

جهود علماء العرب في خدمة قضايا الإشراف التربوي تحت مجهر اللسانيات
-قراءة وصفية تحليلية لرؤى علمية متميزة لمحمد سعيد شطناوي-

**The Efforts of Arab Scholars in Serving the Issues of Educational
Supervision under the Microscope of Linguistics:
- An Analytical Descriptive Reading of the Distinguished Scientific Insights
of Muhammad Saeed Shatnawi -**

د.محمد سيف الإسلام بوفلاحة
كلية الآداب، جامعة عنابة، الجزائر
saifalislamsaad@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021.03.04

تاريخ القبول: 2021.01.26

تاريخ الوصول: 2021.01.09

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تقديم معالجة وصفية وتحليلية لمنظور الباحث الأكاديمي محمد سعيد شطناوي، من خلال كتابه: «الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح» ، ويسعى إلى إبراز الصورة التي رسمها عن قضايا الإشراف التربوي، ويعود تركيزنا على رؤيته إلى جُملة من الأسباب، فرؤيته تتسم بالعمق، والشمولية، فقد قدم لنا رسماً مُتكامل الصورة عن هذه العملية المهمة، فهو بقدر ما يُقدم لنا إحاطة شاملة عن واقع العملية، بقدر ما أنه يستشرف المستقبل، ويُنبئ عن الآفاق، وذلك بتقديمه لتوصيات تكتسي أهمية كبيرة، وهو يرمي من وراء تأليفه لهذا السفر إلى تقديم رؤيا شاملة عن اتجاهات المعلمين، والمديرين في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الإشراف التربوي، كذلك فهو يهدف إلى الكشف عن مختلف الأدوار، والممارسات التي يرغب المديرين، والمعلمون أن ينهض بها المشرفون التربويون، بغرض تغيير، وتعديل الاتجاهات السلبية التي من شأنها أن تُعيق سير، وتطور العملية التربوية.

الكلمات المفتاحية: الإشراف؛ التربية؛ قضايا؛ قراءة؛ كتاب.

Abstract:

This research aims to provide a descriptive and analytical treatment of the perspective of the academic researcher Muhammad Saeed Shatnawi, through his book: “Educational Supervision in the United Arab Emirates between Reality and Ambition.” It seeks to highlight the image he drew on issues of educational illumination. One of the rationales behind this study is his profound and comprehensive vision, as he provides us with a complete picture of this important process, and gives us a comprehensive briefing on the reality of the process as he foresees the future and explores prospects by submitting recommendations of great importance. Shatnawi’s book aims to provide a comprehensive vision of Emirati teachers’ and

managers' attitudes towards educational supervision. It also aims at revealing the various roles and practices that principals and teachers want educational supervisors to promote in order to change and amend negative trend that may hinder the progress of the educational process.

Keywords: supervision; Education Issues; Read; Book.

1. مقدمة:

شهدت النظريات التربوية منذ بدء قرننا هذا تطورات عظيمة، وقطعت أشواطاً كبيرة وبارزة ولاسيما من حيث تطبيقاتها على ظروف المجتمع وحاجاته، وليس من شك في أن عملية الإشراف التربوي من العمليات التربوية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وذلك نظراً لضرورتها الملحة، وفوائدها الجمة، وأهميتها الاستثنائية، وفي دولة الإمارات العربية المتحدة احتل الإشراف التربوي مكانة مرموقة ولاسيما في الفترة الأخيرة، فلا ريب في أن دوره كبير في مجال النهوض بالميدان التربوي وتطويره، وقد سارت عملية التطوير في دولة الإمارات العربية المتحدة «بخطى حثيثة و متسارعة، ويحاول المسؤولون في وزارة التربية والتعليم أن يتابعوا كل جديد في ميدان التربية، وأن يستوعبوه ويطوروه بما يلائم طبيعة مجتمعهم وحاجاتهم الآنية والمستقبلية، وقد شمل هذا التطوير جميع جوانب العملية التربوية، فقد اتجه النظام التربوي في هذه الدولة الفتية إلى تطوير بنيته، وإدارته ومناهجه وتقنياته، وجميع برامجها بهدف إطلاق القوى الابتكارية والإبداعية لكل العاملين في حقل التربية، ولاسيما المعلمين لإكسابهم مهارات التعلم الذاتي، وتنمية أنفسهم بشتى الوسائل للوصول بالتعليم إلى أحسن مراتبه، ولقد كان من بين الأجهزة التي اهتم بها المسؤولون في دولة الإمارات جهاز الإشراف التربوي، لما يمكن أن يقوم به هذا الجهاز من أدوار مختلفة في حركة التطوير، بل ربما يُعتبر من أهم وأبرز الأجهزة أثراً وفاعلية لو تهيأت له فرص العمل وتكاملت عناصره، فالإشراف التربوي هو الذي يُعاش العملية التربوية في الميدان، ويعيش مشكلاتها، وهو الذي يتعامل مباشرة مع طرفي العملية التعليمية (المعلم والمتعلم) كما أنه هو الذي يُراقب جميع العناصر التي تؤثر في العملية التربوية ويتدخل معها ويتفاعل لتكون المخرجات وفق النمط المرغوب، وهو حلقة الوصل والاتصال بين الميدان والأجهزة المسؤولة في الوزارة يُنسق بينها، ويتابع البرامج المختلفة، ويُقدم التقارير إلى الجهات المختصة موضحاً ما يدور في الميدان من إيجابيات وسلبيات، بالإضافة إلى ما يقوم به الإشراف من تطوير للمناهج والكتب المدرسية، وما يوفره من تسهيلات ووسائل تعليمية»⁽¹⁾.

ومن هذا المنظور فالدكتور محمد سعيد شطناوي، من خلال كتابه: «الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح»، يُقدم لنا رسماً مُتكامل الصورة عن هذه العملية الهامة، ومن غير الغلو أن نقول إن كتابه يُعد أهم كتاب تناول الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة في السنوات الأخيرة المنصرمة، فهو بقدر ما يُقدم لنا إحاطة شاملة عن واقع العملية، بقدر ما أنه يستشرف المستقبل، ويُنقب عن الآفاق، وذلك بتقديمه لتوصيات غاية في الأهمية، وهو يرمي من وراء تأليفه لهذا السفر أن يقدم رؤية شاملة عن

اتجاهات المعلمين والمديرين في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الإشراف التربوي، كذلك فهو يهدف إلى الكشف عن مختلف الأدوار والممارسات التي يرغب المديرون والمعلمون أن ينهض بها المشرفون التربويون، بغرض تغيير وتعديل الاتجاهات السلبية التي من شأنها أن تُعيق سير وتطور العملية التربوية.

ويتبدى لنا بادئ ذي بدء أنه من المفيد أن نُقدم لمحة عامة عن معنى التربية، وأهميتها، و دورها في الارتقاء بالمجتمع، والفرق بينها وبين التعليم، وذلك قبل التطرق لعملية الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وفقاً لرؤية الدكتور محمد سعيد شطناوي.

أولاً: مفهوم التربية:

إن أول ما يتبادر إلى ذهن السامع، عندما يسمع كلمة التربية، كل ما يتعلق بالمدرسة والتعليم، وهي نظرة يرى التربويون أنها مجانية للصواب في كثير من الأحيان، إن التربية كثيراً ما تُطلق على تلك الجهود والنشاطات المتنوعة التي لها تأثيرات مختلفة في تكوين الطفل ونموه، كما أنها عبارة عن توجيهات هادفة، ومُشكلة للحياة الإنسانية، وتُدرِك قيمة العملية التربوية عندما نكتشف مدى أهميتها بالنسبة للمجتمع، فالتربية تنهض « بوظيفة أساسية في تطوير المجتمع، ورسم مستقبله، وتزويده بالطاقة الحيوية، ممثلة في شباب مفكر مستنير، يُحسن استغلال الموارد الاقتصادية، وتوجيه النشاط البشري للبناء والتعمير والإنتاج، فالتربية -إذن- عملية اجتماعية، وهي لا تعمل في فراغ، وإنما تتصل أوثق الاتصال بالمجتمع الذي تحده، ومن هنا كان الارتباط وثيقاً بين التربية والقومية، وتحقق العمليات التربوية، وتصبح جهوداً مبددة مضيعة، إذا لم ترتبط أهدافها وغاياتها بأهداف المجتمع وغاياته، كما أن التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، التي تطرأ على المجتمع، فتغير من أهدافه، وتعُدّل من سياسته، تقتضي حتماً تطورات مماثلة في سياسته التربوية، وخطته الدراسية، وإلا وقفت التربية جامدة ميتة، لا يُستجاب لها، ولا يؤمن بها في ذلك المجتمع المتطور، ومجتمعنا العربي يعيش الآن فترة من حياته، حافلة بالنشاط والحركة، متمسمة بالتغيير والتطور، يشعر فيها كل عربي أنه يستقبل عهداً جديداً، شخصت معالمه، وتميزت سماته، واتضح لكل فرد واجبه الجديد، في هذا المجتمع الجديد، ووظيفة التربية هي تبصير المواطن العربي بمجتمعه وأهدافه، وأوضاعه السياسية والاقتصادية، في هذا المعترك الدولي، الذي تصطرع فيه القوى، وتثور فيه النزاع البشرية الجاحمة، وإذن فالسياسة التربوية، التي تلائم حياتنا الراهنة، هي التي تُشتق أهدافها من أهداف مجتمعنا العربي، الذي نسعى لدعمه وتعزيزه»⁽²⁾، وعن التربية بمعناها العام والشامل، والفوارق بينها وبين التعليم فهي «تشمل كل أنواع النشاط التي تؤثر في قوى الفرد واستعداده، وتُثَمِّنها، وهذه الأنواع من النشاط مصدرها عوامل مختلفة، فلا تشمل التربية ما تقوم به من إعداد لأنفسنا وما يقوم به غيرنا لتنمية قوانا حتى تصل إلى أقصى ما يمكن من كمال فحسب، بل إنها تشمل أكثر من هذا، كل تغيير في غرائزنا وميولنا الفطرية وأخلاقنا، يحدث بطريق غير مباشر من عوامل أخرى لها أهداف غير التربية، كالقوانين الشرعية أو المدنية، ونظام الحكم، والفنون الصناعية، وأساليب المعيشة والتقاليد الاجتماعية...، فهذا المعنى للتربية يشمل كل تنمية منصبة على قوى الفرد واستعداده، وتوجيهها، أما التعليم فيُقصد به نقل المعلومات من المعلم إلى المتعلم، المعلم الإيجابي إلى المتعلم المتلقي، الذي ليس له إلا أن يتقبل ما يلقيه المعلم، فالتربية إذ ذات معنى واسع شامل لكل نهوض وترقية إيجابية تقوم بقوى الفرد، بينما التعليم ذو معنى محدود يتضمن نقل المعرفة، والتربية بالمعنى العام تقع على جميع نواحي

الإنسان: الجسمية والعقلية والخلقية والاجتماعية، والتعليم يُقصد به أولاً و بالذات نقل المعرفة إلى الفرد كوسيلة للتربية فهو بهذا المعنى محدود جداً بالنسبة للتربية وعامل جزئي، وليس فيه من إيجابية الفرد إلا بقدر ما يتلقى به المعرفة»⁽³⁾.

وأما الإشراف التربوي فقد كشف الدكتور محمد سعيد شطناوي، عن أهميته، ومفهومه، وذلك من خلال الباب الأول من كتابه، حيث إنه قدم رؤى متنوعة للعديد من التربويين، أبرزت أهمية الإشراف التربوي، فقد أشار الأفتندي «إلى أن اختلاف المواقف والمسؤوليات الملقاة على عاتق المعلم، وأهمية إشباع حاجاته، وقصور الإمكانيات اللازمة للتعليم وغيرها من العوامل، تجعل المعلم بحاجة إلى الإشراف التربوي، أما سنقر (1984) فإنها ترى أن كل عمل يتطلب نوعاً من الإشراف كي يُحقق أهدافه، وأن العملية التعليمية أحوج ما تكون إلى الإشراف وفق أسس سليمة، إذ ليس المهم المنهج المدرسي، أو البرنامج المدرسي، بل الأهم تنفيذ المنهج وطريقة هذا التنفيذ، ومدى الإشراف الفني المصاحب له، في حين يرى مرسى (1979) أن النظم التعليمية على اختلاف أشكالها تؤمن بضرورة الإشراف الفني للمعلم كخدمة مهنية، وأن المعلمين أنفسهم يرغبون في المساعدة في هذا المجال، ومع إجماع التربويين على ضرورة وجود عملية الإشراف التربوي إلا أنهم نظروا إلى وظيفته من زوايا مختلفة، فقد ذكر لوسيو وماكنيل (1968) أن للإشراف التربوي وظيفتين هما:

1- تزويد الميدان بتربويين قادرين على تطوير الفرص التعليمية وتحسينها، عن طريق الاهتمام باختيار محتوى التعليم وأساليبه والمواد اللازمة له، وتقييم نتائجه.

2- تزويد الميدان بالقيادة التربوية القادرة على خلق طرائق فاعلة للعمل مع المعلم والتفاعل معه.

في حين ذكر وايلز ولوفل (1975) سبع وظائف للإشراف التربوي هي: تطوير الهدف، تطوير البرامج، التطوير المهني، تقييم مخرجات التعليم، التنسيق، الرقابة والدافعية، وحل المشكلات، أما هاريس (1975) فقد ذكر عشر وظائف للإشراف التربوي هي: تطوير المناهج، تنظيم التعليم، توجيه الموظفين الجدد، توفير خدمات خاصة للتلاميذ، توفير مخططي التعليم، توفير التسهيلات التربوية، تطوير العلاقات العامة، تقييم التعليم والتدريب أثناء الخدمة، وتزويد المواد التعليمية، وفي دولة الإمارات فقد تعددت المجالات التي يتعامل معها المشرف بدءاً من الإدارة الصفية مروراً بالتخطيط، وتحسين التعليم والتقييم، وتطوير المناهج، وتحسين مستوى التلاميذ وانتهاءً برفع الكفاية المهنية للمعلمين، وتؤكد سنقر (1984) أن الإشراف التربوي يُعتبر عملية ضرورية لها مبرراتها في دول الخليج العربي وخاصة دولة الإمارات العربية المتحدة نظراً لما يتصف به التعليم فيها من توسع كمي ونوعي متسارع، وما نلاحظه من ضعف الارتباط بين خطط التعليم وحاجات المجتمع، وعدم كفاية مستوى تأهيل المعلمين وقلة إقبال المواطنين على التعليم والإسهام في تطويره، وما يزيد الحاجة إلى الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة ما حدث من تطوير كبير وسريع في السنوات الأخيرة، فقد جاء في إحصائية عن التعليم في دولة الإمارات 90/89 أنه ارتفع عدد المتعلمين في مدارس الحكومة من 32862 طالباً في سنة 1971م إلى 245953 طالباً في العام الدراسي 90/89 كما ارتفع عدد الهيئات التدريسية والإدارية من 1585 معلماً وإدارياً عام 1971م إلى 18328 عام 90/89، كما أن الجهاز التعليمي يضم معلمين من عدة دول عربية مختلفين في كفاءاتهم التعليمية والمهنية والتربوية، لذلك كان لابد للإشراف التربوي أن يصهر هذه الكفاءات في بوتقة واحدة ويوجهها الوجهة السليمة والمطلوبة»⁽⁴⁾، و من أهم التعريفات التي تُقدم عن الإشراف التربوي هو أنه عبارة عن خدمة تربوية، وعملية

قيادية، يُرمى من وراءها إلى الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسينها، بُغية نمو التلاميذ من مختلف الجوانب نمواً متكاملًا سليماً، من خلال توفير جميع التسهيلات التربوية الضرورية، والتفاعل مع مختلف عناصر العملية التعليمية.

التطور النظري والدراسات السابقة:

من خلال الباب الثاني، الذي ينقسم إلى ثلاثة فصول، يُحدد المؤلف مفاهيم الاتجاهات وقياسها، كما يتتبع التطور النظري لمفهوم الإشراف التربوي، وكذلك يكشف عن الدراسات السابقة التي اطلع عليها في هذا الميدان، فبعد أن حدد مختلف المفاهيم التي أُنقِص عليها، وأدلى بها جُملة من الكُتاب، أشار إلى اتفاق معظم المربين، على عناصر تتحدد من خلالها خصائص ومميزات الاتجاهات وأصنافها، ومن أبرز العناصر المتفق عليها:

«1- أن الاتجاه تعبير عن حالة وجدانية ترتبط بموضوع معين يتحدد في ضوءها رفضه أو قبوله، ودرجة هذا الرفض أو القبول.

2- إن الاتجاهات متعلمة ومكتسبة يتعلمها الإنسان خلال حياته وليس للوراثة علاقة بتكوينها.

3- يمكن تعديلها وتغييرها.

4- قابلة للقياس والتقويم بأدوات ووسائل مختلفة.

5- يمكن تمثيل الاتجاه بخط مستقيم يصل بين نقطتين، تمثل الأولى أقصى درجة القبول للموضوع، وتمثل النقطة الثانية أقصى درجة الرفض للموضوع، حيث يساعد هذا التمثيل على قياس الاتجاهات.

6- الاتجاهات لها صفة الثبات والاستمرار النسبي.

7- تتأثر اتجاهات الفرد بشكل عام بعوامل متعددة من بينها التأثير الاجتماعي للأشخاص المحيطين بالفرد وتجاربهم وخبراتهم.

ويصنف الدمرداش ودسوقي (1975) الاتجاهات تصنيفات متنوعة منها:

أ- اتجاهات إيجابية وهي التي تقبل وتؤيد فكرة أو موضوعاً أو موقفاً ما.

ب- اتجاهات سلبية وهي التي ترفض ولا تؤيد فكرة أو موضوعاً أو موقفاً ما.

ج- اتجاهات محايدة وهي التي تتمثل في حيرة الفرد بين سلوك الرفض أو سلوك القبول لفكرة الموضوع أو موقف معين.

كما تصنف الاتجاهات إلى اتجاهات قوية وأخرى ضعيفة، وهناك تصنيف ثالث للاتجاهات إلى اتجاهات ظاهرة أو علنية وأخرى خفية أو سرية، واتجاهات فردية، وأخرى جماعية، كما تصنف الاتجاهات إلى اتجاهات متطرفة وغير متطرفة، وقد ذكر غبريال (1985) وغيره من التربويين أن الاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر أو مكونات متكاملة هي:

1- المكون المعرفي أو مجموعة المعارف والمعتقدات المرتبطة بموضوع الاتجاه.

2- المكون الانفعالي أو الوجداني المرتبط بالشعور بالارتياح أو عدم الارتياح، الحب والكرهية، القبول والرفض.

3- المكون السلوكي ويُشير إلى نزعة الفرد للسلوك وفق أنماط محدودة في أوضاع معينة وتتسق هذه النزعة مع المعارف والانفعالات المتعلقة بموضوع الاتجاهات»⁽⁵⁾، وأما قياس الاتجاهات فقد تميز بالتعدد والتنوع في الطرائق والأساليب، ومن أهم الأساليب المتبعة التي أشار إليها المؤلف: أسلوب ملاحظة السلوك، وأسلوب المناقشات الشخصية

والمقابلات، وأسلوب أداء بعض الواجبات، وأساليب التقرير الذاتي المتنوعة، وقد شهد الإشراف التربوي تطورات كبيرة، ولاسيما خلال السنوات القليلة الماضية، وهو متأثر في تطوره بتطور مختلف النظريات الإدارية، وذلك على أساس أن الإشراف التربوي يُشكلُ مظهراً من المظاهر الإدارية، وقد تتبع المؤلف التطورات النظرية التي شهدتها الإشراف التربوي من خلال الفصل الثاني من الباب الثاني، وتحدث بإسهاب عن قضايا متنوعة تُعدُّ غاية في الأهمية، ومن بين القضايا التي تناولها بالدراسة التوجيه التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة، فأشار إلى ذلك التطور الذي بلغته دولة الإمارات العربية المتحدة في هذا الميدان «حيث تطور مفهوم التوجيه التربوي وتحدت معلمه وأساليبه وبرزت خصائصه، فصدرت لائحة للتوجيه التربوي عام (1981)، تضمنت اتجاهات جديدة في مجال هذه الوظيفة الإشرافية في النواحي التالية:

- 1- الابتعاد عن أساليب التفتيش القديمة واستبدالها بأساليب تربوية مقبولة.
 - 2- تنوع التوجيه وتعددت مناشطه ليشمل:
 - التوجيه التربوي للمواد الدراسية، وأُتبع للإدارة العامة للتعليم العام.
 - التوجيه الإداري، وأُتبع للإدارة العامة للتعليم العام.
 - توجيه الخدمة الاجتماعية، وأُتبع لإدارة الخدمة الاجتماعية.
 - توجيه التربية الرياضية والكشفية، وأُتبع لإدارة التربية الرياضية والكشفية.
 - 3- تحدد نصاب معقول لكل موجه من المعلمين والمدارس في المواد الدراسية لا يتجاوز ستين مُدرساً.
 - 4- تطبيق نظام معلم الصف في الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، ووجود موجهين متخصصين لهذه المرحلة.
 - 5- تحددت تبعية الموجهين في المناطق التعليمية لإدارة المنطقة إدارياً وللموجه الأول بمركز الوزارة فنياً.
- وهكذا أصبح يُنظر للتوجيه على أنه عملية إنسانية ديمقراطية تعاونية تشخيصية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية لتحسين عمل المعلم وتنميته»⁽⁶⁾، وقد استفاد المؤلف عندما تطرق إلى الوظائف والمهام الكثيرة والمتنوعة للإشراف التربوي، ودرسها من جوانب مختلفة عارضاً رؤى متباينة للكثير من التربويين والمختصين.

وفي الفصل الثالث من نفس الباب تعرض الدكتور محمد سعيد شطناوي للدراسات السابقة، وذلك بعد اطلاعه على الكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي رصدت الإشراف التربوي، من جوانب شتى، كما أنها هدفت إلى النهوض به، وتحسينه، وتطويره، وزيادة فعاليته، وقد صنّفها المؤلف إلى مجالين رئيسيين:

الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث، والدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع البحث. ومن أبرز الدراسات التي أشار إليها المؤلف ولها علاقة مباشرة بموضوع البحث، دراسة الكرمل (1952)، وذلك بغرض التعرف على اتجاهات المعلمين في سوريا نحو الإشراف التربوي، وتوصل « من خلالها إلى أن المعلمين السوريين ينظرون للموجه التربوي على أنه رجل بوليس يتصيد أخطاءهم، كما عبر المعلمون عن انزعاجهم وعدم ارتياحهم من انتقادات الموجهين إليهم داخل الصف، والاكتفاء بالزيارات الصفية دون الاجتماع بالمعلمين، ومن الفوقية وحب الظهور والتسلط التي تظهر على سلوك الموجهين التربويين، كما قامت كبارا (1959) بدراسة لمعرفة اتجاه المعلمين اللبنانيين نحو عملية التوجيه التربوي، توصلت من خلالها إلى أن المعلمين اللبنانيين لديهم اتجاهات سلبية نحو التوجيه التربوي، فقد شكوا من انتقادات الموجهين لهم أمام التلاميذ، وعبروا عن حب الموجهين للظهور وحب

الانتباه، وأنهم لا يُقدمون توجيهاً نافعاً، وهذه الاتجاهات السلبية نحو الإشراف تجدها في باكستان، فقد ذكر عبيدات (1971) ما توصل إليه أنور خان (1962) في دراسته المسحية من أن المعلم الباكستاني يشعر بعدم الطمأنينة أثناء زيارة الموجه التربوي له، مما يضطره إلى إبداء بعض أنماط السلوك الخادعة، ولا يظهر على حقيقته، وأجرى بترام (1970) دراسة في جامعة نيويورك لتحديد الظروف المناسبة لإحداث تفاعل إيجابي بين المعلمين والمشرفين أثناء المقابلة التي تتم بعد الزيارة الصفية، وقد أكدت هذه الدراسة أهمية المواقف غير الرسمية في إحداث التفاعل الإيجابي، نظراً لما لجو الثقة المتبادلة بين الطرفين من أثر على إثارة اهتمام المعلمين، ورفع درجة تفاعلهم في المواقف الإشرافية، وفي الأردن قام عبيدات (1971) بإجراء دراسة مسحية للكشف عن اتجاهات معلمي المرحلة الإلزامية نحو التوجيه التربوي مستخدماً استبانة تقيس اتجاهات المعلمين نحو التوجيه التربوي، وانتهى في دراسته إلى النتائج التالية:

يعتبر 86% من المعلمين أن التوجيه التربوي في الأردن أقرب ما يكون إلى التفتيش، وأن بعض الموجهين ما يزالون يستخدمون الأساليب التفتيشية القديمة أثناء تعاملهم مع المعلمين، في حين يرى 82% من المعلمين أن الموجه التربوي يبحث عن أخطاء المعلمين، وأن 78% من المعلمين يعتقدون أن الموجه التربوي يهتم بالمظاهر والتفصيلات، وأن 75% منهم يعتبرون الموجه التربوي قاسياً ومتشدداً، وأن التوجيه التربوي لا يزال بعيداً عن الطابع الديمقراطي، إذ يرى 30% فقط من المعلمين أن التوجيه التربوي هو توجيه ديمقراطي، كما يرى معظم المعلمين أن عملية التقييم التي تُمارس من خلال الزيارات الصفية ليست عادلة، فهي قصيرة، وسريعة، ولا تُساعدهم على تحسين التعليم، وتتأثر بعوامل مختلفة وغير موضوعية منها:

- حفظ التلاميذ للمادة الدراسية.

- أهواء الموجه وميوله الذاتية.

- الأساليب التي يستخدمها المعلمون.

- قدرة المعلم على تنظيم تعلم التلاميذ وتهيئتهم.

كما قام بايون وكوبلانند (1974) بدراسة تجريبية في كاليفورنيا بهدف معرفة آراء المعلمين واتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي والمشرفين التربويين، وأوضحت الدراسة أن المعلمين يُثنون على العلاقات الديمقراطية والإنسانية التي نشأت بين المعلمين والمشرفين أثناء التدريب على البرنامج، والذي أسهم فعلاً في قيام المشرفين بأنماط من السلوك المرغوب فيه في المؤتمرات الإشرافية التي عقدها فعلاً مع المعلمين الذين أشرفوا عليهم، وذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي الذي أعده المشرفون للمعلمين، وقد أدى ذلك إلى تعديل في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في المجموعة التجريبية، وأجرى شومر (1976) دراسة تجريبية لمعرفة أثر أسلوب الإشراف التفاعلي في تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي، والإشراف التفاعلي أسلوب يقوم على أسس أربعة هي:

- تطوير وتعزيز علاقات مساعدة بين المشرف والمعلم.

- بناء أهداف سنوية مؤقتة من خلال اتفاق تعاوني مشترك بين المشرف التربوي والمعلم.

-تعزير اللقاءات غير الرسمية والقصيرة.

وقد قسم الباحث عينة الدراسة إلى مجموعتين: تجريبية وضابطة، ثم استخدم مقياس مينسوتا لقياس اتجاهات المعلمين، وقد بينت نتائج الدراسة أن المعلمين في المجموعة التجريبية قد أظهروا تغيراً إيجابياً في اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي، في حين لم يظهر أفراد المجموعة الضابطة ذلك التغيير الإيجابي «⁷»، ومن الدراسات التي تطرق لها المؤلف، عندما تناول الدراسات التي لها علاقة غير مباشرة بموضوع البحث، دراسة بوريشتر (1968) «لدراسة اتجاهات أسرة التعليم في المدارس الابتدائية نحو التعليم المستمر في مجتمعات مختارة في وايومينغ بهدف الكشف عن اتجاهات المعلمين والمديرين نحو التربية كعملية حياتية مستمرة، وإمكانية عزل المفاهيم التربوية واختيارها وتغييرها، وقد استخدم الباحث العديد من الأساليب التعليمية المختارة كعرض الأفلام واللقاءات الجماعية، والمحاضرات وغيرها، إلا أن هذه الطرق لم تُظهر فعالية ذات دلالة إحصائية في تعديل الاتجاهات مقارنة بالطرق الأخرى، كما أشار (هارس) إلى الدراسة التي قام بها بلمبرغ والتي هدفت إلى تعرف السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين من خلال اللقاءات الفردية التي تعقب الزيارات الصفية للمعلمين وقد سجل (50) مقابلة إشرافية للمشرفين التربويين عقب المشاهدة الصفية ثم حللها حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن معظم الحديث الذي جرى بين المعلمين والمشرف التربوي أثناء اللقاءات الفردية كان مباشراً للمشرف أكثر فيها من استخدام الأوامر للمعلم، وقليلاً ما استخدم المشرف في حديثه كلاماً يؤدي إلى إقامة علاقات إيجابية أو خلق مناخ مقبول بينهما، كما أن المشرفين غالباً ما كانوا يتجاهلون حديث المعلمين ودفاعهم عن مواقفهم، كما أجرى إيفنس (1975) دراسة مسحية في أمريكا لتعرف آراء المعلمين والمشرفين التربويين في عملية الإشراف التربوي، والأدوار التي يفضلون أن يقوم بها المشرف التربوي، وقد دلت نتائج الدراسة على وجود اختلاف بين وجهات نظر المعلمين والمشرفين، إذ يرى المشرفون أن مهنتهم تتركز في تقويم المعلمين وتطوير المناهج، في حين يرى المعلمون أن تكون مهمة الإشراف تتركز على تطوير المناهج دون الاهتمام بتقييم المعلمين، وقام سومرال (1976) بإجراء دراسة في ولاية تكساس تهدف إلى تحديد تصورات كل من المشرفين التربويين والمعلمين نحو السلوك القيادي للمشرفين، وتحديد العلاقة بين ذلك السلوك ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين...، وأجرى العمري (1977) دراسة بهدف تعرف إدراكات المعلمين وتطلعاتهم لجهاز الإشراف في الأردن من حيث أهدافه، ودوره وممارساته، وسلطته ومركزه، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين في الأردن حساسون لأنماط الإشراف التربوي، وأن تصورات المعلمين لوضع الإشراف الحالي تختلف عن تطلعاتهم له، حيث وجد المعلمون أن طبيعة الإشراف الذي يمارسه المشرفون هي مزيج من الإشراف الإداري والتفتيشي، ويركز على أن يسير المعلم حسب الأهداف المرسومة له دون اعتبار لقيمه ومشاعره وتطلعاته، في حين يتطلع المعلمون إلى إشراف يجمع بين العلاجي والإنساني، أي أن يُركز الإشراف على تحسين التعليم مع اهتمامه بحاجات المعلم ونموه الشخصي وقيمه ومشاعره، كما قام هيتزل (1978) بإجراء دراسة في فيلادلفيا للتعرف على تصورات المشرفين والمديرين والمعلمين للأساليب الإشرافية الممارسة في المدارس التابعة للكنيسة، تكونت عينة الدراسة من (13) مشرفاً و(268) مديراً و(581) معلماً ومعلمة، وقد أشارت الدراسة إلى وجود اتفاق في تصورات المشرفين والمعلمين على ضرورة عقد اجتماعات عقب زيارة المشرفين للصفوف الدراسية، كما اتفق المشرفون والمديرون على أن أسلوب النمو المهني للمعلمين يجب أن يتمثل في

تنمية الثقة بالنفس لدى المعلمين، وتشجيعهم، وضمان أمنهم الوظيفي، والاعتراف بجهودهم لأن ذلك يؤدي إلى رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم، كما طالب المعلمون بإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة بالمؤتمرات التربوية التي لها علاقة بالإشراف، لأن ذلك يؤدي إلى تشجيع المعلمين على ممارسة الأنشطة الإشرافية، وقام نشوان (1979) بدراسة بهدف تعرف طبيعة التفاعل الذي يجري بين المشرفين والمعلمين في اللقاء الذي يعقب الزيارات الصفية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من عشرة مشرفين ومائة معلم حيث قام الباحث بتسجيل المؤتمرات الفردية واستخدام نظام فلاندرز لتحليل السلوك اللفظي، وأظهرت الدراسة أن ثلثي كلام المشرفين هو كلام مباشر ويتعلق بإعطاء المعلومات وأن سلوكه غير المباشر الخاص بتقبل أفكار المعلم ومشاعره قليل بالمقارنة بتوجيه الانتقادات والتوجيهات وإعطاء الأوامر، وأوضحت الدراسة أن الإشراف التربوي يتصف بالسطحية والسلبية، الأمر الذي يبعده عن الإشراف الديمقراطي الحديث»⁽⁸⁾.

وفي ختام هذا الفصل توصل الباحث إلى أن الإشراف التربوي قد لقي اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين والمختصين، فتنوعت الدراسات حوله، فمنها من تناول مهامه وأساليبه ومهاراته، وتطورات، وكشف عن أحواله، ومنها من تطرق إلى تصورات ورؤى المعلمين والمديرين تجاه العملية الإشرافية ككل، وقد حددت الكثير من الأبحاث المهام، والممارسات الإشرافية الفعالة، كما نبهت أبحاث ودراسات أخرى إلى بعض الأساليب الإشرافية، وذلك بدراساتها للسلوك الإشرافي للمشرفين، وعلاقة ذلك السلوك بالنهوض بالتعليم والتعلم، وقد توصلت أغلب الدراسات - كما يرى المؤلف - إلى أن السلوك الإشرافي المباشر لا يُساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو الإشراف التربوي في حين أن السلوك الإشرافي غير المباشر يتفاعل المعلمون معه بشكل إيجابي، كونه يستجيب لاهتماماتهم وطموحاتهم، ويُقدم لهم مساعدات على حل مشكلاتهم، بالإضافة إلى الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وانطباعاتهم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

وقد تضمن الباب الثالث من الكتاب، عرضاً شاملاً عن مجتمع الدراسة، وعينتها، والأدوات التي استخدمها المؤلف فيها، والإجراءات المتبعة في تنفيذها، كما تطرق إلى الوسائل والطرائق الإحصائية التي استخدمها، فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الحكومية، ومديراتها ومعلميها في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكان ذلك في العام الدراسي: (94/93)، وبلغ عددهم (475) مديراً، و (19277) معلماً ومعلمة، وأشار المؤلف إلى توزيعهم على المناطق والمكاتب التعليمية الآتية: (أبو ظبي، والعين، والغربية، ودبي، والشارقة، وعجمان، وأم القيوين، والشرقية، ورأس الخيمة)، وقد دعم الدكتور محمد سعيد شطناوي كلامه بجداول توضيحية أبرزت مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، كما أنه أوضح إجراءات دراسته، ومعالجته الإحصائية على النحو الآتي:

«قام الباحث بتوزيع الاستبانتين معاً (مقياس الاتجاهات، واستبانة الممارسات الإشرافية) على عينة المديرين والمعلمين وعددهم (630) معلماً ومعلمة و (120) مديراً ومديرة، وقد استعان الباحث بالمشرفين التربويين العاملين في المناطق التعليمية لدولة الإمارات العربية المتحدة لتوزيعها وجمعها، قام الباحث بعدها بالاستعانة بالحاسوب بتفريغ الاستجابات وترجمتها إلى علامات كما يلي:

-مقياس الاتجاهات نحو الإشراف: قام الباحث بترجمة استجابات كل من المديرين والمعلمين على هذا المقياس إلى علامات بحيث حصل كل مستجيب على علامة واحدة للصفة السالبة، وسبع علامات للصفة الموجبة (مع مراعاة الدقة والانتباه حيث إن هناك فقرات ذات اتجاه إيجابي وأخرى ذات اتجاه سلبي)، وبذلك يحصل المستجيب على علامة إجمالية تتراوح بين (30) علامة كحد أدنى (210) علامات كحد أعلى.

-أما في الاستبانة الثانية (الممارسات الإشرافية المرغوبة) فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات العيارية لكل ممارسة حسب استجابات المديرين والمعلمين معاً وترتيبها ترتيباً تنازلياً لإبراز الممارسات الإشرافية التي يرغب المديرين والمعلمون في أن يقوم بها المشرفون التربويون، تم تفرغ جميع الحسابات باستخدام الحاسوب، وذلك لاستخراج النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من علامات المديرين والمعلمين ولكل متغير من متغيرات الدراسة، ولمعرفة اتجاهات كل من المديرين والمعلمين نحو الإشراف التربوي قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد كل عينة ومقارنتها بأوساط اعتبارية تمثل الاتجاه الإيجابي نحو الإشراف، واستخرج الأوساط الاعتبارية باستخدام منطق إحصائي بأخذ الحد الأعلى لفئة الإجابة المتوسطة على مقياس الاتجاهات وهو 4.5 وضرب هذه القيمة بعدد الفقرات ($135=30 \times 4.5$) وقارن الأوساط الحسابية لإجابات كل من المديرين والمعلمين بالوسط الاعتباري (135)، فإذا كانت الأوساط الحسابية لعينة المديرين أكثر من الوسط الاعتباري (135)..... يكون اتجاههم نحو الإشراف التربوي إيجابياً، أما إذا كانت أقل فتكون اتجاههم سلبية وكذلك الحال مع عينة المعلمين، وهذا ما أيدته لجنة من المحكمين تكونت من مجموعة من المشرفين التربويين الذين يعملون في دولة الإمارات العربية المتحدة، ممن لديهم خبرة طويلة في مجال الإشراف التربوي ويحملون مؤهلات علمية وتربوية عالية في هذا المجال، حيث أجمعوا على أنه حتى تكون اتجاهات المديرين والمعلمين نحو الإشراف التربوي إيجابية يجب أن تكون علاماتهم أعلى من الوسط الحسابي (120)، وكلما ابتعدت علاماتهم وزادت عن هذا الوسط أصبحت اتجاهاتهم الإيجابية أكثر وضوحاً، وينسجم هذا مع المنطق الإحصائي السابق، أما بالنسبة للسؤال الثالث فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة وجود فرق بين اتجاهات المديرين والمعلمين نحو الإشراف التربوي، أما بالنسبة للسؤال الرابع والخامس، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الثلاثي ($2 \times 2 \times 2$) لإجابات المديرين ثم استخدمه مرة أخرى لإجابات المعلمين، أما فيما يتعلق بالسؤال الأخير فقد استخرج الباحث المتوسط الحسابي لإجابات المديرين والمعلمين عن كل ممارسة والانحرافات المعيارية ثم تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، ولتحديد الممارسات الإشرافية التي يعتقد المديرين والمعلمون أنها تزيد من فاعلية الإشراف التربوي، ويفضلون أن يكثر منها المشرفون التربويون فقد تم عرض الأمر على نفس لجنة التحكيم السابقة والتي أشارت إلى اعتماد الممارسات الإشرافية ذات الأوزان الثقيلة والتي يزيد متوسطها على الثلثين»⁽⁹⁾.

النتائج والتوصيات:

وقد تولى المؤلف تحليل البيانات ومناقشة النتائج في الباب الرابع من الكتاب، واعتمد في تحليله للبيانات على عرض النتائج المتوصل إليها بحسب إجاباتها عن أسئلة الدراسة الستة، وفي كل مرة كان يُدعم نتائجه بجداول توضيحية مفصلة تُبرز تحليلاته لنتائج الدراسة، وقد انتهج المؤلف في مناقشته لنتائجه نفس منهجية تحليل البيانات، إذ

أنه يقوم بمناقشة نتائج دراسته حسب ترتيب الأسئلة الموضوعية، وقد تميزت مناقشات المؤلف بالعمق وأفضت إلى كشف شامل عن اتجاهات كل من المديرين والمعلمين في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الإشراف التربوي، وقد ناقش الدكتور محمد سعيد شطناوي النتائج المتعلقة بالأسئلة الستة بعمق وإسهاب، وأبرز الدراسات المتنوعة التي اتفقت نتائجها مع نتائجها، وتطرق إلى الدراسات التي اختلفت نتائجها مع نتائجه، وحدد مواطن الاختلاف والاتفاق.

وفي خاتمة الدراسة قدم المؤلف النتائج المتوصل إليها، والتوصيات التي توصي بها الأبحاث المنجزة من قبل المؤلف، وهي نتائج ذات أهمية كبيرة، كونها كشفت النقاب عن الاتجاهات التي نحاها كل من المعلمين والمديرين في الإشراف التربوي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد كانت إيجابية « ودرجة واضحة وبدون وجود اختلافات بينهما، إذ كانت متوسطات إجابات المديرين والمعلمين على مقياس الاتجاهات متقاربة.

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو الإشراف التربوي تُعزى إلى الخبرة أو المؤهل، بينما توجد فروق بين اتجاهات المديرين نحو الإشراف التربوي تُعزى للجنس ولصالح الإناث، إذ كانت اتجاهات المديرين نحو الإشراف التربوي أفضل وأكثر إيجابية من اتجاهات المديرين.

- توجد اختلافات بين اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي تُعزى إلى خبرة المعلمين ومؤهلاتهم لصالح أصحاب الخبرة القصيرة، ومن يحملون مؤهلاً دون الجامعة، بينما لا توجد اختلافات بين اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي تُعزى إلى الجنس، أي إن جميع اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإشراف التربوي كانت إيجابية ومتقاربة.

- كشفت الدراسة عن وجود (30) ممارسة إشرافية أجمع المدبرون والمعلمون على مناسبتها وأنها تزيد من فاعلية الإشراف التربوي ويتمنون أن يكثر منها المشرفون التربويون، وكانت متوسطاتها تزيد على (860)، كما كشفت الدراسة عن وجود عشر ممارسات إشرافية غير مناسبة، وكانت متوسطاتها الحسابية أقل من (20) وتمنى المعلمون والمديرون أن يتعد عنها المشرفون التربويون لتتأججها السلبية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- تعميم ما توصلت إليه الدراسة من ممارسات إشرافية مرغوبة، وتشجيع المشرفين التربويين على تقديمها من خلال علاقات إنسانية، والابتعاد عن الممارسات الإشرافية التي كشفت الدراسة أن لها آثاراً سلبية على العملية التعليمية.

2- أن يُنوع المشرفون التربويون أساليبهم الإشرافية مع التركيز على الأساليب التي تعمل على تلبية حاجات المعلمين، وترفع من معنوياتهم، وتُسهم في خلق جو المودة والتواصل المفتوح، وبذلك تزداد اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي.

3- عقد دورات للمشرفين التربويين وتدريبهم على الأساليب الإشرافية الحديثة، وخاصة ما يتعلق بالسلوك الإشرافي غير المباشر، والذي يعمل على بناء جو مساند للنمو المهني والشخصي مع المعلمين، ويُعمق العلاقة معهم، وينعكس بالتالي على نجاحهم في عملهم.

4-التسيق مع الجامعات وكليات إعداد المعلمين لتدريس مساقات حول الإشراف التربوي لطلبة المهن التعليمية لتكوين خلفية مناسبة لدى هؤلاء الطلبة عن أهمية الإشراف التربوي ودوره في تحسين العملية التعليمية .

5-إثراء برامج إعداد المعلمين والمشرفين التربويين قبل الخدمة وأثناءها بمواضيع في الإشراف التربوي من حيث: فلسفته، أهميته، ممارساته وسلطته.

6-إجراء المزيد من الدراسات حول العوامل المختلفة التي تؤثر في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي مثل الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي السائد، وغيرها من العوامل التي قد تكون لها إسهامات إيجابية في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي»⁽¹⁰⁾.

يتضح لنا جلياً من خلال تأملنا في النتائج والتوصيات التي قدمها الدكتور محمد سعيد شطناوي، مدى عمق وأهمية دراسته القيمة، كما ندرك فوائدها الجمة، من خلال كشفها الحجب عن اتجاهات المعلمين والمديرين في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الإشراف التربوي، ولا ريب في أن الدكتور محمد سعيد شطناوي بإصداره لهذا السفر، وبذله لجهود جبارة في ميدان البحث والتنقيب والاستقصاء، يكون قد قدم إضافة ثرة للدراسات التربوية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والوطن العربي ككل، لذا فعمله هذا يمثل جهداً جديراً بالتنويه والإشادة والتقدير والثناء يُضاف باستحقاق للمكتبة الإماراتية والعربية، نظراً لما تميز به من عمق في الرؤية، وتنظيم محكم في العرض والمناقشة والتحليل.

الهوامش:

(1) د. محمد سعيد شطناوي: الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح، إصدارات دائرة الثقافة والإعلام، حكومة الشارقة، ط: 01، 2003 م، ص: 9-10.

(2) عبد العليم إبراهيم: الموجه الفني لمدرسي اللغة العربية، دار المعارف بمصر، القاهرة، ط: 04، 1968 م، ص: 424.

(3) د. صالح عبد العزيز وعبد العزيز عبد المجيد: التربية وطرق التدريس، دار المعارف بمصر، القاهرة، ط: 09، 1968 م، ص: 59.

(4) د. محمد سعيد شطناوي: الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح، ص: 13-15.

(5) د. محمد سعيد شطناوي: المصدر نفسه، ص: 28.

(6) المصدر نفسه، ص: 52.

(7) المصدر نفسه، ص: 100-102.

(8) المصدر نفسه، ص: 113-115.

(9) المصدر نفسه، ص: 132-134.

(10) المصدر نفسه، ص: 168-170.

المراجع:

1- (إبراهيم) عبد العليم : الموجه الفني لمدرسي اللغة العربية، دار المعارف بمصر، القاهرة، ط: 04، 1968 م.

2- (شطناوي) محمد سعيد: الإشراف التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح، إصدارات دائرة الثقافة والإعلام، حكومة الشارقة، ط: 01، 2003 م.

3- (عبد العزيز) صالح، و (عبد العزيز) عبد المجيد: التربية وطرق التدريس، دار المعارف بمصر، القاهرة، ط: 09، 1968 م.