



الإشراف التربوي الداعم للتعلم

توجه قائم على الأداء في إنماء المعلمين وتحسين أداء المدرسة

تأليف

جوديث فارينياز

Judith O. Faryniarz

جيمس أسلتين

James M. Aseltine

أنثوني ريجازيو دي جيليو

Anthony J. Rigazia-DiGilio

ترجمة

د. راشد بن حسين العبد الكريم

قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة الملك سعود

النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود

ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ - المملكة العربية السعودية



ح جامعة الملك سعود، ١٤٣١هـ - (٢٠١٠م)

هذه الترجمة العربية مُصرَّح بها من قِبَل مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Supervision for Learning

A Performance-Based Approach to Teacher Development and School Improvement

James M. Aseltine, Judith O. Faryniarz and Anthony J. Rigazio-DiGilio

© 2006 by the Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أسلتين، جيمس.

الإشراف التربوي الداعم للتعلم... / جيمس أسلتين؛ جوديث فارينياز؛ أنثوني

ديجيليو، راشد بن حسين العبدالكريم - الرياض، ١٤٣١هـ.

٢٧٦ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٩ - ٦٠٧ - ٥٥ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١- الإشراف التربوي ٢- التوجيه التربوي أ. فارينياز، جوديث (مؤلف مشارك)

ب. ديجيليو، أنثوني (مؤلف مشارك)، ج. راشد بن حسين العبدالكريم (مترجم)

د. العنوان

١٤٣١/٢٣٩٦

ديوي ٣٧١,٤٢

رقم الإيداع: ١٤٣١/٢٣٩٦

ردمك: ٩ - ٦٠٧ - ٥٥ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

وافق المجلس العلمي على نشر الترجمة العربية لهذا الكتاب في اجتماعه السابع للعام

الدراسي ١٤٣٠/١٤٣١هـ، الذي عُقد بتاريخ ٢٨/١١/١٤٣٠هـ، الموافق

١٦/١١/٢٠٠٩م.

النشر العلمي والمطابع ١٤٣١هـ



مقدمة المترجم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ، وبعد :

فقد جاءت فكرة ترجمة هذا الكتاب من حاجة الميدان التربوي إلى نماذج عملية للإشراف التربوي تساعد على تطوير أداء المعلمين بشكل خاص والمدرسة بشكل عام. فالمطلع على الميدان التربوي يرى حاجته إلى نماذج عملية للممارسات الإشرافية تلامس حاجات المعلمين وتستهدف أداء الطلاب.

والنموذج الموجود في هذا الكتاب يساعد مدير المدرسة والمشرف التربوي على العمل المركز مع المعلمين في جو من المهنية والأخوية لتطوير أدائهم سعياً لاستهداف تطوير محدد في تحصيل الطلاب.

وهذا النموذج الذي يقدمه الكتاب يمكن أن يندرج ضمن نماذج الإشراف الصفي ، فهو يركز على أداء المعلم التدريسي إلا أنه يربطه بشكل مباشر بالمجالات الأكثر حاجة في أداء الطلاب ، وهو ما أسماه النموذج (منطقة التركيز) أو (التعلم الأساسي).

والكتاب مبني على تجربة واقعية ، وليس إطاراً نظرياً فقط ، كما قد يوجد في كثير من كتب الإشراف التربوي.

كما أنه قد سبق على شكل سيناريو واقعي ، فهو يعطي قصصا تحاكي الواقع .
إلا أنه يجدر التنبيه على أمرين :

الأول : قد لا تتوافق كل صور التنظيمات في الكتاب مع الواقع لدينا لكن يمكن
تحويل ما ورد في الكتاب ليتناسب مع الوضع الرسمي في مدارسنا .

الثاني : أن سياق القصص يمثل الثقافة الأمريكية ، بلد الكتاب الأصلي ،
وذكرها هنا من باب التقييد بالأصل المترجم ، ولا يعني الإقرار بها أو التفضيل المعرفي
أو القيمي لها على أي أنماط ثقافية أخرى .

وفي الختام أشكر مركز الترجمة بجامعة الملك سعود على مساعدتهم في ترجمة
هذا الكتاب .

المترجم

تقديم

أتذكر جيداً العادات من خبرتي الطويلة كمعلم. يزور مديري فصلي مرتين في السنة ، ويجلس في آخر الصف ، ويراقبني أثناء العمل لمدة عشرين دقيقة. وبينما أحاول أن أظهر طبيعياً وأركز على درسي ، لا أستطيع إلا أن ألاحظه يتفحص الغرفة ويسجل رموزاً على دفتر ملاحظاته.

وبعد يوم أو يومين ، أتلقى نسخة معبأة من نموذج إدارة التعليم لملاحظة المعلم مع بعض التعليقات الشكلية (لديه علاقة طيبة مع الطلاب) وتقدير (مُرضي) مختوماً في أسفل الصفحة بالحبر البنفسجي.

لا تفهمني خطأ: لقد كنت أحب مديري وكان يحبني. لم أشعر يوماً أن عملية الملاحظة والتقييم كانت جدلية ؛ لم أدرك فقط كيف تكون هذه اللقطات النصف سنوية خبرة ذات قيمة لكل منا.

لقد كانت الحقيقة المسكوت عنها هي أن كل معلم في مدرستي تقريباً قد حصل على تقدير (مُرضي) ، بشرط أن لا يكونوا هدفاً لشكاوى كثيرة من الوالدين ، وأن يعتمد عليهم في التعامل مع غالبية المشكلات السلوكية في الصف بدلاً من الزجج بها إلى غرفة المدير.

وبالنسبة لي ، فقد كانت أكثر خبرات النمو المهني تأثيراً تحدث بشكل غير رسمي ، عندما أختار عقل معلم خبير ، أو عندما أنال الفرصة للعمل مع زميل للتخطيط سويًا لنشاط أو عمل. وعلى النقيض من ذلك ، كانت تتكون خبراتي "الرسمية" للنمو المهني بشكل أساس من أنشطة كبيرة.

فقد كنت أنا وزملائي المعلمون نُساق إلى مدرج المدرسة الثانوية حيث نقضي الصباح نستمتع إلى متحدث محفز قبل أن نقسم إلى ورش عمل بعد الظهر ، يُحدد محتواها بما يريد تقديمه المقدمون المتطوعون. وأتذكر بأسى عرضاً مشهوراً: حلقة نقاش "أظهرني بألوان جميلة Color Me Beautiful" نظمت بواسطة معلم مستثمر يتخفى بثياب مستشار.

والآن وقد انتقلنا نحو ثلاثين سنة. فالتربويون منغمسون في عالم مختلف تماماً. فقد غير ظهور معايير المحتوى والأداء ، بالإضافة إلى أنظمة المحاسبية العالية ، غيرت التركيز المهني من "المدخلات" و"العمليات" إلى "النتائج". وهذه التغيرات غير الخفية تماماً أثرت تقريباً في كل مجالات عملنا.

إن ما يجعل (الإشراف الداعم للتعلم) عملاً يأتي في وقته ومهماً هو الوضع الحالي للأمور التربوية. ينهج المؤلفون تبصر الباحثين التحليلي مع الحكمة العملية للتربويين الخبيرين ، عندما طرحا لأول مرة قضية التحول لنموذج في الإشراف والتقييم قائم على الأداء ، وبيننا بعد ذلك كيف يُطبق.

يقدم الإشراف الداعم للتعلم بديلاً منشطاً لممارسات التقييم الشكلية وقليلة الفاعلية التي ظل المعلمون والمديرون يعانون منها لسنوات. وبشكل واضح ، يقترح الكتاب طريقاً نحو نمو مهني حقيقي: نمو مهني يقدر مهنية المعلمين بينما في الوقت نفسه يستهدف حاجات الإنجاز للمتعلمين. وتركيزه على إنجاز الطلاب ينظر وراء النفق الضيق لدرجات الاختبارات المقننة ويرنو نحو نظرة أوسع للبيانات شاملة لأعمال الطلاب الحقيقية وإنجازاتهم الأصيلة على المعلم والطالب.

وبالرغم من أن نبرتهم متفائلة ، فإن المؤلفين لا يهربون من الحقائق غير الجميلة التي يواجهها قادة معظم المدارس. فهم يطرقون تلك التحديات مثل المعلمين المقاومين (للتغيير) والمعلمين الضعاف ويقدمون توجيهاً محسوساً وأدوات واستراتيجيات عملية لمساعدة الجميع على جني فوائد هذه الطريقة.

يستحق هذا الكتاب الانتباه على أنه كتاب يوصى بقراءته من قادة المدارس في كل المستويات ممن يقدرّون التعلم المستمر لمعلميهم ويواصلون التعلم المستمر بأنفسهم. اتّبع التوجيهات والممارسات الموجودة في هذه الصفحات وسوف تحقق استخداماً أكثر فعالية لطاقتك الإشرافية بينما تقود نمواً مهنيّاً حقيقياً في خدمة تعلم الطلاب.

جي ماك تاي

Jay McTighe

شكر

يقوم تطوير نموذج الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء في الماضي والآن على إسهامات التربويين والأصدقاء أكثر من إسهامات المشاركين مباشرة في كتابة هذا الكتاب.

فترغب في شكر قادة المنظمات الوطنية وعلى مستوى الولاية الذي وضعوا الضوابط parameters للنقاش الحالي : المنظرون والباحثون الممارسون الذين وصفوا الطرق المؤدية للنجاح ؛ العاملون الرئيسيون في مكتب التربية في ولاية كينيكيتيكت الذين وفروا الأدوات التصورية لرسم توجه جديد ؛ والمعلمين والمديرين الكثيرين في إدارات تعليم في أنحاء من الولايات المتحدة الذي كانوا راغبين في التخلي عن الطرق التقليدية والمخاطرة والعمل بجد لتحسين التدريس وتوسيع تعلم الطلاب.

ويستمر نموذجنا في النمو بسبب جهود المهنيين على كل المستويات في المشروع التربوي لمواءمة عملنا مع تعلم الطلاب. شكراً لكم لإخلاصكم لزيادة التعلم لكل الطلاب والمشاركة في إعادة بناء ثقافة مهنتنا.

وشكر مخلص أيضاً مستحق لأولئك الذين ساعدوا في كتابة هذا الكتاب. ونحن ممتنون تحديداً لأصدقائنا في الجمعية الأمريكية لتطوير المناهج والإشراف ASCD :

سالي تشابمان ، لتشجيعها وإرشادها ، سكوت ويليز لدعمه واقتراحاته عند خروج المسودة ، وكاتي مارتن لجهودها المتواصلة لتجويد كل قسم من الكتاب وتقديم رسالة متماسكة لقرائنا. وقد قدمنا خطة الكتاب للجمعية لالتزامها بالنمو المهني لأعضائها. ونواصل إعجابنا بذلك وامتناننا له.

وأخيراً ، نقدم اعترافنا القلبي لأزواجنا وأسرنا وأصدقائنا لدعمهم وتشجيعهم خلال الأشهر الكثيرة التي احتجناها لإكمال هذا الكتاب. لقد دعمتم بصبر ساعات طويلة أمام الحاسب وفي اجتماعات المؤلفين لأنكم وثقتم بنا وبأهمية عملنا. فلکم حبنا وامتناننا العميقان والدائمان.

المقدمة

يفهم المعلمون والإداريون عملية الإشراف والتقييم من خلال مجموعة معتادة إلى حد ما من الخبرات. فالمعلمون يلتقون مع المشرفين مع بداية كل عام دراسي لتحديد منطقة تركيز للنمو متفق عليها بين الطرفين.

وبينما تمضي السنة نجعل الإدارة أداءً للواجب على علم مستمر بتقدمنا، ونستوعب مقترحاتهم في أعمالنا. وعادة ما يقوم مشرفونا بملاحظتنا ونحن ندرس أثناء السنة ويزودوننا بتغذية راجعة، بالرغم من أن الدروس الملاحظة قد يكون لها علاقة ضعيفة بخطة نمونا المهني. وبالطبع هناك تقرير نهاية السنة: التقييم الختامي المطلوب للمفنا الوظيفي.

وخلال العشر سنوات الماضية تغير عالم التربية تغيراً كبيراً. ففي عصر الاختبارات المقننة، والتشريعات الاتحادية (المركزية)، مثل مشروع No Child Left Behind للعام ٢٠٠١م لم يكن هناك قط محاسبية بهذا القدر للعمل الذي يقوم به المعلمون والإداريون. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يعكس المنهج عبر الدولة اثر معايير المحتوى والأداء التي تم بناؤها بواسطة المنظمات المهنية، والدولة، (الولاية) وإدارة التعليم المحلية. وبشكل أكبر من ذي قبل كان هناك تركيز على مقارنة أداء الطلاب للمعايير المقبولة، وتوجيه انتباه قريب لبيانات الاختبارات وصياغة خطط إستراتيجية لتحسين

أداء الطلاب. وزيادة على ذلك، فقد زاد تركيز أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي، بما لم يسبق له مثيل، على ما يحدث في الفصول الدراسية، وعلى ما إذا كان طلابنا يعدون بشكل مناسب للتعليم العالي وللحياة بعد المدرسة.

وبوصفنا تربويين فإنه يجب أن نكون قادرين على أن نقول بثقة إن طلابنا:

- يتعلمون محتوى متحدياً بمستوى عال من الفهم.
- يبنون مهارات أساسية وكفايات، بشكل أساس في الاتصال.
- يفعلون طاقاتهم ليفكروا بشكل ناقد وليحلوا المشكلات بشكل إبداعي، وليدمجوا التعلم الجديد في المعلومات السابقة.
- يبنون مهارات اجتماعية وشخصية تدعم تواصلهم مع أسرهم ومجتمعهم وعالم العمل.

ومع أخذ هذا التصور الجديد بعين الاعتبار، فقد طورنا توجهاً للإشراف والتربية يساعد على بناء قدرات التربويين لتلبية حاجات الطلاب التعليمية. فهو يؤكد على مهنية التدريس بالطلب من المعلمين أن يلعبوا دوراً أكثر نشاطاً في تقرير نقطة التركيز في جهودهم المهنية، ويضع تعلم الطالب في قلب ذلك التركيز.

ولشرح السياق التاريخي لنموذجنا، سوف نعرض مقارنة طريفة. فتأمل: كيف يشبه تقويم المعلمين لعبة الجولف؟ عندما نطرح هذا السؤال على المعلمين والمديرين، فبشكل عام يقدمون نوعين من الاستجابة. فالمعلمون يميلون إلى الإجابة بأنه، مثل الحال في الجولف، فإن تاريخ وعملية تقويم المعلمين كلاهما ممل جداً.

فقد سمعنا نكات المعلمين بأن عملية التقويم يمكن أن تتركهم يشعرون كما لو كانوا في منطقة معشبة من ملعب الجولف أو كما لو كانوا هم كرة الجولف ذاتها، تضرب مراراً حتى ينتهي بها الأمر إلى الحفرة الصغيرة.

ولاحظ آخرون أن تقويم المعلمين، مثل كل جولة لعب، غير دقيقة، ومع ذلك فخطوات اللعب المتكررة (الروتينية) نادراً ما تتغير. ويميل المديرون إلى إعطاء الملاحظة

بأن الجولف وتقويم المعلمين كلاهما يحتاج إلى تخطيط دقيق و تأمل ومعرفة ومهارة. ولكن على عكس الجولف، يندر أن يكون لتقويم المعلمين تسع عشرة حفرة، إذ عندما تنتهي جولة يبدأ كل شيء من جديد.

ولترك الدعابة جانباً، إنه من الممكن أن نتبع تأريخ تقويم المعلمين باستخدام مقارنة لعبة الجولف. فعلى مدى الجزء الأكبر من القرن [الميلادي] الماضي - وخلال الستينيات منه - فقد كان تقويم المعلمين ماثلاً لضرب كرة الجولف، نسبياً مرتجل ودون قواعد حازمة.

فإدارات التعليم تستخدم عادة نظاماً يمكن المديرين من تسجيل ملاحظاتهم لكثير من خصائص الفصول "الجيدة": أشياء مثل كل مقاعد الطلاب في صفوف مستقيمة، وخط المعلم واضح، ولوحة فصل مصممة بشكل فني جميل.

وبالرغم من أن بعض إدارات التعليم كانت تنظر باهتمام إلى صفات التدريس والتعلم، فإن غالب جهود المشرفين كانت موجهة بمعرفتهم للتدريس - أو بمعرفتهم الشخصية لإدارة الصف وهو ما يتم إيصاله في النهاية للمعلم.

وهذا أدى إلى وجود تغذية راجعة إشرافية تركز على صفات البيئة الصفية أكثر من تركيزها على تحسين التدريس والتعلم. وبعض المديرين يلاحظون كل المعلمين على مدى عدد من الدروس الكاملة، وبعضهم يسلم للمعلمين نماذج ملاحظة (استمارات تقويم) فارغة مع نهاية العام الدراسي، ويطلب التوقيع عليها واعداداً بأن النماذج ستكمل خلال الصيف. وبشكل عام، فهذا النوع من الضرب لا يحرك العمل التربوي لمستوى أعلى.

في عام ١٩٦٩م ونتيجة للقلق من نقص المهنية المرتبطة بممارسات تقويم المعلمين المعتادة صاغت مجموعة من باحثي جامعة هارفرد يرأسها روبرت جولدهامر توجهاً نظامياً systemic approach لتقويم المعلمين.

وقد دعا هذا النموذج ، الذي سمي (الإشراف الصفي) clinical supervision إلى إشراك المعلم في وضع الأهداف وتحديد طرق التقويم (Wiles & Bondi, 2002). وبعد مدة ليست طويلة ، توأرى نموذج جولدهامر للإشراف الصفي بظهور نموذج ابتكر بواسطة مادلين هنتر. فبينما ركزت عملية جولدهامر على دور المعلم في اختيار مجالات التركيز ومعايير التقويم ، قدمت هنتر معايير خارجية يُزعم أنها قائمة على بحوث تجريبية في علم النفس التربوي ، وركزت على دور المشرف بوصفه ملاحظاً موضوعياً (Nolan & Hoover, 2004).

ساهم الجو التربوي العام على إيجاد قبول أكبر لعمل هنتر. وبحلول السبعينيات (الميلادية) كانت موجة (العودة للأسس) "Back to Basics" تجتاح الولايات المتحدة وتبنت كثير من إدارات التعليم والولايات صيغة العملية/المنتج process-product formulation لنموذج هنتر. وقادت ولايات مثل نورثن كارولاينا وكاليفورنيا وتكساس وكونيكتيكت التوجه لاستخدام أدوات ملاحظة محدودة الاستنتاج (غير انطباعية). التي يمكن أن تستخدم في أي وضع صفي.

وكانت تلك النماذج تتطلب من المديرين أخذ ملاحظات كاملة عن الدرس ، وتحليل تلك الملاحظات باستخدام المجالات المحددة نظاما للتدريس الفعال ، وفي النهاية إعطاء تقدير لأداء المعلم وطرح هذه المعلومات في مداولة ما بعد الملاحظة. وعلى العكس تماماً من "الضرب الخفيف" الذي كان شائعاً في العقد السابق ، فإن هذه الأنظمة للإشراف على المعلمين وتقويمهم تقدم معلومات مركز ومفصلة وذات معنى عن جودة التدريس.

وبالنسبة للمعلمين الجدد أو من يعانون من مشكلات في الصف ، فإن ما قدمته هذه النماذج ذات الانطباعية المحدودة من الإشراف الصفي من وضوح كانت ، وبصراحة ما زالت ، مفيدة.

ولأن نماذج الإشراف الصفي يمكن أن تكشف عن جوانب القصور في مهارات المعلمين فإن تلك النماذج طريقة فاعلة لزيادة التمكن للعناصر الأساسية للتدريس وإدارة الصف. وفيما يخص المقارنة بلعبة الجولف، فإن تلك النماذج مثل المضارب - المضارب القوية^(١) التي تمكن لاعب الجولف أن يغطي الكثير من الأرض (المساحات) على الممر البعيد^(٢) fairway ويتقدم بشكل كبير نحو الميدان الأخضر.

ومع ذلك فبالرغم من أن نماذج الإشراف الصفي تبدو وكأن لها بعض الأثر الإيجابي على نمو الطلاب، إلا أنها لم تحقق المستوى الذي يروج له أنصارها. بالإضافة إلى أن فيها قصورا لازما، مثل الدينامية بين الإشراف التكويني والتقويم الختامي، وتحدي الحصول على المصادر الضرورية لبرنامج كامل للإشراف (Oliva & Pawlas, 2004).

كل لاعب جولف يعرف أن الأمر يحتاج إلى أكثر من ضارب ومجموعة من المضارب لإكمال دورة جولف بنجاح. ما يحتاج إليه هو مجموعة من المضارب، الأدوات المتعددة القدرات التي تمكن الفرد من لعب اللعبة القصيرة ويسدد ضربة في المنطقة الخضراء بحيث يكون الضرب فاعلاً.

وفي التربية فلعباتنا القصيرة هي توجهات معدلة للنمو المهني وتركيز واضح على تعلم الطلاب. وبعد كل هذا يعرض بيترسون (Peterson, 2000) أن ما لا يقل عن ٩٤٪ من معلمي الفصول قادرون فنياً الآن في مهارتهم التدريسية. ولهؤلاء المعلمين فإن الصيغة التقليدية من تقويم المعلمين (الضارب والمضرب) أقل من أن تكون، تربوياً، ذات معنى. فقليلاً ما تنتج نمواً للطلاب، ونادراً ما تقدم شيئاً للقدرة التعليمية والتعلمية للمدرسة.

(١) نوع من المضارب كبيرة الرأس تستخدم لقذف كرة الجولف لمكان بعيد. (الترجم)

(٢) الجزء الطويل من ملعب الجولف الذي تضرب فيه الكرة بعيداً لتصل للحفرة. (الترجم)

ومما يبعث على السرور، أن السنوات الأخيرة شهدت تطوير نماذج الإشراف والتقييم التي تقدم خيارات إجرائية procedural options لكل من المعلمين والمشرفين. وهذه الطرائق، مثل البحث الإجرائي، وتدريب الأقران، والجولات الإشرافية، ومناقشة الدروس، يمكن تصميمها بما يناسب المستوى النمائي المحدد للمعلم ومادة التخصص، مع تقديم تنوع كبير من الخيارات لتلبية الحاجات الفريدة للأفراد ضمن محيط بيئة المدرسة.

مثل مجموعة المضارب في لعبة الجولف، فهي تتيح درجات متنوعة من الدقة يمكن أن تركز انتباه المعلم لتعديل لتطوير الجانب النوعي من التدريس والتعلم، وهي جوانب غالباً ما تكون مغفلة في صيغ تقييم المعلمين التقليدية.

وهذا الكتاب عن كيفية استخدام المضارب، وكيف تلعب اللعبة الشخصية للنمو المهني، وكيف تبقى مركزاً على هدف تعلم الطلاب المتطور improved student learning. فهو عن مساعدة المعلمين المتمكنين فنياً ليصبحوا معلمين متميزين master teacher. فهو يركز الإشراف على تعلم الطلاب باستخدام البيانات الصفية لزيادة تعلم المعلمين. ومع وضع هذا في الذهن، فإن توجهننا يتأسس على عدد من الفرضيات المدروسة باهتمام:

- يتعلم الطلاب بشكل أفضل عندما يربط التعلم الجديد بالمعلومات السابقة.
- ويبني التدريس على تلك المعرفة ويستهدف حاجات المتعلم، ويوجه التقييمُ التدريس.

- يعكس التدريس الفاعل والتقييم توقعات متحديّة للتعلم، وهما مرتبطان بمحتوى عميق ومعايير أداء، وهما مركز اهتمام جهود المدرسة التطويرية.
- يحدث التغيير من الداخل إلى الخارج، بمعنى أن النمو المهني يأخذ وقتاً، ولا يمكن استعجاله، ويحتاج إلى طاقة شخصية وممارسة (تمارين) تأملية.

• يقود التغيير في سلوك المعلمين إلى تغيير في اتجاهاتهم (DuFour & Eaker, 1998).

• ما يتعلمه المعلمون من خلال العمل على جزئية صغيرة من تعلم الطلاب مختارة بشكل إستراتيجي يمكن تعميمه على أجزاء أخرى أكبر من مسؤولياتهم التدريسية. النموذج الجديد الذي تقدمه يسمى الإشراف والتقويم المعتمد على الأداء performance-based supervision and evaluation (ويسمى اختصاراً PBSE). ونعتقد بصدق بأن الأساليب المرتبطة بهذا النموذج يمكن أن تساعد على تمهين عمل المعلمين وتقدم استراتيجيات فاعلة efficient لزيادة القدرة التدريسية والتحليلية للمدارس وإدارات التعليم. وقد تم بناء النموذج وتطبيقه للمرة الأولى في ولاية (كنيكتيكت)، حيث اثبت أنه وسيلة فاعلة لتقوية التدريس وتعلم الطلاب وتوسيع الثقافة المهنية في المدرسة].

ولتوضيح كيف يمكن استخدام نموذج الإشراف والتقويم المعتمد على الأداء إشرافاً لأجل التعلم فإنه يوجد ثلاث حالات كاملة لتطبيق النموذج على موقع الانترنت للجمعية الأمريكية لتطوير الإشراف والمناهج (www.ascd.org). وتركز هذه الحالات على التطبيق الدائم للنموذج في بيئات مختلفة، في متوسطة ريفية وإدارة تعليم داخل المدينة، ونظام مدارس مهنية فنية لولاية كاملة. وفي هذه الثلاث بيئات كانت النتائج واحدة:

• تحسن تحصيل الطلاب بشكل ثابت، كما يدل عليه الأداء في التقويم المحلي واختبارات الولاية المقننة.

• نمت قدرة المعلمين على بناء تدخلات تدريسية إستراتيجية اعتماداً على بيانات أداء الطلاب.

• أصبح نمو المعلمين المهني مرتبطاً بشكل أكبر بحاجات الطلاب التعليمية.

- أصبح المعلمون والمديرون أكثر تركيزاً وتوجيهاً ذاتياً، وهو ما غير حواراتهم الإشرافية والطريقة التي يكملون بها مسؤولياتهم المهنية.
- أصبح تحصيل الطلاب ونمو المعلمين والمديرين مرتبطاً بشكل أقوى بإجراءات تطوير المدرسة.

وفي هذا الكتاب نقدم خارطة طريق لكل من المعلمين والمديرين حين ينخرطون في غمار هذا النموذج من الإشراف والتقويم. وخلالها نلفت انتباهك إلى معالم نموذجنا: المكونات الأساسية التي تميزه عن التوجهات الأخرى للإشراف والتقويم. وأخيراً، نقدم نظرات موسعة للإشراف والتقويم المعتمد على الأداء أثناء التطبيق بطرح قصص مدرسة في سنتها الأولى من تطبيق النموذج. والتربويون الذين وصفنا شخصيات غير حقيقية، لكن خبراتهم مثلة للمعلمين والمديرين الذين عملنا معهم.

إن التحول لتوجه الإشراف والتقويم المعتمد على الأداء يتطلب الالتزام والنشاط من كل من المعلمين والمشرفين. وكما ستري في الفصول القادمة، فما يجعل هذا النموذج الجديد يساوي الجهد المبذول فيه أنه يدمج كثيراً من الجوانب من أفضل الممارسات الحالية في مبادرة شاملة مستخدماً بيانات الطلاب لعمل قرارات تربوية (تدريسية).

ولتشجيع قيادة المعلمين من خلال البحث الإجرائي، وبناء ثقافة تشارك لتطوير تحصيل الطلاب، ولزيادة الممارسة التأملية. فهي ليست مبادرة أخرى تضاف لخطط التطوير التي تطبقها المدرسة الآن. إنما هي سبيل فاعل لتحقيق الأهداف ذاتها.

المحتويات

هـ	مقدمة المترجم
ز	تقديم
ك	شكر
م	المقدمة

الفصل الأول: إعادة تصور الإشراف والتقييم

٣	حال الإشراف والتقييم
٥	الدعوة لنموذج بديل
٧	نظرة عامة على التقييم والإشراف المعتمد على الأداء
٨	مقدمة لمعايير التميز
٩	إعداد المعلم
٩	التشارك المبدئي
٩	الملاحظة المبدئية
٩	مراجعة منتصف الدورة

٩	الملاحظة الثانوية
٩	المراجعة الختامية
١١	"المشرف" في الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء
١٢	الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء والخطة الداخلية لإدارة التعليم

الفصل الثاني: الاستعداد لتحقيق التحسن

١٥	أين نبدأ؟ مع الطلاب!
١٧	إيجاد منطقة التركيز
٣٢	الإعداد للعمل

الفصل الثالث: العمل سوياً لبدء تطوير المعلمين

٣٨	المعلومات الأساسية لعملية الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء
٣٨	أنواع ومصادر بيانات أداء الطلاب
٣٩	البيانات المحفزة
٤٠	البيانات المؤكدة
٤٠	بيانات البحث الإجرائي
٤٠	البيانات الختامية
٤٠	اتصال البحث الإجرائي
٤١	قوة التشارك الملتزم
٤٤	مراقبة العملية: معايير التميز
٤٤	استعراض للمراحل
٤٥	استخدام المعايير لملاحظة التقدم

٤٦	استخدام معيار التميز لتحديد نقطة البداية لدى المعلم
٤٦	بدء العملية مع المعلم ذي المعلومات القليلة
٥٠	بدء العملية مع المعلم كثير البيانات
٥٢	بدء العملية مع المعلم ذي البيانات الإستراتيجية
٥٣	طرق فردية لإعداد المعلم

الفصل الرابع: بناء خطة نمو مهني فردية

٥٦	بناء الخطة
٥٨	مراجعة تحليل المعلم للبيانات وتأكيد هدف تعلم الطلاب
٥٩	وضع المؤشرات لقياس تقدم تعلم الطلاب
٦٠	بناء خطة إجرائية ذات جزئين
٦٠	التخطيط للملاحظة المستمرة والدعم
٦٣	نظرة أقرب إلى خطة نموذجية للنمو المهني في الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء ...

الفصل الخامس: تفريد الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء

٦٦	قصة إيلين
٦٨	ربط التعلم الأساس والبيانات المحفزة
٧٥	وضع النسخة الأولية من خطة النمو المهني
٧٥	تفريد الرحلة لمعلمين مثل إيلين
٨١	قصة لاري
٨٣	تفريد الرحلة لمعلمين مثل لاري
٩٢	أفكار موجزة أخيرة عن تفريد الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء

الفصل السادس: إدارة الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء

٩٤	تخطيط النمو المهني: تأسيس على البيانات
٩٧	تخطيط النمو المهني الجماعي
١٠٠	تخطيط النمو المهني الفردي
١٠٣	العمليات الإشرافية: مركزة استراتيجياً
١٠٦	المحاسبية: توثيق نمو المعلمين
١٠٨	التعامل مع مقاومة التغيير، القيادة للتغيير
١١١	كلمات ختامية موجزة حول دور المشرف

الفصل السابع: مواصلة تعلم المعلمين لتوجيه التدخل التدريسي

١١٤	قصة إيلين
١١٦	إعادة التركيز على تحديد التعلم الأساسي وتقييمه
١٢٠	تطبيق خطة النمو المهني لإيلين
١٢١	تأملات في قصة إيلين
١٢٦	قصة لاري
١٣٠	استخدام البيانات لتحديد احتياجات الطلاب التعليمية
١٣٤	تطبيق خطة لاري للنمو المهني
١٣٦	الحوار التشاركي لتحسين التعليم
١٣٨	تأمل في قصة لاري
١٣٩	قصة مارسيا
١٤٣	الحوار التشاركي لتحسين تعلم الطلاب
١٤٤	تأمل في قصة مارسيا
١٤٥	ملاحظات موجزة نهائية

الفصل الثامن: تقييم نمو المعلمين وتطورهم

- استخدام معايير التميز لملاحظة نمو المعلم ١٤٨
- الإشراف والتقييم المعتمد على الأداء وعملية التقييم الختامي ١٥١
- المراجعة النهائية عملياً: قصة إيلين ١٥٢
- مكونات عملية التقييم الختامي ١٥٤
- تقرير التقدم الختامي للمعلم ١٥٦
- المنتوجات ١٥٩
- مداولة المراجعة الختامية ١٥٩
- تقرير المشرف عن المداولة الختامية ١٦٠
- ماذا عن مارسيا ولاري؟ ١٦٤
- المتابعة: التقييم الختامي ومقاومة المعلم الضعيف ١٦٩
- تلخيص الجوانب التقييمية للإشراف والتقييم المعتمد على الأداء ١٧٢

الفصل التاسع: بناء الثقافة والقدرة في مجتمع التعلم

- استخدام البيانات حول نمو المعلمين لتطوير القدرة والثقافة ١٨٣
- معايير التميز كدائرة تعلم ١٨٤
- كلمات موجزة حول مبادرات الفريق ١٨٧
- ملاحظة نمو مجتمع التعلم في القدرة والثقافة ١٨٨
- النمو المهني الجماعي ١٨٨
- التحسن في تعلم الطلاب ١٨٨
- النمو المؤسسي ١٨٨
- الثقافة الواسعة للمدرسة ١٩٠

١٩١	إيصال النمو المهني.....
١٩٢	التزام مستمر كمجتمع متعلم.....

الفصل العاشر: تطبيق النموذج على المديرين

١٩٤	تقويم المدير لتحسن المدرسة.....
١٩٧	الإشراف والتقويم المعتمد على الأداء وتقويم المديرين.....
٢٠٥	طلب تغذية راجعة كاملة.....
٢٠٧	الخاتمة.....
٢١١	الملحق أ.....
٢١٥	الملحق ب.....
٢٥٧	المراجع والمصادر.....
٢٦٣	ثبت المصطلحات.....
٢٦٣	أولاً: عربي - إنجليزي.....
٢٦٨	ثانياً: إنجليزي - عربي.....
٢٧٥	كشاف الموضوعات.....