختلف عن الأخرى في مقوماتها وأهدافها وإن كانت تجمع كل المدارس أهدافا عليا موحدة.

إلا أن لكل مدرسة أسلوبها الخاص في توفير برامج التنمية، وتختلف فيها مستويات المعلمين والذي تتوجه لهم برامج التنمية، من هنا كانت البرامج التدريبية والتنمية المتمركزة في المدرسة من أفضل الأساليب التي تساهم في تحقيق أهداف الإصلاح المدرسي، من هذا المنطلق نؤكد علي أن برامج التنمية المتمركزة على واقع المدرسة تتنوع بالصورة التي تثبت وتبرهن التنوع الواضح في العمليات المدرسية، حيث أن منها ما هو مركز علي المناهج ومنها ما هو مركز علي الطالب ومنها ما هو مركز علي المعلم وتطوير قدراتهم الإدارية والأكاديمية علي حد سواء، وتتنوع برامج التنمية المتمركزة على المدرسة كالتالي:

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أ- **نموذج التنافس** (The Champion Model)

• ويقوم ذلك النموذج على بث روح التنافس بين المشتركين في برامج التنمية التي تتبع من داخل المدرسة وتنفذ بداخلها، ويهتم ذلك النموذج بالعمل على استيعاب التكنولوجيا في تدريب المعلمين علي الوسائل الحديثة للإصلاح المدرسي، ويكون ذلك البرنامج في شكل دورات تعليمية وتدريب عملي علي كافة الأمور التي تتعلق باستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية والتي تعتبر من أهم متطلبات عملية الإصلاح المدرسي.

ويقوم بقيادة ذلك النموذج مدير المدرسة والذي يكون قد عقد العديد من جلسات النقاش بين المشتركين قبل البدء في تطبيق النموذج، ويقوم بوضع إطار للمشتركين بحيث يحدد ذلك الإطار المعايير التي يتم من خلالها الحكم علي مستوياتهم، والمعايير التي يتم من خلالها تعميم روح التنافس بين المتدربين مما يكون بداية علي طريق توفير العديد من البدائل التي يمكن الاستفادة منها في البرامج التالية، ويتم تعديل جداول الحصص للمدرسين بحيث تناسب البرنامج ويتم توفير الفرصة والوقت المناسبين لهم للمشاركة بفعالية في تلك البرامج.

ويتم في هذا النموذج استخدام المحاضرات التعليمية في تعليم وتدريب المتدربين، كما يمكن استخدام نظم التعليم عن بعد من خلال الإنترنت في تعليمهم أيضاً، ويشجع ذلك النموذج كافة المتدربين علي استخدام أساليبهم الإبداعية، ويتم توفير الدعم للمشتركين عن طريق مساهمة كافة الطوائف في توفير الموارد التي يحتاجونها، ويشترك كلا من فرق العمل الجماعية ومنظمات المجتمع المدني في تقديم الدعم والموارد المطلوبة لنجاح ذلك النموذج، ثم يقوم النموذج بالتأكيد علي أن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية أصبح من أهم الضرورات الملحة

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

فـــي العصر الحالي وبالتالي لا بد من جعل التكنولوجيا مكونا أساسيا من مكونات العملية التعليمية داخل المدارس.

ويـــتركز الـــدور الذي يقوم به فريق صنع القرار المتمركز علي المدرسة في البحث عن كل السبل والوسائل التي يتم من خلالها الحصول علـــي كافة الموارد التي تضمن النجاح الكبير لهذا النموذج، وبالتالي يتم توزيع الموارد بطريقة صحيحة بالأسلوب الذي يخدم الغرض ذاته، ويتم ذلـــك كله من خلال وضع خطة شاملة لكل العمليات المدرسية أثناء تنفيذ الـــبرنامج بحيـــث يكـــون قـــد اشترك فيها كل فرد داخل المدرسة حتى المتدربين.

ثـــم يقـــوم ذلك الفريق بتحديد المعايير التي يتم من خلالها الحكم علي نجاح أو فشل البرنامج ككل وليس نجاح أو فشل أحد المتدربين لأن تلك المهمة هي مهمة قائد البرنامج وهو مدير المدرسة، ولكن مهمة فريق صنع القرار المتمركز علي المدرسة تتركز في تحديد معايير الحكم بنجاح أو فشـــل الخبرة ككل، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد ما يجب مراعاته في الخبرات المستقبلية، ويجب أن نؤكد علي أن ذلك البرنامج لا دخـــل للمـــدارس الأخرى فيه بل يتم من أوله لأخره داخل المدرسة دون أدني تدخل من المدارس أو الإدارات التعليمية.

ويدعـــم ذلك النموذج الاتجاه الذي ينادي بتدعيم وتطوير قدرات الطلاب علي استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية داخل الفصل، ويتم إعطاء المتدربين شهادة تفيد امتلاكهم للمهارات التدريبية التي تمكنهم من تدريـــب الطـــلاب علي استخدام التكنولوجيا في التعليم داخل الفصل، مع إعطـــاء المتدرب صاحب أفضل وأعلي مستويات شهادة تقدير تفيد بتفوقه فـــي برنامج التنمية، ومن ثم توفير الحوافز المالية والأدبية التي ترفع من مكانة الفائز بين الزملاء في المدرسة.

* المصمم: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

بـ نموذج القيادة للمدرسين (The Teacher Leadership Model)

يقـوم ذلك البرنامج بالسعي نحو تطوير قدرات المدرسين القيادية وإعدادهـم للمشاركة الفعالة في تنفيذ الفعاليات المتعلقة بعمليات الإصلاح المدرسي والتي تقوم علي جعل المدرس جزءاً هاماً من العمل الأكاديمي وتهـدف إلـي تزويده بالمهارات القيادية التي تخرجه من النمط التقليدي للعمـل الأكاديمـي وتضـع علـي عاتقه العديد من المسئوليات القيادية والإداريـة، ولهذا فإن ذلك النموذج يقوم ليس فقط بتدريب المعلمين علي اسـتخدام التكنولوجـيا فـي العملـية التعليمية ولكن أيضاً يقوم بتدريب المدرسين علي العمليات القيادية.

ويـتم ذلـك الـنموذج علي مرحلتين بحيث تبدأ المرحلة الأولي بتدريـب المدرسـين علـي كيفية استخدام التكنولوجيا مع الطلاب داخل الفصـل، ويشترك في تلك المرحلة كل المدرسين داخل المدرسة من كل المـواد الدراسية، ولا يستثني أي مدرس من تلك المرحلة لأن الهدف من هـذا الـنموذج هو تطوير المجال الذي يساعد علي نجاح فعاليات عملية الإصـلاح المدرسي، ويجب أن لا تكون المشاركة دون جدوى بل يتعين أن يتم تخصيص بعض الحوافز للمشاركة في هذا النموذج التدريبي.

وبعـد أن يتم تدريب المدرسين علي استخدام التكنولوجيا وجعلها جزءاً هاماً من المناهج الدراسية تأتي مرحلة تدريب المدرسين علي القيام بالأدوار المنوطة بهم في عمليات الإصلاح المدرسي، ومن أهمها الدور القيادي الذي سيقومون به، والذي سيؤثر بالتالي علي قدراتهم علي إدارة وقـيادة الطلاب داخل الفصل، والتي تعتبر من أهم المهارات التي يتعين توافـرها لدي المعلم في العصر الحالي، ولا يمكن أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الموارد المدرسية في ذلك الصدد، ولا الدور الذي يقوم به المديرون لتدريـب المدرسين علي أسس القيادة المدرسية وأسس صنع القرار وحل

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المشـــكلات، والأســـس التي سيتم من خلالها المساهمة في تطبيق كل أو بعـــض جوانـــب الإصـــلاح المدرسي، والأسس والمسارات التي سيسير الإصـــلاح المدرســـي من خلالها، وكيف سيعمم ذلك الإصلاح علي كافة العمليات المدرسية.

ويـــتركز الســـبب الرئيسي في تدريب المدرسين علي المهارات القـــيادية بالإضـــافة إلـــي زيادة قدرتهم في إدارة الفصل وإدارة العملية التعليمـــية، إلا أن الإصـــلاح المدرســـي يعتـــبر عملـــية متعددة الأبعاد والمجـــالات، حيث أنها لا تتم في مجال دون آخر داخل المدرسة وبالتالي فـــلا يمكن للإدارة المدرسية منفردة أن تقوم بكل تلك الأدوار، ولهذا كان لـــزاماً أن يـــتم توفـــير العديد من برامج التنمية المتمركزة في المدرسة لـــتطوير قدرات المدرسين علي القياد بأدوار كبيرة في عمليات الإصلاح المدرســـي، وبالتالـــي كـــان هذا النموذج من أهم نماذج التنمية الموجهة للإصلاح المتمركز علي المدرسة.

جـ- نموذج المدرسة داخل المدرسة (School- Within- a School Model)

لقـــد بدأ تطبيق ذلك النموذج في بادئ الأمر إلي أحد المدارس في ولايـــة كوبياك في كندا، والذي تم تنفيذه من خلال مجموعة من المديرين قـــاموا بعمـــل فريق من المدرسين وقاموا بمنح كل فرد كمبيوتر محمول وطلـــب مـــن كـــل فرد أن يقوم بالعمل علي استخدام التكنولوجيا بصفة مســـتمرة في التدريس والتعليم للطلاب داخل المدرسة، ولم يتم تعميم ذلك الـــنموذج علي المدرسة كلها بل بدأ بأسرة واحدة من أسر المواد الدراسية وكـــان يقود فريق العمل المدرس الأول لكل مادة، وتم تقسيم فعاليات ذلك النموذج علي عدة مراحل حيث كان منها ما تم داخل الفصل، ومنها ما تم في حضور الإدارة المدرسية.

وكل مرحلة من تلك المراحل كان لها أهدافها وعملياتها الخاصة، فمثلاً تركزت الفعاليات التي تمت في حضور الإدارة المدرسية علي قيام

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الإدارة المدرسية بمشاهدة الفعاليات القيادية التى اكتسابها المعلمون من نموذج التنمية، وتحديد ما إذا كانت تلك الفعاليات تتوافق مع السياسة العامة للمدرسة ومع الأهداف التي تسعي المدرسة إلى تحقيقها من خلال الإصلاح المدرسي المتمركز علي المدرسة، هذا وكان تقييم المدرسين المشتركين في ذلك النموذج من مهام المدرس الأول للمادة، وكان هو المسئول عن تنفيذ وإجراء الحوارات مع أعضاء المجتمع الخارجي الذين يمولون هذا البرنامج.

وكانت أسرة كل مادة تقوم بعمل برنامج ونموذج خاص بها، وأن كل أسرة تمثل مدرسة مستقلة داخل المدرسة وأن مدرسي الأسرة كأنهم مدرسي المدرسة كلها، والمدرس الأول كأنه مدير المدرسة، ولكن يجب التأكيد علي أنه بالرغم من هذا التنوع الكبير في البرامج والنماذج والأهداف إلا أن كل النماذج الخاصة بأسر المواد الدراسية كلها ترتبط فيما بينها برباط وهدف واحد وهو السعي نحو إعداد المجال والمناخ المناسب لتنفيذ فعاليات عمليات الإصلاح المدرسي.

وفي النهاية تقوم الإدارة المدرسية بجمع التقارير التي توصلت إليها نماذج كل أسرة والتي تبرز نقاط القوة والضعف في كل نموذج وتبرز أيضاً القصور الذي حدث في أداء مدرسي الأسرة وأيضاً التطور الكبير الذي حدث في مستوياتهم، الأمر الذي تتمكن معه الإدارة المدرسية من تحديد ورسم السياسات والخطوط المستقبلية للإصلاح المدرسي، وتحديد مهام كل أسرة من أسر المواد الدراسية، وتحديد المتطلبات التي يتم السعي نحو تحقيقها توافقا وتكاملاً مع الأهداف العليا التي تسعي المدرسة جميعها إلي تحقيقها.

ولا يخفي علي الجميع ما لهذا النموذج من استقلالية ومرونة في التعامل مع القضايا، حيث أن كل أسرة من المواد الدراسية لها اهتماماتها

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وعملياتها الخاصة وبالتالي لها أساليبها الخاصة في علاج الأمور، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلي توفير العديد من التجارب والنماذج المهنية الناجحة لدي الإدارة المدرسية، ثم تقوم الإدارة المدرسية بعد ذلك باتخاذ ما تراه مناسباً ليحقق الأهداف العامة الذي يتم تنفيذ بنود، ومراحل عمليات الإصلاح المدرسي لأجلها والتي تتمثل في السعي نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المدرسي تضاهي المستويات العالمية في هذا المجال.

د- النموذج الموجه للمجتمع (Community- Oriented Model)

يختلف هذا النموذج إلي حد ما عن النماذج السابقة، بمعني أن كل النماذج السابقة تهدف إلي استغلال المجتمع والموارد التي يقوم بتوفيرها في تطوير القدرات العامة لكل الأفراد داخل المدرسة مما يصب في النهاية في مصلحة الطلاب، لكن هذا النموذج يفعل العكس، بمعني أن ذلك النموذج يهدف إلي الاستفادة من كل العمليات المدرسية والمهارات الأكاديمية للمعلمين وللمديرين، والاستفادة من كل الموارد المجتمعية في إعداد الطالب للمجتمع الخارجي، بمعني إعداد الطالب مهنياً ليكون موظف ومنتج فعال للمجتمع الخارجي.

ويهتم ذلك النموذج بتدريب الطلاب علي استخدام التكنولوجيا، ويتم هذا التدريب من خلال عقد الدورات والجلسات التدريبية للطلاب في حضور أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع الخارجي، بحيث يتعاونون سوياً في بث روح المشاركة والتعاون من قبل المجتمع الخارجي في تطوير وإدارة العملية التعليمية الأمر الذي يؤدي في النهاية إلي بث ثقافة المشاركة المجتمعية في المجتمع الذي تتواجد به المدرسة، من هنا يمكن القول بان ذلك النموذج يهدف إلي تحويل المدرسة إلي مدرسة مهنية ومركز مهني يتم بداخله تدريب أعضاء المجتمع الخارجي علي أساسيات

* المصلس : قناة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

العمل الجماعي والتعاوني وعلي أساليب وأشكال المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.

وعلي العكس من النظم السابقة التي كانت تقوم علي إمكانية الاستفادة من المعامل الخاصة بأعضاء المجتمع الخارجي في تدريب المعلمين والمديرين فإن الأمر يختلف هنا من حيث أنه يتم استغلال المعامل المدرسية في تدريب بعض أعضاء المجتمع الخارجي، ويكون ذلك التدريب أسبوعياً، ويتم كل أسبوع تدريب الطلاب مع أعضاء المجتمع الخارجي علي مهارة أخري من المهارات التي يتطلبها سوق العمل في المجتمع الخارجي، حتى يصل الأمر في النهاية إلي إعداد الطلاب وأعضاء المجتمع الخارجي لحمل رسالة التنمية الشاملة للمجتمعات الذي يعود بالمدرسة إلي سابق عهدها من كونها مركز إشعاع تعليمي وتدريبي في المجتمع الذي تتواجد فيه.

ولا يمكن تجاهل التطور الذي يحدث في أداء الطلاب ومستوياتهم نتيجة للمشاركة في تلك النماذج، الأمر الذي يجعل أعضاء المجتمع الخارجي متأكدون من صلاحية الطالب للعمل في أي مجال يتخصص فيه نتيجة لامتلاكه الخبرات الأكاديمية والتدريبية ونتيجة لتدريبه الذي تم علي أعلي مستوي من الكفاءة والرقي في النظم التكنولوجية، الأمر الذي يجعل من الخريجين محط أنظار منظمات المجتمع المدني، مما يحقق مزيدا من الربط بين المدرسة وبين متطلبات المجتمع الخارجي، والتي تعتبر في حد ذاتها أهم عملية من عمليات الإصلاح المدرسي بكل طوائفه وأشكاله، سواء كان إصلاحاً إدارياً أم تنظيمياً أم أكاديمياً.

هـ النموذج الرقابي (Mentor Model)

يقوم ذلك النموذج علي نفس الأسس التي تقوم عليها عمليات إشراف الأقران، بمعني أن هذا النموذج للتنمية المهنية يتم من خلال قيام

* المصادر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مجموعة من المدرسين بالإشراف علي زملائهم والرقابة عليهم أثناء تنفيذ فعاليات البرنامج التدريبي، وأثناء العمل علي تطبيق النظم التكنولوجية في الفصل في العملية التعليمية، ويعتمد ذلك النموذج علي العلاقات البينشخصية، حيث يقوم المراقب أو المشرف بالذهاب إلي المدرس الذي يريد مراقبته – ليس تفتيشا ولكن تدريبا– ويدخل معه الفصل ويجلس مع الطلاب في الوقت الذي يقوم فيه المدرس بتدريب الطلاب علي الاستفادة من التكنولوجيا في العملية التعليمية، ويلاحظ أداء المعلم أيضا أثناء محاولته لجعل ثقافة الإصلاح والتغيير المدرسي جزءا من المهام التعليمية والتدريبية داخل الفصول المدرسية.

ولكن يجب أن يكون الملاحظ أو المراقب من أمهر المدرسين في الاستفادة من التكنولوجيا في الفصل وأكثرهم إسهاما في تنفيذ بنود عمليات الإصلاح المدرسي، وتتركز مهامه الرئيسية في محاولة الوقوف علي الأسلوب التدريسي والقيادي للمعلم داخل الفصل، وقياس مهاراته وإمكانياته، ويجب أن يكون المعلم المشرف أو الملاحظ من نفس المجال الذي يدرس فيه المدرس تحت التدريب، بمعني أنه لا يصح أن يقوم مدرس مادة العلوم مثلا بالرقابة والإشراف علي مدرس الرياضيات.

من هنا يمكن التأكيد علي أن هذا النموذج يعمل علي تحقيق أحد أهداف عمليات الإصلاح المدرسي وهو تطوير القدرة الإدارية والقيادية للمعلمين وللمديرين ولأعضاء المجتمع الخارجي لأن لكل فرد مجموعة من المهام في ظل عمليات الإصلاح تتطلب توافر المهارات القيادية بجانب المهارات الأكاديمية، وتعقد جلسات الرقابة والملاحظة أسبوعيا أثناء وبعد انتهاء اليوم الدراسي، حيث تتم متابعة المعلم في الفصل بين الطلاب، وبعد انتهاء اليوم يتم عقد جلسة تضم كل المعلمين بحيث يتم فيها مناقشة المعلم في الموضوعات الهامة التي حدثت والتي تحتاج إلي

* المصلس: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

توضيح، ثم تتم بعد ذلك مناقشة القضايا العامة ذات الاهتمام المشترك من قبل كل المعلمين داخل المدرسة.

وتقوم إدارة المدرسة في ذلك النموذج بدور الميسر للقاءات والاجتماعات ويكون مدير اللقاءات هو المدرس الأول لكل مجموعة، وتقوم الإدارة المدرسية بدعوة أعضاء المجتمع الخارجي للمشاركة في فعاليات الجلسات التدريبية والتعليمية، ومن خلال تلك الجلسات تكون لدي المدرسة وإدارتها الرؤية المستقبلية الخاصة ببرامج التنمية في ظل الإصلاح المدرسي، ويكون المجتمع الخارجي شريكا في صياغة تلك الرؤية المستقبلية مما يحقق نوعا من التكامل بين الأساليب الإدارية الحالية والأساليب المستقبلية.

و. نموذج تنمية المعلم من خلال الانترنت (The Web Site Model)

يرتكز ذلك النموذج بصورة كبيرة علي الواقع والمستوي التكنولوجي داخل المدارس، بمعني أن النجاح في تطبيق ذلك النموذج يتوقف علي مدي قدرة المعلم علي الوفاء بالعمليات التكنولوجية وعلي مدي توافر الموارد التكنولوجية التي يتمكن من خلالها من دخول الانترنت والحصول علي الدورات التدريبية التي يتم توفيرها عن طريق منظمات المجتمع المدني والتي ترعاها وتشرف عليها وحدات التدريب والاتصال التابعة لوزارة التربية والتعليم.

ويركز ذلك النموذج علي بُناء وتطوير قدرات المُعلم علي استخدام الإنترنت في العملية التعليمية، كما يقوم ذلك النموذج بتأهيل المعلم والمدرسة لتطبيق أحد أفضل النظم التعليمية وهو التعليم الالكتروني والذي يقوم علي جعل التكنولوجيا الوسيلة الوحيدة لتلقي والحصول علي الخدمات التعليمية والتدريبية، ويؤكد ذلك النموذج علي أهمية المشاركة المجتمعية في برامج تنمية المعلم، وأهمية الانطلاق من تلك المشاركة

* المصدر: قناة (كتب تيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

نحـو توفـير المناخ الذي يؤدي في النهاية إلي توفير منتج تعليمي عالي الجـودة، ويسـاعد في الوقت ذاته علي تحقيق وتوفير مزيد من الرفاهية للطـلاب فـي الحصول علي العملية التعليمية دون التزام بحدود الزمان والمكان والتقييد بهما.

كمـا يـتم في هذا النموذج تدريب المعلم علي مبادئ وعمليات التعلـيم الالكترونـي وكيفية تصميم المناهج إلكترونيا، وبهذا يكون ذلك الـبرنامج قد انتقل بالمعلم من الصورة التقليدية لسير العمل التعليمي إلي الصورة المستقبلية التي تقوم علي تطوير عمليات التقويم للطلاب وتطوير المناهج إلكترونيا بالصورة التي تحقق مزيدا من الفعالية في توفير المنتج التعليمي وفي توفير الموارد والوسائل التعليمية واستخدامها.

وبهذا يكون ذلك النموذج من أولي الخطوات التي تتم في مرحلة تطوير المناهج التعليمية، وتطوير العمل المدرسي في الاتجاه الذي يساهم فـي مواكبة التطورات التي يمتلئ بها العصر الحديث والذي يمكن معها من الوصول بمستوي العمل والطلاب والعملية التعليمية ككل إلي المستوي القياسـي الذي يتطلبه سوق العمل الخارجي، وتلعب المنظمات المجتمعية دوراً بالغـاً فـي رعاية وتوفير المناهج التي يطرحها ذلك النموذج، من حيـث أن هذا النموذج وإن كان مقتصرا علي التعليم الالكتروني إلا أنه يمكن أن يتم الاستفادة منه في تدريب المعلمين علي الوسائل التكنولوجية وتعريفهم بأهمية التكنولوجيا في العملية التعليمية وإظهار الدور الذي من الممكن أن يلعبه الانترنت في حياة الطلاب التعليمية وفي حياة المدرسين المهنية داخل المدرسة وخارجها.

ز- نموذج الخطوات البسيطة الذكية:

(The Small / Smart Steps Model)

ممـا لاشك فيه أن برامج تنمية المعلم وإن كانت وحدة واحدة إلا أنه يمكن أن يتم تنفيذها من خلال العديد من المراحل المختلفة التي تقتصر فـي كـل مرحلة علي علاج قصور محدد في الأداء المدرسي من ناحية

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومـن الناحية الأخرى المساهمة في تدريب المعلمين على أحد الأساليب الحديـثة التي يمكن من خلالها تطوير نظم العمل داخل المدرسة، من هنا جـاء ذلك النموذج ليؤكد علي أهمية ذلك قائلا بأن عملية تنمية المعلم قد تتم في صورة خطوات بسيطة ولكن ما هي نوعية تلك الخطوات البسيطة وكـيف يـتم تحديدها وكيف يتم مدي تحقيق الأهداف الخاصة بها، ومن القائمين علي أمر تحديدها؟

يؤكـد ذلك النموذج على أن تحديد تلك الخطوات يعتبر مسئولية جماعـية وليسـت مسئولية فردية، بمعني أنه يتم تحديدها من خلال عقد اجـتماعات تحضـيرية لمناقشـة الأهداف العامة للتنمية أولا ثم مناقشة إمكانية تحقيق تلك الأهداف كوحدة وإحدة أم لا، فإن ثبت عدم القدرة علي تحقيقها كوحدة واحدة إما بسبب الموارد أو بسبب كثرة تلك الأهداف مما يصعب على مرحلة واحدة الوفاء بالتزاماتها وجب أن يتم التصويت علي تقسـيم تلـك الأهـداف إلـي مراحل وخطوات مستقلة لكل منها أهدافها الخاصة، ولكل منها عملياتها الفرعية الخاصة.

ولا يـتم الانـتقال إلـي المـراحل التالية دون تقييم مدي تحقيق الأهـداف الفرعية الخاصة بالمرحلة الحالية، مع ضرورة أن تتكامل كل تلـك المـراحل في إطار واحد الهدف منه هو السعي نحو الوصول إلي تحقيق الأهداف العليا، ومما لاشك فيه أن تقسيم الأهداف العليا إلي أهداف فرعـية وتقسيم عمليات تحقيق تلك الأهداف إلي مجموعة من الخطوات والمـراحل البسـيطة يغطي للمتدربين الفرصة الكبيرة لتجربة كل ما تم تصـميمه والتخطـيط لـه في الخطة الموضوعة من قبل فريق العمل الجماعي.

ولهـذا السـبب يراعـي ذلك النموذج قدرات المدارس المختلفة وقدرات المتدربين المتباينة الأمر الذي إن دل فإنما يدل علي أهمية برامج

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تنمية المعلم والدور الكبير الذي تلعبه تلك البرامج في تطوير القدرات العامة للمدرسة ككل، ثم بعد الانتهاء من كل مرحلة يتم عقد جلسة مناقشة وتقييم تضم نفس فريق العمل الذي ساهم في تقسيم الأهداف العليا إلي أهداف فرعية وتقسيم برنامج التنمية إلي مراحل فرعية، مع ضرورة أن تتم تلك المناقشات بحضور المتدربين لكونهم المحور الذي يعول عليه نجاح هذا البرنامج.

من هنا يمكن الإشارة إلي أن ذلك البرنامج يصلح تطبيقه في واقع المدرسة لأن تطبيقه في الخارج لن يتيح الفرصة لفريق التصميم والتقييم أن يقوم بمزاجعة الأهداف الفرعية التي تم تحقيقها، وأن البرامج الخارجية دائما ما تكون مقيدة بمعدل زمني الأمر الذي يصعب معه تنفيذ خطوات هذا البرنامج بحرية ومرونة كبيرة مما سيكون عائقا علي طريق تحقيق الهدف العام من برامج التنمية ككل، ولكن فإن تنفيذ هذا البرنامج في واقع المدرسة يكسب فريق العمل المرونة الكبيرة في عملية التقويم.

كما يتيح لهم الفرصة لتجربة العديد من الأساليب الجديدة التي يتم تصميمها تباعاً الأمر الذي يجعل من برنامج تنمية المعلم صورة مصغرة لعملية الإصلاح المدرسي بمختلف أشكالها، حيث أن هناك العديد من المشكلات التي تطرأ علي الساحة وتظهر تباعاً أثناء مراحل تنفيذ برامج التنمية، وبالتالي فإن التنفيذ علي أرض الواقع يساهم في علاج تلك المشكلات والأخطاء بسرعة كبيرة الأمر الذي يؤدي إلي عدم حدوث مشكلات كبيرة وأن لا تتفاقم تلك المشكلات بالصورة التي تعوق عمليات الإصلاح المدرسي.

ج- النموذج الموجه ذاتياً في موقع العمل (The Self-Directed On Site Model)

يعتبر ذلك النموذج من أكثر نماذج التنمية تركيزاً علي المعلم، حيث يهتم ذلك النموذج بتطوير قدرة المعلمين علي النقد الذاتي وعلي

* المصلس: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الإحساس بالمسئولية الكاملة تجاه تطوير مستواه الأكاديمي والمهني بجانب المسئولية الكبيرة عن تطوير مستويات الطلاب الأكاديمية، ولهذا فإن هذا البرنامج يؤكد علي أهمية أن يكون للمعلم شخصية مستقلة وأن يكون له دور في تحديد الفعاليات التي تؤثر علي مستواه وعلي معدلات الجودة والفعالية في أدائه الأمر الذي يلزم المدارس بضرورة السماح للمعلمين بمزيد من المشاركة في عملية صنع القرار وفي عملية التقييم الشامل للأداء.

وتجدر بنا الإشارة إلي أن المعلم في هذا النموذج هو المتحكم في مراحل البرنامج، بمعني أن جميع المسئوليات ملقاة علي عاتقه، الأمر الذي يتطلب منه صدقا مع نفسه أولاً ثم بعد ذلك صدقا مع الآخرين، بمعني أنه لو لم يكن المعلم صادقاً مع نفسه فلن يقوم بتحديد متطلباته ونقاط القصور في أدائه تحديداً جيداً، الأمر الذي سيؤثر بالتالي علي معدلات الأداء الخاصة به، وإذا لم يكن المعلم صادقا مع الآخرين فعند ذلك ستنتهي مهمة المعلم التربوية، لأنه يضطلع بالعديد من المهام التربوية التي تؤثر علي سلوكيات الطلاب الاجتماعية والشخصية في داخل الفصل وخارجه.

ولهذا فإن ذلك النموذج يركز علي امتلاك المعلم لقدرات التوجيه الذاتي وقدرات الثقة بالنفس والثقة في الإمكانيات ولكن من أين تتأتي له تلك القدرات دون أن تساهم المدرسة في توفير المجال الذي يسمح له بالمشاركة في تصميم وتقييم مراحل العمل التعليمي والإداري داخل المدرسة الأمر الذي يزيده بالقدرة علي تقييم ذاته أولاً ثم الآخرين، ويؤكد لك النموذج أيضاً علي ضرورة أن يمتلك المعلم القدرة علي التدريب الانعكاسي، والذي يزيده بالقدرة علي تحويل كل الفعاليات النظرية إلي فعاليات عملية وواقعية في المدرسة.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

كمـــا يهتم ذلك النموذج بتطوير قدرة المعلم علي الإشراف الذاتي علـــي العمل، وعلي التوجيه الذاتي نحو تحقيق الأهداف المدرسية وينمي لـــدي المعلـــم الإحســـاس بالانتماء للمدرسة الأمر الذي يؤدي إلي زيادة معـــدلات الرضـــا الوظيفي لديه والتي تؤثر بصورة كبيرة علي معدلات قابلـــية المعلـــم للمشـــاركة في برامج التنمية التي تعتبر جزءاً من برامج الإصـــلاح المدرسي الموجهة لتطوير وبناء القدرات الخاصة بالمدرسين والمديريـــن والطـــلاب داخل المدرسة،.وبناة قدرات المعلم علي التوجيه الذاتي نحو تحقيق الأهداف العليا للمدرسة.

٢ـ النماذج الجماعية المشتركة

وتقوم تلك النماذج علي التعاون الجماعي بين المدرسة والإدارات التعليميـــة والـــوزارة في توفير وطرح فرص تنمية المعلم في المدارس، ومن أهم ما تتميز به تلك النماذج هي المشاركة الجماعية فيها، حيث توفر تلـــك الـــنماذج الفرصـــة الجيدة للمدرسين وللمديرين من إدارات تعليمية مختلفة ومن مدارس متنوعة لتبادل الآراء والخبرات حول التنمية وحول دورها الكبير الذي تلعبه في نجاح عمليات الإصلاح المدرسي.

كمـــا تقـــوم تلـــك الـــنماذج علي المشاركة الكبرى من أعضاء ومـــنظمات المجتمع المدني الحكومية والخاصة في تمويل برامج وفرص التنمية الأمر الذي يمكن معه تنفيذ فعاليات الإصلاح بعد توفير العديد من الموارد التيُ تؤدي إلي تفعيل البرامج التدريبية ونماذج التنمية علي كافة المستويات، وتتميز تلك البرامج أيضا بأنها نقطة انطلاق تسهم في تحديد الأهداف العليا للعمل المدرسي وتحدد العديد من معايير الجودة التي يجب الالتزام بها لتحقيق الإصلاح المدرسي في العملية التعليمية.

كما أن تلك النماذج تتميز بالتطور الدائم والمتلاحق في مناهجها ونظم التدريب فيها وذلك ناتج من خلال مشاركة منظمات المجتمع المدني

* المصدر: قناة (كتب تيوبت) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

في تمويل هذه النماذج وفي توفير الآليات المساعدة التي تساهم في تفعيل عملياتها ومراحلها المختلفة، ولهذا فتتمثل أهم النماذج الجماعية المشتركة لتنمية المعلم في ظل الإصلاح المدرسي فيما يلي:

أ- النموذج البحثي الجماعي:

(The Collaborative Action Research Model)

يعتمد ذلك النموذج علي الأبحاث العلمية التي يقوم بها المعلمون، ليست الأبحاث النظرية ولكنها الدراسات الميدانية، حيث أن هذا النموذج يعتمد علي توفير الوقت والفرص المناسبة للمعلمين لتجربة العديد من الأساليب المبتكرة في كل شيء بشرط أن تكون تلك الأساليب قابلة للتطبيق علي أرض الواقع، ويسمح هذا النموذج للمعلمين بالفرص الكبيرة لتجربة ما يقومون بتعلمه واكتسابه نظرياً من خلال النماذج المختلفة للتنمية المهنية.

ويعتمد النجاح في ذلك النموذج علي خبرات المعلمين وقدراتهم علي تنفيذ الإجراءات الخاصة بالأبحاث والدراسات الميدانية والدراسات الاستطلاعية التي تعالج قضية لها صلة كبيرة بالإصلاح المدرسي، وكثيرا ما يوجه ذلك النموذج المدرسين والمديرين نحو إجراء الأبحاث والتجارب علي استغلال التكنولوجيا في العملية التعليمية وعلي تجربة العديد من طرائق التدريس الحديثة والمبتكرة والتي تفيد في تنفيذ وتحقيق الأهداف العامة للإصلاح المدرسي، وذلك بعد التأكد من أن تلك النماذج المبتكرة التي يقومون بتجربتها تسهم في تطوير عملية التعليم ونسب الاستيعاب والتحصيل الأكاديمي للطلاب، وتحديد مدي التقدم الذي تحققه تلك التجارب والنظم الحديثة في العمل المدرسي، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين تلك النماذج وبين النماذج الأخرى للتنمية.

كما يهتم ذلك النموذج بتنمية القدرات القيادية للمدرسين من خلال تأهيلهم للإصلاح المدرسي، ومن أهم ما يتميز به ذلك النموذج هو عدم

* المصلس: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

اقتصار التدريب فيه علي الجانب النظري في المدرسة أو في موقع العمل فقـط، بـل يمتد ليشمل العديد من الفعاليات التي يقوم بها المتدرب خارج المدرسـة ويقـوم بالتواصـل مـع فريق التدريب من خلال الاتصالات التكنولوجية من خلال الانترنت، ويمكن لهذا النموذج أن يساهم في توفير العديـد مـن الفرص لتجربة نماذج المنهج الشامل والتعليم المعتمد علي الـتجربة، والتعليم التعاوني، وكلها من أهم الأهداف التي يتم السعي نحو تطبيقها داخل المدارس في ظل الإصلاح المدرسي.

وفي هذا النموذج يتاح للمتدرب حرية استخدام الكمبيوتر كما يتم مـنحه كمبـيوتر للتدريـب الشخصي في المنزل ولاستخدامه في تدوين الملاحظـات والأبحـاث، وتقوم عملية توفير وإتاحة الكمبيوتر والوسائل التعليمـية الأخـرى المستخدمة في المشروع علي التمويلات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني والتي لها اهتمامات تعليمية وتدريبية، كما يتم في هـذا النموذج تحقيق مزيد من التعاون بين المجتمع والمدرسة من خلال قـيام مـنظمات المجـتمع المدني بفتح معاملها ومواردها للمشتركين في البرنامج، ويتم ذلك بعد أن يتم الاتفاق مع المدرسة علي الأهداف المحددة التـي يتم السعي إلي تحقيقها والرؤى المستقبلية للبرنامج، وتحديد المهام والعمليات المكلف بها أعضاء المجتمع الخارجي.

ويعتـبر ذلك النموذج من النماذج ذاتية التوجيه، بمعني أن معظم الفعالـيات التـي تتم داخل هذا النموذج تتم من خلال المتدرب ذاته دون وجـود قائد للمشروع ودون وجود مشرف عليه، إلا في بعض الأحيان التـي يتواجد فيها لمتابعة ما تم التوصل إليه في البرنامج، ولكن لا يكون أيضاً هناك إشراف وتوجيه إلا في أثناء جلسات المتابعة والتقييم التي تتم مـن آن لآخـر بحيـث يجـتمع كافة المتدربين مع أعضاء من المجتمع الخارجـي مع ممثلين عن الإدارات التعليمية مع الإدارة المدرسية لتحديد

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الأمـــور والإنجـــازات التي تحققت في المراحل السابقة للبرنامج، وتحيد الخطـــوات والأهداف المستقبلية للمراحل التالية، حتى يتم تحقيق الأهداف العامـــة للـــبرنامج والوصول بالمستوي الأكاديمي والمهني للمدرسين إلي المستوي الذي يساهم في إنجاح محاولات الإصلاح المدرسي.

ب- النموذج التعاوني (The Cooperative Model) .

يظهر لنا من مفهوم ذلك النموذج أنه مدخل يقوم علي التعاون بين العديـــد من الأطراف في تنفيذ برامج التنمية، بمعني أنه يشترك في ذلك الـــنموذج العديد من المدارس التي تعمل في مجال واحد وتنتمي لمجتمع واحـــد، وتقـــوم القطاعات التعليمية بتمويل ذلك النموذج، وتوفير الآليات والمـــوارد التي تعمل علي تفعيل عملياته، وتشترك أيضا بعض مؤسسات المجـــتمع المدني في ذلك الأمر الذي يمكن معه توفير كل المقومات التي تســـهل مـــن عملـــية تدريـــب المعلمين علي الوسائل الحديثة في العملية التعليمية.

ويعمـــل ذلـــك الـــنموذج علـــي تطوير مهارة وقدرات المعلمين والمديريـــن مـــن المدارس المختلفة من خلال تزويدهم بفرص وخبرات التدريـــب الفنـــي وأيضا التدريب الجماعي والذي يعتبر من أهم متطلبات النجاح في تعميم عمليات التعلم التعاوني بين الطلاب داخل المدارس، ويتم ذلـــك النموذج من خلال إجراء المقابلات والندوات التدريبية وجها لوجه مـــع المتدربين، بحيث يتم عقد اجتماع بين المتدربين ومعلمين خبراء من مـــدارس أخـــرى كانوا قد واجهوا نفس الفعاليات التي يواجهها المعلمون حالـــياً، ولديهـــم القـــدرة الفعالة علي تفعيل نظم استخدام التكنولوجيا في العمَلـــية التعليمية داخل الفصل، وكانت مدارسهم قد نجحت فى تنفيذ بنود الإصلاح المدرسي وبدأ الإصلاح يؤتي ثماره.

ويقـــوم ذلك النموذج علي تزويد المدارس بالقدرة علي استيعاب التكنولوجيا في العملية الأكاديمية والتعليمية من خلال تدريب كل أعضاء

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

طـاقم التدريس والإدارة وإشراكهم في برامج التنمية التي يتم عقدها بين العديد من المدارس بغرض محاولة تعظيم حجم الاستفادة التي تعود علي المعلميـن مـن برامج التنمية، والتي تسهم بشكل كبير في الاستفادة من الخـبرات السابقة للمعلمين الخبراء من المدارس المختلفة، وتقوم الإدارة المدرسـية فـي ذلـك الـنموذج بتشجيع المعلمين علي تطوير قدراتهم والاسـتفادة القصوي من هذا البرنامج الأمر الذي يسهل من عملية تحقيق الأهداف المدرسية حتى يكون هؤلاء المعلمون نواة لفريق تدريبي خاص بالمدرسة ذاتها.

ويـتم تدريـب الفـرق المشاركة في ذلك النموذج التدريبي علي مهـارة صـنع القـرار الجماعي ومهارة وضع الخطط التي تستفيد منها المدرسة في العصر الحديث الذي يحتاج إلي مزيد من التعاون والمشاركة بين كافة العاملين داخل المدارس، كما يتم تدريبهم علي كيفية وضع خطة محكمـة لتطبـيق التكنولوجـيا في الفصول الدراسية ولتطوير القدرات الإداريـة والتنظيمية والهيكلية للمدرسة، ويتم توفير الموارد المطلوبة من العديـد مـن المصادر التي يكون لها دوراً في وضع السياسات وصياغة القرارات المدرسية في ظل تطبيق النظم المختلفة للإصلاح المدرسي.

جـ النموذج المتمركز حول المعلم (The Teacher- Centered Model)

ويمتاز ذلك النموذج بأن المعلم هو محور اهتمامه ومحط التركيز الأساسـي له، ويتم في هذا النموذج العمل علي تأهيل المعلم للقيام بالمهام المـناطة بـه في عصر الإصلاح المدرسي، وتزويده بالقدرات اللازمة والتـي تسـاعده فـي فهم النظم الحديثة للعمل المدرسي والانطلاق نحو المساهمة ليس فقط في تنفيذها وتحقيق أهدافها ولكن أيضا في طرح العديد مـن الـنماذج والأساليب الإبداعية البديلة التي من الممكن أن تساهم في تحقيق أفضل النتائج ومحاولة السعي نحو التغيير المتوازن في خطة العمل

* المصمم : قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وفي طرق التدريس الأم الذي يؤدي إلى عدم وجود مقاومين للتغيير بين المعلمين داخل المدرسة.

ويشترك في ذلك النموذج مجموعات كبيرة من المعلمين فقط ويتم توفير العديد من الجلسات التعليمية التي يتم توجيهها لتدريبهم علي الوسائل التي تساعدهم علي تحقيق أهداف ومبادئ الإصلاح المدرسي في الفصول، وتدريبهم أيضا علي الوسائل التي يتمكنون من خلالها من تأهيل الطلاب سلوكيا واجتماعيا وإعدادهم للعمل في المجتمع الخارجي، كما يتم تدريبهم علي الطرائق الحديثة للتدريس وتدريبهم أيضا علي كيفية المساهمة في تقييم المناهج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتحديد مدي مناسبتها أولا لمطالب الطلاب وثانيا للأهداف التي تسعي المدرسة إلي تحقيقها، كما يتم تدريبهم علي كيفية العمل في ظل معايير محددة لكل عملية من العمليات التعليمية والإدارية، وذلك بأن يتم تدريبهم علي كيفية مراعاة معايير المناهج ومعايير جودة المعلم ومعايير جودة الأداء المدرسي.

كما يتم تدريب المعلمين في ذلك النموذج علي كيفية التخطيط للدروس وللفعاليات الزائدة عن المناهج والتي تتم بغرض التأهيل الجسدي والعقلي للطلاب، وذلك لإعدادهم للمجتمع الخارجي، كما يتم تدريبهم علي كيفية التعاون مع زملاءهم المدرسين من مدارسهم ومن مدارس أخرى في تبادل الآراء والأفكار حول المناهج وطرائق التدريس وكيفية المساهمة في تطويرها بالقدر الذي يساعد علي نجاح فعاليات الإصلاح وعدم وجود مقاومين للتغيير داخل المدارس.

من هنا كان هذا النموذج موجه للمعلمين فقط ومركز عليهم الأمر الذي يجعل منه أحد أفضل النماذج الجماعية التي تساهم في توفير المناخ والبيئة المدرسية المناسبة لتنفيذ عمليات الإصلاح المدرسي، من حيث إنه

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

يـزيد المعلم بالقدرة علي تحديد المناهج والمساهمة في تعديلها وتطويرها وتلـك مـن أهم مبادئ عمليات الإصلاح المدرسي، ويعتبر ذلك النموذج فرصـة جيدة لتبادل الآراء والخبرات مع المعلمين سواء من مدارسهم أو مـن مدارس أخرى الأمر الذي يؤدي إلي تطوير قدراتهم وإسهاماتهم في عملية الإصلاح المدرسي والتطوير المتمركز في المدرسة.

د- النموذج المتمركز حول المنهج (The Curriculum- Centered Model)

تعتـبر المـناهج المدرسـية جزءاً أساسياً من عمليات الإصلاح المدرسـي لأنهـا في الأصل جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، وهي الوسـيلة التـي يتم من خلالها تأهيل الطلاب للمجتمع، والتي يتم بداخلها أيضا تدريب الطلاب علي كيفية المشاركة فى عمليات صنع القرار الأمر الـذي يعود بالنفع علي مستوياتهم الأكاديمية والاجتماعية، ومن هنا كان لـزاما علـي أي بـرنامج من برامج الإصلاح المدرسي أن تراعي تلك المـناهج وتحاول تحديد المعايير التي يتم السير عليها نحو تطبيق أفضل خطة لتطوير العمل المدرسي بصورة عامة.

ولهـذا فـإن بـرامج تنمـية المعلم شأنها مثل شأن باقي برامج الإصلاح المدرسي تركز علي المناهج وكيفية تطويرها وكيفية العمل علي تضـمين التعليم التكنولوجي بداخلها وكيفية تحديد المعايير التي يتم بناءاً عليها أولا: تحديد متطلبات المدرسة والعملية التعليمية من المناهج، ثانيا: تحديد متطلبات عملية تطوير المناهج والارتقاء بمستواها إلي المستويات القياسية العالمية، ثالثا: تحديد المعايير التي يتم بناء عليها تطوير المناهج وتحويلها إلي محور هام من محاور التنمية.

ويـتم تنفيذ ذلك من خلال تدريب مجموعات من المدرسين علي كيفـية تحديـد نقاط القوة والضعف في المناهج الدراسية من خلال تنظيم جلسـات تعليمـية أسبوعية تتم لمدة يومين كل أسبوع، بحيث يتم في تلك

* المصمم: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الجلسات أولا تدريب المعلمين علي تطبيق وتضمين التكنولوجيا في المناهج الدراسية، ثانياً تدريب المعلمين علي كيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالمناهج وما هي الآليات التي يتم اللجوء إليها عند وجود قصور ما في المناهج الدراسية؟، وما هي المتطلبات التي تتطلبها العملية التعليمية من المناهج الدراسية؟، وما هو الدور الذي تلعبه المناهج فى تطوير العمل الأكاديمي والإداري داخل المدارس؟.

ومما لا شك فيه أن المناهج ترتبط بطرائق التدريس بمعني أنه لا يمكن تطوير المناهج الدراسية دون تطوير الوسائل التي يتم من خلالها توفير محتويات المناهج الدراسية للطلاب، ومن هنا وضع ذلك البرنامج وحدد بعض الجلسات التعليمية للمدرسين للتدريب علي أفضل وسائل وطرق التدريس التي تناسب الإصلاح المدرسي، والتدريب علي أفضل طرائق التدريس التي تحقق ما تسعي إليه المناهج الدراسية في ظل المعايير التي تم تحديدها والالتزام بها، ويتم في هذا النموذج تدريب المعلمين أيضا علي مهارة تقسيم وتوزيع الوقت بين فعاليات المناهج داخل الفصل، ومهارة استغلال الوسيلة التعليمية المناسبة في الوقت والمكان المناسبين في الفصل، كما يتم في هذا النموذج تدريب المعلمين علي كيفية تدريب الطلاب علي الجانب التطبيقي من المناهج وعدم اقتصار الحصص الدراسية علي الجانب النظري فقط بل يجب أن يتم تدريبهم علي كيفية تحقيق التوازن بين النظري والعملي في المناهج الدراسية.

هـ- النموذج المتمركز حول الموارد (The Resource- Centered Model)

مما لا شك فيه أن الموارد تمثل أحد أهم محاور الإصلاح المدرسي وأنه يتم تطبيق النظم الحديثة للإدارة المدرسية – مثل اللامركزية– بغرض العمل علي تنويع الموارد المدرسية وتنويع مصادر الحصول عليها، حيث تهدف معظم النظم الإدارية الحديثة إلي البحث عن

* المصلس: قناة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المـوارد المجتمعـية والبحث عن تمويل ورعاية المستثمرين ومنظمات المجـتمع المدنـي للعملية التعليمية، وتهدف هذه النظم الحديثة أيضا إلي البحث عن ممولين ورعاة لعمليات وبرامج التنمية، لأن التنمية وإن كانت فعاليات تدريبية إلا أنها تمثل عنصراً ومقوماً هاماً من عناصر ومكونات نجـاح حركات الإصلاح المدرسي، وهي المحور الذي يعتمد عليه النظم المدرسـية في نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة، لأنها تمثل الأداة التي يتم من خلالها تأهيل العناصر البشرية وإعدادهم للمساهمة الفعالة في تطوير العمل المدرسي من خلال المشاركة في برامج وحركات الإصلاح الجديدة.

ويدخـل ذلك النموذج ضمن عملية تدريب المعلمين علي مبادئ ومفهوم نظرية "التعليم المتمركز علي الموارد"، والتي تقوم علي توفير كم هائل من الموارد التعليمية وإتاحتها للطلاب للتدريب عليها داخل الفصل، مما يؤدي إلي تحويل افضل إلي مجتمع تدريبي يساهم في صقل القدرات والمهارات المهنية والتعليمية لدي الطلاب، وأيضاً لدي المدرسين حيث أن المـدرس هو القائد لهذا النمط من التعليم وبالتالي فلا يصح أن يتم تطبيق نمـط أو نظرية حديثة في التعليم دون أن يتم تدريب المعلم عليها وعلي مكوناتهـا وعلي العمليات التي تتكون منها، وذلك لاختلاف طبيعة العمل فـي تلـك الـنظرية عن العمل في ظل نظرية أو مدخل آخر من مداخل تطوير العملية التعليمية داخل المدارس.

ولهذا فيتم توفير ذلك النموذج للتنمية المهنية للمعلمين كوسيلة دعم لعملية تطبيق التكنولوجيا في العملية التعليمية، وعملية الإبداع في المناهج الدراسـية، وتضـمين القدرات الإبداعية لدي المدرسين والطلاب ضمن المـبادئ التـي تسعي برامج التنمية إلي تطويرها والحفاظ علي مستواها بالصورة التي تؤدي إلي صقل مهارات وقدرات التفكير الإبداعي والتعلم

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التعاوني لدي كل من المعلمين والطلاب، وبهذا يري المعلمون أن برامج التنمية ليست مجرد حدث يدخل عنوة ضمن أجندتهم اليومية ولكنه عبارة عن فعالية من الفعاليات التي تؤدي إلي تطوير الأسلوب الحياتي أولا من حيث تطوير أسلوبهم في التفكير، والأكاديمي والإداري ثانياً من حيث تطوير قدراتهم في التعامل مع المتطلبات المستجدة للإصلاح المدرسي ومراعاتهم للفعاليات والمتطلبات الخاصة بتطوير القدرات الذهنية والعقلية لدي الطلاب.

ويشترك في هذا النموذج العديد من المعلمين من مدارس مختلفة علي مستوي القطاع التعليمي، ويشترك فيه أعضاء من القطاع التعليمي وأعضاء من المؤسسات المجتمعية التي تمول هذا البرنامج، وتم فيه تدريب المعلمين علي كيفية التحرك نحو جذب مزيد من الممولين والرعاة للعملية التعليمية، وكيفية توظيف الموارد وتوزيعها بعد الحصول عليها، الأمر الذي يمكن المعلم بعده من امتلاك أحد أهم المهارات الإدارية والقيادية وهي مهارة الحصول علي الموارد وتوزيعها مما يجعل المعلم شريكاً حقيقياً وليس شريكاً اسمياً وصورياً في عمليات الإصلاح المدرسي لأنه يعتبر من أهم أركانها، ومن أهم المداخل والعمليات والأهداف التي تسعي عمليات الإصلاح إلي تطويرها وتطوير معدلات الجودة فيها، وتطوير مدي قدراته وإسهاماته في تزويد الطلاب بالمتطلبات المجتمعية من العملية التعليمية.

و- النموذج ثلاثي الأبعاد (The Three- Dimensional Model)

ويتكون ذلك النموذج من ثلاثة مكونات لتنمية المعلم، بحيث تتركز تلك المكونات والأبعاد في النقاط التالية:

- **التنمية الموجهة ذاتياً**، والتي تشترك فيها كل المدرسة، وتضم أيضا مجموعات الدراسة التي تشكل فرقا جماعية يقودها مدير

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المدرسة أو المدرس الأول لكل مجموعة، ويشترك فيها أيضا مجموعات العمل الخاصة بالقيام بالتجارب والأبحاث الميدانية داخل المدارس، وتتم علي شكل جلسات تدريبية وتعليمية تتم بعد انتهاء اليوم الدراسي، وتنتهي بعقد مجموعة من ورش العمل لمتابعة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه وتحديد مستويات التقدم في تحقيق تلك الأهداف المنشودة.

كما يتم أيضا في هذا البعد تدريب المعلمين علي كيفية التشاور مع الآخرين والتفاهم معهم بخصوص أي موضوع يتعلق بالعمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة، ويتم تدريبهم من خلال العديد من وسائل التعليم عن بعد (والمعتمدة علي الإنترنت)، والتعليم الإلكتروني (والمعتمدة علي الفيديو والكمبيوتر والشرائط المسموعة)، ويدخل ذلك البعد في إطار السعي نحو التطبيق الفعلي للتكنولوجيا في العملية التعليمية وخصوصا تكنولوجيا التعليم الالكتروني لان الوسائل التكنولوجية أصبحت من أهم متطلبات العمل الأكاديمي في المدارس في العصر الحالي.

- **التنمية التي تتم رعايتها من قبل هياكل أخري**، ويشترك في هذا البعد المكتب التنفيذي لمدير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، ويتم فيه الإشراف علي المعلمين أثناء تنفيذ برامج التنمية وأثناء الجلسات التعليمية والتدريبية، وأيضا يمتد هذا الإشراف لما بعد الانتهاء من برامج التنمية وذلك لمتابعة التأثير الذي حققته التنمية علي مستويات المعلمين.

ويتم ذلك النموذج من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية أثناء اليوم الدراسي لتدريب المدرسين علي القيام

* المصمم: فتاة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بالمهـــارات القـــيادية، وإدارة ورش العمـــل التعليمية والتدريبية بالأســـلوب الـــذي يجعـــل منهم شركاء فعليين في عملية تطوير المدرسة. كما يشترك في هذا البعد مجموعة كبري من المدرسين الخـــبراء لـــتقديم نصائحهم للمدرسين المتدربين لمساعدتهم علي التأقلم مع البرامج ثم بعد ذلك التأقلم مع الوضع الجديد للإصلاح المدرسي، ويتم أيضا في هذا البعد تدريب المعلمين علي أساليب الحـــوار والتواصل مع المعلمين أمثالهم ومع المديرين وأيضا مع الطلاب داخل الفصل وذلك لأن الحوار جزء هام ومحور أساسي من محاور نجاح المعلم في العمل الأكاديمي والإداري.

كما يتم تدريب المعلمين في هذا النموذج أيضاً علي كيفية الفهـــم المبدئي والتحليلي للمناهج بالصورة التي تساعده ليس فقط علـــي تحديـــد أوجـــه القصور والضعف في المناهج ولكن أيضا لتســـاعده علـــي تحديد الوسائل التي يتم من خلالها تطوير نقاط الضعف والقصور التي لاحظها في المناهج، كما يتم في هذا البعد تدريـــب المعلمين علي كيفية العمل في ظل رعاة يرعون العملية التعليمـــية والتدريبية ويوفرون لهم الإمكانيات والموارد المطلوبة والتـــي أصـــبحت من أبرز ما تسعي إليه النظم التعليمية الحديثة للإصـــلاح والتـــي تســـعي إلـــي جذب مزيد من الرعاة لتطوير الجوانب المختلفة للعملية التعليمية.

- **التنمـــية التكميلية**، والتي يشترك فيها معظم الهياكل السابقة بجانب مكاتـــب أخري لتأهيل وإعداد المعلمين، ومكاتب ومراكز للتقويم الشـــامل، حيـــث إن مهمة هذه المراكز تتمثل فى التقييم المبدئي للعمليات والفعاليات التي تمت في البعدين السابقين، وتحديد مدي مناسبة هذه العمليات للهدف الذي يتم لأجله طرح برامج التنمية،

* المصمم: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ومدي إثراء هذا العمليات للخبرات المعرفية والتكنولوجية للمدرسين الأمر الذي يمكن معه التأكد من إمكانية مساهمة المدرسين في تفعيل ونجاح عمليات ومراحل الإصلاح المدرسي المتمركز علي المدرسة.

ولا يمكن تجاهل المعلم في ذلك الدور حيث أن المعلم هو نفسه قد يشترك في تلك المرحلة، وهذا لكي يتم تأهيله وتدريبه علي كيفية تقييم العمليات والبرامج التعليمية وعلي كيفية المساهمة الفعالة في تحديد النقاط التي يجب مراعاتها لنجاح البرامج المستقبلية، بل إن أهم ما يتميز به المعلم في ذلك البعد هو القدرة القيادية والإدارية التي يحاول هذا البعد بثها داخل المعلم، وتتمثل وظيفة هذا البعد في تحديد النقاط التي لم يتم مراعاتها في البعدين السابقين والعمل علي تكملتها وتدريب المعلمين عليها ولهذا فسميت بالتنمية التكميلية.

خامساً: معايير برامج تنمية المعلم

تنطلق معظم معايير التنمية من أن المعلم هو المسئول الأول عن تنمية مهاراته وقدراته المهنية، بمعني المسئولية الذاتية للمعلم والتوجيه الذاتي له، وأن المعلم هو المسئول أيضا عن استمرارية التطوير في مستويات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية والسلوكية من حيث إنه الميسر الأول للعملية التعليمية داخل الفصل، وأنه هو المتحكم في كافة الفعاليات الطلابية داخل الفصل، من هنا اتجه الجميع إلي تصميم العديد من المعايير التي تستخدم لتقييم مدي كفاءة برامج تنمية المعلم التي حظي بها المعلم ومدي توافق تلك البرامج مع الأهداف العامة والقومية للتعليم.

وتمثل معايير تنمية المعلم أحد الآليات التي يتم من خلالها التأكد من فعالية وجودة العمليات التدريبية وإدراك مدي تأثير تلك العمليات

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

علـــى المستوي العام لجودة وفعالية المعلم، وأن معايير تنمية المعلم وإن كانـــت مقتصرة علي التقييم والتوجيه إلا أنها قد تكون عاملاً مساعداً من عوامـــل تحقـــيق الإنجـــاز في برامج التنمية من حيث إنها تزود المعلم بالمـــرونة والدقـــة فـــي نفـــس الوقت مما يزيد من إمكانية بلوغه أرقي مستويات الأداء الأكاديمي والإداري في ظل نظام الإصلاح المدرسى.

ولـــو نظـــرنا إلي المعايير لوجدنا أن معظمها في الأصل يمكن تســـميتها بمسارات إصلاح من حيث إنها تمثل الاتجاه والقاعدة التي يبني عليها كافة فعاليات برامج تنمية المعلم التي تتجه إلي رفع كفاءة المعلم في المهـــام الإداريـــة والتنظيمية والأكاديمية التي تتطلبها عمليات الإصلاح المدرسي، ومن هنا فإن تلك المعايير تمثل البوابة التي تعبر منها حركات الإصلاح إلي محّطة التطبيق الفعلي للنظريات والأسس التي يتم تحديدها لعملـــيات الإصلاح، ولهذا السبب فهناك تركيزاً شديداً من جانب حركات الإصلاح المدرسي علي تحديد المعايير وصياغتها وطرحها لضبط العمل فـــي برامج التنمية التي تعتبر جزءاً من عمليات الإصلاح المدرسي فى أداء المعلم.

وتهـــدف المعايـــير فـــي بـــرامج تنمية المعلم إلي تحديد الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل فرد من المدرسين والمديرين، كما أن المعايير تمثل المقياس الأول الذي يستخدم لقياس مستويات المعلمين المبدئية والتي يتم بناءاً عليها توفير برامج تنمية المعلم التي تناسب ذلك الغرض وتعمل علـــي تحقيق الأهداف القومية والمدرسية من برامج تنمية المعلم، كما أن تلـــك المعايـــير هي التي يتم من خلالها تأكد المجتمع الخارجي من جدية بـــرامج تنمـــية المعلم، ومن جدية عمليات الإصلاح الأمر الذي يزيد من معدلات المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، من حيث المشاركة في تمويلها وتنظيمها وإدارتها وتقويمها الأمر الذي يحقق فائضا في الموارد المدرســـية التـــي يتم استخدامها في تنظيم العمل في برامج تنمية المعلم،

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتضمن بالتالي نجاح كافة حركات الإصلاح المدرسي في تحقيق الأهداف المناطة بها.

ولكي تتم التأكد من جودة برامج تنمية المعلم هناك العديد من الأمور التي يجب أن تتم مراعاتها وذلك بغرض التأكد من توافر المناخ الذي يمكن بداخله أن تتم برامج تنمية المعلم، وتتمثل أهم تلك الأمور فيما يلي:

- يجب أن تكون عملية تنمية المعلم عملية مستمرة وتكون متواصلة مع المعلم طوال فترة بقائه في مهنة التدريس الأكاديمي.
- يجب أن يتم تحديد العلاقة بين الموارد والأهداف والدعم الذي يتم تقديمه للمعلمين في برامج تنمية المعلم حتى يتم تحديد الفرق بينهم للوقوف علي ماهية البرامج وإمكانية نجاحها من عدمه.
- يجب أن يتم تغيير النظرة التقليدية لبرامج تنمية المعلم وتحولها من مجرد دعم فني يتم توفيره للمعلمين للوقوف علي تطوير بعض المهارات الفنية والأكاديمية إلي كونها فرصة حقيقية لتحقيق التنمية والتطور العقلي والذهني والنفسي لكل المعلمين المشتركين في تلك البرامج.
- تتطلب عملية تحويل المدارس إلي الإدارة الذاتية، وأن تتسم برامج تنمية المعلم بالوضوح والفعالية التي يتم إضفاءها علي مستويات أداء المعلمين بعد نجاحهم في الحصول علي برامج التنمية بنجاح.

وتستند عملية تنمية المعلم على مجموعة من الركائز التى تتضمن الفعالية وتحسين المناخ وطرق التدريس وتكافؤ الفرص التعليمية وتحسين المهارات المهنية للأفراد العاملين، وتتلخص هذه الركائز فيما يلي :

١- **تكوين فرق عمل:** تستطيع المدارس بداية تلك العملية عن طريق تكوين فرق عمل خاصة بالتنمية، ويسند إليهم مهمة ومسئولية

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تأسيس ووضع مجموعة معايير، وأيضا وضع الخطط اللازمة لتطبيقها، ولابد أن تشتمل مجموعة العمل على كل المشاركين فى برامج التنمية، ولابد أن تسند إلى مديري المدارس مسئولية إدارة التنمية والموارد البشرية وتقييم وتحسين أداء المدارس.

٢- **تحديد وظائف برامج تنمية المعلم:** تجدر الإشارة إلى أن مجموعات العمل الخاصة بتنمية المعلم تحتاج إلى فهمه وأيضاً إلى الموافقة على الوظائف التى ستلعبها معايير تنمية المعلم فى المدارس، لأنه فى معظم المدارس يتطلب تطبيق تلك المعايير تغييرات جوهرية فى تنمية المعلم وكيفية تنظيمها.

٣- **مراجعة معايير تنمية المعلم:** وتتلخص فيما يل : محتوى التنمية، وإجراءات عملية التنمية وتنظيمها ، ونتائج التنمية وتقويمها.

٤- **وضع مخطط بالمعايير:** لا يعتبر الاتفاق على الكلمات الصحيحة هو التحدى الوحيد الذى يقابل عملية عمل المسودة بالمعايير بالرغم من أهمية الاتفاق. ولكن التحدى الأقوى هو الوصول إلى تحديد الدور الذى ستلعبه والوظائف التى ستؤديها تلك المعايير، ثم بعد ذلك يتم الاتفاق على مجموعة المبادئ التى ترفع من كفاءة التنمية

٥- **استخلاص النتائج من مخطط المعايير الخاصة بالتنمية المعلم:** تعتبر دعوة جميع المشاركين فى برامج التنمية واستخلاص النتائج منهم واحدة من أهم الخطوات فى معرفة كفاءة المعايير الموضوعة بالإضافة إلى مناقشة العديد من القضايا المهنية كمعايير للتنمية، فقد قامت تلك المجموعات بمساعدة وتدعيم تلك المعايير.

٦- **التعبير عن الصيغة النهائية لمعايير التنمية:** وذلك اعتمادا على قدرة فرق العمل وقدرة أعضائها على استيعاب الخطوات السابقة، فيستغرق وضع المعايير من ثلاثة إلى ستة أشهر، ومن المهم أن

* المصمم : فتاة (كتب تريوتيه) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ندرك أن وضع تلك المعايير هو مجرد بداية لعملية إيجاد نظام جديد عالى الكفاءة للتنمية .

ومن هنا يمكن تلخيص المعايير الخاصة بتنمية المعلم في أربعة معايير أساسية بحيث يبدأ كل معيار بتحديد ووصف ما يجب أن يتم تعلمه في تلك البرامج ثم بعد ذلك نذكر مجموعة من الفرص التي يتم توفيرها للتعلم ومدي تصميم تلك الفرص لنجاح الغرض المطلوب منها، ثم يأتي المعيار الرابع ليلخص كل المعايير المطلوبة لتحقيق مستوي جودة مرتفع في برامج تنمية المعلم علي كافة المستويات، وتتمثل أهم تلك المعايير فيما يلي:

المعيار الأول: فن مهارات التعليم والتعلم

تتطلب برامج تنمية المعلم من المعلمين ضرورة امتلاك المهارة والفن في عملية التعليم والتعلم، وفي حالة عدم توافر تلك المهارة يجب أن يتوافر لديهم الاتجاه نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم بالصورة التي تحقق نوعاً من الرغبة الأكيدة في المشاركة في برامج التنمية، وأن الفن في عملية التعليم والتعلم ضرورة لا بد من توافرها لدى المعلم، بمعني أن الفن في عملية التعليم يكسب المعلم القدرة علي متابعة واستيعاب كل ما يتم توفيره في برامج التنمية من عمليات وفعاليات، وفن التعلم يؤدي إلي أن تتوافر لدي المعلم القدرة علي ابتكار العديد من الأساليب التي تساهم في رفع معدلات التنمية لديه داخل الفصول وخارجها، ومن هنا كان هذا المعيار يتطلب من المعلمين أن تتوافر لديهم القدرة علي:

- المشاركة في الفعاليات والمناقشات التي تتم بغرض مناقشة أحد القضايا التي تؤثر علي العمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة، والتي تؤثر علي القضايا والفعاليات التعليمية التي يتم تدريسها للطلاب داخل الفصول، والقدرة علي تفسير المعطيات والانطلاق

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

منها نحو المسار الذي يحدد الأهداف الخاصة بالعملية التعليمية ثم محاولة السعي نحوه تحقيق تلك الأهداف، ثم القدرة علي دراسة العلاقة بين النتائج التي تم تحقيقها والموارد التي تم توفيرها وهل أن الموارد تؤثر علي معدلات الاستيعاب الأكاديمي للطلاب والاستيعاب التدريبي للمعلمين في برامج التنمية.

- متابعة كافة الفعاليات والأحداث التي تتم بغرض بحث المشكلات التي تظهر في المدرسة وعلاجها مما يؤثر بالتالي علي رفع معدلات الجودة والكفاءة في العمل الأكاديمي، والقدرة علي تحديد العوامل التي تساهم في الوصول بمنهنة التدريس إلي أرقي مستويات الابتكار والإبداع التي تسهم في تطوير القدرات والمهارات الخاصة بالطلاب داخل الفصل.
- الاستفادة من التكنولوجيا والموارد البشرية والمادية المتاحة وتوظيفها لصالح العملية التعليمية ولصالح خدمة أهداف وعمليات الإصلاح المدرسي، والقدرة علي الاستفادة من التكنولوجيا في العملية التعليمية والتي تؤدي إلي توسيع دائرة المعارف العملية للمعلمين وتوسيع قدراتهم علي استغلال تلك المعارف في تطوير المستويات العامة للطلاب وإعداد الطلاب لدخول المجتمع المعرفي والمهني.
- بناء القدرات والمهارات لدي الطلاب ولدي المعلمين أنفسهم ثم التأثير الإيجابي علي آراء ومعتقدات واتجاهات وسلوكيات الطلاب بالصورة التي تضمن توظيف كل إمكانيات الطلاب في خدمة أهداف العملية التعليمية وبالتالي تظهر علي الطلاب آثار الإصلاح المدرسي في كافة النواحي والمجالات.

* المصمم: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- إبداء الآراء بصفة مستمرة حول جودة فعاليات تنمية المعلم وجودة التأثير الإيجابي علي مستويات الطلاب الاستيعابية والسلوكية ودراسة مدي تأثير تلك المستويات علي جودة العمل الأكاديمي في المدرسة ككل.
- القدرة علي توفير الدعم للمعلمين وللطلاب والحصول علي موارد إضافية للدعم والقدرة علي العمل التعاوني والجماعي مع زملائهم والإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التي تسعي برامج تنمية المعلم إلي تحقيقها، كما يجب أن تتوافر لدي المعلم القدرة علي دراسة العلاقة بين برامج تنمية المعلم وبرامج الإصلاح المدرسي ومدي إسهاماتها في تحقيق التطوير والفعالية العامة في المدرسة ككل.

المعيار الثاني: التدريب علي النظريات والأنماط الحديثة للتعليم

تتطلب برامج تنمية المعلم التي يتم توفيرها كخطوة أولى علي طريق الإصلاح المدرسي ضرورة امتلاك المعلمين للعديد من القواعد والمعارف التي تقوم علي تحقيق التكامل بين التعليم والتدريس، كما تتطلب أيضاً ضرورة وقوف المعلم علي بعض أنواع ونظريات التعليم والتدريب الحديثة والتركيز علي تلك النظريات في التدريب المهني في تلك البرامج، ولهذا يرى القائمون علي برامج تنمية المعلم ضرورة أن يتم تحديد وقت من أوقات برامج التنمية للتدريب علي النظريات والأنماط الحديثة للتعليم مثل التعلم النشط والتعلم الفعال والتعليم المرتكز علي الطلاب، والتعليم الموجه للتنمية المهنية، وغيرها من النظريات التي يجب أن يكون لدي المعلمين علما بها للتنقل بينها في علاج المشكلات والفعاليات التي تحدث داخل الفصول، مهما اختلفت بيئات الفصول ومهما تنوعت قدرات اتجاهات الطلاب.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولهذا السبب نجد أن هذا المعيار يقوم علي العديد من الافتراضات التي يجب أن يتم توافرها في البرامج والعديد من الاعتبارات التي يجب أن تتم مراعاتها وتدريب المعلمين عليها للمساهمة في نجاح برامج التنمية في تحقيق أهدافها، ومن أهم تلك الاعتبارات ضرورة أن تتوافر في خبرات المعلمين ما يلي:

- التكامل بين تلك الخبرات وبين الخبرات الأخرى المتعلقة بمهنة التدريس وجميع جوانب العملية التعليمية، مع ضرورة أن تكون تلك الخبرات متكاملة في إطار الإصلاح المدرسي لمهنة التدريس والتعليم، والإصلاح في العمل والوظائف الإدارية التي تسند إلي المعلم في ظل إصلاح العمل الأكاديمي والإداري في المدرسة.
- يجب أن تكون خبرات المعلم التدريسية قد حدثت في العديد من الأماكن والعديد من المجالات التي تكون قد ساهمت في صقل القدرات الإدارية والأكاديمية لدي المعلم، مع ضرورة أن تتوافر لدي المعلم القدرة علي منع حدوث الصراعات والمشكلات بين الطلاب في الفصل، وتوسيع خبراتهم المعرفية والأكاديمية والمهارات التي تساهم في زيادة قدرة المعلم علي تجربة العديد من الأساليب التدريبية والمهنية والأكاديمية في الفصل مع الطلاب.
- يجب أن تساهم برامج تنمية المعلم في ذلك الصدد بتلبية الاحتياجات والمتطلبات الأكاديمية والمهنية للمعلمين مثلهم في ذلك مثل المتعلمين من حيث ضرورة أن تسهم تلك الفعاليات والبرامج في بناء وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في مجال التدريس والتعليم وفي مجال الإدارة المدرسية وصنع القرار الأمر الذي يساعد علي إعداد المعلم لدخول مجال العمل الإداري في ظل الإصلاح المدرسي.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- يجب أن يتم في تلك البرامج تدريب المعلمين علي النظم الخاصة بكيفية استخدام الأنظمة المختلفة والمبتكرة في تقييم الطلاب وتقويم العملية التعليمية، وزيادة قدراتهم علي التدريب الانعكاسي والتفكير التعاوني والابتكاري، واستخدام العديد من المعايير التي تساهم في توجيه سلوكيات الطلاب داخل الفصل والتأثير عليهم خارج الفصل، مع امتلاك القدرة علي بناء ثقة المعلمين ومهاراتهم في تدريس وتدريب الطلاب علي المهارات المختلفة في الفصول وخارجها.

المعيار الثالث: المعرفة الجديدة

مما لا شك فيه أن التعليم بغرض المعرفة يعتبر من أحدث الأساليب التعليمية التي تحاول الخروج بالتعليم من هيكل التلقين والوصول به إلي هيكل التنظيم والفهم والاستيعاب الكامل من الطلاب لمحتوي العمليات التعليمية، ويساهم في الخروج بطرق التدريس من النظم التقليدية القائمة علي الحفظ والتلقين إلي الطرق الحديثة القائمة علي تحقيق أكبر قدر من الإبداع في تدريس المناهج للطلاب، والتي تقوم علي ابتكار العديد من طرائق التدريس الحديثة التي تسهم في الوصول إلي إعداد الطلاب بأسلوب علمي معرفي يسهم في تجهيزهم للمجتمع الخارجي وعدم اقتصار العملية التعليمية علي الحفظ والتلقين فقط.

ولكن تتطلب العملية التعليمية في الوقت الحاضر ضرورة العمل علي تطوير معارف المعلمين وقدراتهم وتحفيزهم علي التعلم مدي الحياة، بمعني أنه يجب العمل علي تزويد برامج تنمية المعلم بالأساليب التي تزيد من دافعية الأفراد تجاه التعلم بغرض المعرفة، والتأكيد علي أن التدريس ليست مهنة فحسب بل إنها رسالة ينبغي أن يتم التأكد جيداً من امتلاك الفرد لمقوماتها قبل الدخول فيها.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وفـــى هـــذا الصـــدد نجد أنه يجب أن تتميز برامج تنمية المعلم للوصول إلي تحقيق متطلبات ذلك المعيار بما يلي:

- يجـــب أن يـــتم توفـــير العديـــد مـــن الفرص التدريبية التي تتميز بالمساهمة في إثراء التدريب الانعكاسي للمعلم داخل الفصول، كما تتمـــيز بـــالجمع بيـــن الأساليب الشخصية والتنظيمية للمعلم في الـــتفاعل مـــع العملـــية التعليمـــية ومـــع الطلاب داخل الفصول المدرسية.
- يجـــب أن توفر تلك البرامج للمعلمين الفرصة للتدريب علي كيفية استقبال نظم التغذية الرجعية (المرتدة) عن تدريباتهم وأيضاً توفر لهم الفرصة لدراسة وتحليل وتطبيق أساليب التغذية الرجعية هذه لتطوير قدراتهم وممارساتهم الأكاديمية والمهنية.
- يجب أن توفر تلك البرامج للمعلمين الفرصة لتعلم واكتساب العديد من الآليات والأساليب التي تنمي داخل المعلم القدرة علي التعبير عـــن الـــذات والتعبـــير عـــن المطالب والاحتياجات الشخصية والتنظيمـــية، والقدرة علي إبداء الآراء حول أسلوب أقرانهم في القـــيام بالعمل، كما تنمي لديهم القدرة علي الكتابة في الصحائف والمجلات المدرسية وحقائب التقويم الشامل للطلاب.
- كمـــا يجـــب أن تدعم برامج التنمية عملية تبادل المعلمين للخبرات والآراء حـــول الأمـــور المـــتعلقة بالعملـــية التعليمية والتنظيمية للمدرســـة مع زملائهم وأقرانهم، وكيفية المساهمة في تطبيق نظم الإشـــراف والمراجعة لتقييم أدائهم وأداء زملائهم، كما تزيد من قدرتهـــم علي تحديد مطالبهم ومطالب زملائهم فيما يتعلق ببرامج وفرص التنمية سواء للمهارات والقدرات الأكاديمية أو المهارات التنظيمية والإدارية.

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- يجـب أن تساهم تلك البرامج في توفير العديد من الفرص للمعلمين للمعـرفة والإطـلاع والحصول علي الأبحاث التدريبية والمهنية المتاحة والقدرة علي التأثير والتأثر بالمعارف المهنية التي تزخر بها مكتبات المدرسة.
- كمـا يتعين علي تلك البرامج أن تزود المعلمين بالعديد من الفرص لـتعلم واسـتخدام المهارات البحثية لاستنتاج واستنباط العديد من المعارف والأفكار حول عمليتي التدريس والتعليم وحول المساهمة فـي تفعـيل العمل الإداري في ظل عمليات الإصلاح المدرسي المتمركز علي المدرسة.

مـن هنا تجدر الإشارة إلي أن هذا البعد الثالث وإن كان يفرض علي التنمية بعض التحديات والأمور فإنه في الوقت ذاته يلزم المعلم أيضا بـالعديد مـن الممارسات التي تؤدي إلي تفعيل برامج تنمية المعلم وعدم كونهـا مجـرد دورات تدريبـية يأخذها لمجرد إجباره من قبل الإدارة المدرسـية والتعليمـية علي ذلك، ومن أهم تلك الممارسات والمتطلبات ضرورة امتلاك المعلم القدرة علي:

- تنفـيذ المهارات التي يكتسبها علي أرض الواقع، بمعني أن يتميز بـالقدرة علي تطبيق الأفكار والنظريات وتحليلها إلي واقع فعلي تسـتفيد مـنه المدرسـة في تطوير كل مقومات العمل الإداري والتنظيمي.
- استغلال برامج تنمية المعلم في تفعيل العمل الإداري داخل المدرسة وعدم اقتصار تأثير تلك البرامج علي مهاراته الشخصية فقط، بل يجب أن يتميز بالقدرة علي الخروج بالتنمية من إطار الفردية إلي إطار الجماعية في التأثير علي الأداء.

* المصدر: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- امتلاك قاعدة معرفية يتم اكتسابها قبل أو أثناء المشاركة في برامج التنمية والتي تساعده علي تعميق مظاهر استفادة المجتمع من برامج التنمية وعدم ذهاب تأثيراتها أدراج الريح.
- تحديد المعايير التي تهتم بتحديد مطالبه الشخصية والعامة من برامج التنمية المهنية، والخروج بالتنمية إلي المجتمع بمعني قدرته علي جذب المزيد من الدعم المجتمعي لبرامج وممارسات التنمية المهنية.

المعيار الرابع: تكاملية برامج تنمية المعلم

ويشمل هذا المعيار كل العمليات والفعاليات التي تشتمل عليها المعايير السابقة، كما يتطلب من المعلمين والمديرين ضرورة امتلاك العديد من المهارات التي تجمع بين كل المعايير السابقة، ومن هنا كان أهم ما يتميز به هذا المعيار هو إلزامه لبرامج التنمية بضرورة أن تكون برامج متكاملة، وليست برامج متقطعة، بمعني أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين برامج التنمية المعلمين، وعدم جعل تلك البرامج مجرد عمليات فردية ليست لها علاقة بالعمليات الأخرى السابقة أو اللاحقة، والخروج بالمدرسة من دائرة معاملة البرامج بالقطعة الواحدة، وليس بالكيان الكامل المتكامل، ولهذا فإن هذا المعيار حدد العديد من السمات والخصائص التي تتميز بها برامج تنمية المعلم سواء قائمة علي التدريب في موقع العمل (التدريب أثناء الخدمة)، أو التدريب خارج نطاق الخدمة، حيث أكد علي أن تلك البرامج يجب أن تتميز بما يلي:

- توافر رؤية كاملة وأهداف واضحة مشتركة بين كل أطراف العمل بالمدرسة وبين كل المشتركين في تلك البرامج، شريطة أن تكون تلك الاتجاهات والرؤى متعلقة بالعمل التعليمي والتدريبي والإداري داخل المدرسة، كما يجب أن تتأكد من أن هذه الرؤى تتماشي مع الرؤى والأهداف ومع المعايير القومية للتعليم.

* المصدر: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- الـتكامل والتنسيق بين مكونات تلك البرامج مما يزيد من القدرات الاستيعابية لها وقدرات المعلمين علي التكيف مع تلك المكونات، كمـا يتعين أن تشتمل تلك البرامج علي العديد من العمليات التي تسـهم فـي التطوير المستمر لنفسها من تلقاء نفسها، بمعني أن يكـون لـدي تلك البرامج قابلية وإمكانية التغيير، والمرونة التي تـزود المدرسـة بالقدرة علي استخدام تلك البرامج في الظروف والعمليات المختلفة.
- احـتواء تلـك الـبرامج العديد من الخيارات التي تسهم في إدراك الطبـيعة التنظيمـية للتنمية المهنية للمعلمين، والقدرة الفائقة لتلك الـبرامج علـي تحقـيق الـتطور والتنمية الشخصية والجماعية للمعلميـن وللمدرسة، الأمر الذي يسهم في التأكد من امتلاك تلك الـبرامج القدرة علي تحقيق وتلبية مطالب المعلمين مهما اختلفت الظـروف وتنوعـت الأهداف، مما يزيد من كفاءة المعلم المهنية والأكاديمية والإدارية الأمر الذي يصل به إلي مستوي راقي من الجودة والفعالية وهو ما تنشده معظم برامج التنمية المهنية.
- ضم تلك البرامج للعديد من الفعاليات التي تساعد علي تطوير روح الـتعاون والمشاركة البناءة بين كل أطراف العمل داخل البرامج، وبيـن كـل المشتركين فيها كالمعلمين والمديرين وصناع القرار وأعضـاء المـنظمات المجتمعـية والمهنية الحكومية والخاصة، وأولـياء الأمـور ورجال الأعمال، مع اشتمالها علي العديد من مظاهر الاحترام الكامل لكل الآراء واستيعاب كل المقترحات التي تهـدف إلي تفعيل العمل الأكاديمي والإداري داخل المدارس من خـلال بـرامج التنمـية المهنية، والعمل علي الاستفادة من كل الخبرات ومظاهر الدعم التي يقدمها كل الأطراف لبرامج التنمية مما يساعد بصورة كبيرة علي تحديد وتحقيق الأهداف العامة لتلك

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

البرامج، وسيرها في إطار التكامل مع الأهداف المدرسية الإدارية والتنظيمية.

- قدرة تلك البرامج علي الاستفادة من البرامج السابقة بمعني قدرتها علي قراءة التاريخ والاستفادة من أخطائه وإنجازاته، والقدرة علي استيعاب التغير والتباين الثقافي بين المشتركين فيها، كما يجب أن تمتلك تلك البرامج القدرة علي تحسين وتطوير البيئة المدرسية من خلال طرح العديد من الآليات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف.
- اشتمال تلك البرامج علي العديد من عمليات ونظم التقييم غير التقليدية والتي تهدف إلي تقييم كل الخبرات والمهارات الخاصة بكل مشترك من خلال استخدام مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة، والتركيز علي عمليات البرنامج والتأثيرات المصاحبة لها، والمساهمة المباشرة في تطوير البرامج ككل وتقييمها بالصورة المناسبة.

وهناك مجموعة من المعايير لجودة تنمية المعلم:

١- تركز تنمية المعلم على التدريس الفعال والقيادة التربوية الفعالة.

المؤشرات:

- تهدف علمية التخطيط للتنمية المهنية إلى مساعدة الأفراد على بدء عمليات التحسين.
- تعمل التنمية على مواكبة المعايير التى تم وضعها بغرض نظم تقييم المعلمين.
- تشمل التنمية النظريات المتمركزة حول البحث والممارسات فى تنظيم وإدارة المدرسة.
- تستخدم نتائج التقويم فى التخطيط لبرامج التنمية المستقبلية.
- تعزز التنمية فهم التنوع الثقافي فى المجتمع وحاجاتهم التربوية.

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرو *

٢ـ تنظر عملية تنمية المعلم على أنهم متعلمين نشيطين.

المؤشرات:

- تتيح التنمية للمعلمين المشاركة في مراجعة البيانات الخاصة بالإفراد وتحصيلهم بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التدريب، والتغيرات في التنظيم المدرسي وحاجات التنمية الإضافية.
- تتضمن التنمية إتاحة الفرصة للمشاركين للبحث، وتوفير المعلومات عن الممارسة الناجحة، ومدخل تنظيم وإدارة المدرسة، وخلق وبناء روابط ثقافية بين المدرسة والمجتمع.
- توفير الوقت لعملية التنمية أثناء العمل والتي تتضمن التخطيط وتحليل البيانات؛ والمراجعة الفردية و الجماعية، والتنمية و التجريب.

٢ـ يركز محتوي وشكل تنمية المعلم علي حاجات التعلم

المؤشرات :

- أن يكون لدي العاملين بالمدرسة دوراً واضحاً فى تحديد محتوى برامج التنمية.
- إحداث استثمار فى تنمية الأفراد العاملين وقدراتهم لتفعيل دورهم في عملية التخطيط.
- تركز السياسات المرتبطة بعملية التحسين المدرسي علي التنمية كأحد عناصر هذه الممارسات.

وكذلك تستخدم نظم وطرق وقنوات اتصال وتبادل الآراء لتحقيق التعاون والترابط بين المدارس والجامعات، ومن ثم فإن برامج تنمية المعلم يجب أن

١- تتضمن التركيز على الأداء الوظيفي والمتابعة المستمرة.

٢- تركز على ما ينبغى على الطلاب تعلمه وتمكنهم من فعل ما يدعم تعلمهم

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٣- تعمل على انخراط المتعلمين فى استخدام الممارسات المتمركزة حول البحث الفعال والمتنوع لتحسين أداء الطلاب والعاملين وتقليل معوقات عملية التعليم.

٤- تنمية القدرات القيادية لدى المعلمين والمديرين ورؤساء الأقسام فى مجتمع المدرسة.

٥- تعتمد التنمية على البيانات والنتائج التى تم التوصل إليها.

٦- تدعم مجتمع التعلم الفعال الذى يتضمن ثقافة ومناخ مدرسي جيد.

٧- تسهل التنمية التخلص من المعوقات التى قد تقف حائلا دون إشباع حاجات المتعلم

٨- يتم التخطيط للتنمية المهنية بطريقة تعاونية.

٩- تدعيم عملية التغيير طويلة المدى والشاملة بحيث تستند على هدف واضح واتجاه محدد.

ويمكن استخدام المعايير فى تحسين التنمية، حيث تستطيع إدارة المدرسة أن تشكل إجراءات ومراقبة لجودة تنمية المعلم من أجل تحسين عملية التخطيط، وكذلك تستطيع استخدام المعايير فى توجيه وتقويم التنمية.

وبعد العرض السابق للمعايير يمكن تلخيص كل هذا من خلال توضيح أن معايير تنمية المعلم وإن كانت معايير فردية تختص بالبرامج فقط إلا أنها يمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق نحو تحقيق الأهداف العامة للعمل الإداري وللإصلاح المدرسي ككل داخل المدرسة بكل أنواعه ومراحله.

وهنا يمكن التأكيد علي أن معايير تنمية المعلم تركز علي العديد من السمات والتغييرات التالية والتي يبرزها الجدول التالي:

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

عدم التركيز الشديد على	التركيز الشديد على
نقل المعارف والمهارات بين المحاضر والمتدربين بصورة إجبارية	الإبداع والابتكار في عمليتي التدريس والتعليم
التعلم من خلال المحاضرات والقراءة فقط والتركيز البسيط علي مهارتي الحفظ والتلقين	التعلم من خلال البحث والاستنباط، وتنمية مهارات المعلمين علي تجربة كل الفعاليات
التفريق بين التنظير والتطبيق والتركيز علي الجانب النظري فقط من المعارف والعمليات المتعلقة بالمناهج والمواد الدراسية	التكامل الشديد بين عمليتي التعليم والتدريس وبين كل مكونات البرامج وبين المعرفة والتدريب الفعلي للمعارف المهنية بالمادة
عدم التركيز علي التعلم الفردي والذي يوجه فقط إلي المتدرب المفرد بعينه	التشجيع علي التعلم التعاوني والجماعي بين المشتركين في تلك البرامج .
التعامل مع برامج تنمية المعلم بالقطعة الواحدة بمعني تقسيمها إلي مراحل منفصلة	الاعتماد علي خطة واحدة متكاملة الأجزاء والمراحل وطويلة المدى
التركيز فقط علي ورش العمل والدورات التعليمية والتدريبية النظرية	التركيز علي العديد من الفعاليات والأنشطة المختلفة والمتنوعة للتنمية المهنية
الاعتماد علي التأثير والتأثر بالعامل الخارجي فقط من العملية التعليمية.	التأثير والتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية في سير العمل في تلك البرامج
التركيز علي المتدربين فقط من ناحية تنمية مهاراتهم التعليمية والتدريبية فقط .	تطوير مهارات المدرسين علي التخطيط والتيسير والإشراف والمتابعة
التعامل مع المعلمين علي أنهم مجرد مستهلكين للمعارف المهنية والأكاديمية	التعامل مع المعلمين علي أنهم مفكرين ولديهم القدرة علي التأثير الانعكاسي في المجتمع
النظر إلي المعلم كتابع ومتلقي	النظر إلي المعلم كقائد
النظر إلي المعلم كمؤدي في الفصل	النظر إلي المعلم كعضو في الخلية المهنية
النظر إلي المعلم كهدف من أهداف التغيير	النظر إلي المعلم كميسر لعملية التغيير

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *

* مكتبة ابن عموش *

سادساً: تقييم فعالية برامج تنمية المعلم

تنمـيز بـرامج تنمـية المعلـم بالفعالية وبالعديد من الخصائص والمميزات، ومن أهمها ما يلي:

- أن تكـون تلك البرامج قابلة للتطبيق علي أرض الواقع، وقد تمت تجربتها من قبل.
- أن تـنطلق من العديد من التوجهات والأهداف التي يتم تطبيقها من أجلها، كما يتعين أن تكون ذات جذور نظرية في التنظير المهني، بمعنـي أنه يجب أن تكون تلك البرامج معتمدة علي هيكل وإطار نظري جيد بجانب الإطار التطبيقي والتدريبي.
- أن تتسـم بالجماعية، وألا تكون مجرد عمليات فردية، بمعني أنها يجـب أن تتسـم بالوحدة الجماعية وقابليتها للتطبيق علي جماعة كبـيرة من المعلمين في وقت واحد، مما يزيد من إمكانية العمل التعاوني والجماعي في الإصلاح المدرسي.
- أن تـتغلغل فـي كـل جانب من جوانب حياة المدرسين وتحاول تطوير كيان المدرس ككل وليس الأداء المهني فقط، كما يجب أن تكـون ملتزمة بالتطوير المستمر لكافة الفعاليات والمهارات التي يمـتلكها المدرس، ومراعاة العديد من التغيرات التي تطرأ علي المسـتوي الثقافي والمهني والاقتصادي والاجتماعي، بمعني أن تكـون تلـك البرامج متطورة ومتغيرة بالأسلوب الذي يعزز من قدرتهـا علـي مـتابعة أوجـه التطور في قدرات المعلم المهنية والأكاديمية والثقافية.
- أن ترتكـز علي العديد من الفعاليات التي تؤثر إيجابياً علي عملية تعلـيم الطـلاب ومحاولة الوصول بها إلي أرقي معدلات الجودة

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

والفعالية من خلال الفعاليات التي يتم تنظيمها، والتي يتم تطبيقها على المعلمين، وسيأتي ذلك التأثير الإيجابي من كون المعلم الوسيلة الأولي والقناة الأساسية للتواصل الفعال مع الطالب والتأثير علي كل جوانب حياته السلوكية والتعليمية والاجتماعية، وتشكيل الإطار العام للشخصية الطلابية.

- أن تسمح للمعلمين بالمشاركة في تخطيطها وتخطيط الفعاليات المتصلة بها، وهي البرامج التي تتسع فعالياتها للمشاركة الجماعية من كل فرد داخل المدرسة فيها والمشاركة من كافة أعضاء المجتمع الخارجي ليس فقط في تمويلها وإنما أيضا في التخطيط لها وإدارتها، مما يؤكد علي أنهم قد قاموا بتمويل برامج لها صقل أكاديمي وتدريبي وتؤثر بصورة كبيرة علي الوضع الأكاديمي والمهني داخل المدرسة.
- أن يتمكن للمعلم من توجيهها ذاتياً مع إمكانية أن يكون لها دوراً فعالا في التأثير علي جوانب العمل المدرسي في حياة الطلاب والتأثير علي مستويات التحصيل الأكاديمي والسلوكي لديهم.
- أن تساهم في تكامل العمليات التعليمية وتكامل الفعاليات الإدارية المتصلة بها والتي تساعد علي تحقيق الأهداف العليا والخاصة بالمدرسة.

ومن هنا تصبح المدرسة ليس فقط المكان الذي تتم عملية التعليم والتدريس فيه بل إنها أصبحت أحد مجالات وبيئات التطوير في العمل المجتمعي والمدرسي، بمعني أن البرامج الفعالة تساهم في تحويل المدرسة إلي بؤرة إصلاحية يتم بداخلها تحديد كافة المشكلات التي تؤثر علي العمل المدرسي سلباً وتحليلها ثم اتخاذ الوسائل ووضع البدائل الجيدة لحلها، تلك البدائل التي لا تنال من العمل المهني والأكاديمي في المدرسة

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بـــل إنها تتكامل معه في ظل إطار إصلاح منظومة العملية التعليمية ككل مـــن مدرسين وطلاب ومديرين ومناهج، وبهذا تكون برامج تنمية المعلم مـــن أهـــم الوسائل المتميزة للإصلاح المدرسي، بل ومن أكثر الأساليب تأثـــيراً علـــي العلاقـــة بين المجتمع والمدرسة مما يحقق قدراً كبيراً من التواصـــل المدرسي والمجتمعي والذي أصبح من أهم متطلبات التطوير والتحسين المستمر في العملية التعليمية.

توجد ثلاثة مستويات لتقويم برامج تنمية المعلم.

١- تقويم جودة النشاط مقابل معايير التنمية وهذا المستوى من التقويم يبدأ بعملية مراقبة الجودة، ويقوم المدى الذى إليه يحقق المحتوى الشكل، والتنظيم الخاص بنشاط التنمية، وتجميع بيانات هذا المستوى تشمل مراجعة الخطط، والمواد والملاحظات والاستطلاعات.

٢- تقويم المدى الذى عنده يستطيع الأفراد استخدام مهارات ومعارف جديدة بحيث يغيرون من ممارساتهم أو يتعلمون محتوى جديد.

٣- تقويم المدى الذى تسهم فيه تنمية المعلم فى تحسين نتائج الطالب، من خلال إكساب مهارات جديدة.

إن بـــرامج تنمية المعلم تعتبر من أهم الآليات التي يتم من خلالها تضـــييق الفجـــوة بيـــن اســـتيعاب الطلاب الأكاديمي والسلوكي وتحقيق مســـتويات مرتفعة من الإنجاز والأداء المدرسي، بمعني أن هذه البرامج وإن كانـــت موجهـــة إلي المعلم إلا أنها ليست بعيدة عن الطالب بل إنها تؤثـــر تأثيراً كبيراً عليه وعلي مستوياته في التحصيل المدرسي من حيث إنها توفر لـــه المناخ الذي يمكنه من التركيز الجيد علي العمل المدرسي والفعاليات التعليمية داخل الفصل وعدم اقتراف المشكلات التي تؤثر سلبا علي سير العمل داخل الفصل، حيث إن معظم تلك المشكلات من صراع وعـــنف طلابي داخل الفصل دائما ما تكون ناتجة عن سوء بيئة الفصل

* المصادر: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الدراســـي، وعدم قدرة المعلم علي توفير المناخ الذي يجذب الطلاب إلى المشاركة في الفعاليات الصفية والمدرسية، ولكن تأتي تنمية المعلم لتلعب دوراً كبـــيراً فـــي ذلك من حيث إنها تمد المعلم وتساهم في تدريبه علي العديد من أساليب تحفيز الطلاب علي المشاركة في العمل الطلابي داخل الفصـــل، كمـــا تـــزيده بـــالقدرة علي التواصل الفعال والإنصات الجيد لمتطلبات وأهداف الطلاب مما يمكنه من فهم كل طالب وتحديد احتياجاته والعمل علي تلبيتها، ومن ثم تتوافر داخل الفصل البيئة المدرسية الخالية مـــن المشكلات والصراعات المدرسية، والتي تنال كثيراً من جودة العمل المدرسي والأكاديمي للمعلم.

كمـــا أن تنمية المعلم هي التي تتسم بالتأثير الإيجابي الكبير علي المـــناهج الدراسية، بمعني أنها قد تكون أحد المداخل التي يتم من خلالها إصـــلاح المناهج، وإصلاح الفعاليات المتصلة بها وإصلاح طرق تدريس تلـــك المـــناهج فـــي حالة ما إذا كانت المناهج المدرسية قديمة وتقليدية وتحـــتاج إلـــي التغيـــير، إلا أن عملية التغيير لن تتم دون توفير برامج لتدريـــب المعلميـــن والمديريـــن علي طرق العمل المدرسي في ظل تلك المـــناهج الحديـــثة، وتدريـــب المعلمين علي كيفية توصيل محتوي تلك المـــناهج للطلاب داخل الفصل، كما يتم الاحتياج إلي برامج تنمية المعلم لتفعيل قرارات التطوير المدرسي، والتي ترتبط بتوفير المناخ الذي يساهم فـــي نجاح المناهج الجديدة في الوفاء بالالتزامات والعمليات التي تضمن بقاءها واستمراريتها، مما يكون بداية علي طريق تطبيق وزيادة معدلات الفعالية في أداء الطلاب داخل الفصول.

سابعاً: نماذج تقييم فعالية برامج تنمية المعلم

إن عملـــية التقيـــيم لها شكلين أساسيين هما **التقييم الشكلي والتقييم المنهجـــي والموضـــوعي**، حيث يتم في التقييم الشكلي تقييم الإجراءات والأســـاليب التي تمت من خلالها برامج التنمية، وتحديد مدي اتفاق تلك

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

الإجـراءات مـع الأهداف العامة للمدرسة، ومع الأطر التي تقوم عليها عمليات الإصـلاح المدرسي، كما يتم في التقييم المنهجي والموضوعي تقييم الموضوعات والفعاليات التي تمت في عملية التنمية، وتقييم المناهج التـي سـارت عليها البرامج في تحقيق أهدافها، وتقييم مدي اتساق تلك الموضوعات مع السياسات العامة للمدرسة

إن الـنماذج الـناجحة لتقييم برامج تنمية المعلم هي النماذج التي تسعي إلي الإجابة علي التساؤلات التالية:

- هـل ساهمت تلك البرامج في تحقيق النتائج المنشودة والمنصوص عليها في بنود عملية الإصلاح المدرسي، وهل التزمت بالمعايير التي تلتزم بها عمليات الإصلاح؟
- هـل أدت تلك البرامج إلي تطوير ورفع معدلات الأداء للمتدربين عما كان عليه من ذي قبل، وهلي أثرت سلباً أم إيجاباً علي دافعية المتدربين تجاه العمل؟
- هـل يتوافر لدي تلك البرامج الطبيعة التنافسية التي تجعلها تتفوق علي غيرها من البرامج التدريبية في نفس المجال، وهل حققت ما لـم تحققـه الـبرامج التدريبية الأخرى في رفع مستويات الأداء بالنسبة للمتدربين؟
- هـل تسـتحق تلك البرامج الموارد والتكلفة التي تم إنفاقها عليها، ومـدي مسـاهمتها في تحقيق النجاح الذي يعوض المدرسة عن الموارد التي تم صرفها علي تلك البرامج؟
- هـل أثـرت تلـك البرامج إيجابا أم سلبا علي الطبيعة الإصلاحية والهـدف التـنموي الـذي تسـعي المدرسـة إلي الوصول إليه والمسارات التنموية التي تحاول المدرسة المرور من خلالها نحو

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الوصـــول إلـــي أرقـــي معـــدلات الجـــودة في العمل الأكاديمي والإداري؟

- هل ساهمت تلك البرامج في إحداث نقلة نوعية وتنموية في الكيان والمـــناخ المدوســـي ككـــل، أم كانت مجرد عملية من العمليات التدريبـــية التي يتم إجبار المتدربين عليها نتيجة لربطها بالحوافز أو بالترقيات المهنية والوظيفية؟

إن الإجابـــة علي تلك التساؤلات ليست في حاجة فقط إلي تحديد النـــتائج التـــي تمخضت عنها برامج التنمية، ولكنها في حاجة إلي تقييم شـــامل لمعدلات الجودة والكفاءة في تلك البرامج من ناحية، وفي الإدارة المدرســـية من ناحية أخرى من حيث تحديد مدي نجاح الإدارة المدرسية في التخطيط والتنظيم والإشراف علي تنفيذ فعاليات البرامج، وتحديد مدي الالـــتزام المهنـــي من قبل المدرسين بالمشاركة في تلك البرامج، وقياس وتقيـــيم المســـتويات الثقافـــية التـــي تبلورت في عقول المتدربين نتيجة للمساهمة في تلك البرامج.

مـــن هـــنا يمكن الإشارة إلي أن هناك خمسة نماذج لتقييم فعالية بـــرامج تنمـــية المعلـــم وقـــياس مدي تأثيرها علي تطوير أوجه العمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة، ولقد حدد سباركس Sparks أن هذه الـــنماذج الخمسة ما هي إلا أدوات لإظهار تأثير البرامج وتوضيح مدي مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها، وتحديد مدي قدرة تلك البرامج والفعاليات المتصلة بها علي السير في الخطوط والمسارات التي تم تخطيطها مسبقا، وتتنوع تلك النماذج بين نماذج فردية ونماذج جماعية وذلك علي النحو التالي:

١- **النموذج الفردي:** وهو النموذج الذي يكون المعلم فيه هو القائم بعملية التقييم، ويكون له دوراً كبيراً في عملية التخطيط لهذا النموذج، بمعني

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

أن نموذج التقييم هذا يمكن أن يتم تطبيقه علي نماذج التنمية الموجهة ذاتيا من قبل المعلم، ويقوم المعلم فى ذلك النموذج بمراجعة الأهداف النظرية التي تم وضعها لبرامج التنمية وذلك للتأكد من مدي وصول تلك البرامج إلي تحقيق هذه الأهداف ومدي مساهمة تلك الأهداف في تحقيق التطوير الذي تنشده المدرسة من وراء تطبيق هذه البرامج، ثم يقوم المعلم بتحديد الفعاليات التي سيتم من خلالها سير عملية التقييم، والوصول إلي الهدف العام منها وهو إثبات مدي فعالية برامج التنمية المهنية في تحقيق التحسين المستمر لكافة مناحي العمل داخل المدرسة.

٢- **التقييم بالملاحظة:** وتتضمن عملية التقييم في هذا النموذج قيام المدرسة بتحديد فرق عمل لتقييم برامج التنمية وتقييم التأثيرات التي طرأت علي أداء المعلم والطلاب نتيجة لتطبيقها، ويتم ذلك النموذج من خلال قيام فريق العمل بإجراء زيارات ميدانية صفية للمعلم لملاحظة أدائه وأداء الطلاب، مع الإطلاع علي السجلات السابقة لمعدلات الأداء الخاصة بالمعلم وبالطلاب قبل تنفيذ برامج التنمية، ويتم تقييم المعلم ليس فقط من خلال تقييم أدائه الأكاديمي في شرح محتوي المناهج بل يجب أن يتم تقييم برامج التنمية ككل، ويتم ذلك من خلال تقييم مدي نجاح البرامج في تطوير المناهج وتحديد الفعاليات التي تصلح للتطبيق علي الطلاب وتساهم في تلبية احتياجات ومتطلبات الطلاب الأكاديمية والسلوكية، كما يتم تقييم برامج التنمية من حيث تقييم مدي مساهمتها في تطوير طرائق التدريس بالنسبة للمعلم والتحقق من مدي قدرة تلك الأساليب والطرق الحديثة في تحقيق الأهداف العامة لبرامج التنمية.

وبالرغم من هذا فإن ذلك النموذج للتقييم قد يتم في عدة أشكال مختلفة، بمعني أنه قد يأتي في صورة تقييم من خلال الأقران، وفي

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

صورة التقييم من خلال الإدارة المدرسية وفي صورة التقييم من خلال الإشراف والتفتيش الخارجي، وبالرغم من تلك الصور المتعددة إلا أنه في النهاية يمكن القول بأن هذا النموذج في التقييم يعتبر من أكثر النماذج استخداماً في تقييم برامج وفعاليات التنمية للمعلم، لأن هذا الأسلوب ينم عن الثقة والتوجيه الذاتي لفعاليات التنمية وإحساس المدرس بأهمية تلك البرامج لحياته الأكاديمية والإدارية .

٣- **التقييم المتكامل:** ويتم ذلك من خلال تقييم مدي مساهمة برامج تنمية المعلم في تطوير قدرته علي المشاركة الفعالة في تطوير وتحسين العمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة، وتقييم مدي قدرته علي إضافة مسحة جيدة من التغيير للعمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة، وينم مفهوم ذلك النموذج علي الطبيعة المتكاملة لنظام التقييم الخاص ببرامج التنمية، بمعني أن هذا التقييم يتجه إلي تقييم كل ما هو متعلق بالعمل الأكاديمي وأثرت فيه التنمية، بمعني تقييم المناهج المتطورة، وتقييم عملية تصميم وتخطيط المناهج وتخطيط برامج التنمية، وقياس مدي مساهمة البرامج في تطوير المناهج وطرائق التدريس وتطوير الهيكل العام الإداري والأكاديمي للمدرسة ككل.

كما يتم في ذلك النموذج تقييم مدي اكتساب المعلم للمعارف والمهارات المهمة لتطوير قدراته الأكاديمية والإدارية التي تتناسب مع أدواره في عمليات الإصلاح المدرسي، من خلال المشاركة في الفعاليات المتعلقة بعملية وضع المناهج والتحسين المستمر للمدرسة، كما يتم تقييم مدي توفير برامج التنمية للعديد من الآليات والبدائل التي تساهم في الخروج بالعمل الأكاديمي من الطور التقليدي إلي الطور التجديدي، بمعني الخروج بالعمل المدرسي من الأساليب النمطية في سير العمل الأكاديمي إلي الأساليب المستحدثة والتي تؤثر إيجابيا علي نوع ودرجة التطوير الذي يتم داخل المدرسة نتيجة لبرامج التنمية.

* المصلس : قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

كمـا يـتم في هذا النموذج تقييم مدي مساهمة برامج التنمية في تعميم ثقافة المشاركة الجماعية في الإدارة والتخطيط المدرسى، ومدي قـدرة تلك البرامج علي توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية فى تمويل العملية التعليمية وتوفير الموارد التي تضمن النجاح المتواصل للعمل الأكاديمـي داخل المدرسة، من هنا كان ذلك النموذج من أهم الآليات التـي يمكـن من خلالها تقييم مدي نجاح أو فشل برامج التنمية في تحقيق التكامل والتكيف مع المتطلبات المجتمعية من العملية التعليمية، والتكامل بين العمليات الأكاديمية والإدارية داخل المدارس، من حيث قياس مدي القدرة التي اكتسبتها المدرسة من برامج التنمية.

٤ - **التقييم بالتدريب** : ويعد ذلك النموذج جديد بعض الشيء علي نماذج تقيـيم بـرامج تنمية المعلم من حيث إنه كيف يكون التقييم نوعا من التدريـب؟، إن الإجابة علي ذلك التساؤل تلفت نظرنا إلي شيء مهم جـدا وهو الطبيعة التدريبية لبرامج التنمية حتى في ظل عملية التقييم والتـي تعتـبر آخر العمليات الإدارية في تلك البرامج، تظل الطبيعة التدريبـية مسيطرة عليها، ولكن كيف يتم ذلك؟، يتم ذلك النموذج من خـلال مشـاركة مجموعـة من المعلمين الجدد والذين لم يكونوا قد اشتركوا في برامج التنمية، حيث يتم جمع هؤلاء المعلمين والبدء في تقيـيم فعاليات التنمية من خلال فريق التقييم من حيث توضيح مدي الأهـداف التـي ساهمت تلك البرامج في تحقيقها، ومدي الفائدة التي عمـت علي المدرسة من تلك البرامج، ويتم توضيح كل شيء لهؤلاء المشتركين بالأسلوب الذي يزيد من مشاركاتهم في عملية التقييم والتي من الممكن أن يتم اعتبارها نوعا من أنواع التدريب المهني.

ويـتم تدريب المعلمين الجدد علي العمليات التي صاحبت عملية التخطيط للتنمية وكيف تم ذلك التخطيط وكيف استهدفت تلك العمليات التدريب والأداء الإداري والأكاديمي للمدرسين ومدي الأهداف التي تم

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تحقيقها، ومدي التكامل بين العمليات التي تشتمل عليها برامج التنمية، ويتميز ذلك النموذج التدريبي من خلال التقييم بأنه من أكثر الأساليب إثـراءاً فـي الثقافة التدريبية والمهنية للمدرسين الجدد، حيث أنه هو الأسـلوب التدريبـي الوحيد الذي يعتمد علي ثوابت وحقائق مؤكدة، وعلي نتائج تم تحقيقها بالفعل وليس مجرد الاعتماد علي أطر نظرية وقواعد عملية لم يتم تجربتها إلا في فعاليات البرنامج.

إن التدريـب من خلال عملية التقييم ليضع نصب أعيننا حقيقة هامـة وهي أن كافة العمليات الإدارية يمكن أن يتم الاستعانة بها في تدريـب وتطوير المهارات الأكاديمية والمهنية والإدارية للمدرسين، وأن التدريـب لا يجـب أن يكـون مقتصـرا علي البرامج التي يتم تصميمها خصيصاً لذلك الغرض، بل إن كل فعالية من فعاليات التنمية لهـا مجـال وعملـية تدريبـية في حد ذاتها، بحيث يمكن القول بأن المدرسـة فعلا هي الكيان والمجال والمناخ الحقيقي والفعلي لتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم المهنية والأكاديمية والإدارية.

٥- **النموذج الحديث:** يقوم ذلك النموذج من التقييم علي ابتكار العديد من الأساليب التي يمكن تقييم برامج التنمية من خلالها والتي لم تكن قد تم تجربتها من قبل في فعاليات تلك البرامج، والهدف من هذا التقييم هو استمرار الطبيعة التطويرية والتنموية لبرامج التنمية، والتي نقصد بها هـنا أن تستمر برامج التنمية في تطوير قدرات المدرسة والمدرسين علـي الإبداع واستحداث النظم الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتصميم البرامج المستقبلية للتنمية.

إن الأسـلوب التقلـيدي في تقييم برامج التنمية كفيل بأن يحبط وينال من كل الفعاليات والعمليات التي تم تنفيذها في البرامج، بمعني أن أسـلوب التقييم في حد ذاته قد يكون منطلقا من منطلقات التطوير

* المصمم: فتاة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

فـــي الـــبرامج المستقبلية، مما يزيد من العبء المفروض علي فريق التقيـــيم داخل المدرسة، ومما يكون بالتالي له الأثر الأكبر فى توجيه فكر وعمل القائمين علي التقييم نحو استحداث أساليب غير تقليدية في التقيـــيم تـــنطوي علي نظم ومناهج جديدة لم تجرب من قبل، وتحقيق نتائج لم تتحقق من قبل، ومن هنا فإن الأساليب الجديدة للتقييم قد تكون نوعـــا من أنواع الإصلاح المتمركز على المدرسة ذاتها، بمعني أنه نتـــيجة لاخـــتلاف المهـــارات العقلية والخبرات الأكاديمية والمهنية للقائميـــن علي أمر تقييم البرامج يعتبر من أكثر العوامل تأثيرا علي اتجاهات المدرسة في تقييم هذه البرامج.

وكيف لا.وكل فرد له منهاجه في التفكير وطريقته في التقييم وأن برامج التنمية يجب أن تفسح المجال أمام التجربة والإبداع وأمام القيام بتنفـــيذ بعـــض الفعاليات التي من الممكن أن تؤثر إيجابياً علي طرق وأساليب تنفيذ برامج تنمية المعلم في المستقبل، ولهذا السبب يجب أن تراعـــي إدارة المدرســـة أن برامج التنمية لا يجب أن تكون وحدات منفصـــلة عن بعضها البعض، بل يتعين أن تتبع البرامج الجديدة من الـــبرامج القديمة وتبدأ من حيث انتهت البرامج السابقة، لا من نقطة بدايتها مما يوفر علي المدرسة العديد من الموارد والفعاليات التي من الممكن أن يتم توجيهها للاستفادة منها في الفعاليات والعمليات الأخرى المتصلة بالإصلاح المتمركز علي المدرسة.

من هنا يمكن التأكيد علي أن عملية تقييم برامج تنمية المعلم تعتبر مـــن أهـــم العمليات التي تساهم في التأكد من نجاح تلك البرامج في تحقـــيق الأهـــداف، ذلـــك لأن برامج التنمية الفعالة تعتبر مركزاً من مراكـــز الإصـــلاح المدرسي، وعاملاً هاماً من عوامل إدارة التغيير المدرســـي والتدريـــب علـــيه، ومن أكثر العوامل تأثيراً علي ارتفاع

* المصدر: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

معدلات التحصيل الأكاديمي والسلوكي للطلاب داخل المدرسة، ومن أهم العوامل الناجحة في قيادة عمليات تغيير المدرسين نحو التطوير والفعالية، كما تعتبر تلك البرامج من أهم الخطوات على طريق بناء القدرات للمدرسين والمديرين على حد سواء، حيث تعتبر عملية بناء القدرات من أكثر العمليات التي تتطلبها عمليات الإصلاح المدرسي.

ونتيجة همية عملية تقييم فعالية التنمية يجب أن تتوافر لدي المدرسة خطة شاملة ومحكمة للتقييم، بمعني أنه يتعين أن يتوافر لدي المدرسة وصفا شاملا ودقيقا للفعاليات التي ستسير عليها عملية التقييم، والطرق النظرية التي تعتمد عليها، والأهداف التي يجب أن تسعي إلي تحقيقها، مما يزيد من التكامل بين العمليات الإدارية الناجحة في برامج التنمية، ومن هنا فإن فعالية ونجاح عملية التقييم للبرامج لهو كفيل بأن يزيد من الفعالية العظمي لها، ويحقق مزيداً من التكامل بين الإجراءات المتعلقة بالإصلاح المدرسي.

كما تحقق نوعا من الطمأنينة علي البرامج المستقبلية للتنمية، من حيث أخذ عملية التقييم ونتائجها كنقطة انطلاق في تصميم برامج التنمية المستقبلية ومحاولة معالجة أوجه القصور في البرامج السابقة والتي أثبتتها عملية التقييم، ومحاولة مراعاة التوصيات التي تمخضت عنها أيضا عملية التقييم.

ويمكن تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها عملية التقييم الفعالة فيما يلي:

- تركز علي تقييم العلاقة بين تنمية المعلم والاستيعاب الأكاديمي للطلاب، بمعني أنها هي العملية التي تحاول التأكد من وجود علاقة بين برامج التنمية وجودة أداء المعلم من ناحية، وجودة أداء الطلاب من ناحية أخرى.

* المصلى: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- يـتم مـن خلالهـا لفت انتباه الإدارة المدرسية إلي أوجه الضعف والقصور في برامج التنمية، وتحديد الفعاليات التي يمكن إتباعها لعلاج أوجه القصور الموجودة، والارتقاء بالمستوي العام للبرامج المسـتقبلية، كما ترشد الإدارة المدرسية إلي الاعتبارات الشكلية والإجرائية التي يجب مراعاتها عند تصميم وتنفيذ فعاليات التنمية وفعاليات عملية التقييم ذاتها.
- تبرز الجوانب الإيجابية للبرامج، ولا تقتصر فقط في التركيز علي النواحـي السـلبية للبرامج، لأنه لا يوجد أي فعالية من الفعاليات التعليمـية والإدارية داخل المدارس لا ترتبط بها جوانب سلبية، ولكـن الأفضل أن يتم إبراز الجوانب الإيجابية قبل التركيز علي النواحي السلبية.
- تركـز علـي تقيـيم عملية التنمية كوحدة واحدة وليست عمليات منفصلة، كما تبرز العلاقات الإيجابية التي تربط التنمية بالتحصيل الأكاديمـي والسـلوكي للطـلاب والتطوير الإداري والأكاديمي للمدرسة، والتنمية المستمرة لمستويات الأداء الأكاديمي للمدرس.
- تشـتمل علـي العديـد من العمليات الإدارية من تخطيط وتحديد للأهـداف والإجـراءات وتقييم ومراجعة، وتقديم أساليب التغذية الرجعـية التي تبرز مدي إقبال فريق التقييم علي تنفيذ الفعاليات المتعلقة بعملية التقييم .
- تنطوي علي العديد من الآليات المختلفة وغير التقليدية والتي تساهم لـيس فقط في تقييم البرامج ولكن أيضا في تقديم الحلول لمعالجة أوجـه القصـور في العمل الإداري والأكاديمي والمنهجي الذي صاحب تلك البرامج.

* المصدر: قناة (كتب تيوبة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- يمتلك فريق التقييم فيها كافة العمليات والمهارات التي تزيد من قدراتهم على متابعة مراحل التقييم ومحاولة متابعة تطبيق الإجراءات التي تزيد من فعالية التنمية، بمعني أنها هي البرامج التي يمتلك فريق العمل بها القدرة علي متابعة مدي تنفيذ الفعاليات التي تم تدريب المدرسين والمديرين عليها في تلك البرامج، وتحديد مدي التزامهم بالأهداف والإجراءات والعمليات التي تكونت منها تلك البرامج وتم تدريبهم عليها.
- توفر المناخ المطلوب والإيجابي لنجاح عمليات التنمية في التطبيق علي أرض الواقع، وهي البرامج التي تساهم في توفير العديد من الموارد التي تعمل علي نجاح عملية تطبيق برامج التنمية، بمعني عدم اقتصار وظيفة عملية التقييم على تحديد أوجه القصور والضعف فحسب، بل لا بد من أن تمتد إجراءاتها لتشمل تحديد الموارد المطلوبة للتطبيق الفعال للبرامج، وتحديد الموارد التي تحتاجها عملية تصحيح وعلاج القصور في برامج تنمية المعلم.

* المصمم: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام O

* مكتبة ابن عموش *

* المصدر: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *

الفصل السادس
تنمية المعلم والإصلاح المدرسي

* مكتبة ابن عمرش *

الفصل السادس
تنمية المعلم والإصلاح المدرسي

مقدمة:

تعتمد تنمية المعلم على توفير العديد من العمليات والأنشطة التي يتم تصميمها بغرض تعزيز وتقوية استخدام التكنولوجيا والمعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالمدرسين، وتطوير معدلات الأداء لديهم بالأسلوب الذي يؤدي إلي تغيير في أفكارهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم في العمل الأكاديمي، بمعني أن التنمية أصبحت الآن من أهم النظم والعمليات التي يتعين أن تتوافر في المدارس، ويجب امتلاك المعلمين للعديد من أساليب التعامل معها وتنفيذها داخل المدارس.

وتعتمد برامج تنمية المعلم علي العديد من مفاهيمهم ومعتقداتهم حول هذه البرامج، فإن منهم من يراها بأنها ضرورة لا مفر منها، وهؤلاء هم الراغبون في تطوير العمل الأكاديمي والوصول إلي أعلي مستويات الجودة والأداء فيه، الساعون إلي استغلال كل النظم التكنولوجية والمعرفية الحديثة في صالح العملية التعليمية داخل المدارس، ومنهم من يراها بأنها لا قائدة منها وهؤلاء هم الثائرون علي كل جديد، المحاولون الالتزام التقليدي في كل الأمور الأكاديمية، المقاومون لأي عملية من عمليات التغيير أو الإصلاح المدرسي.

ولما رأت الحكومات التعليمية أن النظم المركزية في إدارة العملية التعليمية لم تحقق الأهداف المنشودة منها، ولم تسهم في تحسين العمليات التعليمية داخل المدرسة، وكانت هناك رغبة وحاجة إلي زيادة معدلات المرونة والاستقلالية الإدارية للمدارس، فازدادت حركات المطالبة بضرورة تحقيق نقلة كمية ونوعية في النظم التي يتم انتهاجها داخل الفصول والمدارس، ولهذا فتم توجيه كل الجهود للعمل علي تصميم نظم

* المصدر: قناة (كتب تريوتك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

حديـــدة للإصـــلاح المدرســـي، أى يكون الإصلاح نابعاً من المدرسة لا مفروضـــاً علـــيها، ولهذا فاتجهتْ المدارس إلى تطبيقْ أسلوب الإصلاحْ المـــتمركز علـــى المدرســـة، والذي يهدف إلي توفير العديد من البدائل والحلول الإدارية لتنفيذ حركات الإصلاح في شتي مناحي الحياة التعليمية داخل المدرسة.

أولا: تنمية المعلم ومنطلقات الإصلاح المدرسي:

هـــناك العديد من المنطلقات التي تتميز بها برامج التنمية المهنية فـــى أســـلوبها الحديـــث التى تقوم علي التواصل المجتمعي بين المدرسة والمجتمع ومن أهم تلك المنطلقات ما يلي:

١ـ تنمية المعلم والمحاسبية الأكاديمية

تعـــتمد المحاسبية بصورة كبيرة علي مدي قيام الإدارة المدرسية بتوفير الدوافع التي تحث الأفراد علي المشاركة في تنفيذ الأنشطة الخاصة بالإصلاح المدرسي، وتأتي تلك المحاسبية كتكليل لجهود الإدارة المدرسية فـــي ســـيادة ثقافـــة المشاركة بين المجتمع والمدرسة في تطوير العملية التعليمية، وتلعب عملية توافر الموارد والاعتمادات والدعم دوراً كبيراً في نجـــاح نظم المحاسبية علي الأداء في ظل الإصلاح المدرسي، ذلك لأنه دون هـــذا الدعـــم لن يتم توافر المناخ الذي يساعد علي تحقيق الأهداف والذي يكون نواة للحكم بفعالية أو عدم فعالية الأداء الأكاديمي.

وتمـــتلك كـــل مدرسة العديد من النظم والقوانين والأعراف التي تحكم وتضبط العمل داخل تلك المدرسة، وأن القوانين المدرسية يتْعين أن تسير في نفس الإطار الذي تسير فيه النظم والقوانين الإقليمية للعمل، وأن كـــل مدرســـة يتعيـــن أن يتوافر لديها مجموعة من المعايير التى يتم من خلالهـــا التأكد من تحقق تلك المعايير في العمل المدرسي والإداري، وأن تنمـــية المعلم قد تكون أحد النظم التي يتم من خلالها تصحيح القصور في

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الالـــتزام بالمعايـــير والقوانيـــن المدرسية، وتصحيح القصور فى تطبيق التكنولوجيا في العملية التعليمية داخل المدارس، من هنا يمكن اعتبار أن تنمـــية المعلم قد تكون جزءا من أجزاء المحاسبية علي الأداء الأكاديمي، ولكن كيف يكون ذلك؟

إن الإجابة علي هذا السؤال تجعلنا نلتفت إلي معالجة أمر هام جداً من أمور العمل المدرسي، وهو مبدأ الثواب والعقاب في العمل المدرسي، حيـــث إن محاولة تنفيذ بنود هذا المبدأ تحمل في داخلها العديد من الأمور الشـــائكة والتـــي مـــن أهمها السؤال التالي، ما هي المعايير التي يتم من خلالهـــا إثابة أو معاقبة أي فرد داخل المدرسة؟ إن مبدأ الثواب والعقاب هـــذا هـــو الخطوة الأولي من خطوات تطبيق مبدأ المحاسبية الأكاديمية، ولكن كيف يتم تنفيذ بنود هذا المبدأ دون تحديد القوانين والأطر المرتبطة به.

إن تطبـــيق مبدأ المحاسبية الأكاديمية يلزم أن يتم تطوير الخطط والرؤى المدرسية كلها، إذ كيف ستتم محاسبة أي فرد علي شيء لا يدرك ماهيته، من هنا تأتي برامج تنمية المعلم لتعلب دوراً كبيراً في تحقيق هذا الهـــدف، حيـــث أنهـــا تعتبر بمثابة المعمل الذي يتم فيه تحضير التجربة والتخطيط لها وتجربتها ومن ثم البدء في تعميمها وتحويلها إلي أمر مسلم به وإلزام الجميع بالالتزام به، حيث تقوم برامج تنمية المعلم بدور المجال الـــذي يـــتم فـــيه تجربة كل الإصلاحات الجديدة –والتي من أهمها نظام المحاسبية الأكاديمية– ويتم في تلك البرامج أيضا تحديد المعايير التي يتم بـــناء عليها المحاسبية علي الأداء، ويتم بداخلها تحديد التوقعات والآمال بالنســـبة لكافـــة العملـــيات التـــي من شأنها أن تؤدي إلي تطوير العملية التعليمية.

ولهـــذا كـــان لابـــد أن تقـــوم القيادة المدرسية بتحديد الأولويات والتنســـيق بيـــنها بغـــرض وضع القوانين التي يتم علي أساسها محاسبة

* المصلس: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المقصر وإثابة المتميز، ولهذا فإن تطبيق مبدأ المحاسبية علي الأداء يعتبر من أفضل الآليات التي تساهم في التطوير الفعلي للقدرات الأكاديمية والمهنية لكل فرد داخل المدرسة، ولكن لا بد أن تكون المحاسبية مصحوبة بالدافع وليست مقرونة بالعقاب فقط، بل لا بد من التوازن بين العقاب في حالة التقصير والثواب في حالة الإنجاز وتحقيق الأهداف.

٢- تنمية المعلم والتغيير المدرسي

تؤدي تنمية المعلم من حيث كونها برنامجاً شاملاً لتطوير الأداء العام للمعلمين إلي تطوير الكفاءة والأداء المدرسي ككل، من هنا كانت عملية التطوير تحتاج في جانب كبير منها إلي تطبيق العديد من التغييرات وإعادة الهندسة والهيكلة للعمليات المدرسية والإدارية التي تتناسب مع الأهداف التي تسعي التنمية إلي تحقيقها داخل المدارس، من هنا كانت التنمية عاملاً هاماً من عوامل التغيير المدرسي والذي يعمل علي تطوير الكفاءات والقدرات الأكاديمية والإدارية للمدرسة.

وتلعب تنمية المعلم دوراً كبيراً في إعادة تشكيل وصياغة تفكير الأفراد المقاومين للتغيير والراغبين في الإبقاء علي النظام التقليدي في سير العملية التعليمية داخل المدرسة، حيث تعتبر برامج تنمية المعلم مجالاً جيداً لتصميم بعض نماذج المحاكاة في التدريب علي الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتحديد العمليات التي يجب العمل علي تغييرها والعمليات التي تحتاج المدرسة إليها، ثم قياس قدرات الأفراد، ومدي مساهمتها في تحقيق الأهداف التي يتم السعي نحو تحقيقها، ثم بعد ذلك محاولة تطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تسهم في تحقيق ذلك الغرض.

ومن أهم ما تتميز به برامج تنمية المعلم أنها تمكن إدارة المدرسة من تنظيم دورات تدريبية لتطوير الفكر الأكاديمي للمعلمين، بمعنى أنها تهدف إلي تطوير الفكر الأكاديمي الذي يساعد المعلم علي

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تنفـيذ الأنشطة المتعلقة بالنظم الإدارية والتعليمية الحديثة، كما تعمل علي تطويـر القـدرات الإدارية لديه علي اعتبار أن النظم الإدارية والتعليمية الحديـثة تسعي جميعها إلي بث روح المشاركة الجماعية والمجتمعية في العملية التعليمية، وكيف سيتأتى ذلك دون تدريب فريق العمل في المدرسة علـي تلـك العمليات وعلي الدور الذي يتم تركه للمجتمع للمساهمة في تطوير قدرة المدرسة الأكاديمية والمهنية.

وبهذا تكون تنمية المعلم أحد عوامل ومداخل التغيير المدرسي في شتي النواحي التعليمية، من حيث كونها تمثل مدخلا جيدا لتدريب الأفراد داخل المدرسة علي النظم الحديثة لسير العمل الإداري والأكاديمي، ومن حيـث إنها الأسلوب الذي يتم من خلاله إعادة هيكلة فكر المعلم والتأكيد علـي أن الـتدريس ليس بعيداً عن الإدارة المدرسية، وأن دور المعلم لا ينحصر في دور الميسر فقط للعملية التعليمة، وأن دوره في النظم الحديثة أصبح محورياً من حيث أنه أصبح شريكاً أساسياً في عملية إدارة وتطوير المدرسة.

٣- التنمية وجودة المعلم

تسـاهم تنمـية المعلـم بدور كبير في تطوير فعالية أدائه داخل الفصول وخارجها في الوفاء بالالتزامات الإدارية والقيادية التي تسند إليه فـي ظل الإصلاح المدرسي، حيث أن تنمية المعلم تساهم في أول الأمر في بناء القدرات المعرفية وصقل المعلومات لدي المعلم من خلال تدريبه وخضوعه للعديد من الأساليب التي تزكي ذلك مما ينعكس بصورة كبيرة علي المستوي العام للمعلم وعلي معدلات الإنجاز التي يحققها.

إن تنمـية المعلم تساهم بصورة كبيرة في امتلاك المعلم للآليات التي يتمكن من خلالها من البدء في تنفيذ الإصلاحات المدرسية والبدء في تنفـيذ التكنولوجيا في العملية التعليمية داخل الفصل، من حيث إنها تمثل

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المناخ والمكان الذي يتم فيه تجربة تلك المعايير وقياس مدي مساهمتها في تطوير معدلات الفعالية لديه، وتتمثل أهم الآليات التي يتم تنميتها داخل المعلم في النقاط التالية:

- تطوير المعارف الخاصة بالمناهج الدراسية وتطوير مدي قدرة المعلم علي الالتزام بتلك المعايير في الفصل مع الطلاب، وتقييم مدي جودة تلك المعايير في تحقيق مستويات راقية من التقدم في مستويات التحصيل والاستيعاب الأكاديمي والسلوكي لدي الطلاب.
- تطوير قدرة المعلم علي بناء القدرات الإبداعية لدى الطلاب، وذلك من خلال عمل سجلات خاصة يتم فيها تسجيل درجاتهم والمستويات التي يحققونها في العملية التعليمية والاجتماعية داخل المدرسة، ويتم فى تلك السجلات تسجيل المشكلات التي يسببها الطلاب، وتحديد الاختلاف الذي طرأ علي الطلاب في التعامل مع المشكلات.
- تطبيق العمليات التعليمية والمعرفية والتكنولوجية في الفصل بين الطلاب، ومحاولة تطوير قدرة المعلم علي تنمية الإحساس بضرورة المشاركة في العملية التعليمية، وتحديد مدي كفاءتهم في استيعاب التكنولوجيا ودورها في توصيل محتوي المناهج للطلاب.
- الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المعلم في أدائه لمهامه داخل الفصل، بمعني أن برامج تنمية المعلم تعمل علي وضع الخطط والاستراتيجيات التي سيتبعها في تدريس المناهج للطلاب، والتي سيسير عليها أثناء تنفيذ أدواره في الإصلاح المدرسى، من هنا كانت تنمية المعلم عاملا هاما من عوامل تنمية المهارات وبناء القدرات من خلال استخدام نظام المحاكاة في التدريب والاعتماد على نظم العمل الجماعي والتعاوني بين المتدربين.

* المصلس: قناة (كتب نت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- الدافعية والتحفيز، والذي يتم فيه تطوير وبناء قدرة المعلم علي بث الدافع والحافز في نفوس الطلاب للمشاركة في استخدام التكنولوجيا في الفصول، كما أن تلك البرامج تهدف إلي تطوير قدرة المعلم علي الإقبال علي المشاركة الفعالة في الإصلاح المدرسي بمراحله المختلفة.
- تؤدي مهارات التواصل والاتصال داخل الفصل والمدرسة إلي تطوير قدرة المعلم علي التعبير عن ذاته وعن المهارات التي يمتلكها والعمليات التي يريد تطبيقها لتفعيل برامج تنميته وتفعيل مدي إسهامها في تحقيق الإصلاح المدرسي علي كافة المستويات، ويتم فيها تدريب المعلمين علي كيفية التعبير عن آرائهم من خلال دراسة أساليب وطرق كتابة المقالات وكتابة الأبحاث النظرية والعملية والقيام بدراسات الحالة التي تناسب الهدف الذي يتم السعي لأجله.
- التخطيط، وهو من أهم الكفايات التي يتم السعي إلي تطويرها، حيث إنه يتوقف عليه مدي نجاح المعلم في تحقيق الأهداف الموكلة إليه، ولذا كانت هذه الكفاية تقوم علي تدريب المعلم علي مهارات التخطيط الاستراتيجي التي تزيده بالقدرة علي تحديد المشكلات والتخطيط لحلها مع وضع العديد من البدائل والمسارات التي يتم اللجوء إليها في حالة حدوث أي إخفاقات في أداء المعلم مع التلاميذ داخل الفصل.
- التقييم والذي يتم فيه تدريب المعلم علي الوسائل الحديثة للتقييم في ظل الإصلاح المدرسي، وتغيير اتجاهاته وأفكاره فيما يتعلق بالتقييم التقليدي للطلاب عن طريق الامتحانات، ودخول التقييم مرحلة جديدة من المراحل التي يكون عندها قد نجح المعلم في تحقيق ولو

* المصلس: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

جزء يسير من عمليات الإصلاح المدرسي، ويتم فيها تدريب المعلم علـي الطـرق الحديثة للتقييم وتدريبه علي أن تقييم الطلاب ليس مقتصـراً علي مرحلة واحدة، بل إنه يتم على مراحل متعددة علي مدار العام يتم فيها تقييم كل الأنشطة المتعلقة بالعملية التعليمية، كما أنه يتم تدريب المعلم علي كيفية تقييم النجاح في تطبيق برامج تنمية المعلـم، ومدي مساهمة تلك البرامج في تحقيق أهداف تنمية المعلم أكاديمياً وإدارياً.

- الالتزام المهني للمدرسة حيث يتم تدريب المعلم علي مبادئ الالتزام وأهميـته، والـدور الذي يجب أن يلعبه المعلم في العمل المدرسي وفـي نجاح فعاليات الإصلاح المدرسي، وتدريبه علي كيفية قيامه ببث روح الولاء والانتماء بين الطلاب.
- العمل التطوعي من قبل المعلم للمدرسة والذي يتم فيه تدريب المعلم علـي مبادئ العمل التطوعي في المدرسة، وتدريبه علي أنه ليس بالضـرورة أن تـتم مكافـأة كل فرد علي العمل الذي يبذله داخل المدرسة، بل إن الثقافة المدرسية الإيجابية تحتم علي كل مدرس أن يعمل لصالح المدرسة دون انتظار للعائد، ولكن بالرغم من كل هذا يجب أن يتم التأكيد علي أن العائد الذي سيجنيه الفرد من المشاركة في العمليات الإصلاحية ليس مقتصراً عليه فقط، ولكنه يمتد ليشمل كـل من يتأثر بالعمل الأكاديمي من مدرسين وطلاب وأولياء أمور ومنظمات المجتمع المدني.

ثانياً: القيادة المدرسية والإصلاح المدرسي

تواجه القيادة المدرسية في العصر الحالي مجموعة من التحديات الجوهرية التي تعد المعيار الرئيسي للحكم بفعاليتها من عدمها، فنتيجة لأن هـذا العصـر يعتـبر فـي حـد ذاته عصر الإصلاح من كل النواحي

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وخصوصـــاً الإصلاح في النظم الإدارية والمناهج، فإن عملية التغيير في مـــثل تلك الظروف أصبحت من أهم المتطلبات القيادية، وأصبح امتلاك القـــيادة المدرسية والقدرة علي إدارة التغيير من أهم التحديات التي تسهم فـــي الوصول إلي النجاح في تحقيق الأهداف المدرسية، ومن هنا فيمكن القـــول بأن التغيير في الأسلوب القيادي يرتبط دائماً بالنجاح إذا توافرت للقـــيادة المدرسية المهارات التي يمكن من خلالها تفعيل هذا النجاح، ومع بداية العديد من حركات الإصلاح في المدارس في العصر الحالي تواجه القيادة المدرسية عدة تحديات كبري تتركز أهمها في:

- تنفـيذ الأنمـــاط المختلفة للإصلاح المدرسي، وتوفير المناخ الذي يساعد علي إنجاح كل محاولات الإصلاح والتغيير.
- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية الإصلاح وضروراته، وبالتالي حث المجـــتمع علـــي المشـــاركة في تفعيل وإدارة حركات الإصلاح المدرسي.
- المحاسبية الأكاديمية علي الأداء ونتائج الطلاب ومدي قدرة القيادة المدرســـية علـــى تغيير الأساليب النمطية في المحاسبية وتفعيل متطلبات الإصلاح.
- التقييم الدوري للطلاب وكيفية قيام القيادة المدرسية باستحداث نظم ومعايير جديدة للتقييم غير المعايير التقليدية للامتحانات.

ونتـيجة لأهمية تلك التحديات الإدارية تنوعت حركات الإصلاح المدرســـي وتنوعـــت بالتالي النظم الإدارية المختلفة التي يتم اللجوء إليها بغـــرض تفعـــيل قـــدرة القـــيادة المدرسية، ومن بين أهم حركات ونظم الإصلاح الجديدة أسلوب الإدارة المتمركز على المدرسة والذي يقوم علي مشـــاركة كـــل أعضاء المجتمع المدرسي من مدرسين ومديرين وأولياء أمـــور وطـــلاب في عمليات تحديد القضايا والأهداف ووضع السياسات،

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وصياغتها وتطبيق البرامج التربوية والإدارية المختلفة، ومما لا شك فيه أن نجاح مثل تلك الأساليب والحركات الإصلاحية يتوقف بصورة كبيرة علي قدرة القيادة المدرسية علي تنظيم تلك المجالات التعاونية، وتوفير المناخ الذي يسهم في إثراء المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، وقدرتها علي إعادة هيكلة العديد من العمليات والقضايا لتتناسب مع حركات الإصلاح الجديدة والمتجددة.

ويبدو دور القيادة المدرسية في الإصلاح المدرسي هاماً لأن الإدارة المدرسية هي المسئولة عن تنفيذ وتغيير كل ما من شأنه أن يؤدي إلي نجاح حركات الإصلاح، حيث أنها ستكون مسئولة عن تغيير المعتقدات والأفكار لكل أفراد المجتمع المدرسي، ومسئولة عن تطوير نظم وطرائق التدريس، ومسئولة بالتالي عن تغيير النظم التقليدية للامتحانات، مما يؤدي إلي زيادة معدلات الاستيعاب والتحصيل الأكاديمي للطلاب داخل الفصول المدرسية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال قيام الإدارة المدرسية بتبني نظم جديدة للإصلاح المدرسي تنبع من المدرسة ذاتها وتعتمد علي مقدرتها في التعامل مع العمليات والإصلاحات.

ولما رأي القائمون علي برامج التنمية المهنية ذلك أوجبوا علي المدارس وإداراتها أن تعمل بصورة مستمرة علي توفير برامج تنمية المعلمين حتى يتم تزويدهم بالمهارات والقدرات المطلوبة للإصلاح المدرسي والتي تمكنهم من القيام بمهامهم التي ستسند إليهم في ظل عمليات الإصلاح المختلفة.

من هنا ركزت بعض البرامج الموجهة للمعلمين علي بناء وتطوير القدرات الإدارية والقيادية، وذلك من خلال تدريبهم علي النظم التقليدية للقيادة والنظم الحديثة لها من خلال إبراز نقاط التشابه والاختلاف بين كل منهما، حتى يتسنى للمعلم الوقوف علي المتطلبات التي تحتاجها عمليات القيادة المدرسية، كما يجب أن يتم تدريب المعلمين علي النظم

* المصلس: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الحديثة للإصلاح المدرسي، وتحديد المتطلبات القيادية في ظل هذا الإصلاح.

ويتم من خلال برامج تنمية المعلم تدريبهم علي العديد من الأنماط القيادية كالقيادة التحويلية والقيادة التوزيعية، وتدريبهم علي العمليات التي يتكون منها أي نظام وأسلوب قيادي، كما يتم تدريبهم أيضا علي العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع قرار وعمل جماعي تعاوني، وتقييم ومراجعة وإشراف وغيرها من العمليات التي تؤدي إلي امتلاك المعلم للقدرات القيادية والتي تؤهله للتعامل مع الأمور والمسائل القيادية التي تواجهه أثناء تنفيذ مراحل الإصلاح المدرسي.

إن القيادة المدرسية هي التي لديها القدرة علي تجميع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المدرسة مما يساعد علي سيادة مناخ إيجابي ينعكس أثره بالتالي علي النتائج التي تحققها المدرسة، ويعتبر دور القيادة في ذلك الإصلاح محوري جداً، حيث إنها هي القناة التي يتم من خلالها العبور نحو المراحل المتتالية للإصلاح، وتتركز أهم تلك الأدوار فيما يلي:

- تحديد الأهداف التي يتم العمل علي بلوغها من خلال حركات الإصلاح وتوفير الدعم المطلوب لكل من المدرسين والطلاب لمساعدتهم علي تحقيق تلك الأهداف، وإيجاد الثقافة التعليمية داخل المدرسة التي تشجع علي تطبيق مبدأ النجاح للجميع Success For All.
- العمل علي توفير البرامج التدريبية التي تساهم في بناء القدرات Capacity Building لكل فرد داخل المدرسة، وذلك من خلال مساعدة الطلاب والمدرسين علي تنفيذ مبدأ الإدارة الذاتية لكل الفعاليات التعليمية، وتطوير مهاراتهم في التفاعل الاجتماعي مع

* المصمم: قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الآخرين، ومهارات العمل الجماعي التي يتطلبها الإصلاح المتمركز على المدرسة، وتطوير قدراتهم على ضبط الذات وضبط السلوكيات.

- تحويل المدرسة إلي المكان الذي يتعلم فيه كل الطلاب بنجاح، بمعني أن القيادة المدرسية هي المسئولة في ظل حركات الإصلاح عن توفير الفرص التعليمية للطلاب المتأخرين دراسياً، وتوفير المجالات التي تساهم في بناء نقاط الضعف لديهم، وتحويل المدرسة إلي مجتمع متكامل قادر علي استيعاب كافة الطلاب والمعلمين.
- التأكد من توافر المناخ المدرسي القائم علي الاحترام المتبادل بين كل الأفراد، والعمل علي خلق مجتمع متجانس من الدارسين داخل الفصول، وتحميل الطلاب والمعلمين المسئولية الكاملة عن سلوكياتهم داخل الفصول وخارجها، والمسئولية الكاملة أيضاً عن العملية التعليمية، وتوفير الفرص للطلاب والمعلمين لإبداء الرأي حول الأهداف والاحتياجات والظروف والموارد التي يتعين توافرها داخل الفصل.
- تحويل المدرسة إلي مجتمع مهني متكامل وذلك من خلال وضع خطة للعمل المهني بين المدرسين والمديرين، واستغلال نظم العمل الجماعي بينهم في بناء قدراتهم ومهاراتهم وتنفيذ برامج التنمية لهم، حيث أن الإدارة المدرسية هي المسئولة عن تطوير وطرح برامج التنمية وعن توفير المناخ القائم علي العلاقات الشخصية الجيدة المتبادلة بين الطلاب والمدرسين والمديرين داخل المدرسة، وتحويل المدرسة إلي مجتمع تحكمه نظم وقوانين وأهداف يجب أن يتم تحقيقها.
- تحويل المدرسة إلي مكان يتم فيه تدريب الطلاب علي نظم المجتمع الخارجي وكيفية التعايش مع الأفراد بداخله، أي أن تحويل

* المصلس: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المدرسة إلي مجتمع تعليمي يركز علي المتعلم يجعل القيادة المدرسية مسئولة مسئولية كبري عن تزويد الطالب بالقدرات التي يتعايش بها، ويتكيف مع الظروف المجتمعية المتغيرة، وبذلك تكون المدرسة هي المكان الذي يتم فيه إعداد الطالب ليكون مواطناً صالحاً في مجتمع متغير ومتجدد.

- العمل علي تطبيق وسيادة مبدأ ونظام المحاسبية علي الأداء الأكاديمي Academic Accountability، بمعني أن تحويل المدرسة إلي مجتمع مهني متكامل يستلزم تطبيق مبدأ المحاسبية علي الأداء،بمعني أن يكون المعلم والطلاب والمدير مسئولون عن العمل داخل المدرسة وعن مستوي الأداء الذي يحققه في ظل توافر الظروف والمناخات التي تساعد علي تحقيق أرقي مستويات الأداء والتميز داخل المدرسة والفصل.

إن تحقيق التحسين المتواصل للمدرسة ليعتمد في المقام الأول علي القيادة المدرسية ومدي تميزها بالفعالية وامتلاكها القدرة علي اتخاذ الإجراءات التي تفعل من الإصلاح المعتمد علي المعايير، وينقسم دور القيادة المدرسية في ذلك الإصلاح بانقسام المبدأ الذي يتم العمل لتحقيقه بمعني أن للقيادة المدرسية دور خاص في وضع المناهج وتحديد مناحي الإصلاح بها، ودور مهم في وضع وتحديد الهياكل التنظيمية والإدارية داخل المدرسة، ودور هام في تطوير طرائق التدريس، ودور أهم في تنفيذ برامج بناء القدرات والتنمية المهنية، وسنتناول كل تلك الأدوار بشيء من التفصيل فيما يلي:

ا- دور القيادة في المناهج

تعتمد المناهج في الإصلاح المتمركز على المدرسة علي مدي قدرة القيادة المدرسية في صياغة المتطلبات التي يتم إعادة هيكلتها في

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

المناهج الدراسية، حيث أن القيادة هى المسئولة عن مدي تحقيق التوازن والتكامل بين المعايير القومية للمناهج والمعايير المدرسية والأهداف التي تسود المدرسة الوصول إليها من خلال تطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة، وبالتالي فإن من أهم أدوار القيادة هنا هو العمل علي وضع نظريات النحسين المستمر للمدرسة ضمن المناهج الدراسية وجعلها جزءاً هاماً من فعاليات العملية التعليمية، وأيضاً فإن القيادة مسئولة عن مدي تدرج المناهج الدراسية بين المراحل التعليمية المختلفة، ومدي مساهمة تلك المناهج في تدرج مستويات الطلاب نحو الوصول إلي أفضل معدلات الأداء في نهاية المرحلة الدراسية اعتماداً علي مجموعة المعايير التي يتم تحديدها والسير علي أساسها، ومن هنا فيتعين أن تراعي القيادة المدرسية في المناهج ما يلي:

- أن تساهم المناهج في توضيح القيم والمعايير والتوقعات والأهداف التي يتم العمل علي تحقيقها وتطبيقها داخل المدارس، والتي تم تنفيذ حركات الإصلاح المدرسي المعتمد علي المعايير لأجلها.
- أن تحدد المناهج المحتوي الأساسي للمادة الدراسية والذي ينبغي أن يتعلمه كل الطلاب، ثم تتدرج المناهج لتضم بعض الأسس والاستثناءات الأخرى للطلاب الذين ليست لديهم القدرة علي اكتساب المناهج العامة للمادة الدراسية، وأيضاً تراعي المناهج الطلاب المتفوقين وتفرد لهم جزءاً في نطاق المنهج العام للمادة الدراسية، ولهذا فإن القيادة المدرسية هي المسئولة عن تحديد كل ذلك.
- أن تتخطي المناهج حاجز اليوم الدراسي وتمتد لتضم العديد من الفعاليات الزائدة عن المناهج والتي تهتم ببناء القدرات الحياتية للطلاب، مثل قدرات صنع القرار وبناء العلاقات وإدارة المشاعر الوجدانية.

* المصمم: قناة (كتب تريوتيك) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- ضرورة اشتمال المناهج في حد ذاتها علي نظام للتقييم الذاتي للطلاب، بمعني أن المنهج يشتمل على معيار يتم من خلاله ذاتياً قياس مستويات الطلاب ومدي تمكنهم من المحتوي العام للمنهج دون تدخل أي فرد خارجي، أي أن يقوم المنهج بالتقييم الذاتي للطلاب أثناء العملية التعليمية.

٢- دور القيادة في التدريس

على الرغم من أن التدريس من اختصاصات المعلم إلا أن الإصلاح المتمركز علي المدرسة يفرض علي القيادة المدرسية العديد من الأدوار فيما يتعلق بطرائق التدريس، ذلك لأن أهم ما يشغل بال القيادة المدرسية هو الوصول إلي مستوي الفعالية في العملية التعليمية؛ وأن تلك الفعالية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال رفع مستويات الفعالية في طرائق التدريس، وهنا يظهر دور القيادة المدرسية في توفير البرامج التدريبية وبرامج التنمية المهنية التي يتم من خلالها تدريب المدرسين علي أفضل وأحدث طرائق ونظم التدريس، ولا يتوقف الأمر فقط علي توفير طرائق التدريس الحديثة ولكن أيضاً علي قيام القيادة المدرسية بدور المتابعة أثناء تفعيل المعلمين لتلك الطرائق، ومدي استفادة الطلاب منها في الفصول.

ولهذا فيقال بأن تطوير عملية التدريس في المدارس يتم علي مرحلتين، بحيث تتمثل المرحلة الأولي في تطوير قدرات المعلمين من خلال استخدام أحد نظم التدريب التي تعتمد علي الفحص والتحليل والإبداع والتدريب علي المهارات المتقدمة في إدارة الفصل المدرسي، وتتمثل المرحلة الثانية في توفير الفعاليات المنهجية وغير المنهجية التي يتمكن المعلم من خلالها من تفعيل كل ما تم التدريب عليه داخل الفصل المدرسي، ويتمكن من خلالها اكتساب كافة المهارات العملية، ولا يمكن

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التيليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تجاهل الدور الذي تلعبه القيادة المدرسية في إدارة تلك المرحلتين وما تستكلفه من أعباء في سبيل تطوير العملية التعليمية من خلال تطوير طرائق ونظم التدريس والتنمية المهنية للمعلمين، وبذلك فتقوم القيادة المدرسية بالاستمرار في التحسين المستمر للمدرسة في حالة استمرارها في توفير البرامج التي يتمكن المعلم من خلالها من اكتساب واستيعاب المهارات التي يحتاج إليها.

٣ـ دور القيادة في جمع البيانات

إن تطوير العملية التعليمية دائما ما يتم علي مراحل متدرجة، ولذلك فإن عملية جمع البيانات تمثل أهمية كبري في كل مراحل التطوير والإصلاح، ولهذا فإن القيادة المدرسية في الإصلاح المتمركز علي المدرسة تقع علي عاتقها العديد من المسئوليات الهامة بخصوص عملية جمع البيانات، ومن أهم تلك المسئوليات قيام الإدارة المدرسية بتحفيز وتشجيع كل فرد داخل المدرسة علي المشاركة في الفعاليات الإدارية داخل المدرسة، وعلي المشاركة بالأخص في عملية صنع القرار ووضع السياسات والتي تستلزم جمع بيانات عن مستويات الطلاب وحالاتهم الاجتماعية والسلوكية ومن ثم البدء في صنع القرارات التي تساهم في تحديد الأهداف التي يتم العمل علي تحقيقها.

وفى نهاية كل مرحلة من مراحل الإصلاح تقوم الإدارة المدرسية بعمل لقاءات دورية مع كافة الأفراد داخل المدرسة لجمع البيانات المتعلقة بما تم إنجازه في المراحل السابقة للإصلاح، وتساعد تلك البيانات والمعلومات في تحديد الأهداف المستقبلية التي سيتم تحقيقها، وبالتالي تحديد المسارات التي ستنطلق القيادة من خلالها نحو الإصلاح المتواصل للمدرسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في المراحل السابقة للإصلاح لتفادي حدوث أي قصور في المراحل التالية وبذلك تتمكن القيادة من رفع

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

مستويات الجودة في العمل المدرسي وتنفيذ كل الفعاليات المتعلقة بالإصلاح المتمركز على المدرسة، وتساعد أيضا نجاح القيادة في جمع البيانات في اختبار مدي صحة المعايير التي يتم تطبيق الإصلاح من خلالها، واكتشاف مدي التكامل بين النظم والمبادئ المختلفة للإصلاح.

٤. دور القيادة في تفعيل الهياكل التنظيمية

ترتبط عملية الإصلاح المدرسي المتمركز على المدرسة بالعديد من التغيرات النظامية والتنظيمية والهيكلية في العمل المدرسي، حيث يفرض ذلك المدخل للإصلاح العديد من الأدوار والمسئوليات علي كل من المدرسين والطلاب وأولياء الأمور، ولن يتم نجاح أي فرد في تنفيذ الأدوار المكلف بها إلا إذا قامت القيادة المدرسية بتغيير النظم والهياكل التنظيمية التقليدية التي من شأنها أن تعرقل كافة جهود الإصلاح، ومما لا شك فيه أن عملية تغيير وتصميم وإدارة الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع الإصلاح المدرسي تعتبر من أهم المسئوليات التي تقع علي عاتق القيادة المدرسية.

ومما لاشك فيه أن التغيير في الهياكل التنظيمية يساعد علي توفير قدر كبير من المرونة والاستقلالية للمدرسة في عملية صنع القرار وقدر أكبر من المشاركة المجتمعية والجماعية في وضع السياسات المختلفة للمدرسة وتحديد الأهداف والعمليات، ويساعد ذلك التغيير علي تحقيق قدر أكبر من التكامل بين مبادئ الإصلاح، وتتنوع تلك التغييرات الهيكلية بين التغيير في مواعيد الجداول الدراسية ومواعيد الحصص وعدد ساعات الدراسة، وتغيير سياسات المحاسبية وتغيير سياسات التقويم والامتحانات، ويجب أن تتواكب تلك التغييرات الهيكلية التنظيمية مع العديد من التغييرات الأخرى التي تتطلب قيماً وأعرافاً وتقاليد جديدة، بمعني أن ذلك التغيير الهيكلي التنظيمي لا بد أن يكون مصحوباً بتغيير أكبر في الثقافة

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

التنظيمـــية للمدرسة، ويجب أن تقوم القيادة المدرسية بدور المثل والقدوة في إتباع القوانين الجديدة واحترام الأعراف والقيم الجديدة.

وبهـــذا تكـــون القيادة المدرسية مسئولة مسئولية كاملة عن تنفيذ مدخـــل الإصـــلاح الشامل المتكامل داخل المدرسة، حيث يبدأ الإصلاح الشامل من تغيير الأسلوب القيادي التقليدي وتغيير طرق صنع القرارات المركزية والانطلاق نحو العمل علي بناء قدرات فريق التدريس والإدارة بغرض التأثير الإيجابي علي فعالية عمليات التعليم والتدريس والاستيعاب والتحصيل الأكاديمي للطلاب، وكل هذا لن يتم دون توافر مدير جيد لديه القدرة علي قيادة المدرسة نحو تحقيق أعلي مستوي من الجودة في الأداء الأكاديمي، وأن أي قصور في توفير الموارد أو في إدارة أي عملية داخل المدرسة كفيل بأن يهدم كل حركات الإصلاح وعمليات التغيير التي تمت في المدرسة، ولن تنجح الإدارة المدرسية في تحقيق تلك الأهداف دون أن تـــتوافر لـــدي المديـــر القدرة علي إدارة عمليات التمويل الذاتي للعملية التعليمـــية، ولـــن يـــتم الوصول إلي الاكتفاء الذاتي في الموارد دون قيام الإدارة المدرســـية بـــالعمل علـــي بناء شبكة علاقات اجتماعية فعالة مع منظمات وأفراد المجتمع المدني.

ثالثاً: الإصلاح المتمركز على المدرسة

يهـــدف الإصـــلاح المدرسي علي توفير وبث نظام تعليمي داخل الفصـــل المدرسي يتطلب المشاركة بين المعلم والمتعلم في تنفيذ الفعاليات التعليمـــية وعـــدم استئثار المعلم بعملية صنع القرار بمفرده، ولهذا فهناك العديد من السمات التي يتميز بها نظام الإصلاح المتمركز علي المدرسة منها ما يلي:

- يمـــثل ذلك النظام نقلة في العملية الإدارية، حيث يؤثر علي النظام المدرســـي ككـــل، حيث سيكون هناك تغييراً في موازين القوي،

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتغيـــيراً في العلاقات البينشخصية والتنظيمية بين المعلم والمتعلم والإدارة المدرسية.

- يمـــثل ذلك النظام تحولاً نحو ملكية المدرسة، بمعني أنه يهدف إلي زيادة الإحساس لدي المعلم والمتعلم والمدير بملكية المدرسة، وأن هـــذا الـــنظام الإصلاحي يقوم علي الجمع بين المدرس والطالب والمديـــر وولـــي الأمر في العمل علي تنفيذ خطة إصلاح شاملة تحتاج لتضافر كافة الجهود لإنجاحها.
- يهـــدف ذلـــك الـــنظام الإصلاحي إلي تحويل المدرسة إلي منظمة تعليمـــية مفتوحة أمام الجميع للمشاركة وخصوصاً أمام المجتمع الخارجـــي، ويظهـــر هنا دور القيادة جلياً في تحقيق التوافق بين المتطلـــبات المجتمعـــية مـــن المدرســـة والمتطلـــبات التعليمية والأكاديمية.
- يهـــتم ذلك النظام ببناء القدرات لكل فرد داخل المدرسة، وأنه يضع تنمية المعلم والطالب في أولويات اهتماماته.

وهنا نتساءل لماذا المدرسة هى مركز الإصلاح؟ وذلك لأنها هي الأكـــثر: معـــرفة بحاجاتها (الطلاب، المعلمين، البيئة المدرسية، الموارد المادية)، وبرسالتها ورؤيتها التطويرية، هي التي تضع الخطط التطويرية والإجرائية، وأكثر وعياً بمشكلاتها المختلفة (التعلم، التعليم، الموارد....)، ومعرفة بمجتمعها المحلي وواقعه وموارده.

وبذلك يهدف نظام الإصلاح المدرسي إلي محاولة الاستفادة من أوقات الفراغ في اليوم الدراسي في تنظيم العديد من الفرص لكل من المدرسين والمديريـــن وأولياء الأمور لمناقشة الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإصلاح المدرسي، وتعتمد عملية الإصلاح المتمركز على المدرسة على ما يلى:

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

١ـ مدخل التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة :

ولو تناولنا مثلا أحد أهم مداخل التنمية المهنية وهو مدخل التنمية المهنية المتمركز على المدرسة لوجدنا أن هذا المدخل يعطى لنا العديد من الإشارات والدلائل حول تحديد الأسلوب الذي تصبح التنمية المهنية من خلاله جزءاً من العمل الأكاديمي وعملية من العمليات المهنية في المدارس، حيث أن ذلك المدخل يؤكد علي أهمية ما يلي:

- المشاركة والتعاون بين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى كالجامعات مثلا في إطار تحقيق مبدأ التكامل بينهم للعمل علي تحقيق الأهداف العليا للعمل الأكاديمي.
- المشاركة الجماعية من قبل كل من المدرسين والمديرين في تصميم برامج التنمية المهنية التي تصلح لهم وتتناسب مع مستوياتهم وتؤدي في النهاية إلي تحقيق وتلبية كل متطلبات الطلاب، مما يؤكد علي أن برامج التنمية المهنية تقع في إطار نظم الإدارة المتمركزة في المدرسة من حيث أنها تنبع من داخل المدرسة وتتماشي مع مبادئها والأهداف التي تسعى نحو تحقيقها.
- التدريب البحثي المتواصل والعمل الدءوب نحو التطوير المستمر للمدرسة انطلاقاً من مبدأ الإصلاح المتمركز علي المدرسة.

لقد شهدت تسعينيات القرن العشرين انتشار هذا المدخل فى كثير من بلدان العالم فى اليابان، وأوربا، والولايات المتحدة الأمريكية. وقد تعددت صيغ تطبيق هذا المدخل بالطبع من مكان إلى آخر، ففى اليابان قامت السلطات التربوية مع الجامعات بإنشاء مراكز المعلمين Teacher Centers يجتمع فيها أساتذة الجامعات والمعلمون حيث تعقد المناقشات، وإنتاج المناهج والمواد التعليمية، وبرامج التنمية المهنية، وفى فنلندا تم

* المصدر: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بناء شبكة من المدارس التى يتم فيها التدريب من خلال قانون يتيح لشبكة المدارس تقديم برامج تنمية مهنية لرفع كفاءة المعلمين فى تنفيذ بحوث تربوية على مستوى المدرسة School-Based Research بحيث لا تنفصل التنمية المهنية عن البحث التربوى، وفى البرتغال تم إقامة نظام لتدريب المعلمين يتخذ من المدارس مراكز للتنمية والحوار والتجريب.

وفى الولايات المتحدة الأمريكية ظهرت مدارس التنمية المهنية Professional Development School (PDS) ، حيث تمثل هذه المدارس صيغة يتم من خلالها تنمية المعلمين مهنياً كجزء لا يتجزأ من عملية تحسين المدرسة، ولتحقيق معايير الجودة بها، حيث يتم تزويد المعلمين بخبرات متجددة وتمكينهم من مهارات البحث التربوى للارتقاء بالعملية التعليمية داخل حجرة الدراسة، وتوفير الشراكة القوية مع كليات التربية والجامعات.

وكان لتنفيذ هذه الصيغة فى كثير من البلدان فوائد واضحة يمكن تلخيصها فيما يلى

١. توفير نوع من الالتزام بين أفراد المجتمع المدرسي بتحقيق فكرة مجتمع التعلم باعتباره أحد المعايير الهامة على فعالية المدرسة، نظراً لما يتميز به هذا المجتمع من مرونة وديناميكية تعليمية تجعل من تحقيق التعلم الفعال أمراً ممكناً.
٢. تحرير المعلمين من قيود الزمان والمكان التي كثيراً ما تحول دون رغبة الكثيرين منهم في الالتزام بأنشطة التنمية المهنية التي تقدم لهم إما نظراً لبعد المكان أو لتعارض ظروف الزمان.
٣. تحرير المعلمين من قيود الموضوع، التى تعد أحد أبرز الأسباب التي تقف وراء عزوف الكثير من المعلمين عن المشاركة الفعالة في أنشطة التنمية المهنية التي توفرها لهم السلطات التعليمية.

* المصدر: قناة (كتب تيوبية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٤. التطبيق العملي لفكرة اللامركزية في التعليم في بعد من أبعادها، وذلك من خلال التأكيد على مسئولية كل مدرسة عن تخطيط وتنفيذ وتقويم أنشطة وبرامج التنمية المهنية لمعلميها، مما يستلزم بالضرورة اختلاف وتباين تلك الأنشطة والبرامج.

٥. ترسيخ فكرة تبادل الزيارات وفتح باب المناقشات بين المعلمين في إطار أنشطة وفعاليات وحدة التدريب والتقويم في مدرستهم، تأكيد فكرة تبادل وبناء الخبرات بين المدارس المتجاورة.

٦. تحقيق نوع من الالتزام والمشاركة المجتمعية في أنشطة وفعاليات التنمية المهنية للمعلمين.

٧. تشجيع أسر تلاميذ المدرسة للاندماج في أنشطة وفعاليات التنمية المهنية لمعلمي المدرسة من خلال سعي القائمين على هذه الوحدات على تخطيط وتنظيم البرامج الموجهة للأسر لتنمية وعي أفرادها بأهمية المشاركة في دعم ومساندة هذه الوحدات.

٨. تأكيد مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها في العمل المدرسي.

يعتمد نجاح مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة على العديد من الاعتبارات التي تسهم في تطوير وتحسين المدرسة، وتتمثل تلك الاعتبارات فيما يلي:

- **الأهداف والرؤى المشتركة:** إن توافر الأهداف والرؤى المشتركة حول ما يتعين على المدرسة فعله في المستقبل لتحقيق أهدافها يعتبر من الخطوات الهامة لإنجاح مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة في تحقيق أهدافه، حيث يتم تنفيذ ذلك المدخل لضمان المشاركة الجماعية والمجتمعية في إدارة وتمويل العملية التعليمية.
- **التواصل الإيجابي الفعال:** يعتمد تنفيذ أي مرحلة من مراحل الإصلاح المتمركز على المدرسة على قدرة القيادة المدرسية على فتح قنوات

* المصمم: فتاة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

للتواصل البناء مع كل فرد داخل المدرسة وفي المجتمع الخارجي، ذلك لأن هذا التواصل يزود الأفراد بالقدرة علي التعبير عن آرائهم ومتطلباتهم من العملية التعليمية ويساعد علي تكامل الجهود مع المجتمع الخارجي حول الأهداف المجتمعية من العملية التعليمية، ومما لاشك فيه أن هذا التواصل الفعال كفيل ببناء الثقة المتبادلة بين الأطراف ويزيد من إيمان كل فرد بأن الآخرين يسعون معه إلي تحقيق الأهداف العامة للعملية التعليمية، وأن التواصل الفعال كفيل بأن يضمن المشاركة المجتمعية من قبل الأفراد في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بمدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة.

- **جماعية صنع القرار:** إن فشل الأسلوب المركزي في الإدارة المدرسية يعود بصورة أساسية إلي فردية صنع القرار حيث ينطلق مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة أساساً علي جماعية صنع القرار، ولهذا فتقع علي عاتق الإدارة المدرسية مهمة التأكد من المشاركة الجماعية، وذلك من خلال توفير قنوات الحوار بين المشتركين، وابتكار العديد من المداخل التي تساعد علي ذلك.

٢ـ مراحل الإصلاح المتمركز على المدرسة:

يتم تنفذ الإصلاح المتمركز على المدرسة بغرض تطوير القدرات الأكاديمية للمدرسة، وتطوير مدي إسهام المدرسة في التأثير علي بناء الشخصية العامة للطالب، من هنا كان تقسيم الإصلاح المتمركز على المدرسة إلي مراحل بحيث تؤدي كلُ مرحلة إلي تحقيق هدفاً من الأهداف العليا لهذا المدخل الإصلاحي، ولهذا فيتم الإصلاح من خلال الخطوات والمراحل التالية:

المرحلة الأولى: التخطيط

فلا يمكن أن يتم تنفيذ أي فعالية من فعاليات العملية التعليمية دون تخطيط، ذلك لأن مرحلة التخطيط هي المرحلة التي يتم فيها وضع

* المصلس: قناة (كتب تريوتيت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

وتحديد الأهداف العامة للإصلاح، وتتم تلك المرحلة من خلال قيام القيادة المدرسية بعقد لقاءات جماعية تضم كلا من أعضاء المجتمع المدرسي وأعضاء المجتمع الخارجي وأولياء أمور الطلاب للنقاش حول الأهداف المجتمعية والطلابية والإدارية في عملية الإصلاح، وتحديد النقاط والقوانين التي سيتم مراعاتها عند تنفيذ الفعاليات الخاصة بالمراحل التالية للإصلاح، ويتم خلال تلك المرحلة تحديد الأولويات والأهداف الهامة أولاً بأول، كما يتم في تلك المرحلة وضع القوانين والقيم وتحديد الرؤى والأهداف مع ضرورة استيعاب كل فرد في المدرسة لتلك القيم والرؤى، وضرورة وقوف كل فرد علي دوره المنوط به في تلك المرحلة.

ويتم أيضاً في تلك المرحلة وضع وتحديد الاختصاصات والبدائل المطروحة لتنفيذ الفعاليات في حالة فشل أحد الإجراءات، ولا تنتهي عملية التخطيط عند هذا الحد بل إنها تمتد لعدة مراحل تالية للتأكد من مدي صحة الأهداف والإجراءات ومدي قدرة كل فرد علي تنفيذ الأدوار المكلف بها، وفي حالة فشل أي إجراء يتم تنفيذ الإجراء البديل دون اللجوء إلى أي من الثواب والعقاب لأي فرد في تلك المرحلة الأولية، ويتم أيضاً في تلك المرحلة تحديد ووضع العديد من النقاط التالية:

- مدي العلاقة بين المعلم والمتعلم وما يجب علي الطرفين عمله تجاه الحفاظ علي جودة تلك العلاقة بينهما، من خلال تحديد الأمور التي يمكن تغييرها والأمور التي يمكن الإبقاء عليها وتعزيزها.
- تحديد مدي مشاركة كل معلم في البرامج التدريبية وطرح العديد من البرامج التي تتناسب مع الوضع الراهن داخل المدرسة، وتحديد جدول محدد بمواعيد عقد تلك البرامج التدريبية مع مراعاة أن تكون القيادة المدرسية علي استعداد تام أيضاً لطرح المزيد من البرامج التى يحتاجها الطلاب أو المعلم وفق الحاجة.

* المصمم: قناة (كتب تريوتيت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- تحديد ووضع الإطار العام للسياسة المدرسية والتي تشكل وتبني الشخصية العامة للمدرسة وللقيادة المدرسية.
- تحديد معدلات المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ووضع الجداول الخاصة باللقاءات الدورية لمجالس الآباء والمعلمين وتحديد النصاب القانوني لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- التخطيط المبدئي للمعايير في ضوء السياسة العامة للإصلاح التي تنتهجها المدرسة، مع ضرورة قياس وتقييم مدي قدرة المدرسة علي استيعاب حركات الإصلاح حتى لا تحدث مفاجآت في المراحل التالية للإصلاح.

المرحلة الثانية: تحديد المعايير

مما لا شك فيه أن نجاح أي حركة من حركات الإصلاح المدرسي تتوقف بصورة أساسية علي العديد من المقومات التي يتعين توافرها داخل المدرسة، وأن نظام الإصلاح الذي ينجح في الجمع بين تلك المقومات يعتبر من أفضل النظم الإصلاحية التي يتم تحسين وتطوير المدرسة من خلاله، وتتمثل أهم تلك المقومات فيما يلي:

- تعميم مبدأ المحاسبية علي الأداء الأكاديمي والمهني، والتأكد من أن هذا المبدأ يعتمد بصورة كبيرة علي العملية التعليمية ومخرجاتها، والتأكد من توافر المناخ الذي يساهم في تنفيذ مبادئه ومقوماته.
- تتطلب عملية تعليم الطلاب ضرورة تحقيق التكامل بين المنهج وطرق التدريس وضرورة مساهمة المناهج في بناء وإعداد الشخصية العامة والمجتمعية للطالب.
- يجب أن تعمل المدارس علي تسهيل عملية التحصيل الأكاديمي للطلاب من خلال تصميم وتطبيق النظم المتنوعة التي تناسب كل مطالبهم وأهدافهم واحتياجاتهم وتحقق مبدأ التنوع والاستيعاب الكامل.

* المصلس: قناة (كتب نيوبت) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

- تستطيع المدارس تدعيم وتحسين مستويات الطلاب فقط في حالة ما إذا توافرت لها البنية التحتية والتعاون الإيجابي الذي يدعم حركات الإصلاح في المناهج وطرائق التدريس وبالتالي رفع مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب.
- تمثل القيادة المحور الأساسي لنجاح أي حركة من حركات الإصلاح، ذلك لأن القيادة المدرسية الواعية هي المسئولة عن إيجاد وتدعيم التركيز الكامل علي التحسين المستمر للمدرسة.

وهنا سؤال يطرح نفسه وهو ما هي المعايير التي يتكون منها مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة، والتي يتم الاعتماد عليها في تنفيذ فعاليات الإصلاح؟ إن الإجابة علي ذلك السؤال تجعلنا نقول بأن الاتجاه لتطبيق المعايير في الإصلاح المدرسي لكفيل بأن يحقق العديد من الأهداف والفوائد التي لا تتحقق في ظل عدم استخدامها

ولكن وبالرغم من أنه ليس هناك اتفاقاً حول مجموعة محددة من المعايير التي يقوم عليها برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة إلا أننا يمكن أن نشير إلي أن تحديد المعايير يخضع لاستقراء الوضع الراهن للعمل الأكاديمي والتربوي في المدارس ووثيقة المعايير القومية للتعليم فى مصر، وتنقسم تلك المعايير إلي:

- **معايير خاصة بالمعلم:** وهي المعايير التي نتجت من المشكلة المزمنة الخاصة بمستوي المعلمين الحالي في العملية التعليمية من حيث مستوي التأهيل ومستوي التدريب ومستوي التنمية المهنية، ومن هنا فإن تحديد المعايير الخاصة بالمعلم يتم علي أساس دراسة تأثير هذه المعايير علي الأمان المدرسي وعلي دافعية الطلاب، وعلي المشاركة المجتمعية والأسرية في العملية التعليمية داخل الفصول المدرسية، وعلي الأسلوب القيادي للإدارة المدرسية، وعلي البيئة الصفية في الفصول، وعلي المستويات التي يحققها الطلاب من الأداء والاستيعاب

* المصدر: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الأكاديمي، ومن هنا انقسمت المعايير الخاصة بالمعلم إلي معايير التأهيل والإعداد، ومعايير التنمية المهنية، ومعايير الجودة والفعالية.

- **معايير خاصة بالإدارة المدرسية والتمويل:** إن تطبيق مبدأ الإصلاح المتمركز علي المدرسة يهتم أساساً بكيفية تحويل المدرسة إلي كيان ذا تمويل ذاتي، كيان يتمتع بالمرونة التي تمكنه من اتخاذ الإجراءات ووضع السياسات التي تساعده علي تحقيق الأهداف العليا له، ومما لا شك فيه أن كل تلك الأهداف كفيلة بأن تفرض العديد من المعايير التي يمكن إتباعها للوصول إلي الهدف العام من الإصلاح، هذا وتنقسم المعايير الخاصة بالإدارة والتمويل إلي معايير خاصة بالجودة والدافعية، ومعايير خاصة بالقيادة المدرسية، ومعايير خاصة بإدارة التمويل والموارد وتوزيعها، ومعايير خاصة بإدارة التغيير والتي تعتبر أهم المعايير التي يتم مراعاتها لنجاح عمليات الإصلاح المدرسي المعتمد علي المعايير.
- **معايير خاصة بالطلاب:** لقد أشرنا سالفاً إلي أن الإصلاح المتمركز علي المدرسة يمكن أن يطلق عليه التعليم المتمركز علي الطالب، وأن تلك المعايير قد تم تحديدها أساساً بغرض المساهمة في رفع مستويات الطلاب الأكاديمية والسلوكية، وأن الهدف الأساسي لأي مدخل من مداخل الإصلاح هو الطالب، لذا كانت المعايير الخاصة بالطلاب من أهم المعايير التي يتكون منها مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة، وتنقسم المعايير الخاصة بالطلاب إلي معايير خاصة بالاستيعاب الأكاديمي، ومعايير خاصة بالعلاقات الاجتماعية بين الطلاب والمعلم، ومعايير خاصة بتدريب الطلاب علي عملية صنع القرار.
- **معايير خاصة بالمناهج:** إن إصلاح العملية التعليمية لا يمكن أن يتم دون إصلاح للمناهج الدراسية وإزالة كل ما لا يتناسب مع الوضع

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الحالي في المناهج، ذلك لأننا نعيش في عصر تقدم وازدهار تكنولوجي وأنه لا بد من إصلاح المناهج لتتواكب مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية التى يذخر بها العصر الحالي، وأن المناهج لكي تساهم في إعداد وتزويد الطلاب بالمهارات التي يحتاجها العمل في المجتمع الخارجي يتعين أن تنطوي علي العديد من المبادئ التي تتناسب مع متطلبات المجتمع الخارجي،هذا بجانب تأديتها للمهمة الأساسية لها وهي تزويد الطلاب بالمهارات الأكاديمية الأساسية، من هنا انقسمت المعايير الخاصة بالمناهج إلي معايير خاصة بطرق التدريس، ومعايير خاصة بجودة المناهج، ومعايير خاصة بالتوازن بين المناهج النظرية والمناهج العملية.

- **معايير خاصة بالمشاركة المجتمعية:** إن تطبيق مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة يجب أن يتم في ظل لامركزية عملية صنع القرار داخل المدرسة، ولن تتحقق تلك اللامركزية دون المشاركة الفعالة من المجتمع الخارجي في إدارة وتمويل العملية التعليمية وفي صنع القرار، ولهذا السبب يجب أن تراعي القيادة المدرسية ضرورة فتح المزيد من قنوات التواصل مع المجتمع الخارجي لضمان المشاركة المجتمعية من أفراد ومنظمات المجتمع المدني في تطوير المدارس وبناء القدرات للمدرسين والطلاب والمديرين، ويمكن أن يتم ضمان تلك المشاركة المجتمعية من خلال إنشاء مجالس للآباء والمعلمين بحيث تضم تلك المجالس الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع الخارجي والمديرين وتضطلع تلك المجالس بالعديد من المهام أهمها توفير الدعم للمدرسة والقيام بالإدارة الذاتية للمدرسة.

وتمثل المعايير الهيكل النهائي للأهداف التي يتم العمل علي تحقيقها، وتعتبر تلك المعايير بمثابة الأداة أو الوسيلة التي يتم صياغتها

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

بغرض الوصول من أقصر الطرق إلي الأهداف العليا للإصلاح، من هنا كانت صياغة المعايير وتحديدها بمثابة التأكد من جودة الخطط التي تم وضعها في مرحلة التخطيط ومدي تأثير تلك الخطط علي تطوير وتحسين المدرسة، ويجب أن تراعي الإدارة المدرسية عند صياغة وتحديد تلك المعايير العديد من الاعتبارات التالية:

- مساهمة تلك المعايير في التأثير الجيد علي الطالب وعلي عملية تعليمه وتأهيله ورفع مستوي الاستيعاب الأكاديمي والسلوكي لديه.
- مساهمة تلك المعايير في تزويد المعلم بالمرونة في التعامل مع المشكلات داخل الفصل، والمرونة أيضاً في علاج القصور السلوكي للطلاب، وأيضاً المرونة في تنظيم العملية التعليمية وتنظيم الموارد وتوزيعها داخل الفصل.
- مساهمة تلك المعايير في تحقيق التكامل بين المعايير المدرسية القائم عليها الإصلاح والمعايير القومية العليا القائمة عليها العملية التعليمية في الدولة ككل.
- اشتمال المعايير علي العديد من المقترحات بشأن تنفيذها، بمعني أن كل معيار يتم تحديده يجب أن يتم اقترانه بأحد البدائل التي يمكن أن يتم تحقيقه من خلالها.
- مساهمة المعايير في تضييق الفجوة في التواصل بين القائمين علي أمر الإدارة المدرسية وتضييق الفجوة في مستويات الأداء الأكاديمي بين الطلاب والمدرسين.

ومما لاشك فيه أن اختلاف المعايير وتنوعها يؤدي إلي اختلاف أسلوب تحديدها واختلاف القائمين علي تحديدها، بمعني أن المعايير المنهجية مثلاً يتم تحديدها بصورة جماعية ولكن يكون الرأي النهائي في جودة هذه المعايير من عدمها للمتخصصين، وأن معايير جودة المعلم يتم

* المصدر: قناة (كتب نيوتن) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

تحديدها جماعياً، ولكن يكون المعلم هو المحك الرئيسي في صياغتها مع الخبراء في البرامج التدريبية.

كما يتم في تلك المرحلة العديد من الخطوات التي تتمثل في:

- دراسة مدي تأثير تلك المعايير علي السياسة العامة للإصلاح المدرسي، وعلي عملية تحقيق الأهداف، وتقييم مدي جودة ومساهمة تلك المعايير في تحديد الهدف الذي يتم تطبيق الإصلاح لأجله.
- دراسة مدي تأثير تلك المعايير علي نسب المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، ومدي تمويل المجتمع الخارجي لحركات الإصلاح المتمركز على المدرسة.
- دراسة مدي مساهمة تلك المعايير في رفع مستويات التنمية المهنية للقيادة المدرسية، ومدي الاستفادة من تلك المعايير في تطبيق مبدأ المحاسبية علي الأداء الأكاديمي والتنظيمي والإداري داخل المدرسة، وهل تسمح تلك المعايير بأن يكون للإدارة المركزية دوراً في الإصلاح أم لا؟.

المرحلة الثالثة: التطبيق

تتم مرحلة تطبيق المعايير علي عدة مراحل بحيث يكون الغرض الأساسي للمرحلة الأولي من التطبيق هو الرغبة في جعل تلك المعايير جزءاً لا يتجزأ من الحياة الأكاديمية داخل المدارس، ولكن كيف سيتحقق ذلك؟ للإجابة علي هذا السؤال نؤكد علي أن مرحلة التطبيق تنقسم إلي عدة مراحل فرعية بيانها كالتالي:

أ- تغيير نظم التقويم والمتابعة:

وتقوم القيادة المدرسية في هذه المرحلة باتخاذ كل ما من شأنه أن يزيل ويغير النظم التقليدية والأعراف التي تحول دون تنفيذ الفعاليات الخاصة بالإصلاح المدرسي، ذلك لأن كل مدخل من مداخل الإصلاح له

* المصدر: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

نظمه الخاصة والتي لا يمكن تنفيذه بدونها، من هنا كانت مرحلة التغيير من أهم المراحل التي تقوم بها القيادة المدرسية بغرض تأهيل وتجهيز البيئة المدرسية التي تساعد علي تنفيذ الفعاليات الخاصة بالإصلاح المتمركز على المدرسة.

إن من أهم ما يجب أن تمتلكه القيادة المدرسية فى تلك المرحلة هي القدرة علي المغامرة والمخاطرة، والمثابرة في تحقيق الهدف، والرغبة في ابتكار المزيد من الآليات الجديدة التي تساعد علي تغيير الوضع التعليمي نحو الأفضل، والقدرة علي وضع الأهداف المشتركة وطرح المزيد من وسائل الدافعية والتحفيز التي تشجع الأفراد علي قبول التغيير والاقتناع به.

كما يجب أن يتم تغيير نظم التقييم والامتحانات وتحويلها من النظم التقليدية المعتمدة علي الامتحانات والاختبارات إلي الطرق الجديدة المعتمد علي المعايير أيضاً، ولهذا فإنه يتعين علي القيادة المدرسية امتلاك الآليات التي تمكنها من تغيير النظم التقليدية للإمتحانات وتحويلها إلي نظم جديدة متناسبة مع المحتوي العام للمناهج، وتساهم بالتالي في توفير العديد من أساليب التغذية المرتدة السريعة للطلاب، حتى تزداد رغبتهم في الاستمرار في المشاركة في العمليات الإصلاحية وبالتالي الوصول إلي تحقيق مستوي راقي من التميز في الأداء الأكاديمي والفعالية الإدارية والتعليمية، كما تتطلب تلك المرحلة تغيير المعلم لطرائق التدريس أيضاً لتتناسب مع الأهداف الجديدة والمعايير الحديثة لإصلاح العملية التعليمية وللتحسين المستمر للمدرسة.

بـ بناء القدرات الإدارية والتعليمية:

تأتي مرحلة بناء القدرات كأول مرحلة من المراحل التطبيقية للإصلاح والتطوير المدرسي، ذلك لأن الهدف الأساسي من عمليات

* المصمم: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

الإصلاح هو تطوير معدلات الأداء الأكاديمي لكل من الطلاب والمدرسين، وكيف سيتم ذلك التطوير دون إعادة بناء قدراتهم بما يتناسب مع المدخل الجديد للإصلاح، من هنا كان دور القيادة المدرسية في بناء القدرات مهم جداً لتأهيل الأفراد داخل المدرسة للمساهمة في نجاح فعاليات الإصلاح المدرسي، ولكن هنا سؤال يطرح نفسه، كيف تتمكن القيادة المدرسية من بناء القدرات؟

للإجابة علي ذلك السؤال نؤكد أن عملية بناء القدرات تتم علي عدة مراحل تبدأ منذ المراحل الأولي لتوظيف المعلم في المدرسة، فمثلاً تقوم الإدارة بوضع مجموعة من معايير الاختيار وشروط القبول التي يتعين علي المعلم اجتيازها لتحقيق هدفين: حيث يتمثل الأول في توظيف واختيار المعلم الكفء ذا الجودة الأكاديمية المرتفعة، ويتمثل الثاني في الوقوف علي قدرات المعلم وبالتالي العمل علي تطويرها من خلال انضمامه لدورة تدريبية تأهيلية يشارك فيها قبل توظيفه في المدرسة.

كما تتم مرحلة بناء القدرات للمعلم أيضاً من خلال السعي المتواصل نحو توفير العديد من الفرص التدريبية وفرص التنمية المهنية للمعلمين، ومشاركة المعلم في العديد من البرامج التدريبية التي تهدف إلي رفع مستواه في طرائق التدريس وفي إدارة الفصل المدرسي وفي الإدارة المدرسية وإدارة التمويل، وفي العمل الجماعي والتعاوني.

ويتم بناء القدرات بالنسبة للطلاب من خلال قيام الإدارة المدرسية بإدخال العديد من التعديلات علي المناهج الدراسية وترك فرصة في تلك المناهج لتدريب الطلاب علي الفعاليات الخاصة بتطوير الخبرات والقدرات والمهارات الشخصية وخصوصاً المهارات التي تستفيد منها المدرسة في عملية الإصلاح ومن أهمها المهارات الخاصة بصنع القرار، والمهارات الخاصة بالعمل الجماعي والتعلم التعاوني.

* المصلس: قناة (كتب تويتر) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ج- التطبيق النهائي للمعايير:

بعد أن تم العمل علي بناء القدرات الأكاديمية للطلاب والمعلمين تأتي مرحلة التطبيق النهائي للمعايير بعد ضمان المشاركة المجتمعية والجماعية في عملية الإصلاح المتمركز على المدرسة، وتنقسم أيضاً المرحلة النهائية لتطبيق المعايير إلي ثلاثة مراحل فرعية هي كالتالي:

- تعميم كل المعايير التي تم تحديدها علي كافة مناحي العمل الأكاديمي والإداري داخل المدرسة، ومحاولة السعي نحو التنفيذ الفعلي لها في ظل دعم القيادة المدرسية، ويتركز الهدف من تلك المرحلة إلي إدراج المعايير ضمن الثقافة العامة والتنظيمية للمدرسة ووضع اللبنة الأولي لتقييم مستويات الاستيعاب الأكاديمي المعتمد علي المعايير لدي الطلاب وقياس مستويات الأداء للمعلمين.
- وضع العديد من الخطوط الإرشادية التي تحدد القناة التي سيسير العمل من خلالها في ظل تطبيق المعايير القائم عليها الإصلاح، ويتم الاستفادة من تلك الخطوط الإرشادية في تنفيذ الفعاليات المتعلقة بقياس مستويات الأداء الأكاديمي، والعمل علي تطوير وفتح قنوات التواصل الفعال بين الطالب والمعلم داخل الفصل وخارجه، وبين المعلم والمدير والطالب وأولياء الأمور.
- وضع نظام كامل متكامل للمحاسبية علي الأداء المهني والأكاديمي، ويتم في تلك المرحلة التحقق من توافر نظم الدافعية ونظم قياس الأداء ونظم توفير البيئة الإيجابية التي تساهم في توفير المناخ الذي يساعد علي إنجاح المحاولات المستمرة من الإدارة المدرسية لسيادة جو من التعاون والتواصل والمشاركة بين الأفراد داخل المدرسة.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

٣ـ تأثير تنمية المعلم علي عمليات الإصلاح المدرسي:

تعتبر عمليات الإصلاح المدرسي من العمليات التي يصعب علي أي نظـام تعليمـي تقليدي أن يستوعبها نتيجة لاشتمالها علي العديد من العمليات الابتكارية التي تتطلب مقومات لا تتوافر في النظم التقليدية، ولكي تؤتي عملية الإصلاح المدرسي ثمارها المرجوة لا بد أن تحدث داخل المدرسة العديد من التغييرات التي تأتي علي أوجه مختلفة، ومن أهم تلك التغييرات التغيير في الهيكل والمسئوليات الإدارية، والتغيير في المستوي العام للمعلمين والمديرين ويتبعه تغييراً في مسئولياتهم، والتغيير في المسئوليات التنظيمية داخل المدرسة.

ولما كان التغيير في مستوي أداء المعلمين من أهم متطلبات عمليات الإصلاح المدرسي كانت التنمية المهنية جزءاً لا يتجزأ من سياسة التغيير ولكن يجب أن تتغير النظرة للمعلم في ظل عمليات الإصلاح، بمعني أن المعلم في ظل النظم التقليدية يعد هدفاً من أهداف التغيير، أما في ظل برامج الإصلاح المدرسي فإنها تنظر إلي المعلم علي أنه ميسر ومساعد علي التغيير وعامل من عوامل التغيير المدرسي.

ونتيجة لأن عملية الإصلاح المدرسي الشامل تتطلب وجود خمسة عوامل هامة تتنوع بين القيادة المدرسية، والتعليم المتمركز علي الطالب، والمناخ المدرسي، والمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، ومجتمع تعليمي ذا جودة مرتفعة في الأداء المهني والأكاديمي، كان المعلم من أهم محاور الإصلاح المدرسي وكانت التنمية المهنية مطلباً أساسياً من متطلبات الإصلاح، لأن المهارات والمسئوليات التي كانت تقع علي عاتق المعلم في النظم التقليدية لا تتفق مع المسئوليات الحالية للمعلم في ظل نظم الإصلاح المدرسي، من هنا كانت التنمية المهنية عاملا من عوامل نجاح حركات الإصلاح المدرسي في الوصول إلي الأهداف العامة والأهداف المدرسية المناطة بها.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

ولـو نظـرنا إلـي العوامل التي يتكون منها الإصلاح المدرسي لوجدنـا أن المعلم هو المحور الأساسي في كل منها، بمعني أن المعلم لو تـم تطويـر معـدلات أدائه كان من أكثر العوامل التي تؤدي إلي نجاح عمليات التغيير المدرسي المطلوبة في ظل عمليات الإصلاح، وينبغي أن نؤكـد علـي أن الإصـلاح المدرسي الذي يشمل المعلم يضم العديد من الاعتبارات التي ينبغي أن توضع في الاعتبار وهي:

- المسـئوليات والوظائف الخاصة بالمعلم، وتحويلها من المسئوليات التقلـيدية كمدرس فقط ومحاضر، إلي العديد من المسئوليات التي تتنوع بين مسئوليات إدارية وتنظيمية وأكاديمية.
- المسـتوي العـام لأداء المعلم، من خلال الارتقاء بمستوي الفعالية والجـودة، واللـذان كانا هدفاً من الصعب تحقيقه في ظل النظم التعليمية التقليدية.
- المسـتوي العـام للطـلاب، ولا شـك أن المعلم يعتبر محور هذا الإصـلاح مـن حيث أن الطالب يتلقى كل شيء من المعلم، وأن المعلم هو المصدر الرئيسي للمعرفة الطلابية، ولما كان الإصلاح فـي مستوي الاستيعاب والأداء العام للطالب من متطلبات عملية الإصـلاح المدرسي كانت تنمية المعلم من أهم متطلبات عمليات الإصلاح لتأثيرها الشديد علي هذا الاتجاه.
- المستوي العام للمدرسة ككل، من حيث الإصلاح في النظم الإداريّة والتنظيمـية ونظم صنع القرار وسير العمل، ومما لاشك فيه أن هذا كله يقوم علي مشاركة المعلم الفعالة في ذلك.

ومن هنا يمكن القول بأن تنمية المعلم باعتبارها من أهم متطلبات عمليات الإصلاح المدرسي تؤثر تأثيراً كبيراً علي مستويات النجاح التي يـتم تحقيقها في ظل هذا الإصلاح المدرسي، نتيجة لاشتمالها علي العديد

* المصدر: قناة (كتب تريد) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

من الاتجاهات المختلفة، وتأثيرها الكبير على كافة أركان العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة، كما أن تنمية المعلم تساهم في تضييق الفجوة في العلاقات بين المعلم والإدارة المدرسية نتيجة لقيام المعلم فى ظل الإصلاح بالعديد من المهام والمسئوليات القيادية والإدارية التي تتطلب منه التعاون الجماعي مع أفراد العمل الإداري والتنظيمي داخل المدرسة.

ومما سبق نؤكد على أن تنمية المعلم تعتبر مركز عمليات الإصلاح المدرسي، حيث يدرك الجميع من صناع قرار ومشرعين ومعلمين ومديرين الأهمية الكبرى التي تضفيها برامج التنمية علي عمليات الإصلاح المدرسي نتيجة لمساهمتها في تعزيز القدرات والمهارات والفعاليات الخاصة بالعمل الأكاديمي من حيث تأثيرها الكبير علي معدلات الرضا والأمان الوظيفي لدي المعلم ومعدلات الجودة المرتفعة في الاستيعاب الأكاديمي للطلاب، نتيجة لتطويرها قدرات المعلم ومهاراته في التدريس مما ينعكس بالتالي علي المستوي العام للطلاب داخل الفصول المدرسية.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

المراجـــــع

* مكتبة ابن عمرش *

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أحمد إسماعيل حجي(٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والمدرسية: دار الفكر العربي، القاهرة
- أحمد صقر عاشور (١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد على غنيم (١٩٩٥): دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية فى تنمية المديرين مهنياً فى مدارس المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع٢٩ .
- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤): مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، المنصورة.
- السيد سلامة الخميسي (٢٠٠٠): التربية والمدرسة والمعلم: قراءة اجتماعية ثقافية، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- السيد علية (٢٠٠١) : تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- آن ليبرمان، ملبرى ماك لفلن (٢٠٠٠):المهنية فى مجال التدريس – **التنمية المهنية فى الولايات المتحدة السياسات والتطبيقات، مستقبليات مجلة فصلية للتربية المقارنة، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة.**
- إيمان زغلول راغب (٢٠٠١) التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي فى جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس.
- توفيق محمد عبد المحسن(٢٠٠١) : تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة.

* المصدر : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

-جابـــر عبد الحميد جابر(٢٠٠٠) : مدرس القرن الحادي والعشرين – المهـــارات والتنمية المهنية، سلسلة المواجع فى التربية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة.

– جابـــر عبد الحميد جابر(١٩٩٩): استراتيجيات التدريس والتعلم ، دار الفكر العربي، القاهرة .

-جابـــر عبد الحميد جابر (١٩٩٨): التدريس والتعلم: الأسس النظرية- الاستراتيجيات والفاعلية ، دار الفكر العربي.

-جمال الخطيب (١٩٩٠): تعديل السلوك : القوانين والإجراءات، الطبعة الثانية، مكتبة الصفحات الذهبية ، الرياض.

-جـــون كاربنـــتر (٢٠٠١): مديـــر المدرسة ودوره فى تطوير التعليم، ترجمة عبد الله أحمد شحاته ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

-حســـان محمد حسان (وآخرون) (٢٠٠١): أصول التربية ، دار الكتاب الجامعي، العين، الطبعة الثانية.

-حســـن أحمـــد الطعـــانى (٢٠٠٢): التدريب – مفهوم وفعالياته- بناء البرامج التدريبـــية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-حســـين كـــامل بهـــاء الدين (٢٠٠٣) : مفترق الطرق، دار المعارف- القاهرة.

-حســـين كـــامل بهـــاء الدين (٢٠٠٣) : مفترق الطرق، دار المعارف، القاهرة.

-سارلز شيفر، هوارد ميلمان (١٩٨٩) : مشكلات الأطفال والمراهقين وأســـاليب المســـاعدة فـــيها، تـــرجمة نسيمه داود، وترب حمدي، منشورات الجامعة الأوروبية، عمان.

* المصدر : قناة (كتب تيوبات) على التليجرام *

* مكتبة ابن عمرش *

-سالم سعيد حسن القحطانى(٢٠٠١) : القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادى العالمى، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.

-سلامه عبد العظيم حسين(٢٠٠٤): اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.

-سلامه عبد العظيم حسين(٢٠٠٥): الاعتماد وضمان الجودة فى التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

-سلامه عبد العظيم حسين(٢٠٠٦): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار النهضة العربية، القاهرة.

-شبل بدران الغريب(٢٠٠٢): التعليم وتحدى الثورة المعرفية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمى السابع، كلية التربية، جامعة طنطا، في الفترة من ٢٨ – ٢٩ ابريل.

-صفاء محمود عبد العزيز (٢٠٠٤): التوجيه التربوي في مجتمع المعرفة وإدراكات الموجه الفكرية لدوره الجديد مستقبل التربية العربية، المجلد ١٠، العدد ٣٤.

-صلاح الدين عبد الباقى(٢٠٠٠) : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، الإسكندرية.

-صلاح الدين عبد الباقى(٢٠٠٢) : السلوك الفعال فى المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

-عبد الحكم احمد الخزامي.(٢٠٠١) : تنمية مهارات مسئولى التدريب، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

-عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤): العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

-عبد الفتاح حسين دياب (١٩٩٦): دور المدير فى تطوير العمل الإداري، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مطبعة النيل، القاهرة.

* المصلس : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *

* مكتبة ابن عموش *

- عبد المحسن عبد المحسن جودة (١٩٩٨) : دليل المديرين ورجال الأعمال والباحثين في إدارة الأفراد ،دار الأصدقاء للطباعة ، المنصورة .
- عقلة المبيضين، أسامة جرادات (٢٠٠١) : التدريب الإداري الموجة بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- علاء محمد سيد قنديل (٢٠٠١): التعليم عن بعد ودوره فى تدريب القيادات التعليمية فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها.
- على السلمى (٢٠٠٣) : إدارة التميز، مكتبة غريب، القاهرة.
- فؤاد أبو حطب (١٩٩٨): " التعليم المصري في القرن الحادي والعشرين"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد (١٩) المجلد (٨) .
- فاروق الروسان (٢٠٠٠): تعديل وبناء السلوك الإنساني، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.
- فياتر جيرزي (١٩٩٧): التعليم في القرن ٢١، مركز الإمارات للدراسات الاستراتيجية، أبوظبي.
- كامل حامد جاد (١٩٩٩): التنمية المهنية لمعلمى المرحلة الثانوية فى مصر (معالم سياسة مقترحة)، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠١) : التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثامنة والعشرون، القاهرة.
- محمد الأصمعى محروس(٢٠٠٢) : أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة، مجلة البحث العلمي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عمرش *

-محمد جميل منصور (١٩٩٠) : النشاط المفرط لدي الأطفال وكيف تتعامل معه ، سلسلة بحوث نفسية وتربوية ، دار الهدي ، الرياض.

-محمد عابد الجابري (١٩٩٧): " التربية ومستقبل التحولات المجتمعية في الوطن العربي "، المجلة العربية للتربية، عدد خاص، العدد، المجلد (١٧).

-محمد محروس، محمد عبد الرحمن (١٩٩٨): العلاج السلوكي الحديث -أسسه وتطبيقاته ، دار قباء للنشر والطباعة والتوزيع ، القاهرة.

-محمد محمد الحماحمي (١٩٩٩) : التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوي- التعليم والتربية البدنية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

-محمد محمود الحيلة (٢٠٠١): طرائق التدريس واستراتيجياته، دار الكتاب الجامعي، العين.

-محمود عطا حسين (١٩٩٧): الإرشاد النفسي والتربوي: مداخل نظرية، الواقع ، الممارسة ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض.

-محمود فوزي أحمد بدوى (٢٠٠١) : تدريب مدير المدارس الابتدائية فى ضوء احتياجاهم ومسئولياتهم المهنية ومتطلبات وظائفهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بشبين الكوم.

-نوال نصر (٢٠٠٢): ملامح استراتيجية للتنمية المهنية لمعلمي التربية الخاصة، دراسة تحليلية،مجلة مستقبل التربية العربية، ع٢٥، القاهرة.

-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١) : قوار وزاري رقم (٩٠) بتاريخ ١٨/ ٢٠٠١/٤،بشان إنشاء وحدة للتدريب المدرسية، القاهرة.

-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢) : دليل التدريب داخل المدرسة،برنامج تحسين التعليم، وحدة التخطيط والمتابعة، القاهرة.

-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢): القرار الوزارى رقم ٤٨ بتاريخ ٣/١٦ /٢٠٠٢، بشأن تغيير مسمى وحدات التدريب إلى وحدات التدريب والتقويم .

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *

* مكتبة ابن عموش *

-وزارة التربـــية والتعلـــيم (٢٠٠٢): مبارك والتعليم: النقلة النوعية في التعليم- تطبيق معايير الجودة الشاملة، القاهرة.

-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣) : مبارك والتعليم "التعليم المصرى فى مجتمع المعرفة"، قطاع الكتب، القاهرة.

-يوســف قطاحـــي، نايفــة قطامـــي (٢٠٠٢): إدارة الصفوف: الأسس السيكولوجية، دار الفكر، عمان.

* المصدر: قناة (كتب تويتة) على التليجرام ○

* مكتبة ابن عمرش *

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- American Guidance Services (1996): Discipline Strategies; Tough Time for Teachers , Circle Pioneers, American Guidance Services.
- Ball, D. L, & Cohen, D.K. (1999), Developing Practice, Developing Practitioners: Toward a Practice-Based Theory of Professional Education. In G, Sukes & L.Darling-Hammond (edrs.), Teaching as the learning profession: Handbook of Policy and practice. (PP. 3-32). San Francisco: Jossey-Bass.
- Baran , Eleaner (1992): Discipline Strategies for Teachers, Open University Press, London.
- Bear, George (1998): School Discipline in the United States; Prevention, Correction, and Long – Term Social Development, School Psychology Review, Vol.27, No.1 .
- Beetham, Helen & Baily, Paul (2002): Academic & Educational Development, Kogan Page, London.
- Berns, Barbara et al(1996): Standards-Based Reform: Baseline Report Corpus Christi Independent School District, Education Matters, Inc. Cambridge, Massachusetts.
- Blandford, Sonia (2000): Middle Management in Schools, Financial, London.
- Blandford, Sonia (2001): Managing Professional Development in Schools, Routledge, London.

* المصلس : قناة (كتب تربوية) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- Blandford, Sonia, (1998) : Professional Development Manual, Prentice Hall, London.
- Bonfadini, John (1993): Discipline, Education's Number One Problem, Monograph 2, Virginia Council on Technology Teacher Education, Virginia.
- Burrows, Kim & et al (2002): Effeetive Discipline for Children, Predictor Child Health , Vol .9 No.1,pp.65-78.
- Burt Vikky (2000): Test Your Management Skills Management Hooves, British Library Cataloguing Library, England.
- Bush, L. & Hill ,T. (1993): The right to teach , the right to learn , British Journal of Special Education, Vol .20, No.1.
- California Commission on Teacher Training (2002) : Standards of Quality and Effectiveness for Professional Teacher Induction Programs,California.
- Carey, John(2002) : Professional Development schools, (www.Jcarey@ uwf. edu).
- Castaldo, Clare (2003) : Essential Components of an Educational / Professional Development Program in Public Relations, M A Dissertation, Seton Holl University
- Choi,'et al(; 2001): Strategies for Facilitating School-Based Reform, education reform, school-based reform, educational improvement.
- Chung, J. (2000): School-based Teacher Improvement as an Effective Support for Mathematical Curriculum Reform, Proc. Natl. Sci. Counc. ROC(D), Vol. 10, No. 2.

* المصلس : قناة (كتب تويتة) على التليجرام *
* مكتبة ابن عموش *

- Clair, Nancy & Adger, Carolyn (1999): Professional Development for Teachers in Culturally Diverse Schools, Northwest and Islands Regional Educational Laboratory, Brown University, Washington.
- Clement, M. & Vanderberghe, R. (2001): How School Leaders can Pramote Teacher's Professional Development; An Account from the Field, School Leadership and Management, Vol.21, No.1.
- Clement, M. (2001) : Leading Teacher's Professional Development, School Leadership & Management, Vol. 21, No.1.
- Committee on the Rights of the Child (2001): Corporal Punishment in Schools in South Asia, Day of General Discussion on Violence against Children, USA 28 sept.
- Council for Children with Behavioral Disorders(CCBD) (2002): School Disciplie Policies for Students with Significantly Disruptive Behavior, Reston, Available at (www. CCbd. Et.)..
- Datnow, A. et al (2002): Extending Educationla Reform, Routledge & Falmer, Taylor And Francis Group, London & New York.
- Dean Joan (1995): Managing the Primary School, 3rd Ed., Routledge, London.
- Devoe, Jill (2002): Indicators of School crime and Safety, Education Statistics Services Institute, U.S .A.
- Dolci, E. (2005): Leave No Teacher Behind: A Classroom-Based Study of School Reform and Teacher Agency, A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Bachelor of Arts in Anthropology at Bryn Mawr College.

* مكتبة ابن عموش *

- Douglas, E. & Straus, M.(2002): Corporal Punishment Experienced by University Students in 17 Countries and it Relation to Assault and Injury of Dating Partners, University of New Hampshire, Hampshire.
- Dreikurs, R. & Cassels, P. (1972) : Discipline Without Tears, Southern Books, New York.
- Dunham, Jack (1995): Developing Effctive School Management, Routledge, New york.
- Durrant , J. (1999): Evaluating the Sweden Corporal Punishment and child Abuse , NEGL ,Vol. 23.
- Ellis, H. et al (1996) : Positive Classroom Management, A Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts in Teaching and Leadership, Saint Cavier University and IRI/ Skylight.
- Elmore, R., & Burney, D. (1997). Staff Development and Instructional Improvement: Community District 2. New York City. Unpublished manuscript
- Elmore, Richard F. (2002): Bridging the Gap between Standards and Achievement: The Imperative for Development in Education/ Albert Shanker Institute.
- Epps, D.& Morrison, H., Middle School and Accountability-Based Reform, Virginia Commonwealth University, Richmond, 2004.
- -Fessler, R. et al. (1999): Teacher Professional Development: a Multiple Perspective Approach. Amsterdam/Lisse; Berwyn, PA: Swets& Zeitlinger.
- Fiedler, Fred (1996) : Research on Leadership Selection and Training : One View of the Future, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No.2.

* مكتبة ابن عمرش *

- Fullan, M & Hargreaves, A (edr) (1992). Teacher Development and Educational Change. London: Farmer press.
- Fullan, M. (1991). The New Meaning of Educational Change. New York: Teachers College Press.
- Gallucci et al(2003): Standards-Based Reform and Small Schools of Choice: How Reform Theories Converge in Three Urban Middle Schools, Center for the Study of Teaching and Policy A National Research Consortium.
- Gardener, W. & Abulibda, A. (1995): Professional Development Schools: How Well will they Travel? Journal of Education for Teaching Vol 21, No 3.
- Garibaldi, Jonathan (1997) :Intelligent Techniques for handling Uncertainty and The Assessment of Neontal Outcomes ,PhD Dissertation, University of Plymouth.
- Gebremedhin, Tesfa & Schaeffer, Pester (1999) : Leadership Challenges for Effective Management, Black Hall Publishing London.
- Glatborn, Allan (1992): Teachers as Agents of Change. A New Look at School Improvement, National Education Association of the US., New York.
- Glover, Derek & Law, Sue (1996) : Managing Professional Development in education, Kogan Page Limited, London.
- Golden , D . (1993) : Discipline of Student with Disabilities , A decision –making model for principals, NASSP Bulletine , vol 2, No.550.
- Goodlad, J. (1983). The School as Workplace. In: Grihin, G. (edr.), Staff Development NSSE Year Book. Chicago : University of Chicago Press.

* مكتبة ابن عموش *

- Green, Jan (1998) : Teacher Professionalism, Teacher Development School Improvement, from Halsall, Rob : Teacher Research and School Improvement, Open University, Press, USA.d
- Guskey, R. (1999): Evaluating Professional Development, Crowin Press.
- Guskey, R. (2002) Professional Development and Teacher Change. Teachers and Teaching: Theory and Practice. Vol. 8, No 314.
- Guskey, Thomas (2000): Evaluating Professional Development Corwin Press, Ltd, California.
- Guskey, Thomas (2002): Does it make a difference ? Evaluating Professinal Develepment, Educatainal Leadership, Vol. 59, No.
- Hamalian, A. (1979): Pupil Control Ideology; Comparative Perspective , Aberta Journal of Educational Research ,Vol. 25.
- Hargreaves, A. (2001): The emotional Geographies of Teacher Relations with Colleagues, International Journal of Educational Research. 35.
- Harrison, R. (2003): Learning for Professional Development, from Kydel, Lesley et al., : Leading People and Teams in Education, the Open University Press, London.
- Hartzel, G. & Petrie,T.(1992) :The Principal and Discipline ; Working with School Structures, Teachers and Students,ERIC,ED12678.
- Haslam, S. (2001): Strategies For improving Professional Development : a guide for School Districts.
- Hauser, B. (2002) : Question and Answer Hand Book for Professional Development, Kentucky Department of Education.

* مكتبة ابن عموش *

- Hickcox S.& Musella, D (1992): Teacher Performance Appraisal and Staff Development ' In: Fullan, M.and Hargreaves, A. (edrs.) Teacher Development and Educational change. London. The Flamer pres.
- Holifield, David & Thomas, Nigel (1999) : Continuous Professional Development : Why Improving Managers and Management is Difficult, Global Journal of Eng. Edu. Vol. 3, No.3, Australia.
- Hoprins, David (1993): A teachers Guide to Classroom Research ,2nd Ed. Open University Press, Philadelphia.
- Hord, Shirley M. (2003): Learning Together, Leading Together: Changing Schools through Professional Learning Communities.
- Hoy, W. & Miskell, C. (1982) : Educational Administration , Randam House, New York.
- Hoy, W. and Henderson, J. (1983): Principal, School Climate and Pupil Control Orientation , Alberta Journal of Educational Research , Vol. 29, pp 123-130.
- Huberman, M. (1995) Professional Carers and Professional Development: Some intersections, in: T.R. GUSKEY & M. HuBERMAN (Eds) Professional Development in Education: New Paradigms and Practices (PP. 193-224) New York, Teachers College Press) .
- Isik, H. (2000): From Policy into Practice, the Effect of Principal Preparation Programs on Principal Behavior, A paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Albuquerque, New Mexico, U.S

* مكتبة ابن عموش *

- Jankowski, Kathrine (2002) : Community Building ; A positive Approach to Discipline in Schools, NDEC, Gallaudet University, Washington,D.C.
- Joan , G. (1992): School Discipline, Eric, ED.350727.
- John, W. (2005): Classroom Assessment in Malawi: Teachers' Perceptions and Practices in Mathematics, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor Of Philosophy, Blacksburg, Virginia.
- Johnstone , M. & Munn , P. (1992) : Discipline in Scottish Secondary Schools; A Survey , The SCRE Center , University of Glasgow , Glasgow.
- Jon, E. (2002): Care and Control, on the Relationship between Discipline and Counseling in Education, CDTL Brief, Vol .5, No.5.
- Kagan, S. & Kagan, M.(1998): Staff Development and Structural Approach Cooperative Learning, from Brody, Celeste & Davidson, Neil : Professional Development for Coeperative Learning State University New York Press, New York.
- Kelly, K. (2002) : The Effects of The Use of PEGS! On Teacher Classroom Behavior Management, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Athens Georgia.
- Kersaint, G. et al., (2003) : The Principal's Role in Supporting Professional Development, David C. Anchin Center, University of South Florida, Florida.
- Kurtenbach, K.(2000): Standards-Based Reform: The Power of External Change Agents, Public Education Network, Spring.

* مكتبة ابن عموش *

- Lacey, K. (2002) : Factors that Impact on Principal-Class Leadership Aspirations, Submitted in total fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Education Policy and Management, The University of Melbourne.
- Laut, J. (1999) : Classroom Management: Beliefs of Preservice Teachers And Classroom Teachers Concerning Classroom Management Styles, A Paper Presented at The Fall Teachers Education Conference, Charleston ,S.C.
- Levine, Marsha. (1998). "Can Professional Development Schools Help Us Achieve What Matters Most?" Action in Teacher Education, 19(2).
- Linda , S. (1992) : Relationship Between Pupil Control Ideology and the Quality of School Life , Journal of Invitational Theory and Practice , Vol.42 , No. 2.
- Little, J.W. (1993): Teachers Professional Development in a climate of Educational Reform'. Perspectives an Personalizing Education- Sept.
- Lord, B. (1994): Teachers' Professional development: Critical Colleagueship and the Role of professional Communities. In N. Cobb (edr.), Thefuture of education Perspectives on National Standards in America. New York: College Board.
- Loucks, H.& Stiles, E. (2003): Designing Professional Development for Teachers of Science and Mathematics, Crowin Press.
- Lowden, Christine (2003): Evaluating the Effectiveness of Professional Development, PhD Dissertation, Seton Hall University.

* مكتبة ابن عموش *

- Macbeath, John Myers (1999): Effective School Leaders; How to Evaluate and Improve Your Leadership Potential financial Times, London.
- Mariage P.(2005): Meeting the Challenge of Adequate Yearly Progress (AYP) Through School Reform: Accountability Is Outcomes Based, But Input and Process Driven, published in FOCUS on Result.
- Marija, N. (1998): SPSS Guide to Data Analysis for SPSS with Additional Instructions for SPSS / PC+ , 3ed ed. Chicago, SPSS, Inc.
- Marsha L. (2001):Standards for Professional Development Schools, National Council for Accreditation of Teacher Education.
- Marsha, M. & Carol, K. (2001): Why Can't we Get it Right Professional Development in Our Schools, Stick or Carrot – Corwin Press, California.
- Marshal, S. et al., (2000) : Leading Academics, Learning About their Professional Needs, International Journal for Academic Development, Vol. 5, No.1.
- Matasove, Eugene (2000) Role of The Teacher: Disciplines in The Classroom, University of Delaware, available at (www.epaa.asu.edu. Com).
- McCullum P.(2005) Six Points of Effective Partnerships, Public Education Network, Spring.
- Murrell, Peter. ((1998). Like Stone Soup: The Role of the Professional Development School in the Renewal of Urban Schools. Washington DC: AACTE.

* مكتبة ابن عموش *

- Nancy, M.et al (1998) : Classroom Management Training: Class size and Graduate Study: Do These Variables Impact Teachers Beliefs on Classroom Management Style? A paper Prepared for the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, April 13-17.
- National Center for Education Statistics(NCES) (1992): Violence and Discipline Problems in U.S Public Schools , FRSS, New York.
- National Council for Accreditation of Teacher Education. (2001): Standards for Professional Development Schools, Ncate: Washington, DC.
- Nelson, M. (2002): A Qualitative Study of Effective School Discipline Practices; Perceptions of Administrators, Tenured Teachers, and Parents in Twenty Schools, PhD Dissertation, East Tennessee State University, Tennessee
- Nicoll, W. (2000):Family-School Dynamics and Student Achievement, A paper presented at the ICASSI 95 28 Annual Rudolf Dreikus Summer Institute, USA
- NSDC (2003) : Standards for Staff Development available at (www.pen.k12.va.us.htm)
- O'Hanlan, Christine (1996) : Professional Development Through Action Research in Educational Settings the Falmer Press, London.
- Parsed, B. et al (2000) : Teacher Preparation And Professional Development, National center for Education Statistics, Washington D.C.

* مكتبة ابن عموش *

- Pearson, B. (1995) : Students Teaching Students to Use The Electronic Information Retrieval Services in High School, AReport Presented for The Degree of Doctor of Education, Nova Southeastern University, U.S.A.
- Peterson, K. (2001) : Reculturing Schools, Journal of Staff Development, Summer, Vol. 23, No.3.
- Presley, Jennifer et al (2005) : Examining the Distribution and Impact of Teacher Quality in Illinois, Policy Research Report, http://ierc.siue.edu
- Princeton Charter School(PCS) (1999): Student Discipline Policy and Expulsion Criteria, New Jersey, USA.
- Reimers, E. & Reimers, F. (2000) : The Professional Development of Teacher as a Life long Learning; Models, Practice and Factors the Influence it, A paper presented for the Boord on International Comparative Studies in Education of the national Research Council, Washington.
- Riley, Richard (1996): "Goal 4: Teacher Professional Development", U.S. Department of Education August 1996.
- Rudoph , D.(1984) :New Steps towards Improved Discipline, NASSP Bulletin ,Vol.68, No.467,pp.117,128.
- Sanderson, V. (2002) : Diversity and Discipline the Impact of Punishment on indigenous Students ; Attitudes towards Schooling, A paper presented at the Crime Prevention.Conference , Sydney.
- Sandra, J. (1985) : Pupil Control Ideology and Middle School Concept Implementation in selected Oakland Middle Schools, EdD Dissertation, Michigan State University.

* مكتبة ابن عموش *

- Schifter, D., & Fosnot, C.T. (1993). Reconstructing Mathematics Education: Stories of Teachers Meeting the Challenge of Reform. New York: Teachers College Press.
- Sparks, D. & Loucks-Horsley, (1990), Models of Staff Development, In W.R. Houston, M. Haberman & J. Sikula (Eds.) Handbook of Research on Teacher Education (PP. 234-250). New York: Macmillan
- Sparks, D. (2002): Designing Powerful Professional Development for Teacher and Principols. Oxford, OH: NatiFonal Staff Development Council.
- Sparks; D.& Hirsh, S. (1997): "A New Vision for Staff Development", Association for Supervision& Curriculum Development.
- Speck, M.& Kinpe, C. (2000): Why can't we get it Right? : Professional Development in Our Schools, Corwin Press.
- Stein, M. et al. (1999): The Development of Professional Developers: Learning to Assist Teachers in New Settings in New Days. Harvard Education Review v.69, No 3.
- Stevenson ,William (1996): Production /Operations Management , 5rd Ed., Irwin, London.
- Stoll, Louise (1992) Teacher Growthin the Effective School. " In: Fullan, M& Hargreaves (edrs) Teacher Development and Educational change . London: The Falmer Press.
- Streinger, Melissa (2001): Preventing and Countering School based Harassment; A resources Guide for K-12 Educators, Northwest Regional Educational Laboratory London.

* مكتبة ابن عمرش *

- Supovitz P. (2001): Instructional Leadership in a Standards-based Reform, the Consortium for Policy Research in Education, 2001.
- Teitel, L. (1998). Professional Development Schools: A literature review. In Marsha Levine (edr) Deigning Standard That Work for Professional Development Schools NCATE.
- Teitel, L. (2004). How Professional Development Schools Make a Difference: A Review of Research. NCATE: Washington, DC.
- Troyer, M. (2004): "Annual Report of High quality Professional Development: No Child Left behind Act 2001", Center for the Teaching Profession.
- University of Wales Swanson (2001) : Quality and Standards in Post 16 Education and Training in Wales; Curriculum Area Assessment Report, Wales.
- Vincent, S. (1999): A Resource Handbook for Small Rural School, Northwest Regional Educational Laboratory, Portland.
- Warren, H. (1999). Professional Development Partnership. Education Policy Review, V. 100.
- Wheelock, A. (2000): "Professional Collaboration to Improve Teacher and Student Work" Center for Collaborative Education, Boston, Massachusetts, Vol.1, No.1.
- Wideen, F. (1992): "School- Based Teacher Development" . In: Fullan, M& Hargreaves (edrs), Teacher Development and Educational Change. London : The Farmer Press.
- William , Alezander (1993) : Pupil Control Ideology and Teacher Effectiveness, Journal of Invitational Theory and Practice, Vol. 1,No.2.

* مكتبة ابن عموش *

- Woodall, Jean & Winstandey, Daian (2000) : Management Development, Strategy and Practice, Blackwell, Oxford..
- Zuckerman, D.(2002): Comprehensive School Reform and District- and School-Based Improvement, A digest of research from the Laboratory for Student Success, Spotlight on Student Success.

* مكتبة ابن عموش *

الفهـــرس

* مكتبة ابن عمرش *

الفهـــرس

الموضـــــــوع	الصفحة
الفصل الأول	
إدارة الفصل الفعال	
مقـــدمة	٥
أولا: مفاهيم ومهام إدارة الفصل	١٢
ثانياً: مهارات إدارة الفصل	٢٢
ثالثا: أنماط إدارة الفصل ومراحلها	٤٤
أ- أنماط إدارة الفصل	٤٤
ب- مراحل إدارة الفصل	٤٦
(١) الإعداد قبل بدء الدرس	٤٦
(٢) بدء العام الدراسي	٤٩
(٣) تحقيق النظام والانضباط	٥٠
رابعاً: مداخل وأساليب إدارة الفصل	٥٧
(١) مداخل إدارة الفصل	٥٧
(٢) أساليب إدارة الفصل	٦٠
أ- خطة العمل	٦١
ب- القواعد والقوانين	٦٥
جـ- المكافآت	٦٩
د- النتائج	٧٤

* مكتبة ابن عموش *

الموضـــــــوع	الصفحة
خامساً: العمليات الأساسية لإدارة الفصل	٧٦
١- بداية الدرس	٧٦
٢- مشاركة الطلاب في الدرس	٧٨
٣- الترابط والتواصل مع الطلاب	٨١
٤- نهاية الشرح	٨٤

الفصل الثانى

جودة المعـــلم الفعال

مقيـــدمة	٩١
أولا: مقومات جودة المعلم الفعال	٩١
١- مفهوم جودة المعلم الفعال	٩٢
٢- مقومات المعلم الفعال	٩٦
٣- أهمية جودة المعلم	١٠٠
ثانياً: خصائص وسمات المعلم الفعال	١٠٢
ثالثاً: مجالات جودة المعلم	١٠٧
رابعاً: إجراءات تطوير جودة المعلم	١١٢
١- اختيار المعلم وتأهيله	١١٣
٢- التكيف الوظيفي للمعلم	١١٨
٣- تقييم أداء المعلم	١٢٥
٤- التنمية المهنية	١٢٦
خامساً: أدوار وكفايات المعلم الفعال	١٣٢
سادساً: دور المدير في جودة المعلم	١٣٩
سابعاً: المدارس الفعالة	١٥٧

* مكتبة ابن عمرش *

الموضـــــــوع	الصفحة
الفصل الثالث	
أيدلوجية الضبط المدرسي	
مقـــدمة	١٦٥
أولا : أيديولوجية ضبط سلوك التلاميذ	١٦٩
١- أهداف ضبط سلوك التلاميذ وأهميته	١٧٢
٢- مسئولية المعلمين في تحقيق الضبط المدرسي	١٧٥
٣- مبادئ إيديولوجية ضبط سلوك التلاميذ	١٧٨
٤- الاتجاهات الحديثة فى أيديولوجية ضبط سلوك التلاميذ	١٨٠
ثانياً: العقاب المدرسي وأساليبه	١٨٥
ثالثاً: الضبط الفعال في المدارس	٢٠٠
١- مرتكزات لتحقيق الضبط الفعال في المدارس	٢٠٠
٢- معايير الضبط الفعال في المدارس	٢٠٢
٣- إرشادات لتحقيق الضبط الفعال في المدارس	٢٠٢
٤- قواعد تحقيق الضبط الفعال	٢٠٣
الفصل الرابع	
التنمية المهنية للمعلم	
مقـــدمة	٢٠٧
أولا: التنمية المهنية المستديمة للمعلم	٢٠٩
١- مفهوم التنمية المهنية	٢١٠
٢- أنماط التنمية المهنية	٢١٥

* مكتبة ابن عموش *

الموضـــــــوع	الصفحة
ثانياً: منطلقات وخصائص التنمية المهنية للمعلم	٢١٧
١- متطلبات نموذج التعلم الجديد	٢١٧
٢- منطلقات أساسية للتنمية المهنية	٢٢٠
٣- خصائص التنمية المهنية	٢٢٤
٤- المبادئ الحاكمة لتخطيط وتنفيذ التنمية المهنية	٢٢٩
٥- أساليب التنمية المهنية	٢٣٤
ثالثاً : المراحل الأساسية لبرامج التنمية المهنية للمعلم	٢٣٨
المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية :	٢٣٨
المرحلة الثانية: تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية	٢٤٠
المرحلة الثالثة : التنفيذ والتقويم	٢٤٥
رابعاً: وحدات التدريب والتقويم المدرسية	٢٤٧
١- الأسس والمبادئ التي تنهض عليها هذه الصيغة الجديدة:	٢٤٧
٢- التجربة المصرية في مجال تنظيم وحدات التدريب والتقويم المدرسية	٢٤٨
٣- ملاحظات نقدية حول القرارين الوزاريين لوحدات التدريب والتقويم	٢٥٠
الفصل الخامس	
نماذج فعالية برامج تنمية المعلم	
مقدمة	٢٥٧
أولا: أهداف برامج تنمية المعلم	٢٥٧
ثانيا: أشكال تنمية المعلم وأنماطها:	٢٦٠

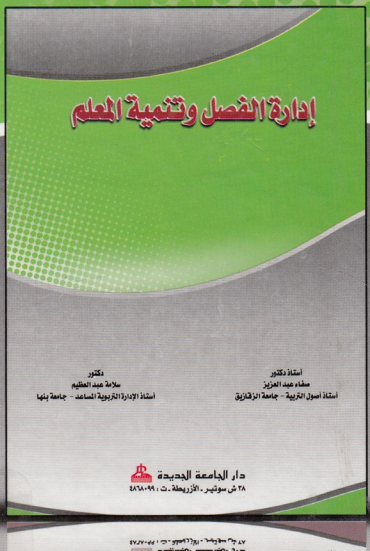
* مكتبة ابن عموش *

الموضـــــــوع	الصفحة
ثالثاً: إجراءات تصميم برامج تنمية المعلم	٢٦٨
رابعاً: نماذج تنمية المعلم	٢٧٦
١- النماذج المتمركزة علي المدرسة	٢٧٦
٢- النماذج الجماعية المشتركة	٢٩١
خامساً: معايير برامج تنمية المعلم	٣٠٣
سادساً: تقييم فعالية برامج تنمية المعلم	٣٢٠
سابعاً: نماذج تقييم فعالية برامج تنمية المعلم	٣٢٣
الفصل السادس	
تنمية المعلم والإصلاح المدرسي	
مقدمـــة	٣٣٧
أولا: تنمية المعلم ومنطلقات الإصلاح المدرسي:	٣٣٨
١- تنمية المعلم والمحاسبية الأكاديمية	٣٣٨
٢- تنمية المعلم والتغيير المدرسي	٣٣٨
٣- التنمية وجودة المعلم	٣٤١
ثانياً: القيادة المدرسية والإصلاح المدرسي	٣٤٤
ثالثاً: الإصلاح المتمركز على المدرسة	٣٥٤
١- مدخل التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة	٣٥٦
٢- مراحل الإصلاح المتمركز على المدرسة	٣٥٩
المرحلة الأولى: التخطيط	٣٥٩
المرحلة الثانية: تحديد المعايير	٣٦١

* مكتبة ابن عمرش *

الموضـــــــوع	الصفحة
المرحلة الثالثة: التطبيق	٣٦٦
أ- تغيير نظم التقويم والمتابعة	٣٦٦
ب- بناء القدرات الإدارية والتعليمية	٣٦٧
جـ- التطبيق النهائي للمعايير	٣٦٩
٣- تأثـير تنمـية المعلـم علـي عمليات الإصلاح المدرسي:	٣٧٠
المراجع	٣٧٥
الفهرس	٣٩٩

* مكتبة ابن عموش *



Bibliotheca Alexandrina
0993035

* مكتبة ابن عموش *