

الدراسة الرابعة

وجهات نظر فى الإشراف الفنى

Perspectives for Supervision

oboiikan.com

وجهات نظر في الإشراف الفني (٥)

Perspectives for Supervision

هناك كثير من المقترحات المرتبطة بالإشراف عبر السنين حتى وقت كتابة هذا البحث . وما زال التداخل والالتباس والغموض موجوداً في هذا المجال . كذلك عدم تحديد الأدوار الفعلية لمن يقوم بوظيفة الإشراف والمشرفين . ومفتاح مكونات وظيفتهم . وكم من السلطة يجب أن يمتلكوا . وما نوعية العلاقة التي يجب أن تكون بين المديرين والمعلمين . بالإضافة إلى ذلك . هل الإشراف ينظر إليه على أن له دوراً خاصاً ، أم أنه عملية مكونة من عدة أدوار .

وجهات نظر فئة مختارة في مفهوم الإشراف الفني :

View points of Selected Authors :

هناك كثير من الجمل أو الفقرات في مجال الإشراف والتي تعتبر مكونات أساسية لمفهوم الإشراف . وهناك أيضاً وجهات نظر مختلفة لفئات مختارة من المؤلفين في مجال الإشراف منها :

١ - لقد خدد «بين هاريز» Ben Harris الإشراف Supervision على أنه : الشيء الذي تفعله المدرسة في النواحي الشخصية في تعاملها مع الكبار والأشياء . لأجل البقاء والحفاظ على صورتها ، أو تغيير العمليات المدرسية التي يكون لها تأثير مباشر في عمليات التدريس لرفع وتبرقية تعليم التلميذ . والإشراف

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

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

Published : McGraw - Hillbook Company, 1991, Chapter 1, pp. 9—22.

له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ . ويعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة ؛ وليس واجباً أو أداء أو وظيفة معينة أو إقامة «تكنيك» معين . إن الإشراف على التعليم يكون موجهاً في المقام الأول إلى الحفاظ على (بقاء) النظام في المدرسة ؛ وفي نفس الوقت إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم في المدرسة .

٢ - ويرى «كامبل ويلز» Kimball Wiles أن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسي لكل المستويات التي تصمم لتحسين عملية التعليم . وتقد وصف المشرفين على النحو التالي : أنهم رسل يساعدون في إقامة الاتصال . ويساعدون الأفراد في سماع بعضهم البعض ، وهم يخدمون الآخرين في توفير الرضا والطمأنينة لهم ، ويخدمون كرابطة ليكونوا حلقة وصل بينهم وبين الآخرين الذين لهم مشكلات مشابهة . إنهم يحثون أعضاء هيئة التدريس على إعطاء أفكار جديدة والمشاركة الفعالة ، ومساعدتهم ومساندتهم لأجل تجريب أشياء جديدة . إنهم وسيلة لتنفيذ الأفكار وإيجاد الاتفاق في حالة تقديم أفكار جديدة . إنهم يستمعون للمقترحات الفردية والمتعلقة بمشاكلهم ، ويوصون بمصادر أخرى ، ربما تساعدهم هذه المصادر في البحث عن حل لمشاكلهم . إنهم يحضرون إلى المعلمين في صورة فردية واثقين تمام الثقة من توافر مواد تعليمية ومقترحات بناءة . وشعورهم أبعد من ذلك فهم يعتقدون أن المدرسين يملكون النظام المدرسي ويستطيعون الحفاظ عليه . وقد أوصوا بأن ينشط أمتحان الإدارة المدرسية أعضاء هيئة الإدارة بالمدرسة . إنهم يملكون (بالخبرة) في عمليات جماعية ويمثلون بأنماط مقبولة من السلوك وبناء العلاقات الاجتماعية السهلة . إنهم فوق كل هذا . قادرون على مساعدة الأفراد لكي يتقبل بعضهم البعض الآخر . وذلك لأنهم يعرفون جيداً أن قيمة الفرد تنمو من خلال تفاعله مع الآخرين ، ومن خلال ذلك يملونهم بالمناخ الانفعالي (المثالي) المناسب لأجل نمو التلميذ .

لقد أصبح دور المشرف مسانداً ، ومساعداً ، ومشاركاً فضلاً عن أنه عملية توجيه .

ويملك المشرف سلطة كبيرة . ولكنه يستعملها بطريقة أخرى . إنه يستخدم السلطة مركززة لترقية وتحسين الأداء من خلال الشعور بالمسئولية المفترضة أو الخولة له . والقدرة على الابتكار فضلاً عن إستخدامها من خلال الاعتمادية والمطابقة .

٣ - يعتبر «وليم بيرتن» William Burton ، «ولى بيركنز» Lee Brueckner من أهم الرواد الذين أسهبوا في مجال الإشراف ؛ خاصة في تحديد المبادئ أو الأسس التي تتضمن عملية الإشراف ؛ ومن أهم هذه الأسس ما يأتي :

١ - يتعلق كل من الإدارة والتنظيم بصفة عامة أساساً بتوافر التسهيلات المادية في تنظيم المدرسة .

٢ - كما يتعلق الإشراف بصفة خاصة أساساً بتحسين عمليتي التعليم والتعلم .

٣ - لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم ، وعملية الإشراف ، فالأثنان يعملان في تناسق واتفاق ، مرتبطان بصورة تبادلية ، حيث تبادل الوظائف بينهما في التنظيم المدرسي بهدف تحقيق الأهداف المنشودة .

٤ - الإشراف الجيد يكون قائماً على فلسفة وعلم وأصحين .

٥ - الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث : احترام الفرد ، الفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص لإظهار هذه الفروق من حيث إنها فريدة في نوعها ، الإيمان بقدرة العاملين على النحو والازدهار ، الإشراف يؤدي إلى الإستشارة ، القدرة على المبادأة أو التغيير . التعبير الذاتي ، الثقة بالنفس ، والمشاركة في المسئوليات الفردية والجماعية ؛ الإشراف يتم ويحدث في جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة ، وهناك أيضاً مرونة في إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة . بالإضافة إلى الاستعانة بمتخصصين عند الضرورة لأجل تحسين الأداء .

٦ - الإشراف الجيد يعتمد في المقام الأول على البحوث والاتجاهات العالمية للوسائل المستخدمة والتي يمكن تطبيقها في المجتمع والتي يمكن أيضاً أن تتكيف لمواقف معينة بالنسبة للمتعلم .

٧ - الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات وهو عملية ديناميكية ، وهو أيضاً عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة ، وكفاية ، ووضوحاً ، فضلاً عن جمع معلومات واستنتاجات وآراء لا يمكن التحكم فيها .

٨ - الإشراف الجيد يعتمد أساساً على الابتكارية وليس على الوصف . وتحديد عملية الإشراف يعتمد على تقدير الإجراءات في ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه ؛ بمعنى أنه يعتمد على موقف التعلم والتعليم .

Teaching — Learning Situation

إن عملية الإشراف تعطى فرصاً متزايدة للإسهامات الفردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب . والإشراف يعمل على تحرير أو انطلاق ومعالجة البيئة المحيطة .

٩ - الإشراف الجيد يعتمد على النتائج وتقويمها بطريقة قابلة للتنفيذ .

١٠ - الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها في صورة سلسلة من النشاطات .

١١ - الإشراف الجيد أصبح وظيفة . تتضمن تقويم جوانب الشخصية . والإجراءات ، والنتائج . إنه يهيج الآن نحو المعايير المنطقية لعملية التقويم ، أيضاً نحو الإشراف الذاتي . Self- Supervision

المبادئ الأساسية في الإشراف الفني :

Principles Governing the Purposes of Supervision :

١ - إن الغرض الرئيسي للإشراف هو تحسين مستوى نمو التلاميذ ، ومن ثم تحسين وضع المجتمع .

٢ - الغرض الثاني العام من الإشراف هو توفير الأمن والطمأنينة الدائمة

للقيادة . وإعادة التكيف مع البرنامج التعليمي على مدى السنين من مستوى
إلى مستوى آخر داخل النظام ، ونقل خبرات التعلم إلى مناطق أخرى :

٣ - والغرض الوسيط (القريب) من الإشراف : التعاون لأجل إقامة
الجو المناسب (المفضل) لعملية التعليم والتعلم . . .

أ - الإشراف من خلال الوسائل المتاحة . سوف يؤدي إلى تحسين
طرق التدريس والتعلم .

ب - سوف يخلق الإشراف البيئة الطبيعية ، والاجتماعية ، والمنساج
الملائم والمفضل لأجل تعلم أفضل .

ج - تكامل وتناسق الإشراف مع الجهود التربوية المستمرة ، والمادة
العلمية لأجل ضمان الاستمرارية .

د - الإشراف يؤدي إلى التعاون بين كل من أعضاء وعمال الإدارة
لخدمة حاجاتهم ، وسوف يتيح الفرص الطبيعية لتطبيق النمو لكل الاختصاصات
في الإصلاح ، ومنع صعوبات التدريس التي تحول دون القيام بمسؤوليات
جديدة .

هـ - الإشراف يساعد ، ويحث ، ويقود لأجل استمرارية وتحفيز روح
الخلق والابتكار .

٤ - منظور آخر أكثر حداثة «لجون لوفيل» John Lovell في مراجعته
وتنقيح كتاب «كبل ويلز» Kimball Wiles's book يرى أن الإشراف عبارة
عن نظام السلوك التعليمي .

٥ - هناك وجهات نظر أخرى للعلماء :

Lovell Robert Alfonso, Gerald Firth & Richard Neville.

الذين ينظرون إلى الإشراف على أنه نظام السلوك التعليمي الذي يتفاعل مع
الاستشارة المدرسية . والتدريس . والتعليم ، والإدارة . ونظام سلوك التلميذ .

— إن الإشراف التعليمي الذي نقصده يمكن تعريفه بأنه .

السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة (المنظمة) التي تؤثر مباشرة على سلوك المعلم والمنفذ بطريقة تسهل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه . وتحقق أهداف هذه المؤسسة (المنظمة) .

وهناك ثلاثة عناصر رئيسية في هذا التعريف :

أولاً : ان السلوك المصمم بطريقتة رسمية وهو ليس عشوائياً أو نشاطاً مقدرأ بطريق الصدفة . ولكنه يحبل طابع المطلب الخاص بالمؤسسة التعليمية والسلطة الرسمية .

ثانياً : انه يؤثر مباشرة على سلوك المعلم وأن هذا العنصر يؤدي إلى التأثير على الواجبات المتعددة التي يقوم بها المشرفون الذين هم في نفس الوقت ذو أهمية للمؤسسة التعليمية ولكنهم ليسوا مشرفين وأن هذا العنصر أيضاً يؤثر بوضوح على المعلمين وعلى النظم الفرعية المتعلقة بسلوك المعلم .

ثالثاً : انه يحدد العائد النهائي المرتبط مباشرة بالسبب المباشر لوجود المدرسة وعملية تسهيل تعلم التلميذ وأن هذا العنصر أيضاً يمهّد لإظهار نقطة التركيز لتأثير سلوك المعلم ليس كما تشاء الظروف ولكن بما يعطى التغير المقصود فعلاً في سلوك المعلم لكي يعمل على تحسين عملية التعلم .

ولقد اتفق المؤلفون على أن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المحددة والمصنّمة خصيصاً لكي تؤثر على عملية التعلم .

ولقد أشار «ويلز» Wiles ، «وبرتون» Burton ، إلى وصف كامل neville للعلاقة الإنسانية للإشراف والتي تتضح في مبادئ الديمقراطية والمساواة كوسيلة للتأثير على العملية التعليمية : وأن معظم الأعمال الحديثة كالتى قدمها «لوفيل» Lovell ، «الفونسو» Alfonso . «وفرت» Firth ، «ونيفل» neville قد أظهرت الإشراف كنوع خاص من السلوك يتميز عن أنواع السلوك الأخرى بنظرة المتأنية إلى نظام سلوك التعليم المدرسى .

وهؤلاء المؤلفين يرتكزون على قاعدة عريضة من علم الاجتماع تتميز بالمنطق العلمي وظاهرياً توصف مبادئ السلوك الإشرافي . ويلاحظ أن الإشراف في مجال الموارد الإنسانية يشترك في كثير من المظاهر العامة من وجهة النظر التي تمت مناقشتها وإنما أيضاً تركز الضوء على التحسينات في العملية التعليمية ، وبالرغم من ذلك فإنها تبين الرابطة (العلاقة) بين التنظيم والقيادة وبرامج التعلم والعملية التعليمية .

وهناك افتراض يعتمد أساساً على موضوع الإشراف في مجال الموارد الإنسانية ؛ فمثلاً هل يمكن القيام بعمل تصميّيات للفصول والمناهج الدراسية الخاصة بالأفراد بواسطة تنظيّمات من الأفراد فقط ؟ إن الإشراف في مجال الموارد الإنسانية يبنى على كثير من أفكار «ويلز وبرتون وبروكيز» ،

Wiles, Burton, and Brueckner.

وفي مجال الموارد الإنسانية ، يمكن الحصول على عديد من التفسيرات لتضيق حاجات الأفراد مع الأهداف والواجبات المدرسية والطريق التوحيد للقيام بذلك هو توضيح أهمية مفهوم العدل بالنسبة للمعلمين ، وليبيان اقتناع المعلم الناشئ بمدى ثقافته ، وذلك يمثل المفتاح الحساس جداً في بناء الدفاع والالتزام عند المعلم ، ومن ثم يعمل على تحسين العملية التعليمية .

إن الإشراف في مجال الموارد الإنسانية يسهم بنصيب في العلوم الإنسانية من خلال وجهات نظر «لوفيل ، والفونسو ، وفرث ، ونيفل»

Lovell, Alfonso, Firth, and Neville

بالرغم من أنه أسلوب أكثر موضوعية ، وأنه من وجهة نظر قيم Values الإشراف في مجال الموارد الإنسانية أيضاً يلعب دوراً هاماً ، وأن مفهومات العلوم الإنسانية تحتاج إلى تقويم بحيث تصبح ملائمة لادخال التعديلات التعليمية قبل أن توضع موضع التنفيذ ، ومن خذل هذا المعنى فإن الإدارة والإشراف المدرسي يعد كل منهما من العلوم التطبيقية التي تخطط لكل من العلوم (نظريات -

بحوث) والفنون (خبرات - انطباعات وجدانية) ؛ ولكل من المفهومات والأفكار التي يتم تقييمها لكي تتجانس مع قيم التعليم قبل أن يتم تطويعها للتجربة العملية . إن سوء الفهم يتواجد غالباً في سندا المجال بين القواعد (الوظائف) والأدوار الإشرافية والعمليات الإشرافية وأنه في الأجزاء التالية من هذا الموضوع سوف يتم طرح مختلف التصورات الضمنية للتطبيقات الممكنة للإشراف التي يتم مناقشتها ومحاولة تمييز العمليات الإشرافية عن تلك التي تعد من الأمور الإدارية .

أزمة الأدوار في عملية الإشراف : The Role - Process Dilemma

إن الإشراف يظهر كعملية تتكون من كثير من الأدوار المختلفة ؛ ومن ناحية أخرى كمنوان لتتصيف مجموعة من الوظائف المدرسية التي من أولى واجباتها تحسين العملية التعليمية ؛ وأيضاً تدخل ضمن العمليات الإشرافية . كما أن الأشخاص القياديين وموجهي المناهج ومشرفي اعداد المادة العلمية وكثير من نظائر المدارس الابتدائية هم أمثلة لأفراد تعتبر وظائفهم من النوع الإشرافي وهم يندمجون في مثل تلك العمليات الإشرافية للتطوير وتحديد النواحي ويتقاسمون عملية اتخاذ القرار . ولكن بالتحديد داخل نطاق تحسين العملية التعليمية ، وأن المراقبين تدياً لذلك يندمجون في نفس العمليات وهم يشرفون على مكتب الموظفين الرئيسي . باختصار فإن كثيراً من خصائص الإشراف تشترك في كثير من الأدوار . وبالرغم من ذلك فإن المشرفين المعروفين رسمياً يندمجون في هذه الأنشطة داخل نطاق تحسين العملية التعليمية . وأنه يبدو من المفيد أيضاً لنا أن نعمل على التمييز بين أشكال السلوك التي يمكن وصفها بأنها إشرافية ، والأخرى التي يمكن وصفها بأنها ليست كذلك ؛ وأن عملية تقرير ما يدخل في تكرين السلوك الإشرافي متعلظنا على إدراك مجال وإتساع الإشراف . وفيما يلي نطرح عدة تفسيرات تساعد على توضيح وجهة نظرنا عن مفهوم الإشراف واللاحظ في كل حالة أن الفروق التي نضعها ذات مفهوم محدد ومصنفة لتزيد من قدرتنا على الفهم وعند التعاقب . وتظهر هذه الفروق أقل وضوحاً . وهذه التفسيرات هي :

١ - إن الإشراف عملية تتم بواسطة هؤلاء الموجودين بالمدرسة والذين لهم مسؤوليات لوجه أو آخر من أوجه النشاط المدرسي ، وأولئك الذين يعتنلون مباشرة على الآخرين أو مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف . وأن وجهة النظر المتعارضة والتي تميز السلوك الإشرافي عن أنواع السلوك التنظيمي الأخرى هي اجراء واقعي لتحقيق الأهداف من خلال أشخاص آخرين ، وأن المدير الذي يعدل لتحسين عملية التأثير من خلال البرنامج التعليمي للتلاميذ بمساعدة المعلمين ليصبحوا أكثر تأثيراً داخل الفصل يتصرف بطريقة إشرافية وأن وجهة النظر الحاسمة في محاولة فهم هذه العلاقة هي أن المدير يعتمد على المعلم في محاولة زيادة تأثير البرنامج التعليمي .

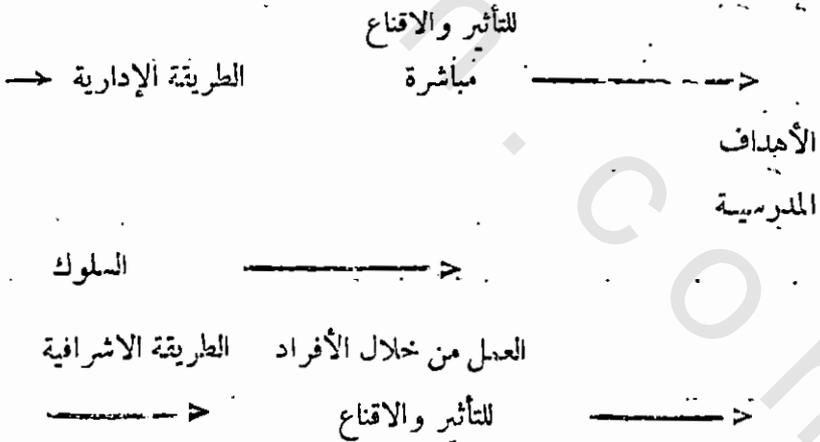
٢ - إن النظر إلى الإشراف كعملية له - من وجهات معينة - أكثر من معنى عن النظر إليه لوظيفة للمشرف لازمة الوجود .

٣ - وحيث إن السلوك هو جزء هام من عملية الإشراف فإنه غالباً ما يكون نافعاً كطريقة تحليلية لفهم العملية ككل للتركيز على مفهوم الإشراف وأن عملية الإشراف تتطلب الاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي والاتجاهات والسلوك السائد في المجتمع والبيئة الإشرافية ككل ، ولكنه من السهل غالباً من الوجة التحليلية أن نناقش العملية على أساس السلوك ، وعلى ذلك فإن السلوك الإشرافي هو عماد هام في هذه الدراسة . وبذلك يشكل الأساس لتحليل المفاهيم الأخرى لعملية الإشراف وعلاقتها بالتأثير الإشرافي .

٤ - إن سلوك المديرين وغيرهم من في التنظيم المدرسي والذي يتصف باتخاذ اجراء تجاه انجاز الأهداف المدرسية ، ولكنه لا يعتمد على الآخرين في نجاحه ، يمكن وصفه بأنه سلوك إداري أكثر منه إشرافي وأنه حيناً يتعامل المديرين والمشرفون مع الأشياء والأفكار أكثر مما يتعاملون مع الناس في العمل على تحقيق الأهداف المدرسية ، فهم يميلون للعمل بطريقة إداوية عن العمل بطريقة إشرافية ؛ فمثلاً عند القيام بعمل الميزانية العمومية فإن الخطة

الزمنية أو برنامج العمل الصيغى واعداد المذكرة للمراقبة المالية . ذلك كله يتعلق بانجاز أو تسييل وتحقيق الأهداف المدرسية ولكن المدير غالباً ما يتحرى العدالة عند تنفيذ هذه الأنشطة والمثوليات مهما كانت الطريقة تتطلب عدم الاعتماد على الآخرين فى نجاحها . واعتماداً على الظروف فإنه يمكن للفرد أن يختار التصرف بطريقة إدارية مباشرة أو بطريقة إشرافية من خلال المبادئ التى تحقق الأهداف المدرسية . وهناك اتجاهات خاصة بالأهداف المدرسية يمكن إنجازها بدرجة أكثر تأثيراً من خلال السلوك الإدارى : بينما هناك اتجاهات أخرى يمكن إنجازها بدرجة أكثر تأثيراً من خلال السلوك الذى يمكن وصفه بأنه إشرافى ، وأن فرص الاختيار بين أحد أنماط السلوك والآخر تعتبر هامة للغاية فى صنع القرار فى المؤسسة المدرسية وللتأكد من ذلك فإنه عندما تكبر المدرسة وتنمو المؤسسة التخصصية فإن الطريقة الإشرافية للسلوك تصبح النمط السائد لكل أفراد المدرسة والشكل (أ) يوضح هذه العلاقة .

شكل (أ) : السلوك الإدارى للطريقة الإشرافية .



٥ - وعندما يختار المدير والمشرفون العمل بطريقة إدارية لإنجاز الأهداف المدرسية فإن الإجراءات التي يقومون بها قد تشمل أو لا تشمل على التغيير المطلوب ولكن عندما يختارون العمل بطريقة إشرافية فإن الإجراءات العملية التي يقومون بها تشمل على التغيير في السلوك والشكل (ب) يوضح ذلك.

شكل (ب)

طريقة إشرافية	طريقة إدارية	طريقة إشرافية	طريقة إدارية	طريقة إشرافية	طريقة إدارية
مدارس متخصصة	مدارس انتقالية	مدارس أولية	(بيروقراطية)		
مبنية على الاشراف	مبنية على التجارب	مبنية على النظرية			
في مجال الموارد	المعاصرة وتمتد جنورها	التقليدية المعتادة وتمتد			
الإنسانية وتمتد	إلى العلاقات الإنسانية.	جنورها للإدارة العلمية			
جنورها إلى العلوم		المعتادة مع الادارة العلمية			
الاجتماعية.		الحديثة.			
تعمل وتحسن وتطور	تستخدم وتعمل بمساعدة	تستخدم التنظيم الإنساني			
التنظيم الإنساني .	التنظيم الانساني .				
لتحقيق الأهداف	لتحقيق الأهداف	لتحقيق الأهداف			
المدرسية.	المدرسية.	المدرسية.			

العلاقة بين أنماط السلوك والنضوج التنظيمي للوحدات المدرسية

The Relationship Between Behavior Pattern and Organizational Maturity.

إن أي جبهة مبنية في العمل الإشرافي هو - محصلة التغير لبعض أوجه مفهوم الذات عند الفرد وطريقة السلوك ومجموعة وجهات النظر أو العلاقات مع المدرسة وداخل المدرسة كمؤسسة . وإذا كنا المشرف يعمل لتحسين أداء المعلم أو تأثير حجرة الفصل أو اتجاه المجموعة أو إدارة المدرسة . فإن كل غرض من هذه الأغراض يتطلب اهتماماً أساسياً بطبيعة واستراتيجية التغير ومتابعة هذا التغير ؛ وعندما يقرر المدير والمشرفون أن يتصرفوا بطريقة إشرافية فإنهم يلبثون الرؤية الخاصة بعامل التغير ، وعلى أية حال فإن عمليات التغير وعلاقتها بالاتجاهات الإشرافية والسلوك سوف تعرض (تناقش) تفصيلياً في الأبواب التالية . ولقد ناقشنا ووصفنا الرؤى المتعددة لإدراك مفهوم الإشراف ؛ وفرقنا بين الطرق السلوكية المطروحة والمستخدمه في إنجاز الأهداف المدرسية . وبالإضافة إلى ذلك لوحظ أنه بالرغم من أن المديرين والمعلمين يندمجون في العمليات الإشرافية مبدئياً داخل نطاق تحسين العملية التعليمية . وأنه كلما تقدمت المدرسة في اتجاه التخصيص في المهنة التعليمية ، فإن الخط السائد للسلوك لكل أفراد المدرسة سوف يصبح إشرافياً عنه إدارياً ويجب ملاحظة أن الطرائق الإشرافية للسلوك ليست بين اختصاص شخص معين أو وظيفة معينة (ناظر - موجه مواد - معلم) ؛ ولكنها اتجاهات طبيعية للسلوك ككل ، كما أنها جزء من المؤسسة الإنسانية لكل مدرسة .

خصائص الأدوار الإشرافية : Characteristics of Supervisory Roles

أولاً : إن المشرفين يعملون في الأصل في مجال تحسين العملية التعليمية . وأن المتطلبات التنظيمية تحتاج إلى أفراد كثيرين في المدارس لكي يشاركوا في بعض أوجه السلوك الإداري . ولكن بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون في مجال تحسين العملية التعليمية فإن السلوك الإشرافي سوف يتجدد ليكثر من الغالب .

وأن المشرفين في مجال التعليم كما هو الحال في مجالات الطب والهندسة يتوقع منهم أن يكونوا أكثر خبرة في النظام الانتاجي لمؤسساتهم . وأن ناظر المدرسة الثانوية يمكنه أن ينجح بدرجة جيدة فقط في التعرف على الأنماط التنظيمية للفصل ومشاكله وآماله . ولكن رئيس القسم يحتاج إلى رؤية أكثر تفصيلاً لكي يكون ناجحاً . وبالنسبة للقيادات في مجال التعليم والتدريس فإن عملهم يظهر اهتماماً كبيراً في المجالات الآتية :

(١) المناهج الدراسية وأهداف التدريس .

(٢) محتوى البرنامج التعليمي والتنسيق في المجال التعليمي .

(٣) البدائل والاختيارات .

(٤) المناهج الدراسية والإبداع التعليمي .

(٥) المعلومات الأساسية .

(٦) نظام الجدول .

(٧) التخطيط للوحدة التعليمية .

(٨) تقييم واختيار المواد الدراسية .

(٩) أنماط المدرسة وتأثيرها على التلاميذ .

(١٠) تقييم وتطوير عناصر التعليم المتناقضة .

(١١) أساليب التدريس وطرائقه وخطواته .

(١٢) مناخ الفصول التعليمية .

(١٣) المعلم والتلميذ وبرامج التثقيم .

ثانياً : إن الخصائص الإشرافية متميزة عن غيرها من الوظائف الأخرى تعطى أهمية للحياة في عالمين والتحدث بلغتين - الأولى لغة المعلمين والثانية لغة الإداريين . ويعمل المعلمون والإداريون من خلال رؤى مختلفة . كل منهم غالباً ما يجتهد أحدهما غير منبهوم بالذنبه للآخر . وفي الحقيقة أن معظم

الإدارين كانوا معلمين سابقين ولكنهم انتقلوا إلى مستويات مختلفة وتعرضوا لضغوط مختلفة وهم غالباً ما وجدها صعوبة في فهم المشاكل التي يواجهها المعلمون ؛ والمعلمون من ناحية أخرى كانوا ينتظرون إلى المدرسة برؤيته غير محددة وغير واقعية . وكانت رؤيتهم هذه مصحوبة في كثير من الأحيان بفكرة غير ودية عن المدير ووظائفه : والمشرفون مضطرون أن يعيشوا في كل من العالمين وأن يضعوا العقبات أمام رؤسائهم وعند اتصالهم بين هذين العالمين دون إهمال لأى منهم تحت أى ظرف .

ثالثاً : وهذه تشمل على القيود الموضوعية على سلطة المشرف . فغالباً ما يعتبر المشرفون (موظفين) أكثر منهم إداريين مكاتب بالرغم من أن الفرق المعترف به بين الاثنين معقد أكثر منه وضوحاً . من أجل ذلك فإنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على السلطة الوظيفية المعطاه لهم بكتيادات تعليمية وتدرسية وعلى صفاتهم الشخصية الريادية (القيادية) كمصدر للسلطة للتأثير على كل من المدرسين والمشرفين . ويعتمد المديرين ذوو الشخصيات المؤثرة على نفس الشيء من حيث السلطة الوظيفية ولكن ذلك قد يتزايد أو يتم تجميده بواسطة السلطة الرسمية الناشئة بشكل أكثر وضوحاً عن سمو مركزهم في الهرم الوظيفي .
وضع الموجة في الهرم الوظيفي : The Supervisor in the Hierarchy

ما مكان المشرف في الهرم (التدرج) الوظيفي في المدرسة ؟ عرف «كث ديفيز» Keith Davis خمس من وجهات النظر المختلفة لوظيفة المشرف والتي تتراوح بين إعطاء المكان الهام للمشرف في الهرم الوظيفي ، وبين إعطاء المشرف مكاناً على الهامش . ويمكن أيضاً وجهات النظر في الشكل (ح) .

(شكل ج)

- ١ - شخص في وسط الهرم الوظيفي :
(Person in the middle)
قمة الإدارة
مشرف
معلمين
- ٢ - شخص على هامش الهرم الوظيفي :
(marginal Person)
قمة الإدارة
مشرف
معلمين
- ٣ - معلم آخر :
(Another teacher)
قمة الإدارة
مشرف
معلمين
- ٤ - أخصائي علاقات عامة :
(Human relations specialist)
قمة الإدارة
مشرف
معلمين
- ٥ - رابط للموارد البشرية
(Human resources link)
قمة الإدارة
مشرف
معلمين

(١) المشرف المحصور في المنتصف : person in the middle

إن الشخص في الموضوع المتوسط من وجهة النظر الأولى للمشرف يتميز بقيامه بعملية الوساطة بين عالمين متناقضين من المدرسين والمديرين ومن هنا فإن المديرين ينظر إليهم كظفر لمهام القيادة ومجموعه من صفات تعتمد على الأدار الموجه task - oriented لدفع المدرس والمدرسة

جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج وإن المعلمين كبشر على أية حال يحاولون إيجاد مناخ أكثر مرونة وثقة وملائمة يستطيعون أن يعملوا من خلاله بحيث يحميهم من الضغط ويلبي حاجاتهم في نفس الوقت . أنهم

يناضلون بضاوة من أجل التوفيق بين الاختلافات التي قد تكون متحيزة .
ومن خلال هذا المعنى فإن المشرفون من هذا النوع كما زال أو أشخاص
في المنتصف .

(٢) المشرف كشخص على الهامش : (Marginal Person)

انه أيضاً شخص في المنتصف ولكنه على الهامش للقرارات الهامة المؤثرة
في المدرسة . وهنا فإن المشرف غير مقبول عند كل من المجموعتين . ويتم
تجاهله من الجانب الأكبر من المجموعتين ونتيجة لذلك فإن المشرف المتشكك
في الشخص الهامش غالباً ما يمضي وقت أكبر كمدبر لاتباع الدراسي أو
كقوم للمواد الدراسية أو يندمج في بعض الأنشطة الغير إنمائية المتصلة بعديل
المكتب .

(٣) المشرف كمعلم آخر : (Another teacher)

إن هذا الاتجاه الاشرافي يتصف بخلق الداعية والمنزلة المنخفضة للمشرف
وبالسماح لهم فقط بأقل تقدير وإن المشرفون من وجهة النظر هذه يعتبرون
غالباً أفراد اتصال يعتمد عليهم المديرون لتقل الأوامر إلى أسفل التسلسل
الوظيفي وأداء الأنشطة وليس التصدي للمسئوليات القيادية وهو ما يحتل اهتمام
مثل هذا النوع من الاشراف . وأن كثير من الرؤساء في المدارس الثانوية
يتميزون بهذا النوع من الاشراف .

(٤) المشرف كإخصائي علاقات عامة : (Human relations specialist)

هنا يعتبر المشرف موظف متخصص يدفع له أجر ليهتم ويرعى الجانب
الازداني في العمل المدرسي وإن الحاجة لمثل هذا الاخصائي تتمتع على
الافتراض بأنه في أي مؤسسة نجد أن المتطلبات الوظيفية والإنسانية دائماً تكون
غير متفقة . وأن المعلمين لهم حاجات ومشاعر ويتمرضون للإحباط وخيبة

الأمل وأعراض أخرى قد تهدد الأخلاق . وعلى أساس هذه النظرية . فإن الأخلاق الضعيفة ليست جيدة بالنسبة للمدرسة ويجب أن تتجنب ، وأن وظيفة المشرف كإخصائى اجتماعى فى العلاقات العامة تحتم عليه أن يكون على وفاق مع المعلمين ومتعاطفاً معهم ومع نساكلهم وأن يميل إلى نوعية طبيعتهم فى محاولة لكسب تعاونهم ومشاركتهم بغرض تحقيق الأهداف الإدارية .

(٥) المشرف كحلقة اتصال بالموارد الإنسانية : (Human resources link)

إن المشرف لا ينظر إليه كأداة إدارية أو عازل تنظيمى ولكنه العضو الذى يمثل مفتاح فريق القيادة المدرسية وهنا يمثل المشرف الرابط الجساس بين النظام الإدارى والتنظيمى للمدرسة والنظام التعليمى والتربىسى بها . وهذا فى الحقيقة يأخذ وجهة النظر التى ترى أنه كموقع متوسط ؛ ولكن المشرف هنا يخدم وظيفة المكمل عنه كعازل بين الإدارة والمعلمين . ولقد افترض أنه بالرغم من أن البرامج التعليمية والتربىسية توجد فى نسق منظم ، فإن التنظيم والإدارة يتواجدان من أجل خلعة البرامج التعليمية والتربىسية ؛ وتلك هى القضية فى أن الدور التكميل للمشرف يعتبر حساساً فى التلويج الإدارى ، ويمثل المفتاح فى صنع القرار الخاص بالمدرسة . وأن الأسباب التى من أجلها وجدت المدرسة تشكل الأرضية الأساسية لمسئولية المشرف .

الملخص : Summary

لقد أعطت هذه الدراسة رؤية واضحة لعملية الإشراف ، حيث يعتبر الإشراف مجال عملى يشتمل على عدة أدوار إدارية وإشرافية ، ومن ناحية أخرى يعتبر عنواناً لتقسيم الوظائف التى من أوائل مسؤولياتها تحسين العملية التعليمية .

إن العلاقة المستقلة التى توجد بين القائد والأفراد أو المجموعات والتى تبين الفرق بين السلوك الإدارى والإشرافى الذى تم وصفه حسب المثال ، بأنه

عندما يحتاج القائد للمحمون على فرد أو مجموعة لشرح الأهداف والمهام لكي تكون مؤثرة فإنه يلجأ إلى المشرف . وأن المدى المؤثر لسيادة السلوك الإشرافي المناقض للسلوك الإداري يعطينا أساساً لتصميم المدارس إلى بيروقراطية Bureaucratic أو انتقالية Transitional أو تخصصية Professional . ولقد لوحظ أن الكثير من المدارس التخصصية قد سادها الملوك الإشرافي . وأن الأدوار الإشرافية تتميز بثلاث سمات مميزة هي :

- ١ - الاعتماد الكلي على براعة كل من البرنامج التعليمي والقائد المشرف .
- ٢ - وأنه من المهم أن نعيش في عالمين ونتكلم لغتين .
- ٣ - وأن هناك قيوداً مفروضة على سلطاتهم .

ولقد تم وصف خمس وجهات نظر للأدوار الإشرافية داخل التدرج الوظيفي تشتمل على : المشرف كشخص في المنصف . المشرف كشخص على الهامش ، المشرف كعالم آخر . المشرف كإحصائي علاقات عامة . المشرف كحلقة اتصال بالموارد الإنسانية ، وأن الرؤى الخاصة بالنوع الأخير قد قبلت على أنها أكثر الأشكال تأثيراً بالنسبة للوظيفة الإشرافية ، والإشراف بوجه عام