ثامناً : أدوات الإشراف:

لقد أكد هاريس Harris على أهم الأدوات فى عملية الإشراف على النحو التالى:

١- تنمية أو تحسين المناهج.

٢- تنظيم وإدارة التعليم.

٣- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعونة.

٤- الإمداد بالتسهيلات.

٥- الإمداد بالمادة التعليمية.

٦- تنظيم ما قبل الخدمة.

٧- توجيه أعضاء هيئة التدريس.

٨- العناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ الذى يعانى من صعوبة فى تعلمه ويحتاج لعناية خاصة.

٩- تنمية العلاقات الإنسانية بين التلاميذ.

١٠- تقويم المواد التعليمية.

وأن هذه الأدوات فى هذه المناطق الوظيفية لعملية الإشراف تعمل كإطار عام فى التخطيط والتوجيه والإشراف، وهى فى نفس الوقت تمد المشرف بوظائف ملائمة ومناسبة فى الإشراف.

تاسعاً : الأساليب الإشرافية:

تتمثل الأساليب الإشرافية فى الأساليب التالية:

١- الإشراف الإكلينيكى:

يعتبر أسلوب الإشراف الاكلينيكى من التجديدات التربوية فى ميدان

الإشراف التربوى وتنمية المعلمين والتى حظيت باهتمام بالغ فى الثمانينات من هذا القرن ولقد عرف كل من كوجان وجولد هامر مفهوم الإشراف الاكلينيكى بأنه "عبارة عن دائرة إشرافية" تشتمل على ثمانى مراحل تهدف إلى مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمى الصفى بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

وتتلخص مراحل الإشراف الاكلينيكى فى المراحل التالية:

١- بناء العلاقة التعاونية بين المشرف والمعلم.

٢- التخطيط التشاركى بين المشرف والمعلم.

٣- تخطيط إستراتيجية الملاحظة.

٤- ملاحظة التدريس.

٥- تحليل بيانات الملاحظة.

٦- التخطيط للاجتماع البعدى الذى يعقب ملاحظة الحصة الصفية.

٧- القيام بالاجتماع مع المعلم.

٨- إعادة التخطيط لإدخال التغيرات التى تم الاتفاق عليها ضمن مفردات السلوك التعليمى.

ويعتبر استخدام الإشراف الاكلينيكى ضرورة تربوية تطويرية ملحة تفرضها عدة مبررات رئيسية أهمها:

١- ضعف برامج التدريب قبل الخدمة.

٢- ضعف الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين المبتدئين بشكل عام.

٣- كثرة وتنوع التجديدات والمستحدثات التربوية.

٤- عدم توافر النظام الإشراف الفعال والقادر على استيعابها.

٥- تدريب المعلمين على امتلاك الكفايات الأدائية المرتبطة بها بهدف تحقيق الإبداع فى السلوك التعليمى وإحداث نقلة نوعية متميزة فى العملية التعليمية.

- مميزات الإشراف الاكلينيكى:

يتميز الإشراف الاكلينيكى كأسلوب إشرافى مؤثر وفعال باعتباره المعلم طرفاً فاعلاً ونشطاً فى العملية الإشرافية يساهم فى تقديم التغذية الراجعة الضرورية لتعديل وتطوير الخطة الإشرافية، كما يعتبر أسلوباً فعالاً فى تغيير أنماط السلوك التعليمى الصفى للمعلمين تغييراً إيجابياً ونقلهم إلى مستوى أعلى من الأداء يؤدى بدوره إلى إحداث آثار جوهرية فى العملية التعليمية وتتميز طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلمين فى ضوء نموذج الإشراف الاكلينيكى بروح الثقة والانفتاح والتعاون الإيجابى بين الطرفين مما ينعكس بدوره على العلاقة بين المعلم والطلبة فتتجه نحو مزيد من التواصل المفتوح، وزيادة فى مبادرات الطلبة فى العملية التعليمية، وابتعاد عن النمط المباشر فى التعليم وهذا بدوره يؤدى إلى إبداع فى عمليتى التعليم والتعلم.

٢- الإشراف التشاركى:

إن تنظيم عملية التواصل والتفاعل مع الآخرين هى أولى مقومات العمل الإشرافى والمشرف التربوى لا يحقق أهدافه برنامجه الإشرافى إلا من خلال العمل مع الأخرين والأسلوب المنطقى لأداء الفعاليات الإشرافية بشكل إيجابى هو إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بمختلف فعاليات العمل الإشرافى.

وينطلق الإشراف التشاركى فى مفهومه من أساسيات منحنى النظم حيث أن كلاً من السلوك الإشرافى للمشرف والسلوك التعليمى للمعلم، والسلوك التعليمى للتلميذ تعتبر أنظمة فرعية من نظام الإشراف التربوى والذى هو بدوره نظام فرعى من النظام الأعم والأشمل وهو النظام التربوى العام.

وتتميز جميع هذه الأنظمة الفرعية بأنها أنظمة مفتوحة ومرتبطة فيما بينهما بعلاقات تبادلية تعاونية مما يساعد فى تحقيق أهداف العمل الإشرافى

وإحداث التأثير الفعال على ممارسات المعلمين وسلوكهم وتحصيل المتعلم والذى هو محور العملية التعليمية.

- مرتكزات الإشراف التشاركى:

يرتكز الإشراف التشاركى على عدة مرتكزات رئيسية أهمها:

إن سلوك التلميذ هو الهدف الأساسى والمحصلة النهائية للعملية الإشرافية، حيث يجب أن يوجه المشرف التربوى كافة أهدافه ونشاطاته وفعالياته الإشرافية لتطوير تعلم التلميذ وسلوكه، كما أن سلوك المعلم التعليمى يجب أن يوجه أساساً لخدمة السلوك التعليمى للتلميذ، ويتوجب على المشرف فى ضوء الإشراف التشاركى القيام بدراسة حاجات نظام السلوك التعلمى ودراسة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والاستخدام الأمثل لها تلبية لاحتياجات هذا النظام.

- مميزات الإشراف التشاركى:

يتميز أسلوب الإشراف التشاركى باعتباره من الأساليب الإبداعية فى الإشراف التربوى بالمميزات التالية:

١- روح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم.

٢- القدرة المتميزة للمشرف التربوى على التنسيق بين المعلمين.

٣- تحسين مشاعرهم واتجاهاتهم.

٤- دعم قيمهم وتبنيها.

٥- خلق جو ملائم من الثقة والتقدير المتبادل مما يؤدى إلى تحسين نوعية التعليم.

٦- بناء شخصية متوازنة لكل من المشرف التربوى والمعلم.

٣- الإشراف بالأهداف:

يرتكز هذا الأسلوب الإشرافى على أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج (MBOR).

ويمكن تعريف الإشراف بالأهداف بأنه (مجموعة العمليات التى يشترك فى تنفيذها كل من المشرف والمعلم.

وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوى تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية لكل من المشرف والمعلم فى ضوء النتائج المتوقعة واستعمال المقاييس المحددة لقياس مدى تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ويسعى الإشراف بالأهداف إلى اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف الفرعية منبثقة من الهدف العام للعملية الإشرافية والذى هو تحسين عمليتى التعليم والتعلم وتتدرج هذه الأهداف الفرعية ضمن المجالات التالية:

- تشجيع المعلم على الإبداع والابتكار فى مجال عمله، ومساعدته على إتباع طرق التدريس الحديثة والفعالة، وتمكينه من النمو الذاتى المستمر، وإدراك دور المدرسة فى تحقيق أهداف التربية، وتطوير العلاقات الإنسانية فى المجتمع المدرسى والمساهمة فى تقويم المناهج وتطويرها، بالإضافة إلى تحسين سلوك التلميذ فى الجوانب المعرفية والانفعالية والنفسية، والاستغلال الأمثل لإمكانات البيئة المحلية فى خدمة العملية التربوية.
- ويتميز أسلوب الإشراف بالأهداف باعتباره أحد الأساليب الإشرافية الشاملة والفاعلة بأنه يساعد المعلم على أن يدرك وبشكل واضح ومحدد ما يطلب منه أداؤه والمعيار الذى سيتم تقويمه بموجبه مما يزيل الكثير من صعوبات التواصل بينه وبين المشرف ويؤدى إلى شعور كل منهما بالأمن والطمأنينة وإدراك أبعاد دوره وعلاقته بالمؤسسة التربوية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة

للنمو المهنى والتطوير الذاتى، كما يتميز المناخ التنظيمى فى ظل الإشراف بالأهداف بالرضى عن العمل والانتماء له والروح المعنوية العالية وارتفاع درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات، وهذا بمجمله ينعكس إيجابياً فى تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعيتها.

٤- الإشراف التطورى:

ينطلق هذا الأسلوب فى الإشراف التربوى من قدرة المشرف على استشراف المستقبل ومواكبة المستحدثات التربوية فى مجال النمو المهنى، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثم تقديم وإدخال التجديدات التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرقاً ووسائل وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجيدة والمهام المنتظرة لها.

ولقد اقترح جليكمان ١٩٨١ نموذجاً مقيداً للقيادة والإشراف التربوى أطلق عليه (الإشراف التطويرى) والذى تم تصميمه بشكل خاص لكى يطبق فى بيئة الإشراف التربوى على المعلمين من أجل تحسين عملية التعليم.

ويركز جليكمان على أنه لا يوجد أسلوب إشرافى موحد يمكن أن يصلح لكل المواقف والحاجات.

وأن الإشراف التطويرى هو أسلوب ناجح وفاعل فى تلبية الحاجات المهنية للمعلمين فى مستوياتهم النمائية المختلفة، كما يؤكد على أنه يتوجب عليك كمشرف عند اختيارك للأسلوب الإشرافى المستخدم أن تطرح التساؤلين التاليين:

س١: ما هو الأسلوب الذى سينجح مع هذا المعلم وفى هذا الموقف؟

س٢ : كيف يمكن باستخدام هذا الأسلوب مقر المعلم وإثارته نحو مزيد من الإشراف والتطوير الذاتى؟

ويتطلب الإشراف التربوى أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات الإشرافية والتوجيهية، وقد يكون الإشراف الفريقى التعاونى بمفهومه الشامل والمتكامل أحد التقنيات المستخدمة لإعداد الكوادر التربوية لأدوارهم المستقبلية وإكسابهم القدرة على التكيف والمرونة اللازمة لمتابعة التدريب والتطوير والتعلم المستمر.

ومن الأهداف الرئيسية للإشراف التطويرى مساعدة أفراد الفئة المستهدفة على التدريب والتعلم الذاتى والتعاونى، واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقويم الذاتى والتدريب على استخدام أساليب تحليل العمل والمهام وتقدير الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الملائمة لتلبيتها وتحقيق النمو المهنى المستمر.

ويعمل الإشراف التطويرى على شحذ القدرات الإبداعية لدى المشرفين التربويين وتوفر ما يماثلها لدى أفراد الفئات المستهدفة.

عاشراً : تقنيات إشرافية إبداعية:

يوجد بعض التقنيات الإشرافية الإبداعية والتى يمكن للمشرف التربوى استخدامها فى مجال عمله الإشرافى مما يحقق مزيداً من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التدريبية والتقويمية ومن أهم هذه التقنيات هى:

١- استثمار التعليم المصغر فى الإشراف التربوى:

بدأت فكرة التعليم المصغر كأسلوب تدريبى حديث فى جامعة ستانفورد فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت مجموعة من الأساتذة بتطويره بهدف تحسين المهارات التعليمية للطلبة المعلمين.