

## الفصل الرابع



### الإشراف التربوي على المعلم

- تعريف الإشراف التربوي .
- المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للإشراف التربوي .
- النشاطات الإشرافية .
- أهداف الإشراف التربوي .
- أسس الإشراف التربوي الجيد .
- المشرف التربوي ومهاراته الإشرافية .
- الإشراف العلاجي والإشراف الوقائي .
- العوامل المؤثرة على الإشراف التربوي .
- اللقاء الإشرافي .
- أساليب الإشراف التربوي .
- قواعد اللقاء الإشرافي .
- العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي .
- التقويم في الإشراف التربوي .

obeikandi.com

الإشراف التربوي Educational Supervision على المعلم هو عملية ذات غرض رئيسي واحد هو تحسين العملية التعليمية، وهو عملية تتم بين أشخاص Inter personal ذات مسؤوليات متعددة، تتناول: السلوك التعليمي، والمنهج المدرسي، وبيئات التعلم، وإستراتيجيات التدريس، إلى غير ذلك من جوانب العملية التعليمية.

وعلى ذلك فإن الإشراف التربوي يقوم بوظيفة التنمية لمهارات المعلمين وقدراتهم، ومساعدتهم على التغلب على ما يواجههم من صعاب ومشكلات فى المواقف التعليمية المختلفة.

ويتفاوت النشاط الإشرافى فى نوعه من نشاط يستهدف جميع المعلمين فى منطقة تعليمية واحدة كما يحدث فى اللقاءات العامة؛ إلى نشاط يستهدف بشكل متواصل معلماً واحداً، كما يحدث فى الإشراف العلاجي Clinical Supervision، فقد يستدعى الأمر لأحد المشرفين أن يساعد المعلم فى تخطيط وحداته الدراسية، أو وضع برنامج لتقويم تلاميذه، هذا بالإضافة إلى مساعدته على التغلب على بعض المشكلات التى تقابله.

إن العمل مع الآخرين للوصول إلى تحقيق أهداف محددة هو هدف الإشراف فى مجال التعليم. وينبغى أن يكون المشرف خبيراً فى مجال الإشراف حتى يحقق الأهداف المنشودة منه. إلا أن بعض المشرفين يلزمهم الكثير من مهارات العلاقات الإنسانية، كما يحتاجون إلى معرفة أكثر عن: الدافعية والقيم وتغيير السلوك، فالمسئولية الإشرافية وإن تعددت عليها شىء واحد أساسى، هو الجهد الدائب لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم (٩ : ١٩).

ولقد تحولت النظرة الحديثة عن إطار الطابع الكلاسيكى الذى كان عليه الإشراف التربوي بنمطه التقليدى، حيث كان يوجه اهتماماته لمراقبة نشاطات المعلم، وتثبيت الأخطاء، والتفتيش عن نقاط الضعف فى شخصيته، وإمكانياته العلمية والتدريسية، ومحاسبته على عدم قدرته على حل مشكلاته، تحولت هذه النظرة القديمة إلى نظرة حديثة، أساسها الفهم المشترك للوصول إلى تحقيق أهداف الإشراف ومضامينه التربوية والإنسانية، ومساعدة المعلم على مواجهة مشكلاته والمواقف التعليمية والقدرة على معالجتها. وبذلك تكون العلاقات التربوية الودية والإنسانية هى السائدة بين المشرف والمعلم، لرفع معنوياته وتحفيزه نحو الإبداع والتجديد والتحديث، ومواكبة المعايير والنظم الجديدة فى التربية والتعليم، وتهيئة الظروف، والمناخ السليم لنموه المهني

وإرشاده لتعلم العوامل المختلفة التي تسهل بلوغ الأهداف التربوية المنشودة بأجواء مشبعة بروح الطابع القيادي والديمقراطية والتعاطف، واللغة المشتركة، فالإشراف التربوي في ظل هذه النظرة العصرية يقدم خدمة مهنية عالية فنية وعلمية للمعلم، ويعمل على تحقيق أدواره المتعددة التعليمية والتربوية والتثقيفية للتلميذ (٢٥ : ٧). ويجب التأكيد على أن الإشراف التربوي - ممثلاً في المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم الأول - يؤدي دوراً بارزاً في تنمية المعلم مهنيًا. ويتوقف نجاح هذا الدور على ما توفره السلطات المركزية والمحلية من إمكانيات مادية وبشرية مناسبة تقوم بتخطيط برامج الإشراف وتسهم في تنفيذها.

س: عفوًا أستاذي . . إن ماتقوله الآن يؤكد حاجتنا الماسة إلى الإشراف التربوي على المعلم وخاصة في عصرنا الحديث أليس كذلك ؟

ج: نعم . . نعم . . فإن تجديد الهيئه التدريسية فى المدرسة يتخذ أهمية متزايدة وخاصة مع عصر التدفق المعرفى، وتكنولوجيا المعلومات ، الذى نعيشه الآن؛ لذا فإن برامج تطوير المعلمين وتحسين أدائهم تصبح ضرورة ملحة إذا ما أريد أن يقوموا بأعمالهم على وجه أفضل، وإذا كان بعض المعلمين مدفوعين ذاتيا فى متابعة تحسين أنفسهم تربويا، فإن البعض الآخر يحتاجون إلى تشجيع خارجى ليحصلوا على الخبرات التى تمكنهم من تحسين تعلم التلاميذ؛ لذا فقد جاء وجود هؤلاء المشرفين أساسا لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم، ولإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني والأكاديمي، ولتنفيذ تطوير المنهج المدرسى، فهذه الخدمات تسهم كلها فى تحسين تعلم التلاميذ، ونيل ثقة المواطنين فى أداء المدرسة ( ٩ : ٢٢ ) .

### تعريف الإشراف التربوي:

يعرفه اللقاني (١٩٩٩م) بأنه «نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة فى مجال الإشراف، يهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ويساعد فى النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التى تساعدهم على تحسين أدائهم» (٣ : ٣١).

وفى الحقيقة أن هناك العديد من تعاريف الإشراف التربوي ، فيعرفه كل من وايلزولوفيل و wiles & lovel ( 1975 ) ( 6 : 64 ) بأنه :

«السلوك الإشرافي التدريسي الذي توفره المدرسة بشكل رسمي لغرض التفاعل مع النظام السلوكي التعليمي على نحو يضمن تطوير وتحسين الفرص التعليمية للتلاميذ وتحقيقها بالفعل» .

ويعرفه أيضا كل من موشر وبيريل mosher purpel (3- 2 : p.p. 60) بأنه :

«تعليم المعلمين من قبل مشرفين متخصصين كيف يعلمون، وكيف يطورون طرق تدريسهم، وأساليبهم التربوية» .

س: أستاذي الفاضل.. كل هذه التعريفات قريبة في معناها.. وأستطيع أن أستنتج تعريفاً واضحاً للإشراف التربوي هو: «عملية تفاعل تتم بين المشرف المتخصص والمعلم بقصد تحسين أداء هذا المعلم، وذلك بغرض نهائي وهو تحسين تعليم التلاميذ» .

هل تقبل هذا التعريف للإشراف التربوي مني أستاذي الكريم؟

ج: بكل تأكيد أقبله.. لأنه تعريف واضح شامل كامل..

### **المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للإشراف التربوي،**

على الرغم من التطورات الكثيرة التي طرأت على ميدان الإشراف التربوي؛ فإن العديد من الممارسات لبعض المشرفين التربويين ما زالت تواجه بالتقيد الشديد من قبل المعلمين في الحقل التربوي. إن الممارسات الخاطئة أو غير المرغوبة التي كانت تظهر على سلوك بعض المشرفين، كانت نتيجة خبرات سابقة وإعداد تقليدي لا يتلاءم والتطور الحادث في المجالات التربوية المختلفة. ويمكن أن تعزى هذه الممارسات إلى ذلك المفهوم التقليدي للإشراف التربوي الذي صاد ردها من الزمن وأثر في مسيرتنا التربوية وترك بصماته السلبية في الجوانب التربوية والنفسية والاجتماعية بجميع مؤسساتنا التربوية.

### **المفهوم التقليدي القديم للإشراف التربوي،**

إن المتبع لتاريخ الإشراف التربوي، يجد أنه ابتداء أول الأمر على مستوى التفتيش الذي يعني أن هناك شخصا واحدا يقوم بهذه العملية هو المفتش، والذي يقوم بزيارة المعلمين في مدارسهم للاطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم؛ ومن ثم تقويمهم ومحاسبتهم على الأخطاء والنواقص والهفوات التي يجدها خلال زيارته.

وفي ضوء هذا المفهوم التقليدي للإشراف التربوي باعتباره مهمة تفتيشية تكشف نقاط الضعف لدى المعلمين وتصيد الأخطاء التي يقعون فيها من خلال زيارة خاطفة لا تستغرق سوى فترة زمنية قصيرة تجرى عادة مرة أو مرتين خلال العام الدراسي الواحد.



وفى ختام هذه الزيارة السريعة يعد المفتش استمارة تقويم عن المعلم، ويعطيه التقدير الذى يعكس فيه انطباعاته الشخصية دون الاعتماد على أسس موضوعية، وغالبا ما يكون تأثير هذا التقدير سلبيا على المعلم، وأحيانا يكون هذا التقدير سببا فى نقله من مدرسته إلى مدرسة نائية بطريقة تعسفية. وكان من نتيجة هذه الإجراءات اللاموضوعية تولد نظرة سلبية لدى المعلمين إزاء مفتشيهم تمثلت بالرفض والخوف وعدم الثقة باعتبار أن المفتش صاحب سلطة، وأنه بموجب السلطة المخوَّلة له يعاقب من يشاء وينقل من يشاء ويكافئ من يشاء من المعلمين وفقا لأهوائه ومزاجه وحسب رغباته الشخصية.

لقد قام هذا النوع من الإشراف التقليدى على السيطرة والتسلط، ومراقبة أعمال المعلم وتحركاته لمجازاة المحسن ومعاقبة المسىء. ويمكن القول أن الافتراض الذى يقوم عليه أسلوب التفتيش افتراض خاطئ، هذا الافتراض الذى يبنى على أساس أن المفتش هو الشخص القدير والمتمكن من تحديد وتقرير ما يناسب كل موقف تعليمى مسبقا (٢٥ : ١٥ - ١٦).

### المفهوم الحديث للإشراف التربوي:

إن التطورات الكبيرة التى تحققت فى مجال الفكر التربوي وما تضمنه من فلسفة وأهداف تربوية ومراحل النمو ومبادئه، ونظريات المتعلم المختلفة، وديناميات الجماعة، وأساليب الاتصال، وما تحققت فى مجال العلوم التربوية والنفسية والعلوم الاجتماعية والسلوكية، وتطور نظرة شاملة للعملية التعليمية؛ كل هذا فرض تطورا جديداً لمفهوم الإشراف التربوي، فأصبح لا يعنى التفتيش على المعلم، بل يعنى إحدى الوسائل والأساليب الهامة المستخدمة لتحسين العملية التعليمية وتطويرها، أى أنه أصبح قيادة تربوية هدفها تهيئة الفرص المناسبة لنمو المعلمين وتطويرهم مهنيا بهدف الارتقاء بمستوى التعليم، فالمفهوم الحديث للإشراف التربوي يجعله مهمة قيادية بالدرجة الأولى تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة فى العملية التعليمية. إن الإشراف التربوي الذى يتلاءم ومتطلبات المدرسة المعاصرة؛ هو ذلك النوع من الإشراف الذى يتميز بالقيادة التى تدرس وتحسن الموقف التعليمي/ التعلمى من جميع نواحيه، ولا يقتصر نشاطها على نواح معينة، أو أشخاص بعينهم، وتدعو إلى مساهمة جميع من يهمهم الأمر ولهم علاقة بالمشكلة المقدمة، وتحترم هذه المساهمة، وتوفر الحرية والمبادأة فى ضوء سياسة محددة تعاونيا وتهتم بالأساسيات دون التفضيلات التافهة، وهى القيادة التى تعمل فى ضوء وحدة الحقائق مع القيم الديمقراطية (٢٥ : ١٧ - ١٨).

س: عفوًا أستاذى . . إن هناك فروقًا كبيرة بين خصائص المفهوم التقليدى وخصائص ومزايا المفهوم الحديث للإشراف التربوى. هل يمكن أن تلخص لى أهم خصائص ومزايا المفهوم الحديث للإشراف التربوى؟

ج: حسنًا . . إن أهم خصائص ومزايا المفهوم الحديث للإشراف التربوى يمكن أن تتضح فى النقاط التالية (٢٥ : ١٨ - ١٩).

أ - إنه عملية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على أسس التخطيط العلمى والاستقصاء والتحليل والتقويم الجماعى وتسمم بالتجريب واتباع المنهج العلمى.

ب - إنه يشمل جميع عناصر العملية التعليمية، ويعمل على تحسينها وتطويرها وتغييرها فى الاتجاه الإيجابى.

ج - إنه يستعين بوسائل وأساليب ونشاطات متعددة ومتنوعة، كالزيارات الصفية والمدرسية، وتبادل الزيارات والخبرات والدروس التطبيقية والبحوث التربوية.

د - إنه يحترم جميع العاملين فى المجال التربوى على مستوى المدرسة، ويراعى الفروق الفردية القائمة بينهم، فضلاً عن تشجيعه لأرائهم ومبادراتهم، وتأكيد العمل الجماعى بينهم.

هـ - إنه يؤكد على أهمية مساعدة المعلمين على النمو المهنى المستمر وأهمية تحسين مستوى أدائهم.

و - إن سلطة المشرف التربوى تستمد من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن مهاراته وخبراته المتجددة، وتوجيهاته الإبداعية.

ز - إن العلاقة القائمة بين المشرف والمعلم قائمة على أساس العلاقات الإنسانية السليمة، وأهمها: الاحترام المتبادل، والود، والتعاون.

ح - إن الإشراف التربوى عملية تقويمية، ليست هدفاً بحد ذاتها، بل هى وسيلة لتحسين مستوى التعليم.

ط - إنه يتصف بالإيجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح فى حوار المشرفين التربويين وتفاعلهم، والذى يؤدى إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمى داخل الصف.

## النشاطات الإشرافية Supervision Activities

إن قوة الدفع الأساسية للإشراف التربوي ينبغي أن ينتج عنها تعلم أفضل للتلاميذ وهذه هي الغاية الأساسية منه، ويتم ذلك عن طريق عدة نشاطات أهمها ما يلي:

- تغيير سلوك المعلم.

- تعديل المنهج المدرسى.

- إعادة تشكيل البيئة التعليمية.

فالعمل الأساسى للمشرف التربوى هو تغيير سلوك المعلم، حيث يقوم المشرف على أساس فردى مع المعلم بخمس خطوات: لقاء أولى يسبق ملاحظة المشرف لسلوك المعلم.

ثم تأتى ملاحظة السلوك التعليمى للمعلم، ثم تحليل البيانات المجمعة من الخطوات السابقة، ولقاء آخر بعدى، ثم متابعة تعقب ذلك. وهذا يستغرق وقتاً طويلاً.

وعلاوة على تعديل سلوك المعلم، يبذل المشرفون أيضاً جهداً كبيراً لتطوير المنهج المدرسى ذاته، مما يغير تعلم التلاميذ ويطوره. إذ يجب تحديث المادة الدراسية أولاً بأول، وبشكل مستمر، كما يجب لتطوير طرق جديدة باستمرار لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومن طرق تحسين التدريس طريقة إعادة تشكيل البيئة التعليمية، فمن تعليم لمجموعة كبيرة إلى تعليم فى مجموعات صغيرة Small Groups، إلى تعليم فردى، وإضافة أساليب تعليم متنوعة تضىء جواً مثيراً يزداد فيه انتباه التلاميذ ويحفز تفكيرهم. وأيضاً استخدام بيئات تعليمية مختلفة، فالتعليم الخلوى - خارج جدران المدرسة Out door Education - مثال على التوجه إلى المجتمع المحلى لتوفير خبرات تعليمية للتلاميذ فى زيارات ميدانية، ورحلات تعليمية، لاستخدام مصادر البيئة المحلية. إن تعرف هذه المصادر وتشجيع استغلالها بشكل مناسب خدمة إشرافية قيمة (٩ : ٢٧).

### أهداف الإشراف التربوى؛

إن صياغة الأهداف لأية خطة أو مشروع أو برنامج عمل يعد من أولى الخطوات الأساسية التى ينبغى أخذها بعين الاعتبار، وهذا ينطبق على الإشراف التربوى، حيث إن لديه أهدافاً محددة تتميز بخاصيتين، الأولى: عامة، والثانية خاصة تفصيلية -

ومن الأهداف العامة للإشراف التربوي:

- تحسين عملية التعليم والتعلم.
- العمل على نمو التلاميذ ومن ثم تحسين المجتمع.
- ومن الأهداف الخاصة التفصيلية ما يلي:
- ١ - مساعدة المعلمين على تفهم أهداف المدرسة بصفة عامة، وأهداف المادة أو المواد الدراسية التي يقومون بتدريسها بصفة خاصة.
- ٢ - دراسة العوامل المختلفة التي تسهل عملية التعليم أو تعوقها، سواء ما يتعلق منها بالتلميذ، أم بالمدرسة، أم بالبيئة المحلية.
- ٣ - التعريف بالطرق التدريسية التربوية الجديدة، والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية، والوسائل التعليمية، ودراساتها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية والفاعلية.
- ٤ - تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة، وتفكير سليم واستخلاص النتائج.
- ٥ - تحقيق التعاون بين العاملين في المدرسة - معلمين وإداريين وإخصائيين - لتحقيق أهدافهم التربوية المشتركة.
- ٦ - اكتشاف المواهب الخاصة والاستعدادات والقدرات والهويات الشخصية لكل العاملين بالمدرسة - وخاصة المعلمين - والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والتشجيع.
- ٧ - تقويم التلاميذ، والتعرف على مستوياتهم في نواحي نموهم المختلفة، وتتبع هذه المستويات ورسم الخطط الكفيلة بمعالجة التلاميذ المتأخرين دراسياً، فضلاً عن تقويم المعلمين ومساعدتهم على النمو السليم.
- ٨ - العمل على تحسين توجيه الإمكانات البشرية والمادية بالمدرسة، وتطوير استخدام هذه الإمكانات.
- ٩ - الكشف عن حاجات المعلمين، والعمل على تلبية هذه الحاجات، والسعى إلى تكوين علاقات إنسانية بين أعضاء الهيئة التعليمية، وكل العاملين في المدرسة.

١٠ - مساعدة المعلمين على الاستفادة من إمكانيات البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها البشرية والمادية، وحسن استغلالها.

١١ - العمل على خلق جو من التفاهم والتعاطف والاحترام المتبادل بين المعلمين وأولياء أمور التلاميذ، وأفراد المجتمع بوجه عام.

١٢ - حماية المعلمين من التعرض للنقد الظالم، أو إعطاؤهم أعمالاً تفوق قدراتهم وطاقاتهم مع تقويم نتائج جهودهم بمقاييس موضوعية (٢٥ : ٢٤ - ٢٥).

### أسس الإشراف التربوي الجيد:

س: أستاذي الجليل.. أود التعرف «بقدر مناسب من التفصيل» على أهم أسس الإشراف التربوي الجيد؟

ج: حسنًا.. يمكن تحديد أهم أسس الإشراف التربوي الجيد في نقاط أربع هي: الديمقراطية - العلمية - الإبداعية - القيادية (٢٥ : ٢٨ - ٣٢).

### ١- الديمقراطية في الإشراف التربوي:

تعنى الديمقراطية في الإشراف التربوي، أن تبنى العلاقة بين المشرف والمعلم على أساس احترام شخصية المعلم ومنحه الحرية في التفكير بطريقته الخاصة، فضلاً عن إتاحة الفرصة له للنمو والتطوير، وأن تكون هذه العلاقة متمسة بالود، وبالإنسانية، وتقوم على مبدأ التعاون، فالإشراف عملية تعاونية جماعية يشارك فيها المعلمون والمشرفون وكل من يهمه أمر العملية التربوية. والإشراف الديمقراطي لا يقتصر على توجيه نشاط المعلم داخل الصف؛ بل إنه شامل لجميع أنواع النشاط داخل المدرسة، وعلى المستوى المحلي، كما يشق بإمكانات المعلمين، وبقدراتهم على النمو وتوجيه أنفسهم بأنفسهم وتقويمها عن طريق البرامج التدريسية المخصصة لهذا الغرض.

ويمكن القول بأن أهم ما يميز الإشراف الديمقراطي ما يلي:

أ - الإيمان بالممارسة الديمقراطية كفلسفة وأسلوب في العمل الإشرافي واعتمادها سلوكًا وتطبيقًا.

ب - الإقرار بأهمية التعاون بين المشرف والمعلم، وفائدة التفاعل بينهما، واعتماد ذلك في الممارسات اليومية على نطاق المدرسة.

ج - قبول الاختلافات والتقاطعات فى الآراء والأفكار والحوارات التى تهدف إلى تعميق الأهداف التربوية ومراعاة الفروق الفردية، والعمل على الاستفادة منها.

د - الاهتمام بجميع الظروف التى تحيط بالعمل المدرسى، والسعى لتحسينها.

هـ - استخدام الطريقة العلمية فى دراسة الوضع المدرسى، وحل المشكلات التعليمية والمدرسة بصفة عامة.

و - تشجيع التخطيط والتقييم المستمر للأنشطة التربوية التى تجرى فى المدرسة.

س: عفواً أستاذى . . أنا مقتنع تماماً بما تقوله عن الإشراف الديمقراطى، وأنه الأفضل لو قارناه بالإشراف التفتيشى التقليدى . . لكنه أحياناً عرضة لسوء استخدام بعض المشرفين التربويين الذين يجهلون القيام بهذا الإشراف الديمقراطى . . أليس كذلك؟

ج: أنا معك فى تخوفك هذا . . فقد يسيء بعض هؤلاء المشرفين استخدام الإشراف الديمقراطى ويتغاضوا عن بعض الممارسات الخاطئة باسم الديمقراطية. كما أن بعض المعلمين الجدد قليلى الخبرة والإعداد، يحتاجون إلى مزيد من المعرفة لما يقومون به من أعمال وواجبات، ولهذا لا يستطيعون مناقشة مشرفيهم، ويصبح من واجب المشرف التربوى أن يعرفهم ويوجههم إلى ما ينبغى القيام به لتنفيذ المهام التى بعهدتهم، ويكمن الخطر هنا فى تفسير مفهوم الديمقراطية فى الإشراف، كما لو كان يعنى المساواة بين الجميع - معلمين ومشرفين - بغض النظر عن الفروق فى التعليم أو الخبرة أو القدرة.

## ٢- العلمية فى الإشراف التربوى:

يعد مفهوم الإشراف التربوى الحديث امتداداً للحركة العلمية فى التربية، حيث يمتاز باستخدامه الطريقة العلمية، وتطبيق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها، فهو يقوم بإحلال البيانات الدقيقة المحققة، بدلاً من الآراء الخاصة بالنشاط التربوى. وبذلك يعتمد الإشراف العلمى القياسى الموضوعى للنشاطات والممارسات والفعاليات التى تؤدى فى المدرسة، بدلاً من اعتماد الرأى الشخصى فى الحكم أو إصدار القرارات. وهذا النوع من الإشراف العلمى يؤدى إلى استشارة المعلمين وتحفيزهم عن طريق قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب فى مجال الدراسات المهنية لتحديد فعالية الطرائق التدريسية والوسائل التعليمية المستخدمة فى التدريس، وهذا بدوره يؤدى إلى تحسين أساليب التدريس وطرائقه بما يضمن الارتقاء بمستواه وتحسينه. إن العوامل المحددة لاستخدام الإشراف العلمى، والصعوبات التى تواجه تطبيقه لا تعنى بالضرورة عدم اللجوء إلى

استخدام الأساليب العلمية فى عملية الإشراف التربوى . ولكن ينبغى النظر إلى المعلم فى هذا الإشراف على أنه أداة ذات قيمة كبيرة للمشرف التربوى . وهذا يعنى ضرورة تزويد المشرف التربوى بالمهارات والخبرات والمعارف العلمية اللازمة التى تمكنه من القيام بمهمته على أحسن وجه من خلال الإعداد والتأهيل والتدريب فى أثناء الخدمة، ليكون على اطلاع واسع بما يجرى من تغيير وتطوير فى مجال اختصاصه وعمله .

## ٢- الإبداعية فى الإشراف التربوى:

تعنى الإبداعية فى الإشراف التربوى تهيئة الفرص المناسبة لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لكل معلم، وأيضاً لكل تلميذ فى النظام التربوى، وذلك عن طريق التشجيع والتوجيه المهنى اللذين يقوم بهما المشرف الذى ينبغى أن يتصف بالكفاءة والمؤهلات التى تمكنه من القيام بمهمته، فالإشراف الإبداعى عملية بناء هادفة، لا يحدد فيها برنامج تحسين التعليم وتطويره، ولا يقرر من السلطات التربوية العليا، وإنما هو من إنتاج المشرف. وهذا يتطلب توافر مجموعة من الصفات فى المشرف التربوى من أهمها ما يلى:

- أ - مرونة التفكير وطلاقة.
  - ب - الصبر والحكمة واللباقة.
  - ج - الثقة بالنفس وبقدراته المهنية.
  - د - حسن المعاملة والتواضع.
  - هـ - الرغبة فى التعلم من الآخرين، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم.
  - و - الذكاء الاجتماعى، وفهم الآخرين، والإيمان بقدراتهم.
  - ز - الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، والسير فى طريق تحقيقها.
- س: عفواً أستاذى . . أعتقد أن هناك ارتباطاً قوياً بين الإشراف الإبداعى والإشراف الديمقراطى، والإشراف العلمى . . أليس كذلك؟
- ج: نعم . . نعم . . فالإشراف الإبداعى يشتمل على عناصر الإشراف الديمقراطى والإشراف العلمى . وهو يعمل أيضاً على استثمار قدرات المعلمين وإمكاناتهم إلى أقصى حد ممكن، وعلى إطلاق الطاقات الكامنة لديهم، فضلاً عن إتاحة الفرصة أمام الهيئة التدريسية للتجريب المنظم للأفكار الجديدة، وفى هذا خدمة كبيرة للعملية التربوية، تتمثل فى تطويرها وتحسينها من خلال استثمار إبداعات المعلمين العلمية والمهنية، وما تحققة من إنجازات مهمة فى المجال التربوى.



ويمكن القول بأن المشرف التربوي المبدع، والذي يمتلك من مرونة التفكير وطلاقته وأصالته؛ سوف ييث هذا الإبداع فى المعلمين الذين يشرف عليهم، وبالتالي فإن المعلم المبدع سوف يقوم بدوره فى إعداد أجيال من التلاميذ المبدعين، وهنا تكمن أهمية الإشراف الإبداعي.

#### ٤- القيادة فى الإشراف التربوي،

تعنى القيادة فى الإشراف تشجيع الاستقلال الفكرى، والعناية بالنشاط التعاونى فى تطوير البرامج، وتحديد السياسات، وحل المشكلات، بحيث يأخذ كل شخص دوره لتحقيق ما فيه من خدمة المصلحة العامة، فضلاً عن تشجيعه التعاون بين المشرفين والمعلمين، وبين المعلمين وأنفسهم، وبين المشرفين ومديرى المدارس، كما يشجع بذل الجهود لتطوير الإمكانيات والقدرات للعاملين على مستوى المدرسة.

س: من فضلك أستاذى.. أود معرفة أهم خصائص الإشراف القيادى؟

ج: حسناً.. فى الحقيقة أن مفهوم الإشراف القيادى يعد من المفاهيم الجديدة المعاصرة الذى حظى فى السنوات الأخيرة بقبول كبير من جانب المختصين والمهتمين فى مجال الإشراف التربوي، ومن أهم خصائصه ما يلى:

أ - يبحث الإشراف القيادى عن حقائق جديدة ويسير جنباً إلى جنب مع الحركات التقدمية فى التربية، ويذهب إلى ما وراء مشكلات التربية، فيحاول فهم مشكلات المجتمع الذى تنشأ فيه التربية.

ب - يعمل جميع العاملين فى مجال الإشراف القيادى لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك بقيام كل مشرف ببذل الجهود المطلوبة لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ويقنع زملاءه المشرفين بإعادة النظر فى العمل الذى يؤدونه.

ج - يعمل المشرفون مع المعلمين على حل المشكلات المشتركة عن طريق خلق المواقف التى يحس فيها المعلمون بمشكلاتهم، ويطلبون المساعدة فى حلها.

د - يبحث الإشراف القيادى عن المواهب والقدرات الكامنة، ويطور أحسن ما فى كل فرد، ويشجع الابتكار والمبادأة والاعتماد على النفس والثقة بها، ويؤكد على أهمية النجاح انطلاقاً من مبدأ (النجاح يقود إلى النجاح)، ويعمل على خلق البيئة المناسبة التى تحقق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد، وبين المصلحة العامة التى ينمو فيها، فضلاً عن قيامه بتشكيل الظروف البيئية والمادية وتكييفها لتوافق الأهداف المطلوب تحقيقها.

هـ - يستخدم الإشراف القيادي الطريقة العلمية في دراسته للعملية التربوية، ويشجع التفكير الناقد الموجه، ويسعى إلى تحسين أساليب التقويم والقياس لأداء الفرد والجماعة، ويهدف إلى استخدام الأسلوب الموضوعى فى تقويم نتائج التعليم، ويشجع التجريب فى ضوء رقابة سليمة، ويبحث دائماً عن أدلة موضوعية للنتائج التى يتم الحصول عليها من عملية التجريب.

و - يساعد هذا النوع من الإشراف المعلمين على معرفة وسائل التدريس كالمقررات الدراسية، والاختبارات المقننة، والكتب والمراجع والمواد التعليمية، والعمل على تحسينها مع التأكيد على الربط بين الناحيتين النظرية والعملية بغية تحقيق فاعلية العملية التربوية فى بلوغ أهدافها.

إن هذا المفهوم المعاصر للإشراف التربوى يعكس ما تتميز به القيادة التربوية، فهو يتسم بالطابع العلمى، ويستثمر الوسائل والأساليب العلمية لتحسين العملية التعليمية/التعلمية، وهو إشراف إبداعي لأنه يحافظ على المهارة فى التدريب ويشجع المبادرة، ويمنح الفرص المناسبة لإطلاق الطاقات الكامنة، ويحث المعلمين على تطوير أنفسهم وبذل أقصى جهد ممكن فى سبيل ذلك. إن هذا المفهوم يلقى على المشرف التربوى مسئولية القيادة التربوية على نطاق المدرسة أو المدارس المكلف بالإشراف عليها. وتقاس فاعلية هذه القيادة من خلال ما يحدثه فى المعلمين من تغيرات تسير التطورات فى مجال التربية بشكل عام، والعملية التعليمية/التعلمية بشكل خاص.

إن مهمة المشرف التربوى مهمة كبيرة والمسئولية الملقاة على عاتقه مسئولية كبيرة ليست بالسهلة، فهو يبحث عن أفضل الأساليب التى تعمل على توجيه الموقف التعليمى نحو الأحسن، كما أنه يبحث عن أفضل الوسائل التى تحقق الأهداف التربوية وهذا ليس بالأمر اليسير مع تنوع المواقف التربوية، وعدم ثباتها واستقرارها لاتساعها بالتغيير، ويتطلب هذا من المشرف الإلمام بهذه الأساليب الإشرافية، واستخدام ما يتلاءم مع الموقف التعليمى، لتحقيق أفضل النتائج المرجوة.

### **المشرف التربوى ومهاراته الإشرافية:**

يتطلب الإشراف الناجح مهارات وسمات محددة ينبغى أن يتحلى بها المشرف التربوى. وبما أن هذا المشرف معين للمعلمين، فقد دلت الدراسات على أهمية وجود مفهوم إيجابى للذات Positive self - concept عند المشرف؛ ذلك أن تطوير علاقات جيدة بين الأشخاص يتطلب اعترافاً أساسياً بقيمة الذات قبل تولد الاحترام للآخرين،



ونقله إليهم (52). فثمة حاجة للمشرفين إلى أن يتحلوا بالوعى والقدرة على مشاركة الآخرين عواطفهم وانفعالاتهم؛ ولأن الإشراف يتضمن نشاطات جماعية، وكذلك اتصالات فردية One - to - Communication، فإنه لا غنى للمشرفين عن ديناميات الجماعة Group Dinamices. ويجب أن تشمل: مهارات الاتصال، ومهارات شفوية وكتابية، ومهارات لفظية وغير لفظية، ومهارتى التحدث والاستماع.

كما أن هنالك ضرورة للإمام المشرفين بالمعرفة المتعلقة بالتعلم والتعليم، ويتطلب تحليل التدريس مهارات الملاحظة، وإلماماً بأدوات جمع المعلومات الصفية، وإضافة إلى ذلك إلمامه بالعلاقات الإنسانية. فإن على المشرف الفعال أن يكون قادراً على تسيير الوقت والتعامل مع المشكلات، والتغلب على التوتر.

وهناك ثلاثة مناحى أساسية تعد مداخل للقيادة الإشرافية هي كما يلي:

أ - المنحى الإنسانى Humanistic : وهو منحى يُقدّر حق التقدير الأفراد والعملية التي يتم الإشراف فيها.

ب - المنحى التقنى Technological : وهو منحى يُقدّر البرنامج الإشرافى، والنواتج حق قدرها.

ج - المنحى الإدارى Managerial : وهو منحى يعطى القوة والمراكز التقدير الأولى.

وتؤكد الأهداف والقرارات من جهة نظر المنحى الإنسانى الحاجات الشخصية، ونماء الفرد وإشراك المعنيين فى النشاطات الإشرافية. ويهتم المنحى التقنى بالبرنامج والنتائج الخاصة بالتلاميذ، بينما يعزز المنحى الإدارى بنية سلطوية يعين وفقها الأشخاص فى التنظيمات التدريجية Organization Hierarchy.

ومع أن الكثير من المشرفين يقومون بوظائفهم الإشرافية مستخدمين أكثر من منحى من المناحى الثلاثة السابقة؛ إلا أن إدراك هذا التقسيم الثلاثى قد يُسهل فهم بعض الفوارق فى النشاطات الإشرافية (٩ : ٣٠ - ٣١).

س : أستاذى الفاضل . . أود أن تحدثنى أكثر عن شخصية المشرف التربوى الناجح فى عمله، وأهم مؤهلاته؟

ج : حسناً . . فى الواقع تأتى شخصية المشرف التربوى فى مقدمة العوامل الأساسية المؤثرة فى تحقيق الأهداف المنشودة من الإشراف التربوى؛ ذلك أن عمله يتطلب نوعاً من التفاعل مع شخصيات مختلفة ومتنوعة من المعلمين ومدراء المدارس.

وإذا تمتع هذا المشرف بالخصائص والصفات المطلوب توافرها في شخصيته تمكن من أداء مهمته على أفضل صورة. وقد تعددت الآراء ووجهات النظر حول الصفات الشخصية والمؤهلات التي ينبغي أن يتميز بها الشخص الذي سيتولى مهمة الإشراف التربوي، وبصورة عامة هناك صفات شخصية متفق عليها كضروريات تتناسب مع مسئوليات ومكانة الإشراف التربوي، من أهمها ما يلي (٢٥: ٤٥ - ٤٦).

أ - أن يكون من حملة شهادة الاختصاص التربوي.

ب - أن تكون خدمته في خدمة السلك التعليمي والتربوي لا تقل عن عشر سنوات.

ج - أن يكون مؤمناً بفلسفة التربية المنبعثة من مبادئ الأمة والوطن الذي ينتمى إليه.

د - أن تشيد التقارير المرفوعة عنه وتشهد بكفاءته، وحسن خلقه، وبقدراته ومهاراته القيادية والإدارية.

هـ - أن تكون لديه بحوث ودراسات في مجال تخصصه.

و - أن يكون مؤمناً بقيمة الإنسان، ودور المعلم، ومسئولية المهنة التربوية واحترامه لقيم التربية والتعليم.

ز - أن تكون لديه القدرة على التعاون مع الآخرين، واستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية والخدمة الاجتماعية.

ح - أن يكون متعدد الإمكانات، وذا شخصية متنوعة: فهو المشرف والمعلم والقائد والمراقب والمرشد والموجه والعالم... إلى غير ذلك.

ط - أن يكون لديه القدرة على التقويم الموضوعي لعمله وعمل الآخرين، وبعيداً عن المؤثرات الشخصية العاطفية.

\* ونشير هنا إلى أن مدير المدرسة من مهامه الإشراف الفني على المعلمين وهو يستخدم أساليب المشرف التربوي في تنفيذ هذه المهام.

### الإشراف العلاجي والإشراف الوقائي؛

يشيع في الوقت الحاضر استعمال مصطلح الإشراف العلاجي Clinical Supervision وهو عملية منظمة يتعاون فيها المشرف والمعلم في تحليل العملية التعليمية/ التعلمية، ويعملان معاً لتحسين التدريس وهي عملية قوامها الميدان، وترتكز على علاقة زمالة بين المشرف والمعلم، وأهدافها كما قلت تتمثل في تحسين التدريس وتطوير المعلم، وعلاج بعض نواحي القصور لدى هذا المعلم.

ويشمل الإشراف العلاجي كما أوضح جولدهامر (Goldhammer) (55) خمس خطوات هي كما يلي:

- ١ - لقاء أول قبل ملاحظة المشرف للمعلم.
- ٢ - الملاحظة وجمع المعلومات.
- ٣ - تحليل المعلومات.
- ٤ - لقاء ثان بعد الملاحظة.
- ٥ - تقويم بعد اللقاء الثاني.

### ١. لقاء أول قبل ملاحظة المشرف للمعلم:

اللقاء قبل الملاحظة بين المشرف والمعلم؛ يمنح المشرف فرص لإقامة علاقة ودية مع المعلم. ويقوم المعلم بتزويد المشرف بالمعلومات التي تعينه على فهم الدرس الذي سيلاحظه، ويجب عليهما أن يقررا معاً طريقة جمع المعلومات. وتشكل هذه المسئولية المشتركة القاعدة للجهود التعاونية المطلوبة لإشراف علاجي فعال.

ويقدم المعلم أيضاً للمشرف معلومات تخص تلاميذ الصف من حيث: العاديين والمتفوقين، والذين يعانون من مشكلات فى التواصل، أو يعانون من مشكلات نطقية، وإذا لم يكن المعلم مُلمّاً بأسلوب الإشراف العلاجي؛ فعلى المشرف أن يوضح له أغراض هذا الأسلوب وخطواته ومنافعه.

### ٢. الملاحظة وجمع المعلومات:

ونظام الملاحظة عبارة عن إجراء لتسجيل مظاهر النشاط الصفى، وقد طورت عدة نظم للملاحظة، ويستخدم بعض هذه النظم نظاماً من الرموز، فى حين يستخدم بعضها الآخر رسومات بيانية أو تخطيطية. وتتناول بعض هذه النظم سلوك المعلم فقط، وتتناول البعض الآخر سلوك كل من المعلم والتلاميذ. ويمكن استعمال التسجيل الصوتى أو استعمال التسجيل الصوتى والمرئى معاً. ومن الضروري أن تكون لدى المشرف ذخيرة من طرق التسجيل المختلفة، ومع أن المشرف قد تكون له ذاكرة قوية؛ إلا أن النظام المكتوب له فوائده.

### ٣. تحليل البيانات:

يقوم المشرف عادة بهذه الخطوات فى عملية الإشراف العلاجي كجزء من تخطيطه للقاء بعد الملاحظة، وتنطوى هذه الخطوة على حكم من جانب المشرف، ويجب على

المشرف أن يستعمل خبرته وحنكته ليقرر أى أجزاء البيانات، هى أكثر أهمية لهذا المعلم بالذات فى هذه المرحلة من تطوره المهنى. وفى بعض الأحيان يستهدى المشرف بتصورات المعلم حول الأشياء المهمة أو المثيرة التى حدثت فى الموقف التعليمى.

وإذا قام المعلم والمشرف بالعمل وفق أحد نماذج التعليم الفعّال، فإن العملية التعليمية تدرك بكامل مفاهيمها.

#### ٤- اللقاء بعد الملاحظة:

يجب أن يوفر اللقاء بعد الملاحظة معلومات للمعلم عما حدث فى غرفة الصف، ويجب أن يكشف عن قاعدة لتحسين التدريس. ويجب أن يستفاد من التغذية الراجعة - Feed Back بحيث تكون وصفية لا تقويمية، ومحددة لا عامة، وأن تفحص اضمأن الاتصال الواضح. وينبغى أن يتم جو اللقاء بالثقة والمصداقية والتشجيع لضمان تفاعل منتج ومثمر، وتتضمن العلاقة القائمة على الثقة؛ كتمان الأسرار والمحافظة عليها، فكل ما يدور فى اللقاء أو فى غرفة الصف يجب أن يظل فى سرية، إلا إذا وافق المعلم أن يشاطر المشرف آخرين فى آرائهم. وعلى المشرف أن يشعر المعلم بأنه يقف من أدائه موقفاً إيجابياً. وعلى المشرف أيضاً أن يوجه المعلم نحو تحسين جانب معين من جوانب التعليم، وفى ذلك علاج لبعض القصور الذى يراه المشرف فى المعلم.

#### ٥- التقويم بعد اللقاء البعدي:

يجب أن يستمر الاتصال بين المعلم والمشرف بعد اتفاهما على خطة عمل فى اللقاء بعد الملاحظة. ويحتاج كل منهما إلى أن يفكر فى عملية الإشراف العلاجى كما قاما بها ليحددا ما إذا كانت فعالة أم لا. وما التحسينات التى يمكن لهما أن يقترحاها حول الخطوات المختلفة فى هذه العملية؟ وهل نمت علاقة ودية بينهما؟ وهل هما ينموان مهنيا جراء تفاعلهما؟ وهل مهارات المعلم فى التحليل الذاتى آخذة فى النمو؟ وهل سيثجع المعلم زملاءه الآخرين على استعمال الإشراف العلاجى؟ وهل يوصى المعلم زملاءه باللجوء إلى هذا المشرف بالذات طلباً للعون؟ وهل سيكون لهذه الخبرة تأثير على تلاميذ الصف؟ كل هذه الأسئلة وغيرها يمكن أن تشكل جزءاً رئيسياً من التقويم عقب اللقاء البعدي.

س: هذا عن الإشراف العلاجى.. فماذا عن الإشراف التربوى الوقائى؟



ج: الإشراف التربوي الوقائي هو الذى يتم قبل حدوث أخطاء متوقعة من المعلم. فالمشرف التربوي من خلال خبرته واشتغاله بالتدريس والإشراف وزيارة العديد من المدارس؛ قادر على أن يتوقع ويتنبأ بالصعوبات التى يمكن أن تواجه المعلم «وخاصة إذا كان جديداً»، وبالتالي ينبه هذا المعلم للأخطاء والصعوبات التى يحتمل أن يقع فيها أو يواجهها. وكيف يمكن تجنب هذه الأخطاء، والتغلب على تلك الصعاب. كما يمد المشرف التربوي المعلمين بالمبادئ التى يؤمن بها ويتق فيها، لتساعدهم على تجنب المتاعب.

فالإشراف الوقائي يعصم المعلم من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه المشاق والصعاب ويكون غير مستعد لمواجهةها، وبالتالي ينمى قدرته على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ له، وثقتهم فيه، ومواجهة المواقف الجديدة.

### **العوامل المؤثرة على الإشراف التربوي؛**

هناك العديد من العوامل التى تؤثر على تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وأهم هذه العوامل ما يلي (٢٥ : ٣٤ - ٣٥).

#### **١- مجال الإشراف؛**

ويقصد به البيئة التى تتم فيها عملية الإشراف، وتتمثل فى: الإشراف والعاملين بالمدرسة والأجهزة التعليمية، ومكان الدراسة، وما يتصف به من مساحات، ومعدات، وتجهيزات خاصة بالإدارة، والهيئة التدريسية والفنيين، والتلاميذ، ودرجة توفر هذه المكونات وإيجابياتها أو سلبياتها، والتى تؤثر على الإشراف ونتائجه النهائية.

#### **٢- المشرف؛**

المشرف هو الأداة الأساسية لعملية الإشراف؛ لأنه هو الذى يخطط وينفذ ويقوم بعملية الإشراف، كما أنه يوجه نتائج هذا الإشراف، فإذا اتصف المشرف بالمواصفات الجيدة، وكان مكتسباً للمهارة الإشرافية؛ تحققت الأهداف المنشودة من عملية الإشراف.

#### **٣- المعلم؛**

وهو موضوع ومادة الإشراف، فإذا اهتم المعلم بعملية الإشراف، وشعر بأهميتها واهتم بالتلاميذ، وحرص على نموهم وتقديمهم، كما حرص على المشرف؛ فإن عملية الإشراف سوف تتقدم وتنجح، أما إذا اتصف المعلم بالسلبية، والمقاومة تجاه المشرف والإشراف؛ فلن تتحقق الأهداف المنشودة من هذا الإشراف.



## ٤- الإدارة المدرسية:

تؤثر الإدارة المدرسية على الإشراف التربوي، فإذا كانت الإدارة تضع المشرف عين الاعتبار وتتعاون معه، وتوفر له ما يحتاجه من تسهيلات وخدمات، فسوف يحقق الإشراف أهدافه، أما إذا كانت علاقة الإدارة المدرسية بالمشرف سلبية فلا تنتظر خيراً من هذا الإشراف.

## ٥- أساليب الإشراف:

إذا كانت الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرف التربوي مع المعلمين، أساليب فعّالة وحديثة، ومستوحاة من طبيعة الظروف العملية التي تجعل من العمل الإشرافي نموذجاً يتعلم منه جميع المشاركين في هذا العمل، يأتي الإشراف بالثمرة المرجوة منه. أما إذا كانت الأساليب الإشرافية تقليدية ينفر منها المعلمين، فلن يحقق ما يصبوا إليه.

## اللقاء الإشرافي:

إن اللقاء الإشرافي The Supervisory Confernce اجتماع هادف يعقده المشرف مع معلم، أو مجموعة من المعلمين، والعامل الحاسم في هذا اللقاء الإشرافي وتحقيق أهدافه تتوقف على قدرة كل من المشرف والمعلمين على مهاراتهم الاتصالية، ففي اللقاء الإشرافي الجيد، يصل المشرف إلى المعلم، ويوطد علاقات ودية معه، ويعزز ثقته بنفسه، ويصغى إليه بشكل جيد، وي طرح عليه الأسئلة، ويتنظر ردوده واستجاباته، ثم يضع خطة للتحسين بالتعاون مع المعلم.

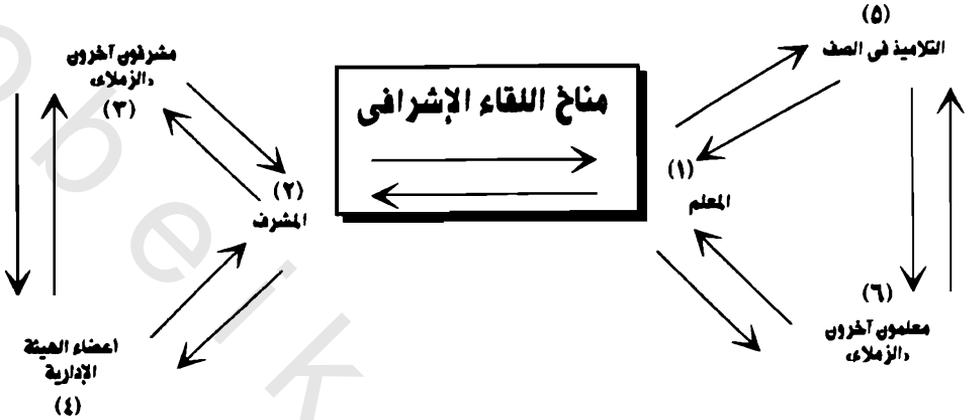
إن اللقاء في حد ذاته عبارة عن علاقة، ويتبغى أن تكون إيجابية وفعّالة، حيث تتأثر هذه العلاقة بالعناصر الإنسانية داخل المدرسة، فبعض المعلمين داخل المدرسة الواحدة يتأثرون ببعضهم البعض، ممن يتكلمون عن المشرفين، وعن عملية الإشراف. كما أن التلاميذ لا يسلمون من التوتر الذي تحدثه زيارة المشرف للصف. ونادراً ما يصل المشرف إلى غرفة الصف دون أن يكون قد سمع بعض التعليقات عن قدرة هذا المعلم أو ذاك وعن صفاته؛ وذلك لأن المشرفين الآخرين يعلقون بصراحة عن المشكلات الموجودة في المدارس، أو حتى في غرفة الصف؛ فالمعلمون والمشرفون هم بشر أولاً وأصحاب مهنة ثانياً، ولذلك فإن على أولئك الذين يدخلون في ميدان الإشراف أن يكونوا مدركين للتأثيرات المتعددة التي تمس اللقاء بشكل دقيق.



ويبين الشكل (٤) التالي العناصر الإنسانية الرئيسة التي تؤثر في المشرف والمعلم عندما يباشران اللقاء الإشرافي (٩ : ١٠٤ - ١٠٥).

### شكل (٤)

العناصر الإنسانية التي تؤثر في المشرف والمعلم في اللقاء الإشرافي



ولتوضيح الشكل السابق نبين وصف كل رسالة لكل خط من خطوطها:

وصف الرسالة	خط الرسالة
يوفر الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين لتحسين أداء المعلمين بشكل فردي.	٢ - ١
يوسع الاتصال بين مشرف وآخر.	٣ - ٢
يوسع الاتصال بين مشرف ورئيسه الإداري.	٤ - ٢
حلقة الاتصال الإشرافية لتشمل المنظومة المدرسية بكاملها.	٢ - ٤، ٢ - ٣
تسبق الاتصالات بين المشرفين والإداريين.	٤ - ٣
تتطور الاتصالات بعد حدوث اللقاء الإشرافي.	٣ - ٤
قبل الزيارة الإشرافية وأثناءها وبعدها، يرسل المعلم إلى التلاميذ.	٥ - ١
رسائل يستقبلها منهم. وفي العادة تتعلق هذه الرسائل بالدرس الملاحظ.	١ - ٥
قبل الزيارة الإشرافية الرسمية وبعدها، يستقبل معظم المعلمين مدخلات من زملائهم. وهم عادة من المعلمين في الجناح نفسه من المبنى، أو من معلمى المادة نفسها.	٦ - ١
يقدم تلاميذ الصفوف الأخرى، وكذلك معلموها الذين يشكلون البيئة الأكاديمية	٦ - ٥
الواسعة للمدرسة بإبداء آرائهم حول الزيارة الإشرافية.	٥ - ٦

## أساليب الإشراف التربوي؛

من الأساليب المتبعة في الإشراف التربوي؛ الأسلوب الإشرافي المباشر direct والأسلوب الإشرافي غير المباشر indirect، والأسلوب اللاتوجيهي nondirective. ويستعمل المشرفون الفعالون هذه الأساليب جميعها. ويتطلب تحديد الأسلوب الإشرافي فهم الموقف والأشخاص المشاركين فيه.

ويتضمن الإشراف المباشر تزويد المشرف المعلمين بالمعلومات التي يحتاجون إليها. ويشجع هذا النوع من الإشراف تفاعلاً من نوع تفاعل الرئيس والمرؤوس، حيث يقوم الشخص الذي يعرف بإعلام الشخص الذي لا يعرف بما ينبغي أن يعرفه. وهذه التبعية التي تنمو في هذا النوع من التفاعل تدع المعلم يعتمد على المشرف في قراراته وحلوله واقتراحاته، حتى وإن كانت النتائج غير مقبولة، فإن المعلم يمكن أن يضع اللوم على المشرف، وهذه إحدى سليات هذا الأسلوب. والاستياء هو رد الفعل الطبيعي الذي يظهره المعلم للإشراف المباشر وخاصة إذا كانت العلاقة بين المعلم والمشرف غير ودية. ونظراً لأن المعلمين لا يشتركون في التخطيط وصنع القرارات؛ فإنهم يشعرون بأن المشرف لا يثق في قدراتهم على إصدار الأحكام. ويرتاب المعلمون بوصفهم أصحاب مهنة في حق وخبرة المشرفين الذين يخبرونهم بما عليهم أن يفعلوه. وعندما ينزعجون من ذلك فإنهم يميلون إلى الدفاع عن سلوكهم.

س: عفواً أستاذي الفاضل.. أرى والأمر كذلك أن أسلوب الإشراف المباشر فيه العديد من السلبيات، وأنه لن ينجح إلا عندما تكون العلاقة بين المعلم والمشرف مبنية على الاحترام والود والتقدير.. أليس كذلك؟

ج: نعم.. الحق ما تقول.. فإن تسلط بعض المشرفين على المعلمين الذين يشرفون عليهم، وتهديدهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة بالتقارير التي تؤثر على المسيرة المهنية لهؤلاء المعلمين، يحول بين هؤلاء المعلمين وطموح المهني. كما يحول بين الإشراف التربوي وتحقيق الأهداف المنشودة منه. وينجح أسلوب الإشراف المباشر عندما يشعر المعلم فعلاً بأنه يستفيد تماماً من خبرة المشرف وأيضاً عندما يحترم المعلمون المشرفين ويقدرهم وخبراتهم ومهاراتهم.

س: معنى هذا أستاذي.. أن أسلوب الإشراف غير المباشر قد يكون أنسب من الأسلوب غير المباشر؟

ج: هو كذلك.. فإن الإشراف غير المباشر أسلوب اكتشافي، وفي الغالب يحدد المشرف مجال اهتمام معين، ويقوم المعلم عن طريق الأسئلة والمناقشة إلى تحليل

تدريسه . ويجب على المعلم والمشرف من خلال تفحص المعلومات التي جمعت في الصف، أن يحددا مجالاً مشتركاً للتطوير، وأن يطورا بالتعاون فيما بينهما خطة عمل لذلك . ويتفاعل المعلم والمشرف كزميلين في العملية، رغم أن المشرف هو الذى يختار الموضوع، ومركز الاهتمام على أساس الأدلة الموضوعية، وفهم الموقف الكلى، والرأى المهنى . وهذه العملية تزيل مواقف المعلمين الدفاعية، أو تقلل منها إلى أكبر قدر ممكن؛ نظراً لأن المعلمين الذين اشتركوا فى تحليل المعلومات وتخطيط تطورهم المهنى يضعون آراءهم موضع التنفيذ . إن استقلال المعلم والقيام بمسئوليته المهنية ثمرتان مستحبتان من ثمار الإشراف غير المباشر .

س: بعد أن تعرفنا على الإشراف التربوى المباشر، والإشراف غير المباشر، ماذا عن أسلوب الإشراف اللاتوجيهى؟

ج: يعد الإشراف اللاتوجيهى مناسباً للمعلمين الناضجين، فيتم تعرف المشكلة، أو اختيار مجال التحسين والتطوير من جانب المعلم نفسه، ويقتصر هنا دور المشرف على دور المستمع الناشط الذى يقوم بالتوضيح والتأمل والتلخيص، ويشجع المعلم على استخدام الحلول الحاسمة، وتخطيط ألوان النشاط المختلفة . ويجب على المشرف الذى يستخدم أسلوب الإشراف اللاتوجيهى أن يكون حساساً لمشاعر المعلم، وأن يتقبل أساليب تفكيره بل ويدعم هذه الأساليب . وتنشأ عادة مثل هذه العلاقة بين المعلمين والمشرفين بعد أن يعملوا معاً، وأن تقام بينهما علاقات الود والاحترام والتفاهم .

إن أساليب الإشراف التربوى يمكن استخدامها جميعاً حسب الظروف التى يواجهها المشرف التربوى، فإذا وجد هذا المشرف أن المعلم الذى يشرف عليه يفتقر إلى الخبرة، وثقافته محدودة، وتجاربه قليلة، فإنه يكون من الأفضل استخدام الإشراف المباشر، وإذا لاحظ المشرف أن المعلم له القدر المناسب من الخبرة والكفايات المهنية؛ فإنه يمكن أن يستخدم أسلوب الإشراف غير المباشر، أو الإشراف اللاتوجيهى .

ويحتاج المشرفون إلى خبرات ومهارات لإنجاح اللقاء الإشرافى . ويجب عليهم أن يعملوا على تطويرها وتحسينها . ويوصف المشرف التربوى أحياناً بمعلم المعلمين . وكما يكتب المعلمون أساليب للتدريس يتميزون بها . كذلك يكتب المشرفون أساليب إشرافية متميزة خاصة باللقاء الإشرافى . فالمشرف - مثل المعلم - يجب أن يُقوّم نتائج عمله، وأن يسعى دوماً وبكل طاقته لتعديل أسلوبه من أجل الوصول إلى نتائج أكثر فعالية (٩ : ١٠٩ - ١١٠) .

## قواعد اللقاء الإشرافي؛

س: أستاذي الجليل . . لا شك أن اللقاء الإشرافي بين المشرف والمعلم له قواعد ينبغي أن يقوم عليها، وله مناخ وبيئة طبيعية مناسبة، لكي يأتي بالثمرة المرجوة منه فهل حدثتني عن هذه القواعد وتلك البيئة؟

ج: حسناً . . من قواعد اللقاء الإشرافي أن يتسم بالمرونة والفردية، وإن وقت ومكان اللقاء أمران مهمان، وعليه يجب أن يتم تحديد موعد اللقاء الذي يعقب الملاحظة في أسرع وقت ممكن. فإذا مرت بضعة أيام قبل عقده، فقد ينسى المشرف والمعلم تفاصيل الدرس الملاحظ. ويجب تخصيص وقت كاف للقاء الإشرافي حتى يبدو مريحاً، إلا أن عقد لقاء قصير بعد الملاحظة مباشرة أمر يفضل على عقد لقاء طويل بعد الملاحظة بأسبوع.

وتعد البيئة الطبيعية للقاء الإشرافي مهمة أيضاً، فمهما كان الدفء الذي يضيفه المشرف على جو اللقاء؛ ومهما كان المعلم متفتح الذهن؛ فإن البيئة الفعلية للقاء الإشرافي تؤثر سلباً أو إيجاباً في فعاليته. وعلى المشاركين في هذا اللقاء أن يجتمعوا في غرفة بحيث يستطيعون أن يتحدثوا بحرية وسرية، وأن يجلسوا على مقاعد مريحة دون وجود أية حواجز. ومن الترتيبات الجيدة أن يجلس المشرف والمعلم إلى جانب بعضهما بعضاً وعليهما إن أمكن أن يجتمعا في مكان هادئ في المدرسة بحيث لا تقطع الأصوات المزعجة، أو المشتتة للانتباه تدفق الملاحظات أو التعقيبات، كما أن الاجتماع في غرفة صف شاغرة أفضل من الاجتماع في مكتب مريح تقطع فيه المكالمات الهاتفية سير العمل.

وكذلك فإن إقامة الألفة والوثام بين المشاركين جزء مهم من تهيئة مناخ ودي. فالإبتسامة والتحية تكفيان في الغالب للتعارف. وقد يبدو من المناسب في اللقاء الأول والثاني أن يجري تبادل حديث قصير بين المشرف والمعلم. وعلى المشرف أن يبذل جهوده لإيجاد جو يشعر فيه المعلم بالقبول من خلال استقصائه لنشاطات المعلم واهتماماته. وعندما يتحدث المشرف مع المعلم عن هدف اللقاء الإشرافي الرئيسي - أي تحسين فعاليته وتحسين تدريسه - فيجب عليه تحليل الإيجابيات المهنية عند المعلم حتى تستعمل أساساً للتطوير المهني في المستقبل؛ ذلك أن مثل هذا التأكيد على الإيجابيات ينمي اتجاهات إيجابية لدى المعلم نحو الإشراف، ونحو المشرف. وعلى المشرف أن يتذكر عند بدء العمل مع المعلم؛ أن الخيرات الإيجابية توفر قاعدة جيدة لإقامة علاقة تعاونية بينه وبين المعلم؛ ولذلك فمن الحكمة أن يختار المشرف هدفاً يمكن تحقيقه في وقت مناسب من قبل المعلم، ليشعره أنه أتى كي يجعله أفضل مهنياً.

س: هل يمكن أن تعطينى أستاذى بعض الأمثلة على هذه النقطة الأخيرة لتزيدها وضوحاً لى؟

ج: حسناً. . قد يزود المشرف المعلم بقراءات جديدة تزيده معرفة وعلماً بجوانب أكاديمية، أو مهنية. أو قد يرتب له زيارة لصف يقوم بالتدريس فيه معلم كفاء، فمثل هذه الأدلة المادية على حسن نوايا المشرف تشجع المعلم على التفاعل الإيجابي معه.

ويجب على المشرف أن يكتسب مهارات الإصغاء الجيد. وتشتمل هذه على طريقة الجلوس والانتباه والاتصال بالعين والاستجابات اللفظية وغير اللفظية، فالمتعلم الجيد يجلس منحنيًا باتجاه المتحدث؛ ينظر إليه ويركز على ما يقوله المتحدث وما يعنيه. والمتحدث يشجع على الاستمرار فى الكلام عند تقديم المستمع له الدليل على قبوله له بتعاطفه معه من مثل الإيماءة بالرأس، أو التعبير بالكلام مثل: لقد فهمت. . أحسنت فى ذلك. . يا ليتنى كنت معك لأشاهد ذلك. . وثمة أساليب أخرى قد تكون معينة لكل من المعلم والمشرف مثل: الأسئلة الاستيضاحية، وإعادة صياغة الكلام والتلخيص. ويجب أن يبذل المشرف جهوداً واعية لفحص استعمالاته للأسئلة الاستيضاحية، والاستجابات الحيادية، والتعقيبات التأملية، والعبارات التلخيصية.

ويتضمن الإصغاء الفعال تطوير هذه الأساليب، والتخلص من بعض الممارسات الأخرى التى قد تكون معرقة للقاء الإشرافى، فعلى المشرف أن يتعلم الحد من كلامه، ذلك أن مقاطعة المتكلم والمجادلات والردود الانفعالية، والآراء غير الناضجة، والسخرية، كلها تعوق الاتصال وتمنعه. فليس السكوت أمراً سيئاً، فقد يحتاج إليه المشرف، كما يحتاج إليه المعلم لتنظيم الأفكار. وعلى المشرف أن يمتنع عن النظر إلى ساعته، وإلا ظن المعلم أن الاجتماع قد طال، أو أن المشرف ملّ من سماعه.

وحتى يكون المشرف معاوناً للمعلم بحق؛ فعليه أن يكون محددًا فى أقواله. فالتعليق بأن «الدرس جيد» لا يزود المعلم بأية معلومات عن جوانب سلوكه الفعّالة فى ذلك الدرس، أو عن السلوكيات التعليمية الجيدة التى يجب عليه الإبقاء عليها، فالمعلم يعرف تمامًا، الذى عليه أن يستمر فيه عندما يسمع المشرف يعلق قائلاً: «لقد قمت بعمل جيد فى تشجيع مشاركة التلاميذ بإيماءات رأسك وابتساماتك»، والقرار الذى يتخذه المشرف بأن على المعلم أن يحسن من نوعية الأسئلة التى يطرحها، لا يفيد المعلم شيئاً، ما لم يقم المشرف والمعلم كلاهما بدراسة الأمثلة المقدمة منها، وما تضمنته من أفكار، وإذا أراد المعلم أن يستعمل الأسئلة المفتوحة Open Questions، فيجب أن يبذل بعض

أسئلته من مثل: «هل تمتعت بالقصة؟» وأن يعيد صياغتها بشكل ملائم كأن يقول: «ما الذى أحببته فى هذه القصة؟» أو: «ما الذى عمله المؤلف لجذب انتباهك إلى القصة؟».

وفوق ذلك فعلى المشرف أن يكون داعماً للمعلم، مشجعاً له، فمثل هذا الاتجاه بالدعم يوحى للمعلم بأنه مقبول، وأن المشرف مستيقن من حل جميع المشكلات التى قد تجابههما، ولا يعنى هذا أن على المشرف أن يقدم المعلومات التى يرغب فيها المعلم لا غير؛ وإنما أن يكون المشرف صادقاً، يقدم جميع المعلومات، ويساعد المعلم على تحليل الموقف حتى لو أدى ذلك إلى مواجهته لنتائج غير مرضية، ويخطط لاتخاذ إجراءات ممكنة فى المستقبل على أساس أنه شخص مهنى يتحمل المسؤولية، وقادر على تحسين مهاراته وتطويرها.

ولابد من اللقاء الإشرافى الجيد من خلاصة لمراجعة الآراء التى طرحت فيه وتفسير خطة للعمل. ويجب أن تتعلق إجراءات العمل التى يوصى بها أهداف اللقاء الإشرافى، فالخطة تبين للمعلم والمشرف أنهما أنجزا شيئاً، وأن اتصالهما يستحق الجهد المبذول. ويعد أن يعرف كل منهما ما الذى عليه أن يفعله، فيجب تحديد حد زمنى لإنجازه. كما يجب أن تكتب الأهداف التى اتفق عليها، وكذلك المدة الزمنية المحددة، وأن يحتفظ كل منهما بنسخة من ذلك للرجوع إليها عند الحاجة لإزالة أى سوء فهم قد يقع فى المستقبل. ويجب على المشرفين بالطبع أن يحتفظوا بنظام لحفظ سجلاتهم الخاصة بهم والتى تتضمن ملفات لمعلمهم (٩: ١١٢ - ١١٥).

### العلاقات الإنسانية فى الإشراف التربوى،

س: عفواً أستاذى الفاضل. لقد تعرفت فى حديثك الفياض عن اللقاء الإشرافى بين المشرف والمعلم عن مناخ اللقاء وأهميته، وعلى البيئة الطبيعية له وأهميتها، وعن أهداف المشرف والمعلم ودورهما فى هذا اللقاء ولاست أيضاً بعضاً من العلاقات الإنسانية فى الإشراف التربوى، ولكنى أود المزيد من تسليط الضوء على هذه العلاقات لأهميتها. فهل تسمح بذلك؟

ج: بكل سرور. العلاقات الإنسانية فى الإشراف التربوى هى الركيزة الأساسية لنجاح هذا الإشراف وتحقيق الأهداف المنشودة منه، ويقصد بالعلاقات الإنسانية فى هذا الجانب تلك العملية التى تهدف إلى تنشيط واقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسى وتحقيق الأهداف المرغوبة، وذلك لرفع الروح المعنوية للعاملين فى المجال التربوى، حيث نستدل من هذا أن الموازنة بين إشباع الحاجات

والرغبات الشخصية والمطالب الخاصة للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة التربوية حالة ضرورية لا بد من بلوغها؛ لأن الميل للطرف الواحد على حساب الطرف الآخر يؤدي إلى إخلال في تحقيق الأهداف العامة، إذ ليس من المقبول التركيز على أهداف المؤسسة التربوية وإهمال أهداف المعلمين، أو تحقيق مطالب ومكاسب للمعلمين دون النظر إلى الأهداف التربوية التي ينبغي أن تحققها المؤسسة التربوية.

إن العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية تتضمن إرضاء وإشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمي وديناميات الجماعة الصغيرة ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

ويعنى المفهوم الحديث للعلاقات الإنسانية: المعرفة العلمية المنظمة والمتطورة لتوضيح سلوك الفرد داخل المنظمة أو المؤسسة؛ ذلك أن هذا النوع من السلوك يقوم على أساس النظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري له أحاسيسه وطموحاته وآماله وآلامه ومشكلاته. وفي ضوء هذا المفهوم تعد العلاقات الإنسانية أساساً لنجاح المشرف التربوي في عمله؛ ولذلك فقد أصبح من الضروري أن يدرك هذا المشرف أن توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة (وخاصة المعلمين) يتطلب نوعاً من الحكمة والحصافة نتيجة للقيادة الحكيمة والاتفاق الاجتماعي، بدلاً من الإكراه والتسلط والتحكم.

ولما كان المشرف التربوي يتعامل ويتفاعل مع معلمين ومديرين مختلفين في قدراتهم وخلفياتهم وإمكاناتهم ومستوياتهم، ومن أجل أن يؤدي دوره على الوجه المطلوب؛ وجب عليه تفهم طبيعة العلاقات السائدة بين المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، وبينه وبين المعلمين لكي يتمكن من تكوين فريق عمل متكامل يستطيع تحقيق أقصى درجة من الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار الموازنة المنطقية بين حاجات المعلم والمدير وحاجات العمل المدرسي.

إن من بين الأهداف التي يستطيع المشرف التربوي تحقيقها عن طريق العلاقات الإنسانية الإيجابية ما يلي:

- ١ - تنمية روح التعاون والمبادرة بين المعلمين والعاملين الآخرين داخل المدرسة.
- ٢ - تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في المدرسة على الإنتاج والإنجاز الأفضل من حيث الكم والكيف.
- ٣ - تمكين المعلمين وغيرهم من الإداريين من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

إن الدوافع من إحدى الوسائل الهامة التي يمكن استخدامها لخلق الرغبة لدى الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق إقناعهم بأن العمل سيؤدي إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية والحيوية والاجتماعية، وأن الكرامة الإنسانية تعنى احترام وتقدير الفرد، ومعاملته كإنسان مع الأخذ بعين الاعتبار توجيههم نحو العمل المنتج، وذلك من خلال تسهيل مهمتهم بالعمل التعاوني المشترك، وإتاحة الفرصة أمامهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطوير شخصياتهم وإشباع حاجاتهم. ويجب التأكيد هنا على أن المشرف التربوي الذي يتقن المهارات المطلوبة لعمله، ولكنه يهمل في العلاقات الإنسانية مع المعلمين، فإنه سوف يخفق في أداء مهمته الإشرافية. إن رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة من أهم العوامل التي تساعد على أداء مهامهم التربوية بكل أمانة وإخلاص وإتقان ورضا وسعادة.

س: عفوًا أستاذي.. ما أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في عملية الإشراف التربوي؟

ج: أهم الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في عملية الإشراف التربوي يمكن تحديدها في النقاط التالية:

أ - الإيمان العميق بقيمة الفرد واحترام شخصيته.  
ب - الإيمان بحق الفرد في النمو إلى أقصى ما تسمح به قدراته وميوله واستعداداته.

ج - الإيمان بالعمل الجماعي باعتباره أكثر فائدة ونفعًا من العمل الفردي.

د - الإيمان بمبدأ المعاملة الحسنة الطيبة العادلة.

هـ - التصرف بوضوح في ضوء الأهداف المنشودة للعمل التربوي (٢٥ : ٣٧ - ٣٩).

من كل ما سبق يتأكد أنه حين ترتفع روحنا المعنوية، وتحسن حالتنا النفسية، نكون في قمة العطاء والإنتاج، وتنبثق منا أقصى الطاقات، فالروح المعنوية المرتفعة تبعث في النفوس المرح والتفاؤل، وتخلق التوازن والاعتدال، وتخفف القدرة على التكيف لكل ما قد يستجد في المستقبل من أمور.

فالمشرف التربوي الذي يحرص أن يبني مع المعلم العلاقات الإنسانية الإيجابية الأصيلة الراسخة، يجعل الحالة النفسية لهذا المعلم حسنة وعالية، فتصبح لديه الشخصية الواثقة التي يقدرها الجميع. ويشعر أن له كياناً وأهمية، وله خصائصه، يهبه الصبر والاحتمال، وتقوده إلى التفكير الواعي الراشد، وتسود روح المودة والعطف، وهنا لن تكون هناك حاجة إلى إرهاب النفس وتكديرها، فالحالة النفسية مصدر الدافعية والانضباط الذاتي، وأساس كل تفوق ونجاح.

ويحدث العكس تماماً إذا لم يحرص المشرف التربوي على العلاقات الإنسانية السوية مع المعلم فسيبدو كل شيء على غير حقيقته، يفقد معها الموضوعية وروح التفاؤل والمرح، ويصبح كل سهل صعب المثل، وكل بسيط ضخماً، يصعب تصوره واستيعابه، ويخيم على العلاقات الشك والريبة، وتضعف القدرات على المرونة والتكيف، وتزول الصفات الحسنة. فحين تتردى الحالة النفسية يشعر الإنسان وكأنه قد توَحَّل، وتطبع بطباع سيئة، ويشعر كأنما قد تدمرت نفسيته، ويفقد الأمل في أى خيار آخر يغير ما هو عليه، ليس لأنه زالت منه الصفات الحميدة والقدرات الفاعلة؛ وإنما لأن أفكاره اضطربت، وداخلها التشويش لدرجة احتجبت فيها هذه الصفات عن أنظاره، وحالت دونه ودون بذل الجهد والطاقات المتوافرة لديه. وقد تبدو عليه الثقة والانضباط شكلاً، ولكنه في قرارة نفسه، وداخل ذاته مهتز متأرجح بين الشك واليقين، وقد تبدو على شفثته البسمة، ولكنها بسمة ظاهرية باهتة، تنبع من الشفة وليس من القلب.

وإننى أوجه نداء إلى كل مشرف تربوي أن يضع العلاقات الإنسانية العالية مع المعلمين وكل من يعمل بالمدرسة؛ هدفاً أسمى يسعى إلى تحقيقه بشتى الطرق والوسائل، حتى يعمل الجميع وهم في حالة نفسية حسنة، هذه الحالة التى توفر المتعة والتفكير المنتج والرؤية الثاقبة، وهو ما يسمى أحياناً بالتدفق الفكرى، وهى حالة مميزة للعقل تنساب فيها الأفكار البناءة وتتدفق، مما يجعل الصواب، وحلول المشكلات تتم بطريقة سلسة وذاتية ليس للجهد فيها أى أثر (٣٨: ٢٤٧ - ٢٤٨).

### التقويم فى الإشراف التربوي:

ينسجم عالم اليوم مع التقويم، فقد أدرك عالم التجارة والصناعة أهمية التقويم، وما استجابة الزبون إلا مظهر من مظاهر التقويم، فالزبون الذى يتزل فى فندق غالباً ما يرى على طاولة الفندق نموذجاً للتقويم. وتسعى المحال التجارية الكبرى بين الحين والآخر للحصول على معلومات من زبائنها عن رضاهم أو عدم رضاهم عن خدماتها وسلعها. وتوفر المطاعم فى كثير من الأحيان فرصة لزبائنها للماء نموذج تقويم خاصة بها؛ وذلك لأن الإدارة تريد أن تقف على تصورات الزبائن للطعام والخدمات التى تقدمها. فإذا كان الزبون راضياً عن نوعية الطعام وأسلوب الخدمة؛ فإن الإدارة تبحث عن مزيد من الإجراءات لمزيد من الرضا، وإذا كان الزبون غير راضٍ فإن الإدارة أيضاً تبحث عن الأسباب، وتخطط البرامج بشكل ملائم لتحسين الخدمات.

والغرض من التقويم الوقوف على مدى جودة العمل وتحقيق أهدافه، وإعطاء وصف دقيق للوضع القائم والتفكير فى المصادر، ومدى كفايتها، وتحديد نقاط الضعف والقوة، ومعرفة الآثار التى يحدثها برنامج معين، أو نشاط ما، أو تغيرات مستهدفة.

وفى ميدان التربية زاد الوعي العام بأهمية التقييم Evaluation الذى يعرف بأنه: عملية تحديد مدى التحقيق الفعلى للأهداف التربوية، أو إصدار حكم قيمي على مدى ما تحقق من أهداف (ترافرز Travers 1982 (62) ويعرف كذلك بأنه: العملية التى يتم من خلالها تخطيط معلومات مفيدة وجمعها، للحكم على بدائل القرارات؛ لذلك فقد كان الهدف من إجراء عملية التقييم هو تحسين صناعة القرارات (٤٣ : ٥٠٤).

وتستند عملية التقييم على المسلّمة التى مفادها أن العملية التربوية منظومة متتابعة ومتسلسلة ومتكاملة، تهدف إلى التأكد مما تحقق من أهداف تربوية، وتزويد المعلم ببيانات عن أدائه، بهدف تحسين إجراءات تدريسه، وتطوير تعلم تلاميذه وتحسينه ورفع تحصيلهم بالاستناد إلى ما يتم التوصل إليه من تغذية راجعة 1984 (53). ولذا ينبغى تكديس كل الإمكانيات المتوافرة بهدف تعرف الأداءات التدريسية، واختبار تعلم التلاميذ، وصيانة العملية التعليمية، وتزويدها بعناصر استمرار الأداءات الناجحة، وسحب الأداءات الفاشلة، من أجل زيادة كفاية العملية التعليمية وتحسينها.

ومن هنا ينبغى أن تكون عملية التقييم عملية استمرارية، تبدأ منذ بداية الموقف التدريسي وتستمر طيلة هذا الموقف التدريسي، حتى يتم التوصل إلى اقتراحات وبرامج من أجل تحسين العمل اللاحق وتطويره.

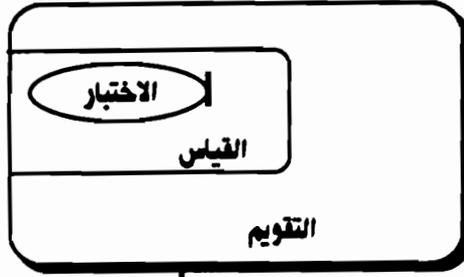
وتعتمد عمليات التقييم على أدوات من الاختبارات والمقاييس للحصول على بيانات ودلالات رقمية يمكن بها الوصول إلى أحكام تتعلق بالعمل التربوي المدرسي، ومن ثم يمكن بناء خطة لتطوير وتحسين النتائج التربوية.

س: عفوًا أستاذي.. ألاحظ أحيانًا أن مصطلحات: الاختبار، والقياس، والتقييم، تستخدم بمعنى واحد، فهل هذا صحيح؟

ج: لا.. هذا ليس صحيحًا.. فهناك فروق بين تلك المصطلحات.. فالاختبار يشكل الوسيلة التى عن طريقها نصل إلى دلالات رقمية (درجات خام) عن مدى تحقق الأهداف التحصيلية، وعند مقارنة هذه الدرجات الخام بمعايير معينة (مثل متوسط درجات التلاميذ على نفس الاختبار) فتكون هذه هى عملية القياس، أى أن القياس يتم بعد معالجة الدرجات الخام معالجة إحصائية، أما عملية التقييم فهى إصدار الحكم تبعًا لما وفرته بيانات القياس المترتبة على إجراء الاختبار. ويمكن تمثيل هذه العلاقة بين الاختبار والقياس والتقييم بالشكل التالى (٤٣ : ٥٠٥):

شكل (٥)

يمثل العلاقة بين الاختبار والقياس والتقويم



إصدار حكم على



مدى ما يتعلق من  
مدى لفاعلية أسلوب  
مدى لفاعلية  
درجة التمسك في  
درجة النمو في  
مدى تطبيق المدرسة

اهداف تعليمية  
تدريس معين  
برنامج معين  
اللاء على مهارة ما  
شخصية التميز  
لاهدافها التربوية

س: معنى هذا يا أستاذي أننا نقع في خطأ عندما نتعامل مع الدرجات التي يحصل عليها تلميذ في اختبار ما، ونحكم بأن هذا هو مستواه.. أليس كذلك؟

ج: نعم.. ولكي أوضح ذلك نعطي المثال التالي: نفترض أن تلميذاً قد حصل على ٧٠ من ١٠٠ في اختبار ما. فهذه الدرجة لا أستطيع أن أحكم (عملية التقويم) على مستوى التلميذ التحصيلي من خلال هذه الدرجة الخام؛ لأنه يمكن أن يكون الاختبار من السهولة بحيث حصل معظم التلاميذ على الدرجات النهائية. وتصبح الدرجة ٧٠ التي حصل عليها هذا التلميذ مؤشراً على تدنى مستواه بالنسبة لمستوى أقرانه. وفي نفس الوقت يمكن أن يكون الاختبار من الصعوبة بمكان بحيث حصل معظم التلاميذ على درجات أقل من ٥٠ درجة. فتصبح درجة التلميذ (٧٠) مؤشراً على مستواه المرتفع لمستوى أقرانه. ومن هنا تأتي أهمية المعالجة الإحصائية للدرجات الخام التي يحصل عليها التلاميذ في اختباراتهم المختلفة حتى يأتي التقويم ليحدد المستوى الحقيقي لهؤلاء التلاميذ. وهذا الأمر لا يحدث في اختباراتنا وامتحاناتنا. وأود أن أؤكد هنا على أنه إذا كان القياس يهتم بالتحصيل الدراسي والمهارات فإن التقويم أعم وأشمل، حيث يشمل كافة جوانب النمو في شخصية التلميذ.

إن عملية بناء الاختبار مهمة ضرورية للمعلم لكي ينجح في أداء مهمته التدريسية؛ لذلك فإن المعلم الكفء هو المعلم الذي يمتلك هذه الكفاية، وهي بناء اختبار صفي لقياس أهداف حددها بدقة ثم إجراء عملية القياس، يليها إجراء عملية التقويم المتضمنة إصدار قرار حول فاعلية الأهداف ومناسبتها لمستوى تعلم التلاميذ، وإجراءات التعليم، ومدى مناسبة أسئلة الاختبار لهذه الأهداف.

س: عفوًا أستاذي الفاضل.. إذا كانت هذه مقدمة عن التقويم بصفة عامة، فماذا عن التقويم في الإشراف التربوي، وهو موضوع حديثنا الآن؟

ج: يُعنى الإشراف التربوي بالتقويم من عدة جوانب تشمل: عناصر المنهج الدراسي، والمواد التعليمية، والمعلمين، والبرنامج الإشرافي، والمشرّف نفسه، والتقويم عملية مستمرة، وهو جزء مهم في أي نشاط تربوي.

وعندما نتحدث عن تقويم المشرّف التربوي للمعلمين، فإنهم يميلون إلى اتخاذ موقف سلبي منه، ويبدون قليلاً من الحماس له، فمعظم المعلمين لا ينظرون إلى عملية التقويم بوصفها عنصراً مهماً في نمّوهم المهني. ويشعر بعض المعلمين بثبوت الهمة نظراً لأن التقويم يركز - على ما يبدو - على تفصيلات لا صلة لها بتعلم التلميذ، وغالباً ما تكون هناك بالفعل اتجاهات سلبية من قبل المعلمين لزيارات المشرّف التربوي لصفوفهم، حيث ينظر المعلمون إلى صفوفهم على أنها مناطق نفوذ خاصة بهم، فعندما يتعدى المشرّف التربوي منطقة نفوذهم هذه، فمن المتوقع أن يقابله المعلمون باستجابات عدائية.

وبالرغم من هذه المشكلات، فقد استطاع بعض المشرّفين أن يقيموا علاقات ودية جيدة مع المعلمين، كما استطاعوا من خلال توفير الدعم والمعلومات والمواد التعليمية للمعلمين؛ أن يبنوا معهم علاقات قائمة على الثقة. ويمكن في مثل هذه الحالات تحقيق تقويم من أجل تحسين عملية التعليم/ التعلم.

إن الغرض من تقويم المعلم يجب أن يكون واضحاً لكل من المشرّف التربوي والمعلم. ومن ناحية مثالية يجب أن يمتنع المشرّف عن التقويم من أجل: التعيين أو إنهاء العمل أو الترقية؛ نظراً لصعوبة المحافظة على علاقة تعاون بينه وبين المعلم الذي يتخذ بحقه قرار بإنهاء عمله.

ويمكن تحديد أهم الكفايات التي على أساسها يقوم المشرّف التربوي المعلم في النقاط التالية 1988 (59):



- ١- مدى محافظته على إتقان المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها، ومدى محافظته على خبرته التقنية في هذا المجال، أو المجالات التي تدخل في مسؤوليته.
- ٢ - مدى تمكنه من مهاراته التدريسية: تخطيطًا وتنفيذًا وتقويمًا.
- ٣ - مدى تمكنه من إدارة صفية فعّالة، وتعليمًا فعالاً يتسق مع أفضل معرفة متوافرة في مجال التدريس والتعلم.
- ٤ - مدى توفيره لتيسيرات استخدام المصادر والموارد التي يمكن أن يستفيد منها التلاميذ.
- ٥ - مدى إدراكه لحاجات التلاميذ، بما في ذلك من حاجات للتلاميذ المتفوقين، والمتأخرين ومدى اهتمامه بالخلفيات الثقافية لكل هؤلاء التلاميذ.
- ٦ - مدى ترسيخه لتوقعات عالية بالنسبة لأداء التلاميذ، ومدى استشاراته لدفاعيتهم، ومدى مساندته لهم ليضمن أن يفى هؤلاء التلاميذ بتلك التوقعات.
- ٧ - مدى فعالية تواصله مع هيئة العاملين بالمدرسة، ومع الآباء والتلاميذ، ومدى تعاونه مع زملائه.
- ٨ - مدى مشاركته في تخطيط البرامج المدرسية وتنفيذها وتقويمها.
- ٩ - مدى مشاركته في الأنشطة التي صممت وأعدت لتحسين المدرسة وتطويرها وتحقيق أهدافها، ومدى مساندته لهذه الأنشطة.
- ١٠ - مدى تمثيله لدور النموذج والقُدوة للآخرين، من تلاميذ وزملاء وغيرهم.
- ١١ - مدى مشاركته في أنشطة البحوث والتطوير لتحسين العملية التعليمية.
- ١٢ - مدى مشاركته في ربط المدرسة بالبيئة المحلية، ومدى مساهمته في نمو تلك البيئة.
- ١٣ - مدى حماسه لمهنته، والتقدم فيها بشتى الطرق، والأساليب المختلفة. وهناك العديد من أدوات ملاحظة المشرف التربوي لأداء المعلم من الجوانب المختلفة داخل الصف، ولكننا سوف نركز هنا على ثلاث أدوات هي كما يلي:
  - أداة فلاندرز Flanders لملاحظة التفاعل اللفظي بين المعلم وتلاميذه.
  - أداة جالوى Galloway لملاحظة التفاعل غير اللفظي بين المعلم وتلاميذه.
  - أداة كونن Kounin لملاحظة سلوك إدارة وانضباط الصف.



## أولاً: أداة «فلاندرز» لملاحظة التفاعل اللفظي بين المعلم وتلاميذه:

إن أداة فلاندرز Flanders الخاصة بملاحظة التفاعل اللفظي بين المعلم وتلاميذه من قبل المشرف التربوي؛ هي وسيلة تغذية راجعة تقوم على ملاحظة السلوك اللفظي والتلاميذ، لكون هذا السلوك يمكن ملاحظته وتسجيله بدرجة عالية من الموثوقية.

وتعتبر هذه الأداة من أكثر أدوات الملاحظة الصفية انتشاراً واستعمالاً في ملاحظة التدريس. وتتكون هذه الأداة من عشر فئات سلوكية، منها ما يختص بحديث المعلم، ومنها ما يختص بحديث التلاميذ. ويبين الجدول رقم (١) ملخصاً للفئات السلوكية بأداة فلاندرز لتحليل التفاعل اللفظي (٣٧: ٣٨):

### كيفية الملاحظة بأداة «فلاندرز»:

من الأمور الذي ينبغي للمشرف التربوي عند استخدامه لأداة فلاندرز في ملاحظة التفاعل اللفظي بين المعلم وتلاميذه، أن يجلس في مكان من غرفة الصف الدراسي بحيث يستطيع رؤية كافة التلاميذ مع معلمهم في وقت واحد، حتى يتسنى له تسجيل أى سلوك يحدث من المعلم، أو من أى تلميذ أيا كان مكانهما.

س: عفواً أستاذي.. أعتقد أن أفضل مكان مناسب هو إحدى الزاويتين الخلفيتين للفصل.. أليس كذلك؟

ج: الصواب ما تقول.. إنه أفضل مكان بالفعل.. ويجب على المشرف بعد ذلك أن يتمهل قبل البدء بتسجيل السلوك، حتى يمكنه أن يتعرف على جو الصف الدراسي، وطبيعة التفاعل بين المعلم والتلاميذ، ليمنح ملاحظاته وتسجيله للسلوك واقعية وصلاحيّة أكثر.

وحسب تعليمات فلاندرز يقوم المشرف التربوي بتسجيل السلوك كل ثلاث ثوان. أى أن مجموع السلوكيات التي عليه أن يسجلها في الدقيقة الواحدة تبلغ عشرين سلوكاً، فإذا أمضى المشرف عشرين دقيقة في تسجيلاته؛ فإنه يمكن أن يتوفر لديه أربعمائة سلوك للمعلم والتلاميذ، متسلسلة تباعاً من الهدوء الصفى مثلاً إلى سؤال معلم - إجابة تلميذ - مبادرة من تلميذ آخر - فوضى من تلميذ ثالث - تعنيف أو زجر من المعلم، وهكذا دواليك حتى نهاية فترة التسجيل. وإن هذا التسلسل في الحقيقة ليمثل ظاهرة هامة بأداة فلاندرز.

ويتم تسجيل سلوكيات التفاعل المختلفة بين المعلم وتلاميذه على شبكة مربعة الشكل تحتوى على مائة خانة (عشرة أفقية وعشرة رأسية)، وكل خانة في الحقيقة تمثل نوعاً من السلوك سواء أكان للمعلم أم لتلاميذه.



جدول (١)

ملخص الفئات السلوكية بأداة فلاندرز لتحليل التفاعل السلوكي

<p>١ - قبول مشاعر التلاميذ: يقبل ويستوضح المعلم شعور التلاميذ بلهجة مقبولة غير ناقدة، سواء كان شعور التلاميذ سلبيا أم إيجابيا.</p> <p>٢ - مدح وتشجيع التلاميذ: يمدح المعلم ويشجع أى سلوك أو عمل للتلاميذ ويحث على استمراره.</p> <p>٣ - قبول واستعمال أفكار التلاميذ: يوضح المعلم ويعيد بلغته صياغة أو تطوير أفكار التلاميذ، مضيفاً عليها أفكاراً خاصة به.</p> <p>٤ - توجيه الأسئلة للتلاميذ: يسأل المعلم أسئلة حول محتوى الدرس بقصد إجابة التلاميذ عن هذه الأسئلة.</p>	غير المباشر	حيث المعلم
<p>٥ - شرح المعلم وإلقائه: يعطى المعلم خلاله الحقائق والمعلومات بخصوص المادة الدراسية، معبراً عن آرائه، ومستفسراً بأسئلة مفتوحة، يتولى فى الغالب الإجابة عنها بنفسه.</p> <p>٦ - إعطاء الأوامر والتوجيهات: يوجه المعلم أوامره وتوجيهاته للتلاميذ بحيث يتوقع إطاعتهم لها، واستجابتهم لمتطلباتها.</p> <p>٧ - نقد المعلم لتلاميذه وتبريره لسلطته: يحوى هذا البند عبارات ناقدة تهدف إلى تغيير سلوك التلاميذ السلبى وغير المستحب، أو تفسير المعلم وتبريره لتصرف أو سلوك قام به مع التلاميذ.</p>	المباشر	
<p>٨ - إجابات التلاميذ: وتضمن أى إجابة من التلاميذ لسؤال أو استفسار من المعلم.</p> <p>٩ - مبادرات التلاميذ: وتحوى أية مبادرة - إجابة أو سؤالاً من قبل التلاميذ دون طلب المعلم بأن يجيبوا عنه.</p>	البناء	حيث التلاميذ
<p>١٠ - فوضى التلاميذ أو هدوئهم: تمثل هذه حالات السكوت العام أو الهدوء أو الفوضى التى تحدث بالصف بصفة عامة، والتى لا يسمع أو يفهم بالضبط ما يقوله المتكلم خلالها.</p>	غير البناء	



س: ألا ترى معى أستاذى أن نجاح المشرف التربوى فى التسجيل لملاحظاته على أداة فلاندرز تحتاج إلى خبرة وحنكة ومهارة عالية منه؟

ج: هذا صحيح . . ولذا ينبغى أن يتدرب المشرف على تسجيل ملاحظاته على أداة فلاندرز فترات طويلة قبل أن يستخدمها فعلاً، حيث يحتاج الأمر إلى دقة وإتقان وسرعة وكفاءة لتكون النتائج صادقة.

### مزايا أداة فلاندرز فى قياس سلوكيات التدريس:

إن استعمال المشرف التربوى لأداة فلاندرز فى قياس سلوكيات التدريس والتفاعل اللفظى بين المعلم وتلاميذه؛ مزايا جمة يمكن تحديدها فى النقاط التالية (٣٧ : ٥٨):

أ - تعمل على تحسين مستوى ونوعية العلاقات الإنسانية بين المعلم وتلاميذه وأيضاً بين المشرف التربوى والمعلم .

ب - تعمل على تحسين السلوك العام للمعلم وتحفيزه ليكون سلوكاً فعالاً ومتفوقاً .

ج - تؤدى إلى تحفيز المعلم على تنوع سلوكه وأساليبه التدريسية خلال الحصة الواحدة .

د - تؤدى إلى ارتفاع تحصيل التلاميذ فى أغلب الأحوال، نتيجة تبنى المعلم لأنواع السلوك الإيجابى وغير المباشر .

هـ - تقوم بتزويد المعلم والمشرف التربوى بأداة تحليلية وصفية يستطيعان بها تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف فى العملية التدريسية اللفظية .

### ثانياً: أداة جالاوى لملاحظة التفاعل غير اللفظى بين المعلم وتلاميذه:

يجب التأكيد على أن السلوك الظاهر الإنسانى لا ينحصر فى الكلمة الملفوظة؛ بل يتعداها للحركات التعبيرية الجسمية بمختلف أنواعها ومصادرها . وأحياناً تكون الكلمة الملفوظة مقصورة عن إيصال رسالتها، فتستعين نتيجتد بحركة تعبيرية محددة من العين أو الوجه أو الرأس أو الأيدى، أو غيرها من الحركات الجسمية لتسهيل نقل الرسالة اللفظية، أو توضيح محتواها لدرجة مفيدة للمستمعين، مما يؤدى إلى نجاح واضح فى عمليات التدريس، حيث يكفى من المعلم أن يدخل الفصل أحياناً متجهماً الوجه، أو فرحاً مبتسماً ليكون التلاميذ طيلة الحصة قلقين خائفين فى الحالة الأولى، أو مرحين

متفائلين مشاركين فى عمليات التعليم والتعلم فى الثانية . وبالمثل يكفى من المعلم إيماءة صامته من يده ليقوم أفراد التلاميذ بسلوك أو يتوقفوا نهائيا عن سلوك غير مرغوب فيه .

ولقد توصل جالوى Galloway لأداته الخاصة فى ملاحظة التفاعل غير اللفظى بين المعلم وتلاميذه نتيجة أبحاث ودراسات عديدة، وقد استخدم أداة فلاندرز اللفظية سالفة الذكر ليبنى على أساسها فئات أداته الجديدة غير اللفظية .

### مكونات أداة «جالوى» للتفاعل غير اللفظى بين المعلم وتلاميذه:

ارتبطت أداة جالوى للتفاعل غير اللفظى بأداة فلاندرز للتفاعل اللفظى . وفى الواقع فإن أداة جالوى تعد وسيلة ملاحظة مزدوجة، تقوم على استخدام أنواع التفاعل اللفظى لجالوى فى آن واحد .

ويبين الجدول التالى هذه الازدواجية لأداة جالوى لتحليل التفاعل غير اللفظى

(٣٧ : ١٢٦):

### جدول (٢)

### أداة جالوى لتحليل التفاعل غير اللفظى بين المعلم وتلاميذه

م	فئات فلاندرز اللفظية	م	فئات جالوى غير اللفظية
١ -	قبول مشاعر التلاميذ.	١ -	* لا يوجد سلوك غير لفظى يقابل هذه الفئة لدى فلاندرز.
٢ -	مديح وتشجيع التلاميذ.	٢ -	توافق — عدم توافق.
٣ -	قبول واستعمال أفكار التلاميذ.	٣ -	تنفيذ — اعتراف.
٤ -	توجيه الأسئلة للتلاميذ.	٤ -	اهتمام — جفاء.
٥ -	الإلقاء أو المحاضرة.	٥ -	استجابة — إهمال.
٦ -	إعطاء الأوامر والتوجيهات.	٦ -	اندماج — نبذ.
٧ -	نقد المعلم للتلاميذ وتبسيراته لسلطته.	٧ -	حزم — قسوة.
٨ -	إجابات التلاميذ.	٨ -	انتباه — تجاهل.
٩ -	مبادرات التلاميذ.	٩ -	انتباه — تجاهل.
١٠ -	فوضى التلاميذ أو هدوؤهم.	١٠ -	ارتياح — تضايق.

س: عفواً أستاذي.. أريد مزيداً من التوضيح لفئات أداة جالاوي؟

ج: حسناً.. يمكن توضيح هذه الفئات كما يلي:

١ - توافقي - عدم توافقي: تتصل هذه الفئة السلوكية بما يقابلها في أداة فلاندرز - مديح وتشجيع التلاميذ. ويتم التوافق في حالة تناغم صوت المعلم وإيماءاته وأفعاله الحركية من جهة ومع السلوك اللفظي من جهة أخرى. وعدم التوافق في هذه الحالة عكس ذلك. ومن أمثلة السلوك غير اللفظي المتوافق، وغير المتوافق للمعلم ما يلي:

(-) أحسنت، مع عدم نظر المعلم للتلميذ أو مع تقطيب وجهه، أو إيماءة ناقدة أو سلوك حركي يشير للتلميذ بالتوقف.

(/) أحسنت، مع هدهدة المعلم على كتف التلميذ، أو نظرة مباشرة إليه مع ابتسامة، أو إيماءة إيجابية من الرأس.

(-) جيد، مع ابتسامة صفراء، أو ساخرة، أو همهمة.

(/) جيد، مع ابتسامة دافئة مشجعة.

(ويلاحظ أن المشرف التربوي يضع شرطة مائلة (/) في حالة كون الحركة التعبيرية غير اللفظية للمعلم إيجابية، ويضع شرطة أفقية (-) في حالة كون الحركة التعبيرية غير اللفظية للمعلم سلبية ولا تتوافق مع الرسالة اللفظية).

٢ - تنفيذ - اعتراف: تتصل هذه الفئة السلوكية بما يقابلها في أداة فلاندرز اللفظي - قبول واستعمال أفكار للتلميذ. ويطلق على قبول المعلم واستعماله لأفكار التلاميذ؛ تنفيذاً حين يشير سلوكه الحركي المرتبط بالقبول والاستعمال إلى أهمية أفكار التلاميذ ودمجها واستخدامها في التدريس. أما إذا دلت الحركة التعبيرية للمعلم على اعترافه (سماعه أو رؤيته.. ) لما قاله التلميذ أو موضوع آخر. حينئذ يكون تصنيف سلوكه الحركي هذا اعترافاً برسالة التلميذ، دون رغبة أو التزام منه بتطبيقها أو الاستفادة منها. ويدون المشرف التربوي الشرطة المائلة (/) في حالة التنفيذ، والشرطة الأفقية (-) في حالة الاعتراف.

٣ - اهتمام - جفاء: توافق هذه الفئة السلوكية فئة توجيه المعلم للأسئلة اللفظية في أداة فلاندرز. فإذا سأل المعلم التلميذ بلهجة طبيعية معبرة تناسب الموضوع، وتم عن ألفة واعتبار وتقارب نفسى، عندئذ تكون لهجة صوته أو حركته التعبيرية الجسمية أياً

كان نوعها أو مصدرها شخصية تشير لـ «اهتمام» المعلم بالتلميذ، وعنايته الجادة برغباته وتعلمه. أما إذا رافق سؤال المعلم حركة تعبيرية تشير لعدم الاكتراث، كأن يسأل ويتجنب فى نفس الوقت النظر للتلميذ، أو ينظر إليه بريبة أو بتعابير وجهة سلبية، يكون حيثذ السلوك الحركى للمعلم غير شخصى يفيد التباعد أو «الجفاء».

٤ - استجابة - إهمال: تقابل هذه الفئة السلوكية الحركية فئة الإلقاء أو المحاضرة عند فلاندرز، ويتلخص سلوك المعلم الحركى الذى يمكن تبويبه فى استجابته (/) لحاجات التلاميذ ومتطلباتهم النفسية والتربوية بتغيير اللهجة والسرعة فى الحديث، ونوع الحركة والتنقل فى الفصل، وقيامه بعرض وسيلة، أو برسوم توضيحية على السبورة. أما إذا استمر المعلم فى إلقائه أو محاضرتة على وتيرة واحدة، لغة وصوتاً وسرعة، دون إحداثه لأية حركة تساعد على التنوع وتغيير الرتبة والشعور بالملل من قبل التلاميذ، يوب سلوكه هذا نتيجتذ «كهمل» لحاجاتهم، غير مستجيب لرغباتهم (-).

٥ - اندماج - نبذ: تتصل هذه الفئة السلوكية الحركية لدى جالاوى بفئة إعطاء الأوامر والتوجيهات اللفظية لدى فلاندرز. وتبوب التعبيرات الحركية المرافقة لأوامر وتوجيهات المعلم اللفظية على أنها اندماج (/)، إذا كانت إيجابية ومساعدة على مشاركتهم الصفية فى التعلم، أو على انضباطهم وانتظامهم الصفى، أو على توضيح سلوك أو موقف أو شعور خاص بهم، أما إذا حدد السلوك الحركى من نشاط التلاميذ بوجه عام، فإن هذا يكون عندئذ نبذا (-)، أو تبيطاً.

٦ - حزم - قسوة: يقابل سلوك الحزم والقسوة، نقد المعلم لتلاميذه وتبريراته لسلطته لفظياً فى أداة فلاندرز. فإذا رافق نقد المعلم أو تبريراته لسلطته العنف والضرب والحركات المعادية، أو المؤذية، يكون سلوكه قاسياً فظاً (-). أما إذا رافق النقد والتبريرات اللفظية للمعلم نظرة متفحصة تنم عن عدم رضاه عن التلميذ ولومه له تبوب هذه النظرة على أنها سلوك غير لفظى حازم، لا غبار عليه تربوياً أو نفسياً فى معظم الأحوال (/).

٧ - انتباه - تجاهل: تتصل هذه الفئة السلوكية الحركية لجالاوى بفئتين (رقم ٨، ورقم ٩) من أداة فلاندرز - إجابات التلاميذ، ومبادراتهم، ويصدر سلوك المعلم غير اللفظى فى حالتى الانتباه والتجاهل من الوجه والعينين غالباً، وذلك بالنظر مباشرة للتلميذ أو الإيماء بالموافقة على إجابته أو حديثه أو مبادراته (/)، أو يتجنب النظر إليه وإدارة وجهه عنه وتجاهله وعدم تشجيعه على الإجابة (-).



٨ - ارتياح - تضايق: ترتبط هذه الفئة السلوكية غير اللفظية بفئة فوضى التلاميذ أو هدوتهم لدى أداة فلاندرز. وتبدو مظاهر الارتياح المرافقة للفوضى أو الهدوء فى حالة انهماك المعلم (أو تلاميذه) بالعمل الصفى، ومحاولته الوصول لحلول إيجابية بخصوص المشكلات السلوكية والصعوبات التربوية التى تصادفه (/). أما التضايق الذى يصحب الفوضى أو الهدوء الصفى، فيتم فى حالات الارتباك والشدة، والنزاعات الصفية، وعدم التكيف أو التوافق بين المعلم وتلاميذه (-) (٣٧: ١٢٦ - ١٢٨).

### مزايَا ومآخذ أداة «جالاوى» للتفاعل غير اللفظى بين المعلم وتلاميذه:

إن أهم المزايا التى يمكن الحصول عليها من استخدام أداة جالاوى تتجسد فى تزويدها للمشرفين التربويين وغيرهم بصورة سلوكية متكاملة لفظية وغير لفظية لما يجرى فى الغرفة الصفية. كما يمكن من خلال هذه الأداة التعرف على أنواع السلوك الحركى / غير اللفظى للمعلم التى تشجع التلاميذ وتحفزهم للمشاركة، والرضاء النفسى والتعلم، والتعرف كذلك على أنواع السلوك الحركى / غير اللفظى للمعلم التى تثبط همم التلاميذ وتحد من نشاطهم العام، حيث يمكن تدريب المعلمين على استعمال النوع الأول، والتخلى عن الثانى فى الوقت نفسه.

أما المآخذ التى تؤخذ على أداة جالاوى؛ فتنحصر أهمها فى صعوبة تمييز المشرف التربوى أحياناً لأنواع السلوك غير اللفظى، فقد يختلط عليه الأمر بخصوص سلبية ما يشاهده من إيجابيته حيث يعمد إلى إصدار حكم شخصى غير دقيق لصالح أحدهما دون الآخر.

ويفضل للتغلب على هذه الصعوبة أن يستخدم المشرف التربوى كاميرات الفيديو (التي توجد فى العديد من المدارس الآن) لتسجيل مجريات الحصة، ثم يقوم بعد ذلك بمشاهدة الشريط التسجيلى لهذه المجريات، ويتم مراجعتها بعناية على شكل أجزاء أولاً، ثم كلها معاً مرة ثانية. ويقارن بعدئذ ما يصل إليه فى الحالتين للحصول على قياس صالح لأنواع السلوك غير اللفظى التى شاهدها (٣٧: ١٣٣).

### ثالثاً: أداة «كونن» لملاحظة سلوك إدارة وانضباط الصف:

تختص أداة كونن Kounin بملاحظة ووصف الأساليب التى يتبعها المعلم فى إدارة صفه وضبط تلاميذه داخل غرفة الدراسة، ليستنتج من البيانات الوصفية المتجمعة نوع العلاقة المحتملة بين هذه الأساليب الإدارية والنظامية من جهة، واندماج التلاميذ فى أعمالهم الصفية أو مشكلاتهم السلوكية من جهة أخرى، وعليه فإن أداة كونن تتمتع

بأهمية خاصة من بين أدوات الملاحظات السالفة الذكر، لكونها تغطي جانباً هاماً من السلوك الوظيفي للمعلم ذي الطبيعة الإدارية والتوجيهية.

مكونات «أداة» كونز لملاحظة سلوك إدارة وانضباط الصف:

تتكون الأداة من قسمين رئيسيين، يختص الأول بتحديد مدى انهماك التلاميذ في أنشطتهم الصفية، وقيامهم بالمشكلات السلوكية. ويختص الثاني بالتعرف على السلوك الإداري والتوجيهي للمعلم، ومدى نجاحه في معالجة المشكلات الصفية للتلاميذ. والجدول التالي يوضح ملخصاً لأنواع سلوك التلاميذ والمعلم في أداة كونز (٣٧: ١٤١).

جدول (٣)

ملخص لأنواع سلوك التلاميذ والمعلم في أداة كونز

فئات سلوك التلاميذ	
أ- الاندماج في الأنشطة الصفية: ١ - مندمج تماماً. ٢ - محتمل الاندماج. ٣ - غير مندمج.	ب- المظهر النفسى: ١ - قلق. ٢ - واهن وهزيل. ٣ - قلق واهن.
ج- الانحراف السلوكى: ١ - عديم الانحراف. ٢ - خفيف الانحراف. ٣ - جاد/ قاصد الانحراف.	
فئات سلوك المعلم	
أ- أساليب الكف/ التوجيه الصفى: ١ - معرفة المعلم لمجريات الحصة: * التركيز على السلوك المطلوب. * التوقيت المناسب لاستخدام الكف/ التوجيه. ٢ - الجمع بين المهام الإدارية: * نادراً. * أحياناً. ب- الحركة الانتقالية الإدارية: ١ - انسيابية ناعمة - مهتزة مشوشة: * آلية وغير متظمة.	٢ - مفاجئة وحادة. * متشعبة. * ناتئة. * متراجعة / متقلبة. ٢ - القوة للمحركة (الدافعة) الإدارية: * الإسهاب غير البناء. * التجزئة غير البناءة. ج- تركيز التلاميذ: ١ - بقظة التلاميذ وانتباههم. ٢ - قيام التلاميذ بأداء واجباتهم.

ما ينبغي مراعاته عند استخدام أداة كونن:

يراعى المشرف التربوى عند استخدامه أداة كونن الإجراءات والمبادئ التالية (٣٧):

(١٤١ - ١٤٣):

١ - استعمال جهاز تسجيل فيديو لتخزين مجريات التدريس بالإضافة لملاحظاته الشخصية الحية لها.

٢ - استعمال فترات زمنية مناسبة لتسجيل البيانات. وقد استخدم كونن وحدات زمنية مقدار كل منها عشر ثوان لمدة دقيقة. يتنقل بعدها لمرحلة ملاحظة وتسجيل تالية أخرى بدقة ثانية، وثالثة، ورابعة وهكذا.

٣ - تسجيل سلوك المعلم الإدارى أو التوجيهى من خلال حدوثه، دون الاعتماد على الفترات الزمنية المعيارية التى تستخدم فى تدوين سلوك التلاميذ.

٤ - قياس درجة اندماج التلاميذ فى الأنشطة الصفية. ويتم بمقارنة مجموع الفترات الزمنية التى انعدم انحرافهم فيها بمجموع فترات الملاحظة بهذا الصدد. إن النتيجة الحاصلة فى الواقع تمثل مباشرة انتظام التلاميذ وعدم انحرافهم.

٥ - يمكن للمشرف التربوى قياس درجة الانحراف السلوكى بتدوينه أولاً لكل حادثة يقوم بها المعلم للتدخل، أو لوقف سلوك التلاميذ وضبطه، حيث يعتبر السلوك فى مثل هذه الحالات سلبياً أو منحرفاً. ويسجل تبعاً لذلك. يحصر المشرف بعدئذ عدد مرات السلوك ويقارنها بالمجموع العام لسلوكهم «الإيجابى والسلبى».

٦ - قياس درجة نجاح المعلم بوجه عام فى أساليبه ومسئوليته الإدارية التوجيهية. وتتم بجمع عدد المرات التى جمع فيها بين أكثر من مهمة تربوية صفية فى آن واحد. وتمثل معرفة المعلم لمجريات الحصص (ديبب النملة) Withitennes فى رأى كونن أهم مؤشر لمدى فعاليته الإدارية والتوجيهية العامة لجذب التلاميذ واندماجهم فى المهام الصفية.

٧ - اعتبار عدد المرات التى يعمل فيها المعلم على يقظة التلاميذ وانتباههم وتحفيزهم لتحمل مسئولياتهم ذاتياً خلال التعلم كمؤشر إيجابى على نجاحه الإدارى.

٨ - مراعاة عدم التناقض فى بيانات الملاحظة المسجلة سواء ما يخص منها سلوك التلميذ أو سلوك المعلم.





## مزايَا ومآخذ استخدام أداة «كونن» لملاحظة سلوك إدارة انضباط الصف:

تغطي أداة كونن جانبًا هامًا من التربية الصفية، يختص بالممارسات والمسئوليات الإدارية والتوجيهية، حيث يجعل منها وسيلة مفيدة في قياس كفاية التدريس وتوجيهه. كما يمكن أن تفيد هذه الأداة في التعرف على العلاقة المحتملة بين سلوكيات المعلم وسلوكيات التلاميذ، ومدى انهماكهم والمسئوليات الإدارية الإيجابية للمعلمين، ثم تدريبهم عليها، وتحديد قريبتها الأخرى السلبية، وحثهم وتدريبهم على تجنبها.

مقابل هذه المزايا التربوية التي يمكن لأداة كونن تقديمها، فإن صعوبة استخدامها، وعدم احتوائها على أنواع أخرى هامة من السلوك الإداري المرتبطة بأساليب الكف/ التوجيه الصفّي وبالحرّكة الانتقالية الإدارية، تعتبر نسيبًا مآخذ يمكن تداركها والتغلب عليها بمزيد من التنقيح وإدخال بعض التعديلات المناسبة عليها في المستقبل.

س: عفوًا أستاذي الفاضل.. بعد استعراض أدوات الملاحظة هذه، أداة فلاندرز لملاحظة التفاعل اللفظي، وأداة جالوي لملاحظة التفاعل غير اللفظي، وأداة كونن لملاحظة سلوك إدارة انضباط الصف.

هل يمكن حقيقة للمشرفين التربويين في بلادنا أن تكون لديهم المهارة والخبرة في استخدام هذه الأدوات وتقييم التدريس لمعلمينا؟

ج: إن هذه الأدوات الخاصة بملاحظة التدريس تستخدم بالفعل من قبل المشرف التربوي في البلاد المتقدمة، الذين يحرصون على الدقة والإتقان في عملهم والذين يستهدفون تحسين وتطوير العملية التعليمية / التعليمية بصفة مستمرة؛ لذا وصلوا إلى ما وصلوا إليه من التقدم والأزدهار.. ونحن إذا أردنا أن نتقدم مثلهم فعلينا أن ندع هذا الإشراف التربوي التقليدي، ونتجه إلى استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف، ونعتمد في تقويمنا للتدريس على أدوات الملاحظة الحديثة تلك.



## التقويم الذاتى للمعلم:

من بين الأساليب المهنية لتحسين التعليم أسلوب التقويم الذاتى، فالمعلم الناضج الذى يقوم سلوكه التعليمى باهتمام كبير؛ يستطيع فى الغالب أن يعين مجالات لنموه. ويقوم المعلمون الفعّالون بشكل مستمر بتقويم خطط دروسهم واختباراتهم وإستراتيجياتهم التعليمية بوصفها جزءاً من عملية التعليم. ويمثل الشكل التالى نموذجاً مناسباً لتقويم المعلم لذاته (٩ : ٢٥٠).

شكل (٧)

### التقويم الذاتى للمعلم

م	العبارات	ممتاز ٥	لائق المتوسط ٤	متوسط ٣	دون المتوسط ٢	غير مروض ١	لا اعرف صفر
١	معرفتى بمادة الدرس.						
٢	قدرتى على تنظيم المادة وتقديمها بشكل فعال.						
٣	رغبتى فى الإجابة عن أسئلة التلاميذ.						
٤	حماسى للتعليم.						
٥	حماسى لتخصصى الذى أعلمه.						
٦	قدرتى على تحفيز التلاميذ على بذل كل جهد.						
٧	تسامحى إزاء الآراء المختلفة.						
٨	قابليتى فى الاعتراف بالأخطاء.						
٩	رغبتى فى الترحيب باقتراحات التلاميذ.						
١٠	مدى اهتمامى بالواجبات المنزلية للتلاميذ.						
١١	الواجبات التى أكلف بها تلاميذى من حيث كميتها وطولها.						
١٢	الاختبارات التى أطبقها على التلاميذ من حيث كونها تقويمياً حقيقياً لهم.						
١٣	نزاهتى وعدم تحيزى فى تقويم تلاميذى.						
١٤	اهتمامى بالتلاميذ فى جوانبهم المختلفة.						
١٥	فاعليتى الإجمالية.						

وعندما يستخدم المعلم هذه الأداة سالفة الذكر، فإنه يحصل على مخطط جانبي لسلوكه التعليمي. ويكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المعلم، ومن ثم يستطيع وضع الخطط للتغلب على نقاط ضعفه وتحسين أدائه. كما أن هذا التقويم يعين المعلم بشكل هام على فحص سلوكه في ممارسته لأدوار القيادة، إدارة الصف، وفي التعرف على المهارات التي تنتقصه.

س: عفواً أستاذي الفاضل.. هل يصلح التقويم الذاتي مع كل المعلمين أم أن هناك شروطاً لهذا النوع من التقويم؟

ج: لقد أوضحت لك أن أسلوب التقويم الذاتي يصلح للمعلمين من ذوي النضج والخبرة، حيث إن المعلم المبتدئ، والذي تنقصه الخبرة لا يستطيع أن يحدد بدقة مدى كفاياته المهنية أو الأكاديمية، أو الشخصية.

س: شكراً على هذا التوضيح.. هل انتهينا أستاذي من موضوع الإشراف التربوي على المعلم؟

ج: نعم.. أكتفى بهذا القدر في هذا الموضوع.

ج: وما الموضوع التالي الذي سنتحاور حوله أستاذي الجليل؟

ج: سيكون الموضوع عن: تدريب المعلم في أثناء الخدمة وبه سوف ننهي جلستنا هذه (الكتاب الثالث من هذه السلسلة) بإذن الله تعالى.

