القيادة التربوية للإشراف التربوى

القرش، جمال بن إبراهيم.
القيادة التربوية للإشراف التربوى/ تأليف جمال بن إبراهيم القرش؛ تقريظ عبد الله عبد العزيز المبرد، مصطفى عبد الرحيم الرابى.- الإسكندرية: الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
١٩٩ص ؛ ٢٤سم .- (سلسلة العلوم التربوية ؛ ٣١)

عرض
آمنة فهمى محمود
باحث أول ـ بدار الكتب والوثائق القومية

• من يتأمل فى مفهوم الإشراف التربوى خلال العقود الأخيرة يلاحظ حدوث تطور هذا المفهوم نتيجة الأبحاث والدراسات والممارسات التربوية بعد أن أثبتت الأبحاث قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوى، والذى يسمى بـ (التفتيشى، والتوجيهى)، وأثبتت نجاح الإشراف التربوى فهو ضرورة لازمة للعملية التعليمية، يحدد الطرق ويرسمها، وينير السبل أمام العاملين فى الميدان لبلوغ الغايات المنشودة ؛ ومن هنا تنبع حاجة المعلم للمشرف التربوى كونه مستشارًا مشاركًا، فضلاً عن أن عمل المشرف التربوى يكمل فى كثير من جوانبه عمل المعلم ويتممه.

والمشرف الذى تريده التربية ينطلق من منطلقات حية وثابتة ومجربة، من أهمها التأهيل التربوى الجيد والخبرة العملية والممارسة الميدانية ذات الأصول التربوية، وحبه لمهنته، وانتماؤه لها.

ويأتى هذا الكتاب مستهدفًا مضاعفة قدرة المشرفين التربويين على الإنتاج الفكرى والعمل فى المجال التربوى بما يعود بالنفع والخير على طلابنا وفلذات أكبادنا.

يبدأ الكاتب بلمحة تاريخية عن الإشراف التربوى، فقد مر مفهوم الإشراف التربوى بتطورات كثيرة ومتنوعة، حيث حددت وظيفة الإشراف بالمراقبة الدورية على المدارس وأجهزتها ومعلميها، ومدى تقدم التلاميذ من النواحى العلمية، ثم الحكم، وما

يتبع ذلك من اتخاذ قرار إما بالثواب أو العقاب للعاملين فى المدرسة، إلى أن أخذ الإشراف مفهومه الشامل، والذى يسعى لتحليل جميع العناصر المؤثرة فى عملية التعليم والتعلم. وقد مر الإشراف التربوى بعدة مراحل وهى :

المرحلة الأولى - التفتيش : ورحلة التفتيش من أقدم أنواع الإشراف، فقد كان المفتشون يمارسون أعمالهم من خلال الزيارات المفاجئة إلى الصفوف لمعرفة مدى تقيدهم بالتعليمات، والأوامر التى تصدر إليهم، ومعرفة عيوبهم وأخطائهم من أجل محاسبتهم عليها، وكان للمفتش سلطة قوية تمكنه من نقل المعلمين، وترقيتهم، وكتابة التقارير بعزلهم، وكان الهدف الأساسي للتفتيش مراقبة المدارس والمعلمين للتأكد من قيامهم بالتدريس الجيد، وكان المفتش غالبًا ما يمارس عمله بكل تعال وجفوة وتسلط، فكان مجيئه للمعلم عملية مزعجة، وأصبح المعلمون يتقربون إليه ليس حبًا فيه، بل خوفًا من عقابه. وكان هناك سلبيات للتفتيش

- تعطل إبداع المعلمين، حيث اهتموا باتباع التعليمات وعدم الخروج عليها وترتب على ذلك إلزام المعلمين بنمط واحد فى طريقة التدريس، والتحضير.
- جمود فى عملية التعليم والتعلم : فلا يسمح للمعلمين المناقشة والاعتراض.
- اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفاً من محاسبة المفتش.
- وجود علاقات متوترة وسيئة بين المفتشين والمعلمين تنمى الخوف وعدم الثقة لدى المعلم.

المرحلة الثانية - التوجيه : التوجيه مرحلة متطورة من التفتيش يهتم بتوجيه التعليم مباشرة دون بحث أو نقص، ويفترض وقوع أخطاء فى الميدان، ليكون دوره الإصلاح والتوجيه وتقديم المساعدة والنصح للمعلم، والتعامل معه معاملة قائمة على الاحترام المتبادل وتبادل الرأى بدلاً من التفتيش ،كما سعى إلى مساعدة المعلم على النمو المهنى، وتقديم العون له من أجل تحسين أساليبه ورفع مستوى أدائه، ومارس الموجه أعماله من خلال الزيارات وعقد الدورات التدريبية للمعلمين. وهناك سلبيات للتوجيه: التركيز على تقديم المساعدة للمعلم دون الاهتمام بالعوامل المؤثرة الأخرى مثل : البناء المدرسى والبيئة المحلية وغيرها، والاقتصار فى تخطيط الموجه لعمله على تنظيم الزيارات وتصنيف المعلمين إلى فئات حسب مستويات أدائهم، بحيث تم التركيز فى الزيارات على ضعيفى

المستوى، وإهمال المعلمين الجدد الذين يحتاجون إلى برامج إثرائية، ورعاية خاصة، والتركيز على الكتاب المدرسى كمصدر وحيد للمعلومات.

المرحلة الثالثة ـ الإشراف التربوى : يتصف الإشراف التربوى بأنه ليس استبداديًا أو تفتيشيًا أو تسلطيًا، وإنما تعاونيًا تشاركيًا، يحترم الطرف الآخر، ويشجع على الإبداع والمبادرة، وحث المعلمين على النمو، وبذل الجهد لتحسين أنفسهم، كما يركز على تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال المعلم والمنهج والتلميذ، ولا يركز الإشراف التربوي على مجال واحد أو مجالات محددة من العملية التربوية، بل هو عملية يتم فيها التقويم والتطوير المستمر للعملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية والإشراف على جميع العمليات التى تتم في المدرسة سواء كانت إدارية أو تدريسية. ومن مميزات الإشراف التربوى : شمولية مفهوم الإشراف التربوى بحيث يشتمل على جميع العمليات التعليمية، وتحليل جميع العوامل المؤثرة علي عملية التعليم، ورفع دافعية المعلمين للعمل، ونقل الخبرات المميزة

ـ تنوع أساليب الإشراف : فلم تعد الزيارة هى الأسلوب الوحيد، بل صارت أسلوبًا من مجموعة أساليب، مثل (الندوات، والمعارض، والنشرات، وتبادل الزيارات، والدورات، والأبحاث)، وكذلك تعددت طرق تقييم أداء المعلم. تهيئة المعلم الجديد وإعداده لممارسة مهنته

ـ بناء برامج تربوية للمعلمين قائمة على الحاجات التدريبية .

أهمية الإشراف التربوى : عندما نتأمل فى مفهوم الإشراف التربوى والأدوار المختلفة للمشرف التربوى نلاحظ أنه يهدف إلى تحقيق أهداف عديدة ـ أهداف تربوية، منها : صياغة الأهداف التربوية للتدريس، وكشف احتياجات المعلمين الفنية والتربوية، وتدريب المعلمين على المهارات المهنية والتربوية، وتعريف المعلمين بطرق التدريس وأساليب التربية الحديثة، وتعريف المعلمين بما استجد من نظريات وأفكار تربوية .

أهداف إدارية، منها : مواكبة فعاليات اليوم الدراسى تربويًا وإداريًا داخل المدرسة، والاطمئنان إلى التقيد باللوائح المنظمة للعملية التعليمية فى المدارس، ووضع الخطط التى تحقق أهداف التعلم. أهداف تطويرية، منها : مساعدة المعلمين على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، ومساعده المعلم على النمو المهنى لتحسين مستوى

أدائه، وإكساب المعلمين الخبرات المتميزة الجديدة، وإيجاد الدافعية لدى المعلم والطالب تعليمًا وتعلمًا، واكتشاف القدرات التى يمكن الاستفادة منها فى التعليم، وتحسين المنهج المدرسى وعملية التدريس وتطوير المادة، وتنمية القدرة على النمو الذاتى والنقد البناء، وتيسير استفادة المدارس من وسائل التكنولوجيا والتعليم الحديث. وأهداف علاجية، منها : تقسيم المعلمين إلى فئات من حيث الحاجة إلى الخدمات العلاجية، ومعالجة حالات الضعف والفروقات الفردية لدى الطلاب، والإسهام فى معالجة المشاكل الطارئة لدى المدارس والمعلمين، والتغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجه المسيرة التعليمية وأهداف تقويمية : تقويم تحقيق الأهداف التربوية ونتائج التعلم، وإعداد التقارير الدورية ، وإجراء الدراسات والإحصاءات للتقويم والمعالجة، وتقويم وتنمية العملية التربوية التعليمية فى جميع عناصرها، والإشراف على سلامة اختبارات تقويم الطلاب . ويتميز الإشراف التربوى بأنه عملية : فنية : يتعلم فيها المدير والمشرف والمدرس والدارس، وهى: شورية تقوم على احترام رأى المعلم والطلاب، وتعاونية تقوم على التعاون بين المشرف والمعلم فى مراحل مختلفة (من تخطيط، وتنفيذ، وتقويم، ومتابعة)، وإنسانية وتعترف بقيمة الفرد، وتقوم على بناء صرح من الثقة المتبادلة بينها وبين المعلم على أساس التفاهم والاحترام، وهى : قيادية تتمثل فى المقدرة على التأثير فى المعلمين، ومحفزة تشجع المعلمين على الابتكار والتجديد، والبحث والتجريب، وهى : مرنة تتحرر من القيود الروتينية، وتشجع المبادرات الايجابية، وواقعية تعتمد على الصراحة التامة المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسات العملية فى تشخيص نواحى القصور فى العملية التربوية، ووقائية هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ فى أثناء ممارسته العملية التربوية، وبنائية تهدف إلى بناء الإشراف الذاتى لدى المعلمين، وتطويرية تهدف إلى تحسين التعليم وتطويره، وتشخيصية تستجيب لحاجات المدرسة ومشكلاتها.

ومبادئ الإشراف التربوى :

أولا : احترام شخصية الفرد، ويكون ذلك من خلال تقدير المعلم والتواضع معه، والمعاملة بالحسنى، ووضع رغبات المعلم موضع تقدير، وإتاحة الفرصة للمعلمين بالتعبير عن وجهة نظرهم، ومشاركة المعلمين فى اتخاذ القرار، واحترام شخصية المعلم تنعكس على علاقته بتلاميذه .

ثانيًا : تنظيم العمل الجماعى : ويكون ذلك من خلال : إشاعة روح العمل كفريق واحد، وتدريبهم على إدراك أهمية بناء الفريق وإشاعة الانسجام مع أعضاء الفريق، والمساهمة فى اتخاذ القرار، والمشاركة فى التخطيط للبرامج التربوية وتقويمها، والتشاور والمشاركة فى اتخاذ القرار والمساهمة فى تقويم المناهج الدراسية. وثمرة هذا : يسهم فى التعارف بين المعلمين، ويقلل الوقوع فى الأخطاء نتيجة اشتراك عدة آراء، ويوفر الوقت والجهد نتيجة توزيع العمل على المعلمين، والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام.

ثالثًا : التخطيط : وهو وضع برنامج مستقبلى لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة عن طريق الإمكانات المتاحة، وذلك من خلال وضع الوسائل والطرق المحققة للأهداف، وتحديد الهيكل الإدارى المتابع والإمكانات المطلوبة، وتحديد ميزانية المشروع ومصادره، وعقد اجتماعات جماعية وفردية لمناقشة المشكلات التربوية، ووضع برامج علاجية إثرائية لتحسين عملية التعليم.

رابعًا : احترام الفروق الفردية بين المعلمين، ومن أمثلة ذلك : قبول المعلم الضعيف بداية للنهوض به، واكتشاف قدرات المعلمين والمواهب المميزة، ومراعاة الحالة النفسية للمعلمين، ومعرفة جوانب الإبداع واستثمار الطاقات.

خامسًا : التقويم المستمر، ومن أمثلة ذلك : معرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة، والوقوف على جوانب الضعف والتميز، وتحديد القيمة الفعلية للجهد المبذول، وتعديل المسار إلى الهدف المنشود، ثم الترقى والتطوير المستمر.

مجالات الإشراف التربوى:

١ـ القيم التربوية : يتوقف نجاح الإشراف التربوى على إيمان المعلمين بأهمية الجهد التربوى الذى يبذلونه، والمتضمن غرس القيم والاتجاهات لدى الطلاب، والتطبيق لما يدرسونه فى الواقع ، وإلا يصبح النشاط التعليمى لا روح فيه.

٢ـ التلميذ : هو الهدف المنشود لتحقيق نموه الكامل ، وكل إشراف تربوى لا بد أن يدور حوله . إن التعليم يعد تلقين المعرفة، بل أصبح تغييرًا فى طبيعة المتعلم وسلوكه من خلال إيقاظ القوى العقلية وتطوير المهارات والاتجاهات، وتربية الجسد والوجدان والخلق لتحقيق النمو المتكامل فى شخصية التلميذ ؛ لذلك كان لا بد للإشراف التربوى أن يهتم بكل ما يتعلق بالتلميذ، فمن ذلك توجيه المعلم بما يلى :

مراقبة نمو الطلبة وتحصيلهم، ومتابعة

مشكلاتهم السلوكية والاجتماعية، ودراسة حاجتهم وميولهم، والعناية بصحة التلميذ، ومعرفة الفروق الفردية بينهم، واكتشاف المتأخرين دراسيًا، ووضع خطة علاجية لهم، واكتشاف المتفوقين دراسيا، والموهوبين، واقتراح برامج إثرائية لهم، واقتراح وسائل للتحفيز والتشجيع، واحترام آرائهم ومناقشتها بروية واهتمام.

٣ـ المعلم : هو سيد الموقف التعليمى، وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به، وعلى المشرف أن يتحقق من إلمام المعلم بما يأتى : المادة الدراسية التى يقوم بتدريسها، وسلامة فهمه لها، وطرق التدريس الملائمة للموقف التعليمى، واستخدام وسائل التحفيز المناسبة لإثارة الدافعية لدى الطالب، والتمييز بين الحقائق والمبادئ والمفاهيم، وبين مجالات العمل والتطبيق، والكفايات الفنية والتربوية.

٤ـ المنهج : لقد أصبح المنهج بمفهومه الحديث يعنى بجميع الخبرات التربوية التى تهدف إلى النمو الشامل للتلميذ فى جميع النواحى لتعديل سلوك التلميذ طبقا لأهدافه التربوية، ويأتى دور المشرف التربوى فى الإسهام بما يأتى : صياغة محتوى المنهج ومعلوماته، ومساعدة المعلمين على دراسة أهداف المنهج، وإصدار النشرات التى تعين المعلم على فهم المنهج، وإصدار نشرات عاجلة إذا ثبت وجود أخطاء أو تعديل فى المنهج، وصبغ المنهج بغايات الشريعة السامية، وعقد لقاءات جماعية لمعرفة المشكلات المتعلقة بالمنهج ورصد جوانب الضعف والقوة فيه، وتشجيع المعلمين على تحقيق أهداف ورسالة المنهج، وتوظيف الإذاعة المدرسية فى خدمة أهداف المنهج، والاستماع إلى أية ملاحظة يبديها المعلمون فى منهج التدريس، ووضع استبانه وتوزيعها بين المعلمين لمعرفة رأيهم فى المنهج ومدى مناسبته للتلاميذ من حيث (العمر، والخبرات السابقة، وتفاعل التلاميذ، ومناسبته لقيم واتجاهات المجتمع)، والعمل على تقويم المنهج الدراسى وتطويره بما يلائم حاجات التلاميذ.

٥ـ طرق التدريس : وهى ركن من أركان المنهج يعتمد على الدراسة، والبحث والتجريب، والابتكار، ولما كان التعليم مهنة فنية كانت طرق التدريس وسائل تلك العملية لتوصيل محتوى التعليم التربوى إلى التلاميذ بطريق يناسب مستوياتهم، وأعمارهم، ويأتى دور المشرف فيما يلى :

حث المعلمين على البحث والاطلاع، وحث المعلمين على اقتراح حلول للمشكلات التعليمية، وتعريف المعلمين

بأهمية الإلمام بطرائق التدريس وأنواعها إعداد تنسيق جدول تبادل زيارات بين المعلمين لنقل الخبرات بينهم، والقيام بدراسات ميدانية عن إبراز الطرائق الناجحة بين المعلمين، ومتابعة تطبيق المعلم لطريقة التدريس المناسبة والملائمة للطلاب.

٦ ـ الوسائل التعليمية : الوسيلة التعليمية هى خير ما يساعد التلاميذ على فهم الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق وأقصرها. ويأتى دور المشرف فيما يلى : أن تتضمن خطته العناية بالوسائل وإنتاجها، وتوجيه المعلمين إلى الوسيلة المناسبة للموقف التعليمى، وتزويد المعلمين بنشرات تفاعلية عن الوسيلة، وأهميتها، وشروطها، وتشجيع المعلمين على الاستفادة من الخدمات المحلية على أحسن وجه، وتوضيح قيمة الوسيلة التعليمية فى العملية التعليمية، وعقد دورات لتدريب المعلمين على تقنيات الوسائل التعليمية، وإثارة الدافعية لدى المعلمين لإنتاج الوسائل التعليمية الضرورية.

٧ـ الكتاب المدرسى : يعد الكتاب المدرسى ركيزة أساسية للعملية التعليمية وركن من أركان نمو التلاميذ، فهو زادهم التعليمى، وأداة تمكن التلميذ من دراسة الحقائق والمعلومات، وقد تغيرت النظرة إلى الكتاب المدرسى من النظرة التقليدية لتناسب مستوى التلميذ واهتماماته، وأغراض التربية وحاجة البيئة. ويأتى دور المشرف بالعناية بالكتاب المدرسى وإعطائه أهمية خاصة بما يلى : دراسة الكتاب المدرسى دراسة واعية ليكون على بينة من محتواه، وإرشاد المعلمين إلى مضمون المنهج وأهميته، وتبيين نواحى القصور، والأخطاء المطبعية فى الكتاب، والإسهام فى تقويم الكتاب وتحليله، ووضع تصور لتطور الكتاب بما يناسب الفئة المستهدفة، والأهداف التى وضع من أجلها.

٨ـ المكتبات المدرسية : تعد المكتبة المدرسية من أحد أبرز عناصر البحث والاطلاع، ونشر الثقافة بين التلاميذ والمعلمين والإداريين، ويأتى دور المشرف فى توضيح ذلك من خلال مايلي : حث الإدارات التعليمية على العناية بالمكتبات، والعمل على تزويدها بما تحتاج إليه من الكتب والأدوات، والتعرف على محتويات المكتبة والقائمين عليها، والتأكد من سلامة الكتب من نشر ما يخالف ثقافتنا، والتأكد من مناسبة الكتب للأعمار التى وضعت لها، والأهداف التربوية، وتوجيه العاملين إلى الاستفادة من المكتبة، من خلال اقتراحات البحوث التربوية والفنية التى تشجع المعلمين وتحفزهم على زيارة المكتبة، ودراسة

المشكلات والمعوقات التى تحول دون الإفادة منها، ووضع خطة مقترحة علاجية لمعوقات الإفادة من المكتبة.

٩- التقويم : التقويم مجال مهم من مجالات المشرف التربوى، فعن طريقه يتمكن المشرف من معرفة مدى كفاية الوسائل والأساليب، والأجهزة التعليمية، ومدى فعالية المنهج فى تحقيق الأهداف ؛ ولذلك يجب علي المشرف ما يلى :

الاستعانة بوسائل قياس مناسبة للإفادة منها فى بناء خطط العمل، وتقويم المشرف للمعلم باستعمال بطاقة الأداء، وإرشاد المعلم إلى كيفية ملء البطاقة، والاستفادة منها، وتوجيه المعلم إلى أساليب التقويم الموضوعية، وتقويم الطلاب من خلال الإطلاع علي البطاقة المدرسية للوقوف على مستوى الطلاب، والسجل الشامل للتلاميذ للوقوف على النواحى الجسدية، والنفسية، والإجتماعية، والتحصيلية.

١٠- البناء التعليمى : ويأتى دور المشرف فيما يلى : الوقوف علي مدى ملائمة المبنى لتنفيذ المنهج، التعلم التعاونى له مواصفات خاصة من الطاولات والمقاعد، ومعرفة مدى استخدام المبنى استخدامًا سليمًا وناجحًا، واقتراح الأدوات والتجهيزات اللازمة للمبنى التعليمى، وتوجيه المعلمين للاستفادة من الأدوات والتجهيزات المتوفره، وتقويم بيئة المبنى التعليمى من حيث القاعات، والمسارح، والملاعب، والمختبرات، ومدى كفايتها نوعًا وكمًا للتلاميذ، والعمر الزمنى لهم.

أساليب الإشراف التربوى : تختلف أساليب الإشراف التربوى من حيث أهميتها وأهدافها، وظروفها وملائمتها، وتتنوع وفق حاجات المعلمين، ولأساليب الإشرف مقومات تحدد مدى فاعليتها، ونجاحها، وينبغى مراعاتها عند التخطيط لها وهى : ملائمتها للهدف الذى تستخدم لأجله، ومعالجتها لمشكلات تهم المعلمين، وملاءمتها لخبرات المعلمين وقدراتهم، وإعدادهم، ومراعاة ظروف المعلم والمدرسة، والإمكانات المتاحة، واشتمالها على خبرات تسهم فى نمو المعلمين، وللأساليب الإشرافية أنواع منها ما هو جماعى : مثل : الندوات، وورش العمل والدروس النموذجية.

ومنها ما هو فردى : مثل : الزيارات الصيفية، والقراءة الموجهة.

أنواع الإشراف :

١- الإشراف الديكتاتورى : ينطوى على فكرة معناها : أن الرئيس الأعلى فى السلم

الوظيفى هو ذلك الشخص الذى يعرف الجواب لكل سؤال، ومن واجباته أن يمرر تعليماته وأوامره المطلقة إلى التابعين له، وعليهم أن لا يسألوا لماذا ؟ فهو يقوم علي الحكم الفردى والسلطة المطلقة، فالمشرف يرى نفسه المسئول الأول عما يقوم به المعلم داخل الصف، وعليه محاسبة المعلم ومراقبته، وهذا الإشراف هو الأقدم. وسلبياته اعتقاد المشرف أن طريقته فى التعليم هى أفضل الطرق، وقد دل العلم الحديث على انه ليس هناك طرق محددة وثابتة يمكن اعتبارها أحسن الطرق فى التعليم. وقد يؤدى هذا الأسلوب إلى طرق تربوية جامدة، وإلى تعليم صارم وهذا الأسلوب لا ينمى الابتكار فى التدريس.

٢- الإشراف التعاونى : وهو إشراف يكون المشرف مرشدًا ومتعاونًا مع المعلم ومساعدا له، فهو يقوم على احترام شخصية المعلم الذى له حرية التفكير بطريقته الخاصة، وممارسة مبادئه، واعتماده على نفسه، والمشاركة فى توجيه التعليم، وحل المشكلات، ووضع الخطط وطرق تحسين العملية التعليمية ووسائلها. إيجابياته : يساعد على نشر جو من المحبة والثقة المتبادلة، ويشجع المعلم على الإبداع والابتكار، ويساهم فى تنشيط الهمم بما يحقق مستوى أفضل ويساعد على تنمية الروح المعنوية لدى العاملين، ويساعد المعلم على النمو فى مهنته، ويحببه فى العمل الجماعى وحضور اللقاءات والمؤتمرات. وسلبياته : وجود تعارض بين الغرض والتطبيق، فالمعلمون الذين يعينون وليس لديهم خبرة فى حاجة ماسة إلى مساعدتها ويحتاجون إلى تحقيق نتيجة فى أقرب وقت مما يؤدى إلى فقدان الإسلوب التعاونى، وسوء استخدام بعض المشرفين لهذا المفهوم على أنه يعنى المصادقة، أو الرضا العاطفى فقط، وبذلك يفقد أهميته وجدية المتابعة.

٣- الإشراف الدبلوماسى يتيح فيه المشرف لأفراد المجموعة الفرص لعرض آرائهم وأفكارهم، ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم، وميولهم حتى يصبح على بينة من أمرهم، ويحرص على اتخاذ بعض المعلمين صديقا لهم، لا سيما الذين لهم تأثير وثقة لدى باقى المعلمين، فيأخذ بنصائحهم، ويستعين بهم فى تنفيذ المهام والمسؤوليات، وإذا تأكد أن هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم وتقريبهم إليه مستعينًا بوسائل الإغراء والوعود البراقة كالترقية وغيرها ليضمن الموافقة الفردية أو الجماعية دومًا.

وسلبياته : العمل فى هذا النوع عادة ما يكون شكليًا وفطريًا، ويتعرض العمل فيه للفوضى

والارتجال، والمظهر العام لهذا الإسلوب تعاونى، ولكنه بعيد عنه، والمبالغة فى الرقة والبسمة للتغلب على معارضيه.

٤- الإشراف السلبى : أسلوب يتيح الحرية المطلقة للمشرفين يفعل كل فرد ما يشاء بطريقته الخاصة فينتج عن ذلك فوضى، لعدم وجود هدف أو نظام يسير عليه، ويجعل فيه المشرف كل فرد من العاملين مسئوولا عن نفسه فى أداء عمله دون نقد أو توجيه ؛ لأنه يرى أن أى تدخل من غيره يعيق نشاط الجماعة، فهو يؤمن بأن مجرد الاجتماع كاف لتبصير المجتمعين بأحوالهم . ولا يهتم هذا الإسلوب بإلزام الجماعة بتنفيذ جميع القرارات حتى لا يؤثر على فاعليتهم، ويثير غضبهم أو نفورهم. وسلبياته : عدم وجود هدف أو نظام يسير عليه المشرف، فينتج عن ذلك فوضى، وقراراته غير ملزمة مما يؤدى إلى ارتجالية فى الأفعال، وأساليبه لا تتفق مع المصالح العامة بقدر ما تتفق مع المصالح الشخصية. وهناك وجه اتفاق بين الإشراف السلبى والدبلوماسى من حيث إنهما يشتركان فى سلبية : وهى أن قراراتهما غير ملزمة ؛ مما يؤدى إلى ارتجالية فى الأفعال.

كفاءات المشرف التربوى : الكفاءة : هى المعارف والمهارات المهنية التى يجب أن يملكها المشرف التربوى، ويستطيع ممارستها من أجل أن يؤدى واجبه التعليمى أداءً متقنًا، ويحدد مدى نجاح الإشراف التربوى فى تحقيق أهدافه وفق الأسس التالية:

١- الكفاءة : وهى تمتع المشرف بكفاءة عالية فى المجال المهنى والتربوى مما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم المهنى والتربوى.

٢- الخبرة : وهى المدة التى يكتسب فيها المعلم المرشح للإشراف التربوى والتعليم لسنوات مناسبة، تكتسب فيها خبرة متجددة، خبرة متجردة تؤدى لأعمال مميزة، وإشارة التقارير المرفوعة عنه خلال سنوات خدمته على حسن تدريسه لتلاميذه.

٣- الشخصية : ويقصد بها توفر قدر معين من الصفات الشخصية والمهارات والقدرات والاتجاهات التى تساعده على أن يكون المشرف الناجح، وأما عن الكفاءات فهى كفاءات شخصية، ومنها : حسن الخلق فى معاملاته، وأن يكون متحمسًا ولديه الرغبة الصادقة فى الإشراف، ومتميزًا بالحكمة والموضوعية، وعلى قدر من الذكاء يمكنه من حل المشكلات، ولديه القدرة على الحوار والمشاركة، ولديه القدرة على التنظيم والتنفيذ واتخاذ القرارات ٢- الكفاءات العلمية والمهنية، من أمثلة ذلك أن يكون : جامعيًا

ذات تخصص عال، مارس التعليم لفترة مناسبة، ملمًا بالسياسة العامة للتعليم والثقافة العامة المناسبة له كقائد تربوى، ولديه معرفة كافية بمجالات علم النفس التربوى.

٣- كفاءات إدارية منها: القدرة على تحمل المسئولية والقيادة، والثقة بالنفس، وحسن تفهم مشكلات المعلمين وحلها، والجدية فى العمل وبذل أقصى جهد للإتقان .

٤- كفاءات التخطيط : أن يكون لديه القدرة على وضع خطة سنوية خاصة به وفق حاجات المعلمين، ووضع خطة أسبوعية يراعى فيها الأولويات وحاجة الميدان، ووضع خطة مرنة للمناهج الدراسية والمقرارات على أشهر السنة، ومساندة المدير فى وضع الخطة الخاصة بجداول المعلمين والتخطيط لدورات تدريبية قصيرة أو طويلة وفق الحاجات.

٥- كفاءات التنظيم : أن يكون لديه القدرة على تنظيم سير العملية الإشرافية بشكل يتحقق فيه الانسجام، وتوزيع المهام والأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية والعدالة فى توزيع المهام والأعمال بين المعلمين، والتنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية، وتحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

٦- كفاءات المناهج : وأن يكون لدية القدرة على : تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوى، والإشراف على تنفيذ المناهج والمشاركة فى وضع المناهج الدراسية وتقويمها وحل مشكلاتها، وتقديم المقترحات التحسينية التى تسهم فى إثراء المناهج.

٧- كفاءات العلاقات الإنسانية : أن يكون لديه القدرة على إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين والمجتمع المدرسى، واحترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم، وحسن تفهم مشكلات المعلمين.