

الدراسة السادسة

الإشراف الفني

من خلال العلاقات الإنسانية

**Effective Human Relations
Through Supervision**

obekikan.com

الإشراف الفني من خلال العلاقات الانسانية (٥)

Effective Human Relations Through Supervision

مقدمة : Introduction

أن مصطلح العلاقات الانسانية قد أخذ معاني كثيرة عند هؤلاء الذين يعملون في المجالات التعليمية مثل : مجموعة ت - I - ، وعلاقة المجموعات المتحركة . والتحليل الانتقالي ، وجل المشكلات والتدريب عليها . كل ذلك متعلق بالعلاقات الانسانية .

وتختار تعريف العلاقات الإنسانية أكثر من مجموعة واحدة في عملها ونحن نتفق مع ان العلاقات الانسانية هي سلوك فردى وتدرجات نظامية (دستورية) تؤثر في امتداد قدرة الأشخاص وذلك :

- ١ - ليفهموا ويحصلوا المعرفة لأنفسهم والآخرين ،
- ٢ - أن يستخدموا تلك المعرفة وذلك الفهم لكي يتفاعلوا مع الآخرين بطريقة مشرفة .

وقد جمع «ديرام و بوتشيفان» «Dirlam & Buchanan» كل هذه

العمليات ومطابقتها بالعلاقات الانسانية تحت قاعدتين أساسيتين :-

١ - العلاقات الداخلية للفرد . Interpersonal relations .

٢ - العلاقات الداخلية للمجموعة . Intergroup relations .

أن تأثير العلاقات الانسانية من خلال الاشراف ، يتضمن إدراك كل من التلميذ والمدرسين ليصبحوا شاعرين بأنفسهم ولذلك فهم يستطيعون أن يتصلوا ويتفاعلوا مع الآخرين . ولكي يكون المشرف أكثر فاعلية وتأثيراً يجب أن يكون عنده نفس المهارات الشخصية ويحاول أن يكسبها للآخرين . والمشرفون يجب أن يكونوا قادرين على فهم أبعاد القيادة والسلوك ويتغلبوا على مقاومة التغيرات ويكثروا قادرين على إدراك أو تقديم مناخ المدرسة . وهيئة ذلك المناخ للتغير ، ويحللوا ويخططوا استراتيجيات لحل مشاكل العلاقات .

(*) Quoted From : Supervision : Human Perspectives Second Edition.,

By : Thomas J. Serjovanni & Robert J. Starratt.

New York : McGraw - Hill book company 1991, 133 — 159,

الإنسانية في الفصول . ويجب أن يكونوا قادرين على العمل في مجموعات صغيرة أو كبيرة في المدرسة أو على مستويات الجماعة ؛ وأخيرا ، ينبغي على المشرفين أن يعملوا مباشرة مع أولياء الأمور ويساعدوهم على أن يكتسبوا شركاء في العملية التربوية .

• التغلب على مقاومة التغيير : Overcoming Resistance to change

المشرفون الذين يخططون برنانجياً للتغيير التنظيم ، يجب أن يضعوا في اعتبارهم إمكانية تطور المقاومة بين الأفراد متأثرين بالتغيير المقترح . والقادة المشرفون يجب أن يكون لديهم فهم ليس فقط يخصوص هذه المقاومة ؛ ولكن أيضا ، لطرف التعامل معها عندما تحدث . وكل السلوك الذي يعارض التغيير ليس مقاومة في جميع الأحوال وإنما هناك بعض المعارضة للتغيير منطوية تماماً وتؤديها أسباب جيدة ، وهناك ظروف يجب أن نعرفها منها :

- ١ - أن تكون متوقعة حينما تكون طبيعة التغيير ليست واضحة لدى الأفراد الذي نتوقع خضوعهم أو تأثرهم بهذا التغيير .
- ٢ - يمكن أن يقع التغيير بين قوتين أحدهما تدفع التغيير والأخرى تقاومه .
- ٣ - تحدث المقاومة إذا كان التغيير مبنياً على أسس شخصية وليست لإحتياجات جماعية .
- ٤ - وتقل هذه المقاومة في الأفراد الذين قد تأثروا بالتغيير وفهموا طبيعته وأبعاده .
- ٥ - أن حلول مقاومة في التغيير يكون أقل ، حيث أن هؤلاء الأفراد يجمعون الحقائق عن التغيير ، فهم الذين يصنعون التغيير بأنفسهم .
- ٦ - مقاومة التغيير تقل في المجموعات التي تشارك فيه بما يجب أن تكون عملية للتغيير .

٥ تنمية المناخ من أجل النمو : Developing A climate for Growth

الإشراف هو فعلاً إدراك لجهد البشر ، والمشرف الذي يرغب في إنكمال الطاقة البشرية ويرتقي بالنمو المهني . يجب أن يكون قادراً على خلق بيئة عملية باتباع العناصر الآتية :

١ - كل الأفراد لديهم إحساس بالإنشاء وكل فرد يريد أن ينتمي . والمدرسون يجب أن يشعروا بأنهم ينتمون إلى مجموعة يداخلها مجموعات أصغر توجد في صورة تداخل كلي . والمدرس يشعر بأنه أقرب إلى المجموعة المتغير من الكل وهناك أمثلة المجموعات الصغيرة وهي مجموعات أقل مستوى بالتدرج . ومجموعات الأقسام أو فريقي المدرسين والمشرفين يجب أن يكونوا على دراية بأن تنمية التغير لا تهدم سيكولوجية التعاون للمجموعات الأصغر داخل الكل .

٢ - كثير من الميثرات ممكن الحصول عليها ، ولأنه ليس كل الأفراد لديهم الاستعداد المشترك للتغير . لذلك فالمشرف يجب أن يكون قادراً على خلق بيئة تمكن المدرس من التحرك وبسرعة طبقاً لرغباته واتاحة الفرصة الكاملة له في مواجهة التحديات ، وتوفير الميثرات اللازمة لأجل حثهم على إطلاحي جهودهم .

٣ - التشجيع من أجل الاستكشاف : المشرف موظف قيادي له دوره ويجب أن يعرف استعداد أعضاء هيئة التدريس لحدوث هذا التغير ويجب على المشرف أن يساعد هؤلاء الذين ليس لديهم استعداد تام للتغير لكي يستكشفوا بدائل متعددة مقترحة ، وفرصة الاستكشاف بعد المشورة ، ويجب أن تشمل على أرصدة البحث والرحلات الميدانية لفحص البرنامج مثل تنظيم الدراسة للمجموعات ذات الاهتمامات العامة .

٤ - يجب تقييم التغيرات الفردية إذا أراد المشرف أن ينمي مناخ النمو المهني وكذلك تشجيع تواجد أسئلة وتدرجات وأحكام مهنية قيمة ويتعرف

على تنوع الآراء الناتجة عن خلفيات متنوعة والمدرسون هم مهنيون وتعليمهم المهني. مشابه لهؤلاء المشرفين الذين يعملون معهم وتعليمهم يعد لهم لانخاد قرارات مهنية تتضمن الاجراءات ، وأحكامهم التي ستقيم بواسطة المشرف إذا استجاب المجتمع للتغير ، يجب أن يكون لدى المدرسين والتلاميذ الإداريين خلفيات مختلفة وطرق. وتغيرات تعليمية. ومناخ من أجل نمو الهيئة وسوف يتضمن جهد كل من المدرسين والتلاميذ. إذا كان الاختلاف سبق تقييسه واستعماله .

٥ . - والتركيب التنظيمي هو جهد إنساني سوف يتحقق عندما تعطى التركيب التنظيمي اتصالاً ممتداً أو متداخلاً .

٦ - التجنح مرغوب إذا ما قبلت وظيفة الإشراف كقيادة لكي تصنع نسبة عاطفية في المدرسة ، ولذلك يكون فعالاً عندما يعمل المدرس بطريقة تحسن العملية التعليمية وبالتالي يتأثر المدرس بمشاكله الشخصية . والمدرسون ربما يصيبهم الاحباط نتيجة لهذه المخاوف والقلق الذي يصيب العمال في المهن الأخرى ولأنهم في مرحلة تقع تحت توتر عاطفي أغلب الأحيان فإن قواعد السلوك المتخصصة للمدرس ، ونقص التنظيم في المجتمع يؤديان إلى اضطرابات عدوانية عقلية أو عاطفية من خلال المهنة التعليمية. والمشرفون يمكن أن يساعدوا في تقليل التوتر بالاستماع إلى اهتمامات المدرسين ويعملون كمستشارين بالرغم من أن المشرفين ليسوا مستشارين مدرسين يمكنهم أن يمارسوا الخطط الفعالة للمستشارين كالاستماع للمدرسين ومساعدتهم على إيجاد الحلول للمشكلات والمشرف يجب أن يكون قادراً على تنمية مناخ للنمو وتصميم استراتيجيات لأجل إطلاق طاقة البشر بمجهودات التدريس وسوف تزايد في وحدة وقوة وفاعلية . وقد يجد أعضاء هيئة التدريس أنفسهم يرضون عن العمل الذي يؤدونه .

• أبعاد القدرة القيادية : Dimensions of Leadership Ability

إن القيادة مفهوم مركزي أو محوري في البحوث التربوية والنظرية والتدريب ، في مجال الإشراف تستمد قدرتها من القيادة وأسلوبها واختيارها والتدريب على ممارسة القادة المشرفين .

ومعظم الكتابات المبكرة تعاملت مع الدراسات الخاصة بالصفات القيادية ، ولقد افترض أن القادة لديهم صفات خاصة أو سمات ، ومعظم العلماء الاجتماعيين يرون أن صفات القادة غير كافية كأساس لتفسير السلوك القيادي .

إذاً ما هي القيادة ؟ What is leadership ?

أن القيادة هي مساعدة الآخرين تجاه تحقيق أغراض أو أهداف عامة .
والقيادة ربما ينظر إليها كسلسلة وظائف مثل كونها :

- ١ - تبنى وتحافظ على الجماعة ؛
- ٢ - تؤدي العمل ؛
- ٣ - تساعد الجماعة على الشعور بالراحة والارتياح ،
- ٤ - تساعد على وضع وتحديد الأهداف والأشياء بوضوح ،
- ٥ - تعديل بتعاون تجاه هذه الأهداف .

والقيادة الإشرافية تكون أكثر من كونها روتين في أداء الأدوار ، فإن كل ما يفعله المشرف ما هو إلا ملونا في وصف الوظيفة ، إنه في ذلك لا يمارس القيادة ، فالمشرف يجب أن يطور سلطته طبعاً لجهده ومكانته القيادية بعيداً عن الإجراءات والتعليقات الروتينية . وبالنظر إلى الإشراف كمطلب إنساني نعتقد أن القائد هو فرد يستطيع أن يطلق "releas" المواهب الإبداعية لهؤلاء الذين يعمل معهم . وهذا التعريف لدور القائد في القيادة يتعارض مع السلطة ودور المكانة ويضع المشرف كشخص موجود ومحرك أكثر من مرشد ومسيطر . وقسرة المشرف على أن يعدل بفاعلية مع المجموعات هي دور قيادي يمكن أن يتعلمه خلال جهده وممارسته ودراسته . فالقيادة تعتمد ليس فقط على معرفة أساس القيادة ؛ ولكن على كيفية تطبيقها ، وهناك مهارات للقيادة

محددها دارسو العلاقات الإنسانية ، وفيما يلي بعض المهارات الهامة التي يجب تعلمها وممارستها :

- ١ - مهارة السلوك الشخصي للقائد الفعال : Skill of personal Behavior
- أ - أحساسه تجاه مشاعر المجموعة .
 - ب - يطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة .
 - ج - يتعلم كيف يسمع بانتباه .
 - د - يحسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء .
 - هـ - يساعد كل عضو لأن يشعر بأهميته والاحتياج إليه .
 - و - يجب ألا يجادل (مهاترات) Argue .

٢ - مهارة الاتصال : Skill of communication

- أ - يتأكد أن كل واحد يفهم ليس فقد ما يحتاجه ، ولكن أيضاً لماذا احتياجه ؟
- ب - يقوم بعمل اتصال جيد لتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته :

٣ - مهارات المساواة : Skills in equality

- القائد الفعال يجب أن يعرف :
- أ - كل واحد مهم ويحتاج إدراكه للتعرف به .
 - ب - التيادة مشاركة وليست احتكاراً .
 - ج - القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية .

٤ - مهارة التنظيم : Skill of organization

- القائد الفعال يساعد المجموعة على :
- أ - تنفيذ أهداف بعيدة وقصيرة المدى .
 - ب - تفتيت المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر .
 - ج - المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسؤوليات .
 - د - مخطط ، يعمل ، يتابع ، وقيم .

• أنواع القيادة : Types of Leadership

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من القادة في التركيبات التعليمية :

١ - القائد المستبد : The Autocratic Leader الذي يعمل كرئيس

ويخبر الأعضاء ما يجب أن يفعلوا، ويكون الاختيار عن طريق أعضاء المجموعة محسوداً .

٢ - القائد الحر : The Free Leader وهذا النوع من القادة يكون

القائد فيه حراً أن يفعل ما يريد في الجماعة ولا يوجد شخص مسئول وقليلاً ما يظهر عمل جماعي منظم .

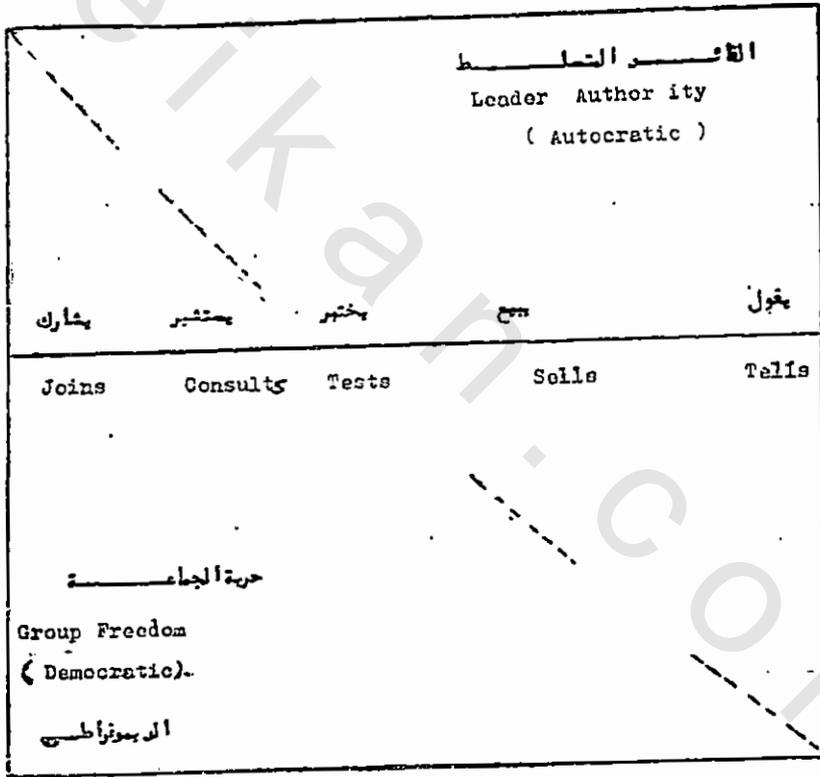
٣ - القائد الديمقراطي : The Democratic Leader أن للقائد يعمل

مع المجموعة ويشارك أعضاءها في اتخاذ القرار .

النوع	العيوب	المميزات
١ - المستبد :	<ul style="list-style-type: none"> ◦ أكثر عدوانية . ◦ أكثر اعتماداً على غيره . ◦ يعمل ببطء . 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ أكثر انتاجية ◦ بينما هو يراقب القرارات بصورة أسرع .
٢ - القائد الحر :	<ul style="list-style-type: none"> ◦ أقل اشباعاً ورضاً ◦ أقل انتاجاً . ◦ أفقر نوعيات في العمل . ◦ تقع أعباء عمله على شخص ما . 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ لا يفعل أى شيء . ◦ يتجاهل الآخرين . ◦ يدع كلاً في طريقه .
٣ - الديمقراطية :	<ul style="list-style-type: none"> ◦ بطيء القرارات . 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ مسؤولية فردية أكثر . ◦ أكثر صداقة . ◦ نمو شخصي متزايد . ◦ أكثر واقعية وتنفيذاً .
		<ul style="list-style-type: none"> ◦ يفعل بعض الشيء وليس كله . ◦ يساعد المجموعة على إتخاذ طريقها . ◦ يحترم الآخرين . ◦ يتعلق بالجماعة .

وايضاح آخر للعلاقة بين القائد المتسلط والجماعة (شكل ٧-٢) في الجانب الأيمن يصور القائد المتسلط : بينما الجانب الأيسر يمثل تقدم نحو القيادة الديمقراطية . وعلى سبيل المثال فإن القائد المتسلط يجبر أعضاء جماعته ببساطة عما يفعل لأنه يتمتع بسلطة دون اعتراض منهم ، والقائد الديمقراطي يشير أعضاء جماعته فيما يشبه التعارف ، وأخيراً يلتحم معهم فيما يريد أن يقوله أو يدلي به لجماعته عن فكرة . وحرية المجموعة في أن تعطى أفضل النتائج في خلال فترة زمنية معينة .

شكل (٧ - ٢)



القيادة المشاركة : Shared Leadership

القيادة المشاركة هي واحدة من أكثر الأنواع فاعلية في القيادة، فالمشرف الديمقراطي سوف يجد لديه المهارات لأن يحدد لكل عضو من جماعته دوراً قيادياً والقيادة المشاركة تحقق :

- ١ - إظهار مهارات وقدرات الجماعة .
- ٢ - تنمية وترقية شعور الفرد بوحدة الجماعة .
- ٣ - تأكيد أن كل فرد في الجماعة يشعر بالمسئولية تجاه الحفاظ على جماعته .

٤ - إستبعاد المصالح الشخصية والملكية وتحويلها إلى أهداف محددة ترسيها الجماعة .

٥ - إمددهم بالجو الذى تشعر فيه الجماعة بالحرية الخالية من أى خوف أو انتقادات .

٦ - إعطاء المناخ المريح الذى يشعر الأعضاء بالأرتياح محوه بديبياً واجتماعياً .

فالقادة المشرفين اليوم يجب أن يشعروا بتزايد وإتساع وتنوع الإهتمامات وأساليب التعلم ، ومستويات اللواضع لدى التلاميذ والمدرسين والإداريين . ومجتمع الأفراد الذين يعملون معهم ، والقادة الفاعلون هم الذين يستطيعون أن يمددوا ويظفورا ويحرروا طاقات الأفراد من حولهم لأجل أن يؤدوا أعمالهم بأعلى مستوى من القدرة والاحترام المتبادل والمشاركة بين المشرف وزملاءه يمكن أن تخلق مناخاً مشمراً للأداء .

في شكل (٧-٣) المعلومات المستخدمة من مقاطعة «بنلاس» بفلوريدا Pinellas county, Florida بمدارسها ويوضح هذا الشكل تحديد سلوك القيادة . شكل (٧-٣)

Individual Being Rated. تصنيف أو تقييم الفرد :

• هذا الشكل صمم لكي يعطى معلومات للفرد المذكور أعلاه الذى ربما يساعده من أجل التركيز بوضوح على الأشياء التى تساعد الفرد على أن يكون أكثر تعاوناً

التعليقات

١ - على الفرد أن يختار عبارتين على الأقل

- ٢ - يصنع علامة (M) بجوار العبارة التي تبدو مثل أو أكثر تأييد السلوك ذلك الفرد تماماً .
- ٣ - ضع علامة ل (L) بجوار العبارة التي تشبه على الأقل سلوك ذلك الفرد كما كتبت: أنت تعرفه تماماً .

من فضلك أعط أمثلة لكي توضح اختيارك :

الأمثلة

الفقرات :

الاستماع : Listening

- يجذب الآخرين .
 - لا يعطى إشارة على أنه يسمع ما يقال .
 - يسمع المحتوى لكنه لا يشعر .
 - يوقف الأفراد عن الكلام .
 - يسمع ويفسر الاتصالات من وجهة نظر المتحدث .
 - يسمع الكلمات ولا يفهمها .
- التعبير عن الأفكار للآخرين : Expressing Ideas to others
- أفكار مباشرة للأفراد .
 - أفكار مباشرة للأفراد والجماعة .
 - يستخدم الكلمات جيداً ولا يوصل الفكرة بوضوح .
 - ليس من السهل فهمه .
 - لا يحاول بدرجة كافية لتوصيل أفكاره .

التأثيرات : Influences

- وزن الأفكار ومنطقيتها :
- بقوة الشخصية .
- بالود والصدقة .
- بالتخطيط والممارسة .
- بمشاركة الآخرين في القضية أو المشكلة .

- بالمكانة أو المركز الاجتماعية .
- اتخاذ القرار : Decision Making
- يركز على جعل الأفر د سعداء .
- يحاول أن يؤدي الوظيفة بطريقة جيدة عن طريق مشاركة الافراد .
- يصنع القرارات الهامة بنفسه .
- يعمل من أجل التوفيق بين الإنتاجية والأخلاقية .
- يركز على أداء العمل .
- يتبع قيادة الآخرين .
- العلاقات مع الآخرين : Relationships with others
- يوفق الاختلاف بين الجماعة .
- لا يرى ضروري لتأييد الآخرين .
- يشارك الآخرين .
- ليس حساساً لمشاعر الآخرين .
- يؤيد مساعدته في الصواب أو الخطأ .
- متسامح في اختلافاته مع الآخرين .
- لا يؤيد الأشياء التي لا يعتقد فيها .
- يعطي الآخرين فرصة للحكم على الأشياء .
- التوجيه نحو المهنة : Task Orientation
- يعمل في المهمة التي نهمة شخصياً .
- يعمل في مهمة واحدة .
- يشجع دخول الآخرين في العمل .
- يعمل بجد فيما يهم ولا يهم
- دائماً يضغط لأداء العمل
- معالجة الصراع Handling of conflict
- مستعد للانهماك في الصراع إذا وجد .

- لا يدرك أو يتعرف على أى صراع
- يميل إلى تفادى الصراعات .
- يشير الصراع من أجل الصراع .
- يستخدم ويعمل خلال الصراع بوضوح .
- يخرج لتفادى الصراع .
- الرغبة فى التغيير : Willingness to change
- يدافع عن أفكاره ضد الدخلاء .
- يوازن أفكاره قبل اقتحام نفسه فى شىء جديد .
- يقيم التغيير من أجل التغيير .
- سريع فى تطبيق الأفكار الجديدة .
- سوف يجرب أشياء جديدة إذا لزم ذلك .
- يفكر عادة فى أشياء لمدة كبيرة حتى يصبح من المتعلمين تغيرها .
- حل المشكلة : Problem solving
- يضع الأهداف ويحفظها فى ذهنه .
- يعطى طاقته لتوضيح الأهداف .
- يأخذ فى الاعتبار كل المعلومات .
- يقفز إلى النتائج بسرعة .
- لا يتعرف على المشكلات الموجودة .
- الاستفادة وتطبيق مصادر الآخرين .
- النمو الذاتى : Self - Development
- أن يفهم لماذا وماذا يفعل .
- لا ينقد الذات .
- يلوم الآخرين على التقصير
- يشجع التعليقات على السلوك .
- لا يدرك كيف يراه الآخرون

- يطور وينمي فاعلية العمل .
- التعبير عن المشاعر تجاه الآخرين : Expressing Emotions to others
- يعبر بوضوح عن انفعالاته .
- يعبر في انفعالاته عما يطلب منه .
- يستخدم كلمات عاطفية .
- يستخدم كلمات علمية مثل بحسن و بمرتاح : («good», comfortable, etc)
- ليصف مشاعره .
- أسم الفرد القائم بالتقييم .
- التاريخ .

- المهارات الشخصية الداخلية للإشراف :

Interpersonal skills of supervision!

يوجد العديد من البحوث السلوكية الأساسية في العلاقات الإنسانية الداخلية ؛ لكنها غير كافية إذا ما ترجمت لكي تشكل أهمية مفيدة للممارسين في العملية التعليمية ، ذلك لأن الوظيفة الإشرافية في الأنظمة الشكلية تميل على التركيز عليها ، وعلى المهارات للجماعة . والإشراف الفعال يعتمد أساساً على إيجاد التوازن و(المواءمة) والتكامل بين الفرد والتنظيم بحيث يجعل كلاهما أكثر قناعة . والمشرّف يجب أن يكون على دراية برغبات ومتطلبات ودوافع الأفراد الذين يتعامل معهم .

العلاقات الشخصية الداخلية : Interpersonal Relations

لقد أسهم الباحثون في وجهات النظر المتعلقة بالعلاقات بين اثنين أو أكثر من الأفراد .

فهذا «آرثر كامبس» Arthur Combs وآخرون في مجال السيكلولوجية قد أسهموا بنظريات ذات قيمة عن السلوك البشري . ولقد حدد «كامبس» Combs الصفات المحددة لتحقيق الذات Self - actualized في الواقع للفرد وتشمل :

٣ - الفرد يزداد ثقة في تنظيمه كوسيلة للوصول إلى أقصى سلوك إشباعي في كل موقف يتواجد فيه .
• وهذا «جوردن» (Gordon) بمدنا بعدد من طرق الصراع الإداري التي يمكن أن يستخلمها أولياء الأمور والمدرسون لكي تقبل الأطفال مسئوليات سلوكهم الخاص .

• ويوضح «هارس» Harris وبناقش في مفهوم التحليل النقدي الذي يقترحه «برن» Berne في كتابه «الألعاب التي يلعبها الأفراد» «Games people play»

ثلاثة عناصر أساسية تصنع شخصية الفرد ودوره ، ودور الرالدين ، والمراهق والطفل . فهارس وبيرن يصرحان بأنه خلال التحليل التمدي للطفل والمراهق يمكن أن ينتقل إلى مراهق أكثر نضجاً في سلوكه .

وقد حدد «روبرت كرخوف» Robert Carkhuff نموذجاً لأجل عمل برنامج فعال لتنمية العلاقات الإنسانية .

• ووجد روبرت كرخوف أن هناك بعدين يؤثران على هذه العملية :

الأول : قدرة الفرد على الاستجابة بلبقة لخبرة الشخص الآخر ؛

والثاني : القدرة على المبادأة (التغيير) بتفاعلية من خلال خبرته .

وقد أسترشد روبرت كرخوف بأربعة نقاط لتنمية هذا البرنامج ومنها :

١ - الحق لدى الفرد لأن يتدخل في حياة الآخرين .

٢ - مسئولية المساعد في اقتراح نوع التدخلات .

٣ - الدور الذي يلعبه المساعد في عملية المساعدة .

٤ - إدراك مصادر الشخصية لأجل المساعدة .

* المهارات الاشرافية من أجل تحسين الاتصال :

Supervisory skills for Improving communication :

هناك عدد من المهارات الأساسية التي يمكن أن يستخلمها المشرفون في

الاتصال بالمدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور . فالمشرفون يمكنهم أن يكسبوا تلك المهارات للآخرين ولذلك يمكنهم أن يحسنوا مهارات الاتصال الخاصة بهم . والاستماع «Listening» ، هو أول مهارة هامة في الإتصال بالنسبة للمشرفين ، وإذا لم يلبرك المدرسون أن المشرف يستمع إليهم سيكون هناك قليل من المشاركة بالنسبة للمعلومات ، وهناك طرق عديدة يستطيع بها المشرف أن يجد الإبتعاد للإستماع وتشتت على :

١ - الجلوس بالقرب من المدرس ومواجهته .

٢ - مواصلة الإتصال المباشر مع المدرس .

٣ - لا يقاطع حديث المدرس .

ومثال ذلك ، صياغة في تلك العبارة «هل تقول» - «هل تقصد أن فكرتلك» صياغة ما يقول المدرس قبل أن تضيف كلماتك ، تظهر الاهتمام بالمدرس والتأكد من الرسالة التي يعرضها .

... مراجعة الادراك : Perception ckecking يتعامل مع الجانب الإدراكي للرسالة التي يوصلها المدرس باستخدام عبارات مثل يظهر أنك ... تشابه مع مثلك ... وذلك يوضح أنك شاعر بمشاعر المتكلم .

... وصف السلوك : Behavior description

يتضمن وصف المشرف بالضبط بما فعله الفرد ، وليس بما تعتقده في نواياه على سبيل المثال ، استخدام نظام الملاحظة للمشرف ربما يقول «لقد حضرت لمدة خمس دقائق» أو «لقد سألت ٢٠ سؤالاً أثناء ١٥ دقيقة في الحصة التعليمية» وملاحظة السلوكيات تماماً التي استخدمها المدرس يستطيع أن يحصل مع الاستنتاج ويخطط خطوات لأجل التعبير ويجب عن الهدف المحدد من جانب المشرف وذلك يتطلب استراتيجيات تتضمن إعادة وتكرار المناقشة خلال قنوات أكثر بناء وإيراعي أفعالها :

- ١ - الاستماع إلى ما يجب أن يقوله الفرد بدلا من التخطيط لإجابة ذاتية أو محاولة المقاطعة بنفاذ الصبر .
- ٢ - محاولة الوصول إلى الاتفاق على الأقل بشأن بعض وجهات نظر الأفراد والتأكد من موافقة المشرف .
- ٣ - تحديد مكانة الفرد الآخر بدقة في سياق المناقشة .
- ٤ - فحص وجهات النظر لمعرفة الأسباب والحقائق وليس الاعتماد على المشاعر فقد يكون المشرف قادراً على إدراك المشكلات والاتصال وتطبيق المهارات التي نوقشت من قبل والاستفادة منها ، يمكنه من أن يسهل عملية الإتصال الفعال كما هو موضح في جدول (٤-٧) .

جدول (٧ - ٤)

Eight Irritating Habits of supervisors

العادات الثمانية التي تنفر من المشرفين :

- ١ - يقول المشرف شيء وينكره في الاجتماع التالي .
- ٢ - لا يعنى بالمشاكل ويتبعد عنها .
- ٣ - أن يقول سوف نفكر فيما بعد .
- ٤ - لا يعطى الفرصة للحديث .
- ٥ - يقلل من شأن الاقتراحات .
- ٦ - يقاطع المتحدثين أثناء الحديث .
- ٧ - يحاول ويحاوّر في كل ما يقال .
- ٨ - يعيد صياغة ما يقال بنفسه عند الكلام .

العمل مع الجماعات : Working with Groups

هناك عدد من الأساليب التي يمكن للمشرف استخدامها ليزيد من تفاعل

ومشاركة أولياء الأمور والمدرسين في المناقشة : ونفس الفنيات (التكنيكيات) يمكن أن يستخدمها المدرسون لأجل إشراك وإسهام التلاميذ في المناقشة داخل الفصل :

• فنيات المجموعات الكبيرة : Large Group Techniques

في أي تركيبة للمجموعات الكبيرة فإن المناقشات بين القائد والأعضاء دائماً ما تكون غير مستبعدة بطريقتي ثلثية . وعندما تحدث هذه المناقشات ؛ فإن أعضاء عديدين من الجمهور يشتركون فيها ؛ بينما آخرون يلعبون أدواراً إيجابية . وهذا القسم يصف الأساليب التي يستخدمها المشرف لتقوية مدخل المجموعة الكبيرة .

وفنية المجموعة الكبيرة يمكن أن تستخدم لإعطاء التوجيهات ، ورفع المشاكل ، وتلخيص الأفكار للتلاميذ لأجل مناقشات أخرى . ولكي تسهل عملية المناقشة . فإن القائد الإشرافي يمكنه أن ينظم مجموعته في ضوء التنظيمات الآتية :-

١ - يجب أن يعطى أفراد المجموعة الصغيرة مناقشة واضحة لرؤس الموضوعات ويحصلوا على تدريب في الاستماع ومهارات المناقشة في نهاية وقت محدد فإن المجموعات الصغيرة يمكن أن تصلح للمجموعات الكبيرة بالنسبة للتقدير والتلخيص .

٢ - مجموعات البر Buzz groups تشبه المجموعات الصغيرة إلا أنها أصغر منها إذ لا تزيد عن (أربعة أو خمسة أفراد في المجموعة) وأقصى في قدراتها وهذه المجموعات تعطى فرصة للتغذية الرجعية السريعة في الأفكار والموضوعات التي تناقشها المجموعات الكبيرة «Brainstorming» groups وهي مثل المجموعات السابقة في أنه يطلب منها أن تطور اقتراحات لمناقشة أكثر لمجموعات أكبر .

٣ - التحليل الموقفي: Situation Analysis ، وهي مجموعات صغيرة تنظم لتعطي حالة دراسة معينة لمشكلة أو حدث والأمثلة ربما تكون مشكلات سلوكية للأطفال ، مقالات سياسية ، أو اجراءات طارئة مدرسية .

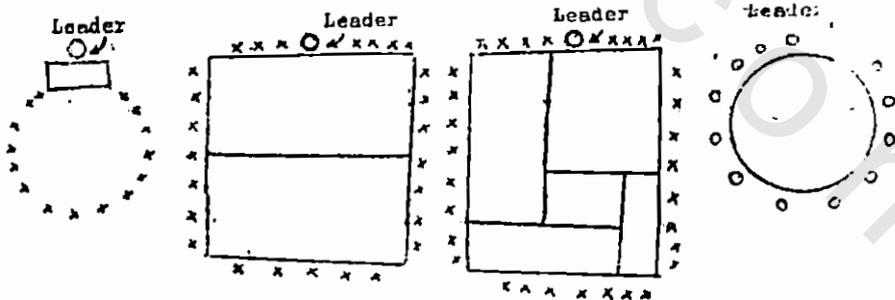
٤ - تفاعلات تعليمية : Dyadic interactions ربما يطلب المشرف من أعضاء الجماعة وجمهوره أن ينقسموا إلى أزواج لمناقشة موضوع أو قضية وهذا الأسلوب منيد للحلق وجذاب الأفراد الحجولين والانطوائين الذين لا يتكلمون حتى في مجموعات صغيرة .

ترتيب وضع فيزيقي طبيعي مريح: Arranging a comfortable physical Setting:

في حالة إذا ما كان الجمهور كبيراً ، فإنه يجب أن يجلسوا في فضاء أكبر من الحجرة . والكراسي والمناضد يمكن أن ترتب لاستيعاب أكبر عدد من الجمهور . يجب أن يحدد الجلوس بواسطة أهداف الاجتماع لكي تزيد من التفاعل والترتيبات الموضحة في شكل ٧ - ٥ تسمع لأي فرد أن يرى كل فرد آخر .

شكل (٧-٥)

خطط جلوس متغيرة
Alternate Seating Plans



Facilitating Group Productivity : تسهيل إنتاجية الجماعة :

هناك أساليب أخرى ممكن أن يستخلمها المشرف لتسهيل إنتاجية الجماعة وتشمل :-

١ - فحص تهيئة وإضاءة ورؤية كل واحد بإرتياح في نفس تلك الاجتماعات في الحجره الأولى حيث يمكن أن يضغط المدرسون على تلك الادراج الصغيرة .

٢ - معرفة أسماء أعضاء الجماعة بسرعة كلما أمكن .

٣ - الحصول على تسجيل جاهز إذا كان ضرورياً وأعطاء مواد مكتوبة .

٤ - عقد الاجتماع وقضه في الوقت السابق ترتيبه .

٥ - تجنب أنفراد القائد أو أحد الأعضاء بالحديث .

Small Group Relationship : علاقات المجموعة الصغيرة :

إن الجماعات المؤثرة الفعالة هي التي يشارك أفرادها داخل الجماعة في مناقشة التمرارات ، ومناخ الجماعة بدوره يؤدي إلى تداخل الأفراد من خلال التعبير عن الذات واحترام المشاعر والدوافع لكل عضو في الجماعة .

وهناك عدد من الخطوات يمكن أن تتخذها الجماعة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتشمل على : تحديد المشكلة المطلوب حلها لجمع الحقائق من المشكلة واقترح الحلول الممكنة واختيار خطة نهائية لحل المشكلة .

وهناك خمسة طرق عامة يمكن للمجموعات أن تتخذها للوصول إلى قرارات وتشمل على :

١ - قرار القائد : Leader decision : فالقائد له سلطة أن يصنع

قرار للجمعية .

٢ - اقتراح القائد : Leader suggestion : يقترح القائد خطة أو سياسة للجماعة ، وربما تقبلها أو ترفضها أو تعدلها .

٣ - المواءمة أو الاتفاق : Compromise : هناك فريقان أو أكثر يقومون بعروضهم أو خططهم بعد مناقشة المجموعة ، وتلك الطرق ربما تحصل على موافقة جزء وليس كل الخطة أو العرض المقدم .

٤ - التصويت على القواعد العامة : Voting on majority rule - حيث يصدق «يصوت» أعضاء الجماعة للصالح العام والتفضيل لرأى الأغلبية .

٥ - المشاركة الجماعية في صنع القرارات : Consensus decision making : حيث تشكل الخطط أو السياسة بواسطة الجماعة وهناك إتصال كاف يقبله كل أعضاء الجماعة بما فيه من نتائج الخطة أو السياسة عندما تتخذ الجماعة قرارها .

وهناك مميزات وعيوب لكل طرق اتخاذ القرار التي تمت مناقشتها ، فالمجموعات ربما تستخدم طريقة أو أكثر من الطرق أثناء عملية تواجدها فعلى سبيل المثال المشاركة الجماعية ربما تستخدم لتحديد السياسات العريضة لأدلة مميزة باستخدام أفكار الجماعة كلها ، وأعطائهم أحساس بالتعاون والتصويت ربما يستخدم أحيانا للوصول إلى أسئلة تدرجية مثل مواعيد الإجتماع وتواريخه ، فقرار القائد ربما يأتي من قاعدة أو مبدأ مثل أن يركب الدالبة أتوينن المدرسة لأن متطلبات الأمن التي يتطلبها القرار قليلة وليست هناك مناقشة من أعضاء هيئة التدريس .

الجماعات غير الرسمية : Informal Groups

هناك كثير من الجماعات غير رسمية لا يوجد شكل منظم أو إطار تنظيمي في مدرسة ، والمجموعات غير رسمية تحدد شخصياتها بالشعور بالموافقة بشكل عام على قيم وأهداف وصيغ معينة ، والقائد في تلك المجموعات يكتب

شخصيته ومكانته وسلطته ، ويميل إلى أن يغير ويتغير أكثر من القائد الرسمي فمعظم اجتماعاته تتغير ، وغالباً ما تكون خارج المدرسة ، والمجموعات غير رسمية لها نظام شخصي عالى جداً في تفاعله ربما لا يتفق مع أهداف المؤسسة ذات التنظيم الرسمي . . .

وإذا أدرك المشرفون أهمية هذه المجموعات فإنهم سيשמرون بالمجموعات غير رسمية ، ويستخدمونها كصدر للعلومات والقيادة ، فالمجموعات غير رسمية تشتمل على خليط من الأشخاص وربما تشتمل على مدرسين وإداريين وأفراد ليسوا معينين أو مكلفين وربما قليل من الآباء .

والمجموعات غير الرسمية هي جزء من أي تنظيم ، فالمشرف الذي يدرك تواجدهم ويعمل معهم يمكنه أن يحدد مساهمتهم ليحركه في تنظيم رسمي تجاه أهداف معينة ، وكلما زاد تطابق القيم والأهداف ، فإن الجماعة الشكلية واللاشكالية يمكن أن تتطور ، كلما زاد نجاح التنظيم الشكلي الذي ستصبح عليه المجموعة .

Principles Governing

Group Productivity

— المبادئ التي تحكم إنتاجية الجماعة :

١ — إن أهم متطلبات الاستخدام الكافي للجماعة للنواحي الشخصية هو الظروف التي تؤدي إلى العمل الجماعي المثمر الذي يجب أن يشجع في كل الأحوال والذي يجب أن تتطلب الأهداف النهائية للبدسة من الجماعة أن تتدبر خططها عن طريق الأعضاء .

٢ — لكي تصبح إنتاجية الجماعة والأفراد فعالة يجب على الأفراد والمهولين أن يصبحوا جماعة ذات إحساس سيكولوجي A psychological sense والذي يكتسب عن طريق أثناء المجموعة Group belongingness وعن طريق اتفاهم على الهدف الرئيسي لعملهم

٣ — إذا كان الجماعة إنتاجية ، فينبغي أن تسند إليها بعض المهام الحقيقية لكي تؤدها .

٤ - إذا كان الجماعة إنتاجية ، فيجب على أعضاؤها أن يشعروا أن شيئاً ما سوف ينتج بالفعل مما يتوقع أن يفعلوه ، وأعضاؤها يجب أن يشعروا أنه مطلوب منهم أن يفعلوا ذلك العمل ببساطة .

٥ - إذا كانت المجموعة إنتاجية ، فأن عدم رضا أعضائها يرجع لتفاوت المكانة الاجتماعية Status Quo الذي ينسب إليه الفرد ويجب أن يضعوا في اعتبارهم ، أنه مما كانت التهديدات لراحتهم ، فإنهم يجب أن يدركوا ويضعوا في اعتبارهم تباين الأدوار .

٦ - إذا كانت المجموعة إنتاجية ، فيجب على أعضائها أن يطلبوا محاولة التعهد بعدم الالتزام بشيء خارج قدراتهم التي تسهل مع الأفراد وألا يسألوا عن أدائها عندما يشعرون بعدم إنجاز الأداء الحقيقي .

٧ - لتحقيق أكثر إنتاجية للجماعة ، فإن القرارات في العمل والتخطيط والتحديد والجدولة يجب أن تتخذ عندما تكون هناك فوائد مشتركة داخل المجموعة ، وعن طريق الاستنتاج لا التصويت بالأغلبية وأمثلة لذلك هي تلك القرارات التي تتخذها سلطة خارجية أو التي يتخذها قائد الجماعة وحده فأساس هذه القرارات يجب أن يشرح بوضوح إلى كل أعضاء الجماعة .

٨ - إذا كانت المجموعة إنتاجية بدرجة كبيرة ، فإن كل عضو يجب أن يفهم بوضوح ما يتوقعه ، ولماذا يفضل دوره ويشعر به تجاه الجماعة لأجل إنجازهِ ويشعر بالمسئولية تجاه مهام الجماعة .

٩ - إذا كانت المجموعة إنتاجية ، يجب على الأعضاء أن يتفقوا على لغة مشتركة بينهم .
A common language

١٠ - إذا كانت المجموعة إنتاجية ، فإنه عادة من الضروري لأعضائها أن يلتقوا وجهاً لوجه مرات عديدة كل منها مع الآخر .

١١ - إذا كانت الجماعة إنتاجية ، فإن أعضائها يجب أن يكون لهم فكر

مشترك ، ليس بالضرورة في صورة مناقشة ، ولا يتفق عليه طبقاً لمراكزهم داخل الجماعة .

١٢ - إذا كانت الجماعة إنتاجية بأقصى درجة فإن كل عضو فيها يجب أن يكتسب شعوراً بالأهمية الفردية من خلال إسهاماته الشخصية في إنجاز العمل للجماعة .

١٣ - إذا كانت الجماعة إنتاجية ، فإن توزيع الأدوار على أعضائها يجب أن يتم عن طريق الأعضاء بحيث تكون الأدوار متساوية .

١٤ - إذا كانت الجماعة إنتاجية ، يجب المحافظة على الروابط .

١٥ - إذا كانت الجماعة أكثر إنتاجية ، فإن الطريق الذي تسير فيه يجب أن يكون واضحاً وفيه إشباع اجتماعي لكل المتطلبات .

١٦ - إذا كانت الجماعة إنتاجية بدرجة أكبر فإن مكانة التأثير يجب أن تتخذ مركز قيادة فعلية ، ودور القائد يمكن أن يقوم به أى عضو في الجماعة وليس مقتصر على فرد بعينه .

١٧ - إذا كانت الجماعة إنتاجية ، فإن المهمة التي تؤديها تكون متناوبة مع الأغراض الخاصة بالجماعات الأخرى التي تتعامل معها .

١٨ - إذا كانت الجماعة إنتاجية ، فإن رضا أعضائها يمارس من خلال إكمال مهمة الجماعة التي يجب أن يعي أفرادها في أذهانهم هذا الرضا الذي يحصلون عليه من عضويتهم لها .

لتقييم الجماعة :- Group Evaluation

أن تقييم الجماعة ضروري لمساعد على تأكيد عمل الجماعة وإنجازها ، وعندما يشعر كل أعضاء الجماعة بمسئوليتهم فإنه يمكن تقييم فعاليتها ، ومن ثم يكون التقييم مفيداً للجماعة ، وهناك عدد من عمليات التقييم الفعالة التي يمكن أن يفحصها الفرد كما في جدول (٦-٧) .

وفق روتين معين . أنماط
 أنماط متشابهة من الأفراد
 وفي أدوارهم ، ولا يحدث
 تقدم أو تغيير .

الطرق الجيدة والجديدة : في
 حالة تغيير ونمو ، مساندة
 نواحي الابتكار للفرد .

العمل المشترك مع أولياء الأمور والمجتمع :

Working in partnership with parents and community :

أن مجال الإشراف يعمل على تنمية وجذب الاهتمام نحو العلاقات الإيجابية بيد المدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع يدعمون تلك المتاحرين ، والقادة المتعلمين المهتمين بقطاع الضرائب . والمدارس قليلة المصادر ومحدودة الفرص تحتاج إلى مساعدة من أولياء الأمور ومن يهتمهم الأمر . ولأول مرة ، نجد القادة التربويين يسألون قادة المجتمع . والمجتمع المحلي على أن يشاركوا في المسؤولية معهم لأجل هذا الفرض تحسّن نظام المدارس المحلية .

وهؤلاء ذو الموقع الإشرافي يطلب منهم أن يتصرفوا كما لو كانوا همزة وصل بين المدرسة وأولياء الأمور ، وجماعة المجتمع . والمهارات الإتصالية التي نوقشت من قبل في هذا الفصل يجب أن يستعملها المشرفون للعمل بفاعلية مع تلك الجماعات ، فإنهم يواجهون التحدي الأكبر عندما يتعاملون مع أفراد ذوي خبرات متباينة ومعارف مختلفة .

.. وهناك بعض الأحوار القيادية التي يمكن أن يستعملها المشرف لزيادة المشاركة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع والتي تساعد في تنمية البرنامج المدرسية مثل :

- ١ - استخدام المجتمع كعمل تعليمي .
- ٢ - مجتمع المدارس .
- ٣ - برامج أولياء الأمور المتطوعية .
- ٤ - مصادر المجتمع الشخصية .

- ٥ - أجماعات المجالس البلدية لمناقشة القضايا التعليمية .
- ٦ - تحسين صورة وضع المدرس .
- ٧ - عرض الراديو والتلفزيون للبرامج التعليمية الجيدة في المدارس .
- ٨ - برامج عمل للتلميذ (دروس العلمى) .
- ٩ - زيارات أولياء الأمور لانتقاد المؤتمرات
- ١٠ - خطابات لإبلاغ أولياء الأمور .
- ١١ - لجنة الشورى المدرسية .
- ١٢ - علاقات المتخرجين: (بعد التخرج) .
- ١٣ - البيوت المفتوحة في المساء .
- ١٤ - خطوط التليفونات المباشرة .
- ١٥ - برامج الحياة الأسرية وأولياء الأمور .

الخلاصة : Summary

إن العلاقات الإنسانية من خلال الإشراف تتضمن مساعدة التلاميذ والمدرسين لكي يصبحوا أكثر إدراكاً لأنفسهم ، ولذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالآخرين .

والمشرفون يجب أن يكون لديهم نفس المهارات الشخصية والتي يشجعونها نموها عند الآخرين ؛ ويجب أن يفهموا أبعاد السلوك القيادى وأن يعرفوا كيف يتغلبوا على مقاومة التغير وأن يكونوا قادرين على مواكبة مناخ المدرسة وتهيئة هذا المناخ للتغيرات ، ويعملوا استراتيجيات ليحلوا مشكلات العلاقات الإنسانية داخل الفصول .

إن المهارات الشخصية الداخلية للإشراف تتضمن قدرة المشرف في التعامل في الجماعات الكبيرة والصغيرة ، ومساعدة المدرسين شخصياً في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لدى التلاميذ والمدرسين وأولياء الأمور .

وهناك عدد من الأساليب ربما يستخدمها المشرف في تيسير انتاجية الجماعة ويجب أن تتضمن مهارات العدل داخل الجماعة على هذه الأساليب الأساسية لتنمية المشاركة بين المعرّسين وأولياء الأمور ، وبين المدرسة والمجتمع . وتعتبر المساعدة في تحسين العلاقات الشخصية الداخلية والعلاقات داخل الجماعة .
النور الأساسي للمشرفين في المدارس اليوم .