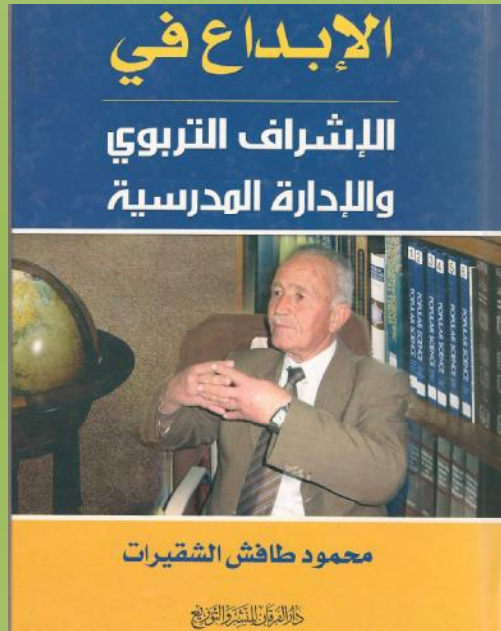


وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية

تلخيص كتاب

"الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية"

للدكتور / محمود طافش الشقيرات



مقدم من / نادية فهد الغشيان

الرقم الجامعي ٤٣٠٩٢٢٤٥٣

برنامج الماجستير (إدارة تربوية)

إشراف الدكتور الفاضل / محمد الحربي

مقرر "إدارة مدرسية" ٥٣١ إدت



مقدمة

إن أهمية تلخيص كتاب " الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية تعود إلى أمرين أساسيين:

■ الأمر الأول: هو تقديم هذا الملخص كأحد متطلبات مادة الإدارة المدرسية (٥٣١ إدت) والتي يشرف عليها الدكتور الفاضل /محمد محمد الحربي.

■ الأمر الثاني: هو حاجة الدارسة إلى الاطلاع على مثل هذه الكتب لمناسبتها مع طبيعة عملها كمشرفة تربوية في الميدان التربوي وكون عملها أيضاً مرتبط مباشرة بالإدارة المدرسية. لذا كانت عملية الاطلاع على هذا الكتاب مطلباً ضرورياً تراه الدارسة خاصة أنه يتطرق إلى موضوع مهم و غير اعتيادي وهو الإبداع ، وتأمل الدارسة أن تكون قد استخدمت الأسلوب الصحيح في تلخيص هذا الكتاب دون إسراف أو قصور .

وستقوم الدارسة باستخدام المنهج التالي في عرض الملخص :وهو أن يتم عرض مقدمة تعريفية عن الكتاب تحتوى على اسم الكتاب والمؤلف والطبعة وعدد الصفحات ودار وسنة النشر ، ثم ستقوم الدارسة بعرض محتويات الكتاب وفصوله وعدد المراجع التي رجع إليها المؤلف، ثم ستبدأ بعد ذلك بتلخيص أهم موضوعات كل فصل ، ثم ستعرض في نهاية ذلك أهم الملاحظات على هذا الكتاب ومقترحات لتطويره.

مقدمة تعريفية عن الكتاب

اسم الكتاب: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.

اسم المؤلف: محمود طافش الشقيرات.

الطبعة: الأولى ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م.

عدد الصفحات: ٢٥٠ صفحة.

دار النشر: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

سنة النشر: ٢٠٠٤م.

تضمن الكتاب فهرساً وضع في بدايته اشتمل على عنوان الفصل وتدرج تحته المواضيع التي سيتحدث عنها الكاتب وفيما يلي جدول بعناوين الفصول وموضوعاتها الرئيسية .

محتويات الكتاب:

الفصل	عنوان الفصل	الصفحات
الأول	الإبداع	من ١١ إلى ٦١
الثاني	قضايا الإشراف التربوي	من ٦٩ إلى ١٠٤
الثالث	أساليب الإشراف التربوي	من ١٠٩ إلى ١٦٠
الرابع	الإدارة المدرسية	من ١٦٩ إلى ١٨١
الخامس	كيف تكون مشرفاً تربوياً مبدعاً؟	من ١٩٣ إلى ٢٠٥

قائمة المراجع:

رجع مؤلف الكتاب إلى سبع وستون مرجعاً عربياً وأربع مراجع أجنبية ذكرت في نهاية الكتاب.

الفصل الأول: الإبداع

في هذا الفصل تناول الكاتب المواضيع الآتية:

الإبداع: حيث قام بتعريف الإبداع على النحو التالي:

الإبداع في اللغة: يعني الخلق والإنشاء والاستنباط، يقال أبدع الرجل شيئاً أي اخترعه.

كما أورد الكاتب تعريفات عديدة لمفهوم الإبداع اصطلاحاً نذكر منها تعريف الكاتب حيث يرى أن الإبداع هو "القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد حلول لها ومخارج منها باعتماد أساليب علمية تستند على أفكار عميقة مبتكرة، يتمخض عنها اكتشافات جديدة وأعمال مميزة تحدث تطوراً وتحسيناً في المجتمع.

التفكير الإبداعي: ذكر الكاتب أيضاً عدة تعريفات لهذا المفهوم نذكر منها تعريفه هو حيث قال : أنه تفكير متجدد قائم على أسس علمية ويتغذى من منهاج مدرّوس ومتكامل، وينمو بالجد والاجتهاد وسعة الاطلاع ويثمر أفكاراً نافعة ويترتب عليه تغييرات مرغوبة في السلوك وفي طرائق التفكير، وهو غاية ما تصبو إليه التربية البناءة.

مراحل التفكير الإبداعي:

- ١ - مرحلة التحضير أو الإعداد: وهي الخلفية الشاملة في الموضوع.
- ٢ - مرحلة الكمون أو الاحتضان: وهي حالة من القلق والخوف اللا شعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول.
- ٣ - مرحلة الإشراف: وهي الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق.
- ٤ - مرحلة التحقيق: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمرضية.

المبدعون ودورهم في تنمية مجتمعاتهم:

ذكر الكاتب أن الطلاب المبدعون هم رصيّد الأمة الحضاري، وأبرز عوامل تقدمها وازدهارها في شتى مجالات الحياة لاستثمار وتنمية الثروات الوطنية.

مهارات التفكير الإبداعي:

أولاً: مهارات التفكير الناقد

هي فحص الحلول المقدمة وفق معايير متفق عليها مسبقاً، ومن ثم إصدار حكم عليها، ويشمل المهارات الآتية:

- أ - مهارة التفكير الاستقرائي: والهدف منها الوصول إلى استنتاجات تتخطى حدود المعلومات المتوفرة.
- ب - مهارة التفكير الاستنباطي: وتهدف إلى التوصل إلى معرفة جديدة عن طريق الاستدلال المنطقي.
- ج - مهارة التفكير التقييمي: وهي القدرة على تقييم الحلول والبدائل المقترحة لاختيار أفضلها وصولاً إلى اتخاذ قرارات صائبة ومفيدة.

ثانياً: مهارة حل المشكلات:

وهي عملية عقلية يستخدم فيها المتعلم ما لديه من معلومات ومهارات بهدف الاستجابة لمتطلبات ومواقف جديدة وغير مألوفة.

ثالثاً: مهارة صناعة القرار: وهي مهارة مهمة خصوصاً إذا كان القرار يتعلق بقضية يترتب عليها نتائج حاسمة، كأن يرغب طالب أنهى الدراسة الثانوية باتخاذ قرار حول مواصلة دراسته.

رابعاً: مهارة التفكير الإبداعي: ومن أهم القدرات المميزة للإنسان المبدع القادر على التفكير الإبداعي وهذه السمات هي:

١ - **الطلاقة:** حيث يكون المبدع قادراً على توليد الأفكار أو البدائل عند الاستجابة كمثير معين. وتوجد عدة أنواع للطلاقة منها الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، والطلاقة الفكرية، وطلاقة الأشكال.

٢ - **المرونة:** وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث والتخلي على الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها.

٣ - **الأصالة:** أي أن تتسم الأفكار المولدة بالجددة والابتكار والتفرد.

٤ - **الإفاضة:** وهي القدرة على التفضيل والتوضيح للأفكار المطروحة لحل المشكلات.

٥ - **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

٦ - **الخيال الواسع:** الذي يمكنه من اكتشاف العلاقات الجديدة بين الأشياء.

٧ - **الحرية:** المبدع بحاجة إلى الحرية ليتحرر من قيود القديم والروتين.

سمات الطالب المبدع:

الشعور بالرضا، الثقة العالية في النفس، قوة العزيمة والإرادة، القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء، القدرة على تحمل

المسؤولية، الميل إلى المغامرة، القدرة على الإقناع، التفاؤل والإحساس المرهف.

أساليب التعرف على المبدعين:

لقد ذكر الكاتب عدد من الأساليب للتعرف على المبدعين على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الكشف عن المبدعين والتعرف عليهم ، ومن أساليبها: النظر إلى نتائجهم المدرسية، النظر إلى ملاحظات المعلمين الذين يتفاعلون معهم، اختبارات الكشف عن المبدعين، اختبارات القبول والاستعداد، السجل التراكمي للطالب.

- المرحلة الثانية: مرحلة الحفز والتشجيع: حيث إذا لم يجد الطالب المبدع الرعاية والتشجيع فإن قدرته تنجو وتضعف.

وقد ذكر الكاتب طرق كثيرة لتنمية الإبداع وسوف نقتصر على ذلك الطرق الآتية:

١- طريقة حل المشكلات: وهذه الطريقة تمهيئ للمتعلم فرصاً من التحدي الذي يستثير طاقاته الإبداعية، وتتم هذه الطريقة على

ثلاث مراحل هي تحديد المشكلة، وتوليد الأفكار، والتخطيط.

٢- طريقة الاكتشاف: وهي تدريب التلميذ على ممارسة أساليب البحث العلمي، حيث يحدد المشكلة ويضع الفروض ويختبرها

ليتوصل إلى نتائج مفيدة.

٣- العصف الذهني: وهو تدريب المتعلمين على توليد الأفكار من خلال جلسات خاصة تضم عدداً محدوداً من الأشخاص

يتراوح في أغلب الحالات بين (٦-١٢) متدرجاً.

العوامل التي تساعد على تنمية التفكير الإبداعي:

١- توفير المعلم المؤهل القادر على رعاية المبدعين.

٢- توفير مادة دراسية حديثة وغير تقليدية تتسم بالمرونة والحيوية.

٣- توفير جميع الظروف والمناخات التي تساعد على تربية طاقات المبدعين.

٤- التخطيط لموقف صفي متكامل يعتمد على التفاعل الصفوي النشط القائم على طرح أسئلة سايرة تتحدى قدرات التلاميذ.

٥- تطوير الاختبارات وسائر أدوات القياس والتقويم.

مجالات تنمية الإبداع:

لقد ذكر الكاتب العديد من الأساليب التي تستخدم في تنمية الإبداع منها:

١- إنشاء الجمعيات والمؤسسات المؤهلة لتربية الذكاء ورعاية الإبداع.

٢- أسلوب المباريات العلمية.

٣- إقامة معارض يعرض فيها المبدعون أعمالهم ومخترعاتهم.

٤- تأسيس نوادي علمية خاصة بالمبدعين.

٥ - إشراك التلاميذ المبدعين في مجموعة من الأنشطة.

٦ - تنظيم دروس اختيارية، ذات محتوى واسع.

٧ - أسلوب الصفوف الموازية وهو يزود الطالب المبدع عبر منهاج خاص.

٨ - أسلوب المنح الدراسية، حيث تقدم منح دراسية للمبدعين.

دور المدرسة في رعاية المبدعين:

تهتم المدرسة بالمبدعين من مرحلة رياض الأطفال، وتستخدم بعض المدارس أسلوب القفز فوق الصفوف بتمكين الطالب المبدع من القفز عن صف أو أكثر، أو تخصيص صفوف خاصة بهم أو تنشئ نوادي علمية يرتادها المبدعون في أوقات الفراغ.

ويمكن للمدرسة أن تقوم بالآتي:

- تنظم محاضرات حول موضوعات إبداعية.
- تجهيز غرفة مصادر تشمل على تقنيات حديثة.
- تجهيز المكتبة بالكتب الحديثة التي تربي الإبداع.
- تنظيم برامج إبداعية يشارك فيها الطلاب المبدعون.

صفات معلم المبدعين:

واسع الثقافة، يتقبل آراء وأفكار تلاميذه، يتجنب أساليب القمع والاستهزاء، يمارس أساليب التواصل والتفاعل الصفي، يدرّب التلاميذ على أساليب التعلم الذاتي، يدرّب التلاميذ على توظيف خطوات البحث العلمي لحل المشكلات، ينمي لدى تلاميذه مهارات التفكير العلمي، يشجع تلاميذه على الاكتشاف، يعمل على تعزيز روح المبادرة والأصالة.

أثر الإبداع في بناء شخصية المتعلم:

الثقة بالنفس، المثابرة على العمل والإخلاص فيه، عدم التردد، استغلال الفرص، الميل إلى القراءة النافعة، القدرة على تحديد المشكلات والأهداف، القدرة على توسيع الهوايات، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على الموازنة وتقييم المعلومات.

معوقات الإبداع:

أولاً: المعوقات الشخصية: ومنها

التفكير المتمحور حول الذات، الأحكام المسبقة، الانطباع الخطأ، التطرف، التصلب في الرأي، ضعف الثقة في النفس، الحماس المفرط، الخضوع للعادات والتقاليد، عدم الحساسية.

ثانياً: المعوقات الأسرية ومنها

تدني المستوى الاقتصادي للأسرة، ارتفاع نسبة الأمية، أحادية المسؤولية في تربية الأبناء.

ثالثاً: المعوقات المدرسية

- منهج المواد الدراسية التقليدي.
- عدم وجود إستراتيجية وطنية أو عربية، واضحة للكشف عن الموهوبين.
- طرق التدريس التقليدية.
- قلة الحوافز وانعدام التشجيع.
- عدم تقدير الأعمال المنجزة من قبل الرؤساء
- المعلم المتسلط.
- عدم وجود تنسيق حقيقي بين المدرسة والجامعة.
- عدم تأهيل المعلم تأهيلاً تربوياً.
- عدم توفر التقنيات التربوية الحديثة المعينة في التعليم.
- تركيز المنهج الدراسي على توفير المعلومات في الكتاب المقرر، دون العناية الكافية بسائر عناصر المنهج.
- عدم مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.

رابعاً: المعوقات المجتمعية:

١ - قمع الحريات والتسلط على المرؤوسين.

٢ - سلوك التبعية وأنماط الثقافة المتداولة.

٣ - التمييز غير القائم على أسس منطقية بين الذكر والأنثى.

٤ - الضعف الاقتصادي.

٥ - ارتفاع نسبة الأمية.

٦ - ضعف وسائل الإعلام وتبعتها وسلبيتها.

المناهج الدراسية والإبداع:

المنهج في اللغة: هو الطريقة الواضحة التي يستخدمها الفرد لتحقيق أهدافه.

المنهج في الاصطلاح: هو مجموع الخبرات التربوية الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية، التي تهيئها المدرسة لطلابها داخل

المدرسة وخارجها، بقصد مساعدتهم على النمو الشامل وتعديل سلوكهم لأهدافها التربوية.

المنهج الدراسي العربي والإبداع:

يجمع الباحثون التربويون العرب على أن المناهج العربية تعاني من صعوبات كثيرة وأن مناهجنا لا تصلح للحاضر.

أسباب الاستعانة بالمنهج الدراسي الحديث:

- المنهج التقليدي يهتم فقط بالناحية الذهنية للتلاميذ ويهمل النواحي الأخرى.
- أنه يهمل اهتمامات التلاميذ وميولهم ورغباتهم، ولا يراعي الفروق الفردية بينهم، ويرغمهم على قبول المادة الدراسية المقررة.

■ إن المنهج التقليدي يهتم بإعداد التلاميذ للاختبار أكثر من اهتمامه بإعدادهم للحياة.

■ ازدحام المنهج التقليدي بالمواد الدراسية التي أثقلت كواهل التلاميذ.

آثار المنهج التقليدي على التلاميذ:

يعطل التفكير الإبداعي لديهم - عزوفهم عن تلقي العلم - يعطل عملية التفاعل الصفّي بين المعلم وتلاميذه.

المنهج الدراسي الحديث يؤدي إلى تعليم بناء ومثمر:

مفهومه: هو منهج يقوم على أسس عامة، اجتماعية وسيكولوجية، ويشمل جميع أنواع النشاط التي يقوم بها التلميذ داخل أبنية المدرسة وخارجها، فتبنى شخصيته وتصنع حياته وتنير بصيرته.

المنهج الحديث والمادة الدراسية:

المادة الدراسية في هذا المنهج وحدة واحدة مترابطة ومتكاملة ويوجه التلاميذ إلى المكتبة للبحث والاستزادة من المعلومات ويحث الجميع على التعاون من أجل تنسيق وتبويب المعارف.

والمنهج الحديث يعدل المادة لتلائم ميول التلاميذ واستعداداتهم وقدرتهم ويركز على العلاقات والروابط التي تؤهل التلميذ لفهم الظواهر والمواقف.

المنهج الحديث والمعلم:

المعلم في المنهج الحديث ليس مجرد ملقن للمعلومات، وإنما هو صاحب رأي وفلسفة وحامل رسالة، إنه باحث تربوي وقائد موقف.

المنهج الحديث والتلميذ:

التلميذ في هذا المنهج له دور رئيسي في التفاعل الصفّي، ومشارك في الموقف التعليمي بجميع مراحلها، كما أن المنهج الحديث يهتم بالتلميذ من كافة نواحيه الذهنية والانفعالية والاجتماعية والجسدية.

المنهج والمجتمع:

المنهج الحديث يدرس التغيرات الحاصلة والمتوقعة في المجتمع، ويضع ما يناسبه من نشاطات ومعلومات تناسب العصر الذي يعيش فيه.

المنهج وطرق التدريس:

في هذا المنهج المعلم يعتمد أسلوب التواصل المفتوح مع تلاميذه.

الفصل الثاني: قضايا الإشراف التربوي

مفهوم الإشراف التربوي:

وضع الكاتب تعريفات عديدة للإشراف التربوي ونأخذ منها التعريف الآتي:

الإشراف التربوي هو مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها.

وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم، ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

أسس الإشراف التربوي: من هذه الأسس

- ١ - التعاون الإيجابي: أي العمل بروح الفريق الواحد.
 - ٢ - المنهجية العلمية في التفكير.
 - ٣ - التجريب العلمي: أي تجريب أساليب وطرق جديدة في العمل.
 - ٤ - التفكير الجماعي.
 - ٥ - المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة.
 - ٦ - التجديد والابتكار.
 - ٧ - استشراف المستقبل.
 - ٨ - التواصل والاستمرارية.
 - ٩ - الشمولية.
 - ١٠ - النقد والنقد الذاتي.
- ### خصائص الإشراف التربوي:

- ١ - الإشراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة تقوم على التعاون والاحترام.

٢ - وسيلة لتحقيق أهداف التربية.

٣ - عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية.

٤ - عملية قيادية.

٥ - الإشراف التربوي عملية شاملة.

٦ - عملية حافزة تهتم بتشجيع المعلمين والطلاب على التنمية الذاتية.

٧ - الإشراف التربوي عملية ديناميكية مرنة لا تقتصر على أسلوب واحد.

٨ - الإشراف التربوي عملية وقائية علاجية في آن واحد.

أنماط الإشراف التربوي:

أولاً: التصنيف من حيث المدخل:

١ - الإشراف التشاركي: وهو يقوم على التفاعل الإيجابي بين المشرفين والمعلمين والتلاميذ، ويركز على أهمية التواصل الإيجابي

بين العناصر البشرية.

٢ - النمط الإكلينيكي أو العيادي: ويستخدم في تدريب المعلمين أثناء الخدمة ويهدف إلى معالجة نواحي القصور لدى المعلم.

٣ - الإشراف بالأهداف: يتكون هذا النمط من مجموعة من العمليات التخطيطية والتنفيذية والتحليلية والتقويمية التي يشترك في

تنفيذها المشرف التربوي والمعلمون.

ثانياً: التصنيف حسب الأسلوب:

١ - الإشراف الاستبدادي: ويقوم على نزع فوقية تسلطية من قبل المشرف التربوي، والطاعة العمياء من قبل المعلمين.

٢ - الإشراف الدبلوماسي: ويستند على القدرة في توظيف الكلام لكسب مودة الآخرين.

٣ - الإشراف الترسلّي: ويسير على نهج عدم حصول مشاكل بينه وبين المعلمين.

٤ - الإشراف الديمقراطي التعاوني: ويقوم على إشراف المعلمين معه في التخطيط، ولا ينفرد المشرف برأيه، ويراعي الفروق

الفردية بين المعلمين، ويحرص على التواصل.

ثالثاً: تصنيف الإشراف وفقاً للنتائج المترتبة عليه:

١ - الإشراف التصحيحي: يستند على مبدأ أن السهو والنسيان من طبائع الإنسان.

٢ - الإشراف الوقائي.

٣ - الإشراف البنائي.

٤ - الإشراف الإبداعي

مجالات الإشراف التربوي:

لقد ذكر الكاتب مجالات عديدة لإشراف التربوي منها:

١ - **التخطيط:** حيث يقوم المشرف بإعداد خطة إشرافية متكاملة لعمله بالتعاون مع المعلمين، ويساعد المعلمين في إعداد

خططهم الدراسية ويساعد إدارة المدرسة في إعداد خططها السنوية، ويساعد إدارة المدرسة في توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين.

٢ - **التلميذ:** حيث أن المشرف المبدع هو الذي يراعي جميع القضايا المتعلقة بالتلميذ في خططه سواء كانت معرفية أو مهارية أو وجدانياً واجتماعياً.

٣ - **المعلم:** المشرف التربوي يعمل على إيجاد المعلم الصالح المؤهل القادر، والمتمتع بروح معنوية عالية، ليكون قائداً قوياً لموقف تعليمي مؤثر ومثمر.

٤ - **المنهج المدرسي:** حيث يتعاون المشرف التربوي مع المعلمين وإدارة المناهج في عملية بناء وتعديل وتطوير المناهج الدراسية لتلبي حاجات المتعلمين وتعمل على إشباعها.

٥ - **طرائق التدريس:** حيث لا يلزم المعلم بطريقة معينة، وإنما يترك له حرية الاختيار والابتكار.

٦ - **الأنشطة:** حيث يعمل المشرف التربوي على متابعة أنشطة التلميذ والتي تتلاءم معه.

٧ - **الوسائل المعينة:** المشرف المبدع يتعاون مع المعلمين في اختيار وتوفير التقنيات الحديثة لتخدم إستراتيجية وفنيات التدريس.

٨ - **الأبنية المدرسية:** حيث يقوم بالإشراف على سلامة المبنى المدرسي.

أهداف الإشراف التربوي:

- ١ - توضيح أهداف التربية.
- ٢ - بناء المناهج وتطويرها.
- ٣ - تحسين أداء المعلمين.
- ٤ - تقويم أداء المعلمين والمتعلمين.
- ٥ - اختيار المعلمين.
- ٦ - دراسة هموم التلاميذ ومشاكلهم.
- ٧ - توثيق العلاقة الإنسانية في المجتمع التربوي.
- ٨ - توفير الأمن الوظيفي للمعلمين.
- ٩ - توثيق علاقة المدرسة بالبيئة.

الكفايات المهنية للمشرف التربوي:

أولاً: الكفايات الشخصية: وأبرزها القدوة الحسنة والنزاهة والعدل والتواضع واللباقة والذكاء والالتزام بأخلاقيات المهنة والثقة بالنفس.

ثانياً: الكفايات الأدائية قدرته على تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة ومتجددة، القدرة على التخطيط، القدرة على قيادة الدورات التدريبية وتقويمها.

ثالثاً: الكفايات العلمية: ومنها المعرفة العميقة بمادة تخصصه، والثقافة الواسعة والمتنوعة.

رابعاً: الكفايات الاجتماعية: قدرة على إقامة علاقات إنسانية وطيبة مع أفراد المجتمع التربوي.

الفصل الثالث: أساليب الإشراف

يشتمل هذا الفصل على أنواع وأساليب الإشراف التربوي منها:

- ١ - **الزيارة الصفية:** حيث يقوم بها المشرف التربوي ليرى على الطبيعة كيف يتم التدريس وكيف يتعلم التلميذ، ليقف بنفسه على قضايا محددة. وتهدف هذه الزيارة إلى التعرف على حاجات المعلمين والإعداد لتخطيط برنامج إشرافي، وتقويم ما تم تنفيذه من المنهاج والتعرف على المتميزين من المعلمين، وتقويم أعمال المعلمين. ومن أنماط الزيارات الصفية: الزيارة المفاجئة، والزيارة المتفق عليها، والزيارة المطلوبة وهي تكون على بناء طلب المعلم.
- ٢ - **المقابلة الفردية:** وهذه المقابلة تتم بين المشرف التربوي والمعلم حول قضايا تربوية وتعليمية عرضية أو مخطط لها وتتم بمبادرة من المشرف التربوي، مثل خلاف بين المعلم وأحد الطلاب في المدارس الثانوية أو تخلف الطالب. ومن أهدافها تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم، تنمية روح التعاون لدى المعلمين وإقناعهم بمتعة وأهمية العمل الجماعي. ويجب للمشرف أن يعد للمقابلة الإعداد الكافي، وينبغي أن تتم في وقت يناسب كلا من المشرف والمعلم.
- ٣ - **اجتماعات المعلمين:** أسلوب إشراف يهدف إلى تحسين التعليم عن طريق إثارة قابلية المعلمين للنمو المهني من خلال تلاقح الأفكار، والاستعداد لمناقشة قضايا محددة، ويدور النقاش فيه حول عدد من القضايا التربوية التي تهم المعلمين في الميدان. وتهدف إلى:

- تحديد الصعوبات والمشكلات التي يعاني منها المعلمون.
- تبصير المعلمين بأهمية العمل الجماعي.
- توحيد الرؤية وتطبيق النظريات واكتشاف الحاجات.
- التحذير من المشاكل والمعوقات
- تدارس أحوال التلاميذ، وتزويد المعلمين بالمستجدات.

٤ - تبادل الإشراف: وهي وسيلة أخرى من وسائل الإشراف، يخطط لها المشرف التربوي بالتنسيق مع المعلمين من أجل تمكينهم من زيارة زملائهم الأكثر تأهيلاً والأطول خبرة، فيقوم المعلم أو عدة معلمين بزيارة معلم آخر في فصله وبين طلابه أو في أماكن أخرى.

٥ - القراءة الموجهة: هو أسلوب إشرافي إضافي يلجأ إليه المشرف التربوي لتعزيز أساليب إشرافية رئيسية، أو عندما يضيق وقته نظراً لكثرة الأعباء.

ومن أشكالها يوصى المشرف المعلم بقراءة كتب يمكن أن تساعد المعلم في التخلص من مشكلة يعاني منها. ومن أهدافها زيادة حصيلة المعلم في مادة تخصصه، مساعدة المعلم على وضع برنامج لرعاية المتفوقين، وتنمية عادة القراءة لدى المعلمين، وزيادة حصيلة المعلم في مادة تخصصه.

٦ - النشرة الإشرافية: وهي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين، ويستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت.

ومن أهدافها: إطلاع المعلمين على ما يستجد من أفكار وأساليب ووسائل، تزويد المعلمين بما يلزمهم من معلومات وتساعد على توحيد ممارسات المعلمين وعلى إثراء تجاربهم.

٧ - التعليم المصغر: يستخدم التعليم المصغر بوجه خاص لتدريب المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة في إطار مبسط، حيث إنه يستغرق وقتاً قصيراً ويستخدم عدد قليلاً من الطلاب.

ومن مميزاته تعليم حقيقي فعلي، ويسهل العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي، يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة.

ويستخدم في إعداد المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة، وإعداد الأساتذة الجامعيين، وإعداد المرشدين التربويين.

الفصل الرابع : الإدارة المدرسية المبدعة

هذا الفصل قام الكاتب بإعداده عن الإدارة المدرسية المبدعة واشتمل هذا الفصل على الموضوعات الآتية:

مقدمة : استعرض فيها الكاتب أهمية الإدارة المدرسية في تحديد مخرجات العملية التعليمية التربوية ، وذكر أنه تزداد أهميتها على

وجه الخصوص في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بالتغيرات العميقة والسريعة في مختلف مجالات الحياة وما يتطلبه ذلك من

الاهتمام بتعليم الطلبة التفكير ومن أجل تحقيق هذا الهدف الكبير لا بد أن تتكامل أدوار مدير المدرسة والتي تتمثل في :

- بناء فلسفة وفكر تربوي سليم .
- تحديد حاجات المدرسة والمعلمين والطلبة واشباعها.
- رفع الروح المعنوية لجميع عناصر مدرسته.
- تخطيط برامج تدريب المعلمين لتنميتهم أثناء الخدمة وتزويدهم بكل ما يستجد من فكر تربوي.
- التشخيص والتقويم المستمر لتعلم الطلبة وأداء المعلمين.
- التعاون مع الإدارة التعليمية وأولياء الأمور.
- تشجيع التفكير العلمي.
- بناء الخطط التطويرية .
- تعزيز توظيف المعلمين للأساليب المتطورة والحديثة في التدريس مثل :أسلوب العصف الذهني ،وأسلوب حل المشكلات،وأسلوب الدراما التعليمية .

مفهوم الإدارة المدرسية: لقد ذكر الكاتب تعريفات عديدة للإدارة المدرسية سنتنصر على ذكر تعريف واحد للإدارة المدرسية:

هي مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتوجيهاً ثم تقويماً، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً

نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق أهداف التربية، الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة والوسائل، ثم

اتخاذ قرارات في ضوء المنجزات والنتائج.

مهام المدير المدرسي المبدع:

- ١ - التخطيط الدقيق حتى يحقق الأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- ٢ - التنظيم المحكم، ويكون بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكل شيء في مكانه.
- ٣ - التعاون مع الإشراف التربوي على تنمية قدرات المعلمين.
- ٤ - القيادة الحكيمة التي تعمل من خلال السلطة التشابكية.
- ٥ - الإشراف التربوي على المعلمين وغيرهم من المستخدمين.
- ٦ - التقويم الأمين للأنشطة .
- ٧ - التواصل مع المجتمع المحلي.

الإدارة المدرسية المبدعة تعمل على:

- تهيئة الظروف الملائمة للمعلم.
- توفير الإمكانيات والتقنيات التربوية.
- توجيه المعلم إلى السير في الطريق الذي يحقق فيه أهدافه ويجد ذاته.
- توفير الكوادر المتخصصة والأيدي الماهرة.
- التفاعل مع البيئة المحيطة بالمدرسة.

أهداف الإدارة المدرسية المبدعة:

- تهيئة الجو الملائم الذي يمكن المدرسة من تأدية رسالتها.
- التواصل مع الإدارة التعليمية والإشراف التربوي.
- تزويد المتعلمين بالعلم.
- تدريب الأطفال على ممارسة العمل التعاوني.
- العناية بالأطفال المتفوقين والمبدعين.

أساليب اختيار المدير المدرسي:

١ - أسلوب تحديد الهوية والاتجاه ومنها:

■ إن يكون مواطناً غير وافد.

■ أن يكون حزبياً.

■ أن يكون رجل أمن يعمل لصالح الأجهزة الأمنية في بلده.

٢ - أسلوب تحديد الشروط: حيث يؤخذ في الاعتبار المؤهل العلمي، والتربوي والخبرات والدورات العملية والجوائز.

٣ - الخضوع لاختيار موضوعي: يتم خلاله الكشف عن معارفه واستعداداته وقدراته.

الخصائص المميزة لمدير المدرسة المبدع:

ذكر الكاتب العديد من الممارسات المميزة لمدير المدرسة المبدع منها :

■ ينجز الأعمال الإدارية بكفاءة عالية.

■ يتقبل النقد الإيجابي.

■ يحافظ على هدوئه.

■ يهتم بتوثيق علاقاته مع المجتمعين.

■ يتجنب الظلم والمحاباة.

■ يصغي للآراء المعارضة بانتباه ويدرسها.

■ يتجنب فرض آرائه على الآخرين.

■ يشارك في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية.

■ يكون مرن، ويميل لأسلوب القيادة التربوية.

■ يعتمد الأسلوب الجماعي في التعامل مع المشكلات علمياً.

■ يشجع المعلمين على تجريب وممارسة الأفكار.

أبرز مظاهر التميز في أداء المدير المدرسي المبدع:

- الديمقراطية في السلوك.
- النتائج المميزة لطلاب مدرسته.
- الاستخدام السليم والبناء للمرافق المدرسية ومحتوياتها.
- تزايد أعداد الطلاب المتفوقين والمبدعين والموهوبين.

أهمية النهج الديمقراطي التعاوني في تميز الإدارة المدرسية :

ذكر الكاتب أن من أبرز الممارسات التي نلمسها في الميدان هي : الإدارة الأوتوقراطية أو التسلطية ، الإدارة الديبلوماسية ، الإدارة الترسلية ، الإدارة الديمقراطية أو التشاورية.

وذكر الكاتب أن الباحثون والتربويون يتفقون على أن النمط الديمقراطي هو الأصلح والأقدر على التعامل مع قضايا الإبداع التربوي لأنه يستند إلى مجموعة من القواعد والأسس التربوية من أهمها :تحديد المسؤوليات ، تنظيم جهود العاملين ، يستند على السلطة التشابكية ، يراعي الفروق الفردية ، يعمل على توطيد العلاقات الإنسانية.

أخلاقيات مدير المدرسة المبدع:

- العدل والموضوعية في المعاملة.
- اجتناب الألفاظ البذيئة، والممارسات المستهجنة.
- احترام اللوائح والقوانين.
- الانتماء الصادق للمهنة.
- مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء الجهاز الإداري.
- التشاور مع مساعديه.
- احترام أولياء الأمور.
- العمل بروح الفريق.

■ الهدوء والاتزان الانفعالي.

■ المحافظة على خصوصيات أفراد المجتمع المدرسي.

الكفايات المميزة للمدير المدرسي المبدع:

١ - **الكفايات العلمية:** ومنها القدرة على التخطيط السليم، والقدرة على ممارسة إستراتيجيات التدريس الحديثة، الإحاطة

بمسائل القياس والتقويم، القدرة على تطبيق نظريات التعلم، القدرة على التواصل مع الآخرين.

٢ - **الكفايات العملية:** وتمثل في:

■ القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي.

■ القدرة على إجراء عمليات قبول وقيد التلاميذ.

■ القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والفصلية والسنوية بكفاءة عالية.

■ القدرة على تنفيذ خطة دراسية.

■ القدرة على بناء الورقة الاختيارية.

٣ - **الكفايات الشخصية:**

■ القدرة على الانتماء الصادق للمهنة.

■ القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر.

■ القدرة على تقدير أحوال العاملين معه.

■ القدرة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه.

■ القدرة على الثقة بالنفس.

■ القدرة على تحقيق الاتزان النفسي.

■ القدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات.

■ القدرة على كسب تقدير واحترام كل من يتعامل معهم.

■ القدرة على ممارسة النقد والنقد الذاتي.

أهمية دراسة سلوك الأفراد:

من المتعارف عليه أن جهاز الإدارة المدرسية يتعامل مع أفراد متفاوتين في دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم النفسية وشخصياتهم الإنسانية ، وانفعالاتهم وقدراتهم . ولن يستطيع المدير المدرسي وجهازه الإداري التعامل مع هذه الأنماط البشرية إلا إذا كان على علم بطبائع السلوك البشري في مختلف أشكاله وعلاقاته.

ومعرفة مدير المدرسة بمبادئ علم النفس تفيد في معرفة الأسباب التي جعلت الفرد يسلك هذا السلوك سواء أكان تلميذاً أو معلماً أو عاملاً أو ولي أمر . وليس المقصود بالسلوك مجرد القيام بفعل مخالف ، وإنما يمتد مفهومه ليغطي كل نشاط يقوم به الفرد من حركات أو انفعالات أو إحساس أو تفكير ، وهذه الممارسات يأخذها مدير المدرسة المدع بعين الاعتبار حين يقوم بتحليل خط السلوك الذي يكشف له عن ميول الشخص ورغباته واتجاهاته وعقائده ، وكلها تنم عن الطريقة التي يفكر بها ، ودفعته للقيام بالسلوك موضوع الدراسة.

أهمية العلاقات في عمل مدير المدرسة :

يتفق الباحثون التربويون على أن الإدارة عملية تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به . ومن هنا فإن الإدارة المدرسية ليست عملاً فردياً ، وإنما هي عمل جماعي ، يقوم به بصورة تكاملية مجموعة من الأفراد تشمل جميع العاملين بالمدرسة والطلبة ، وهم يعملون بروح الفريق الواحد متعاونين و متعاضدين في وحدة متكاملة ويتواصلون مع الإدارة التعليمية من أجل إنجاز العمل في أفضل صورة ممكنة.

ولن يستطيع المدير المدرسي أن يقود فريقه إلا إذا كان متسلحاً بمجموعة من المهارات الإنسانية التي تهيئ له الظروف لإجراء تفاعل متعدد الاتجاهات مع هذه الجماعات التي تتواصل مع العمل التعليمي.

الفصل الخامس : كيف تكون مشرفاً تربوياً مبدعاً

بدأ الكاتب في هذا الفصل بالحديث عن المشرف التربوي المبدع ووصفه بأنه هو الذي يملك القدرة على استثمار

القدرات والاستعدادات المتوفرة لدى المعلمين لتمكينهم من توليد أفكار جديدة بناءً وعملية ، ولتنفيذ أعمال متقنة ومفيدة وبناء علاقات إنسانية تعاونية وتوظيف كل جديد في تحقيق أهداف التربية.

ثم ذكر الكاتب أن هناك العديد من العقبات التي تقف دون تحقيق المشرف لتلك الأمور منها : تقسيم المعلمين إلى

جنسيات و فرق، عزوف الشباب في الدول العربية الغنية عن ممارسة مهنة التعليم ، وجود فئة من المشرفين التربويين والمديرين غير المؤهلين تأهيلاً حقيقياً، التسرع في عملية توطين التعليم في كثير من الأقطار العربية.

كما ذكر الكاتب أن كل إنسان باستطاعته أن يكون مبدعاً إذا توافرت لديه بعض السمات الخاصة التي من أبرزها :

✳ الثقة بالنفس وبقدراتها .

✳ الطلاقة وهي القدرة الفائقة على توليد الأفكار المثمرة والتعبير عنها شفويا وبأسلوب مقنع.

✳ القدرة على تحسس المشكلات التربوية.

✳ الرغبة في التطوير والتجديد.

✳ القدرة على اغتنام الفرص وتوظيفها.

✳ التفكير الدائم في الأمور البديعة التي خلقها الله .

✳ حازم الرأي ، قوي العزيمة، مثابر ، ميال للمغامرة ، يكره التردد والتسليم بالأمر الواقع.

✳ متعدد الاهتمامات، واسع الخيال، يمتلك القدرة على نقد الأشياء والممارسات، واكتشاف عيوبها ليعمل على تحسينها

وتطويرها.

✳ متفائل ، يتصف بالمرح وبالقدرة على كسب الأصدقاء .

✳ ينبذ التعصب لرأيه ولجنسه.

كما ذكر الكاتب في نهاية هذا الفصل معوقات الإبداع :

وقال أن على المشرف أن يتجنب الممارسات والمشاعر الآتية:

١. الشعور بالنقص وضعف الشعور بالنقص.
 ٢. قلة المطالعة والبحث.
 ٣. الانغماس في الشهوات والرذائل .
 ٤. الانشغال الكثير وانفاق الوقت في تحقيق المكاسب المادية.
- كما وضع الكاتب في نهاية هذا الفصل بطاقتين مقترحتين عن تقويم المشرف التربوي والأخرى عن تقويم أداء المدير المدرسي.

واختتم الكاتب هذا الفصل بعدد من التجارب والتوصيات، نذكر بعض من تلك التوصيات:

١. تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين.
٢. اختيار المشرفين التربويين من الفئات المتميزة.
٣. إرسال نخبة من المشرفين التربويين في بعثات تدريبية إلى الأقطار المتقدمة تربوياً.
٤. إجراء دراسات مسحية لتحديد مشكلات التعليم.
٥. تخصيص مشرفين تربويين مقيمين في المدارس.

الملاحظات على الكتاب

بعد الانتهاء من إعداد هذا التلخيص وجدت الدراسة أن هناك عدد من الايجابيات التي ظهرت في هذا الكتاب (وذلك بالرجوع إلى المواصفات اللازم توافرها في الكتاب عند تأليفه) وهي :

- مقاس الكتاب وحجمه جيد.
- ورق الغلاف ومواصفات التجليد جيدة حيث استخدم في الكتاب التجليد الفاخر القوي .
- تتوقع الدراسة أن نوع الورق الداخلي ووزنه مناسب ومراعي للشروط الواجب توافرها في ذلك ، وذلك بالمقارنة بالكتب المتوفرة عند الدارسة.
- أسلوب الكاتب كان جيد وواضح ومبتعداً عن الأسلوب التعبيري، وكان الكتاب مقسم إلى فصول ووضع الكاتب في بداية الفصل ورقة فاصلة تحتوي على عناصر هذا الفصل وهذا ترتيب جيد.
- عناوين الكتاب الرئيسية و الفرعية واضحة وغير متداخلة.
- تم شرح العديد من المفاهيم مثل : مفهوم الإبداع، التفكير الإبداعي، المنهج، الإشراف التربوي، الإدارة المدرسية.
- توثيق المراجع في صفحات الكتاب كان جيداً وواضحاً.
- قائمة المراجع كانت واضحة حيث قام المؤلف بوضع المراجع وتم ترتيبها ترتيباً أبجدياً وكانت هذه المراجع قديمة وحديثة "نوعاً ما" عربية وأجنبية.
- الخط كان واضحاً ومقاسه أيضاً كان مناسب.

ومن سلبيات هذا الكتاب :

- تضمن غلاف الكتاب صورة شخصية للمؤلف وترى الدراسة أنه لو استبدل ذلك بصور أو رسومات أو أشكال تتناسب مع موضوع الكتاب لكان ذلك أفضلًا. كما أنه كان بالإمكان وضع الصورة في نهاية الكتاب مع وضع سيرة ذاتية له.

■ منهجية الكتاب في عرض الموضوعات لم تكن موحدة حيث بدأ في بعض الفصول بكتابة مقدمة وفي نهايتها كتابة خلاصة إلا أنه لم يتبع هذا الأسلوب في بعض الفصول .

■ المعالجة الموضوعية للموضوعات كانت غير متوازنة كما أنه لم يكن هناك تناسب في عدد الموضوعات وعدد الصفحات بين فصول الكتاب كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل	عدد الموضوعات المطروحة في الفصل	عدد الصفحات
الأول	١٥ موضوعاً رئيسياً	٤٥ صفحة
الثاني	١١ موضوعاً رئيسياً	٣٥ صفحة
الثالث	١٨ موضوعاً رئيسياً	٥١ صفحة
الرابع	٥ موضوعات رئيسية	١٢ صفحة
الخامس	٤ موضوعات رئيسية	١٢ صفحة

■ أفرد الكاتب لموضوع " كيف تكون مشرفاً مبدعاً" فصلاً كاملاً (الفصل الخامس) وترى الدراسة أن ذلك لم يكن مناسباً أن يتحدث الكاتب في هذا الفصل عن موضوع كان من الأفضل لو وضع في نهاية الفصل الثالث . كما أن هذا الفصل اعتبره الكاتب في نفس الوقت فصلاً للتوصيات .

■ ذكر الكاتب في الفصل الخامس أن من المعوقات التي تقف في وجه المشرف ليكون مبدعاً هو تقسيم المعلمين إلى جنسيات و فرق وما يحصل في ذلك من تمييز لاعتبارات غير تربوية ، وترى الدراسة أن هذا الواقع الذي يتحدث عنه الكاتب لا ينطبق على واقع نظام التعليم في المملكة.

■ كما أشار الكاتب في الفصل نفسه إلى أن كثير من الأقطار العربية تسرع في عملية توطين التعليم وأن هذا الأمر سيعود على هذا القطاع بأوخم العواقب لأن البلدان العربية تتبارى في الخلاص من الطاقات التربوية العربية لتحقيق هدف التوطين بطريقة فجة وغير ناضجة ؛بهدف الإعلان عن إنجازات وهمية متناسين الحقيقة الراسخة والتي مفادها أن جهود

توطين التعليم في البلدان الغنية ستواجه صعوبات لأن أبناء الأثرياء لا يميلون إلى ممارسة المهن التعليمية الشاقة ، ما دامت أبواب الوظائف الأخرى السهلة مشرعة أمامهم . وترى الدراسة أن هذا القول فيه من الصواب والمبالغة في آن واحد ففي الوقت الذي تؤيد فيه الدراسة من عملية التريث في عملية التوطين دون إهمال أو استبعاد لهذا الهدف من رؤية التعليم إلا أنها ترى أن نسبة الأثرياء في المملكة مثلاً ليست بالكثيرة وأن الأمر لا يعود فقط للشراء بينما يعود إلى فلسفة وثقافة اجتماعية متأصلة في النظر إلى بعض المهن بالنسبة للرجل بأنها غير مناسبة .

خلاصة لما سبق :

اهتم الكاتب بمظهر الكتاب العام حيث كان التجليد جيد والألوان متناسقة. والكتاب في مجمله جيد وواضح والأفكار مترابطة ومتسلسلة في الفصل الواحد، وحجمه معقولاً ولا يوجد فيه أخطاء مطبعية ووجدت الدراسة المتعة والفائدة من قراءة هذا الكتاب .

إلا أنه تقترح الدراسة لو أن الكتاب تحدث عن الإبداع في الإشراف التربوي دون الحديث عن الإبداع في الإدارة المدرسية وأفرد للأخير كتاباً منفصلاً مع التوسع في هذا المجال بشكل مستفيض لكان ذلك أفضل من الحديث عن الفئتين في كتاب واحد، لكن ربما اهتم المؤلف بالحديث عن الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في آن واحد لكونهما مترابطان مع بعضهما البعض ويؤثر كل واحد منهما في الآخر.

انتهي العمل و أسأل الله أن أكون قد وفقت في تقديمه كما ينبغي.