

شكل (١) الوزن النسبي لمجالات معايير المشرفين التربويين



المجال	رقم المعيار	عدد المؤشرات	عدد الأسئلة	الوزن النسبي	الوزن النسبي للمجال
القيادة والإشراف	١.٢٥.٦	٦	٤	٥,٣%	٤١,٣%
	٢.٢٥.٦	٥	٦	٨%	
	٣.٢٥.٦	١٠	٦	٨%	
	٤.٢٥.٦	٧	٩	١٢%	
	٥.٢٥.٦	٥	٦	٨%	

المعيار: 2.25.6: توظيف المفاهيم والمهارات القيادية في الميدان التربوي.

1. يميز بين النظريات الأساسية في القيادة.
2. يستشعر أهمية القيادة وتوظيفها في العمل الإشرافي.
3. يوظف الأنماط القيادية المختلفة في ممارسات العمل الإشرافي.
4. يمارس اتخاذ القرارات وفق الأسس العلمية وإستراتيجياتها.
5. يمارس مفاهيم ومهارات القيادة التربوية في المجال الإشرافي.



النموذج الرابع :

المجال : القيادة والإشراف .

المعيار : توظيف المفاهيم والمهارات القيادية في الميدان التعليمي .

المؤشر : يميز بين النظريات الأساسية في القيادة .

السؤال :

مشرف يركز على إيجاد دافع مشترك بتحديد رسالة ملهمة ، وبناء منظومة قيم تركز على الصالح العام ، ولا يركز على التفاصيل الصغيرة في ممارسات المعلمين بل على درجة تحقق الهدف النهائي . هذا المشرف يتبنى القيادة :

الظرفية .

ج

التحويلية .

د

التشاركية .

أ

الديمقراطية .

ب

تبرير الإجابة :

الإجابة الصحيحة (د) ؛ فالقيادة التحويلية تهتم بالابتكار وإيجاد دوافع ملهمة وتتبنى قيم تركز على مصالح المجتمع ، والتأثير على التابعين لتحقيق أهداف المنظمة .

السؤال الثامن :

يتعامل مشرف تربوي مع المعلمين المتميزين الذين لديهم دافعية عالية للعمل بشكل مختلف عن المعلمين ذوي المهارات والدافعية المنخفضة . هذا المشرف يتبنى نظرية القيادة :

السلوكية .

ج

التشاركية .

د

الظرفية .

أ

التحويلية .

ب

1. يميز بين النظريات الأساسية في القيادة.

١ / المدارس الكلاسيكية (القديمة)

1. نظرية السمات (ستوغديل) | 📌 الشعار: "القائد يُولد ولا يُصنع"

القصة باختصار: تخيل أن القيادة عبارة عن "شجرة وراثية" أو جينات يولد بها الشخص! المفهوم: ركز (ستوغديل) على المواصفات الجسدية (مثل الطول والحدة) والعقلية (الذكاء الباهر) والنفسية (الثقة المطلقة) التي تجعل الشخص قائداً بالفطرة. في عين المشرف: يبحث في المدارس عن "المعلم الكاريزمي" الذي يمتلك هبة طبيعية بين زملائه وطلابه.

2. نظرية الدافعية الإنسانية (ماكغريغور) | 📌 الشعار: "قل لي كيف ترى الناس.. أقل لك من أنت"

القصة باختصار: سلوكك كقائد هو مرآة لنظرتك السيكولوجية للمحيطين بك. وقسم القادة إلى معسكرين: المعسكر الوردي (Y): يرى أن المعلمين مبدعون، يعشقون التطوير، ويتحملون المسؤولية (قيادة ديمقراطية محفزة). المعسكر الرمادي (X): يرى أن الناس كسالى، يهربون من العمل، ويحتاجون دائماً للعصا والرقابة (قيادة أوتوقراطية صارمة). في عين المشرف: يفهم ما يدور في عقل مدير المدرسة! هل يقود بالثقة والتمكين (Y) أم بالشك والتعاطيم (X)

3. النظرية السلوكية والشبكة الإدارية (بليك وموتون) | 📌 الشعار: "القيادة ميزان حساس"

القصة باختصار: القيادة هي رقصة على حبل مشدود بين كفتين: (الإنتاج والعمل) و (العلاقات والإنسانيات). وصنفوها في 5 أنماط شهيرة:

- النمط (9,1) "السلطوي": المهم الإنجاز، ومشاعر المعلمين في سلة المهملات!
- النمط (1,9) "النادي الاجتماعي": أهم شيء "القهوة والرضا"، والعمل يضيع لا مشكلة!
- النمط (1,1) "المنهار/المتساهل": قائد غائب في العسل، لا يهتم إنتاج ولا بشر.
- النمط (5,5) "منتصف الطريق": يسدد ويقارب، أداء متوسط ورضا متوسط.
- النمط (9,9) "قائد الفريق": النمط الذهبي المستهدف! إنتاج في القمة وعلاقات إنسانية دافئة ومحفزة.

🎯 4. النظرية الموقفية (فيريدلر) | 📌 الشعار: "لكل مقام مقال.. ولكل طقس لباس"

القصة باختصار: لا يوجد سوبرمان في القيادة يصلح لكل الأوقات! النمط الفاشل في مدرسة متميزة قد يكون هو النمط الأنجح في مدرسة تعاني من الفوضى الشديدة.

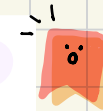
المفهوم: فاعلية القائد التربوي تعتمد على دمج 3 عناصر في الموقف:

1. العلاقة: هل يحبني الفريق ويثق بي؟

2. المهمة: هل الإجراءات واضحة كالشمس أم غامضة؟

3. السلطة: هل أملك صلاحيات حاسمة في يدي؟

في عين المشرف: هذه هي أدواتك السحرية للتنقل بمرونة؛ تصبح "توجيهياً ومباشراً" مع المعلم المستجد المرتبك، وتتحول إلى "ميسر وتمكيني وغير مباشر" مع المعلم الخبير المتميز



1. نظرية السمات (الصفات الموروثة للقائد).

2. النظريات السلوكية (أفعال القائد وتصرفاته: مهام مقابل علاقات).

3. النظريات الموقفية والشرطية (ربط القائد بالموقف والجاهزية).

4. النظريات الموقفية والتحويلية (المرونة لإحداث تغيير جذري وإلهام التابعين).

1. القيادة التحويلية :

الفلسفة: القائد هنا هو "مهندس التغيير ومُلهم التطوير". لا يكتفي بإدارة الوضع الحالي، بل يُحدث نقلة نوعية في فكر وأداء المرؤوسين. الأبعاد الأربعة الشهيرة لها (4Is):

1. الجاذبية والتأثير المثالي: القائد قدوة حسنة في سلوكه وأخلاقياته.
2. التحفيز الإلهامي: بث الحماس ورسم رؤية مستقبلية واعدة ومثيرة للفريق.
3. الاستشارة الفكرية: تشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي، ونقد الممارسات التقليدية، وابتكار حلول جديدة.
4. الاعتبار الإنساني (الاهتمام بالفرد): التعامل مع كل معلم بناءً على احتياجاته وظروفه الخاصة لمساعدته على النمو.

2. القيادة التبادلية / المعاملاتية :

الفلسفة: تقوم على مبدأ "العقد المتبادل" والمصلحة (المنفعة المتبادلة). الآلية: القائد يحدد الواجبات المطلوبة بدقة، ويستخدم أسلوب "الثواب والعقاب" أو "المكافأة مقابل الأداء" (إذا أنجزت ستحصل على تميز، وإذا قصرت ستُحاسب). الفرق بينها وبين التحويلية: التبادلية تحافظ على استقرار الوضع الراهن وتسيير العمل، بينما التحويلية تسعى لتغيير وتطوير الوضع الراهن بشكل جذري.

3. القيادة التشاركية / الديمقراطية :

الفلسفة: القيادة ليست حكراً على رأس الهرم، بل هي عملية تشاورية. الآلية: يشرك القائد المعلمين والمشرفين في عملية صنع القرار ورسم الخطط، مما يرفع من مستوى التزامهم بالمنظمة لأنهم يشعرون بأنهم شركاء في النجاح وليسوا مجرد منفذين.

4. القيادة الخادمة

الفلسفة: "الرئيس هو خادم الفريق أولاً". الآلية: يضع القائد احتياجات المعلمين ونموهم المهني والشخصي كأولوية قصوى قبل أي شيء آخر. دور المشرف هنا هو تذليل العقبات، وتوفير الموارد، وحماية الفريق ودعمه لينجحوا في صفوفهم

2. يستشعر أهمية القيادة وتوظيفها في العمل الإشرافي.

2. نظرية القيادة التحويلية

الجابذية والقذوة :

أن يكون المشرف أو القائد نموذجاً يحتذى به في التزامه المهني، وأخلاقياته، وعمقه المعرفي.

• **التحفيز الإلهامي** : القدرة على صياغة رؤية طموحة للمدرسة (مثل رفع نواتج التعلم أو التميز في تقويمات هيئة تقويم التعليم والتدريب) ونقل هذا الحماس للمعلمين لتبني الرؤية.

الاستشارة الفكرية : تشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي، وإعادة النظر في الطرق التقليدية للتدريس، وتجربة استراتيجيات مستحدثة دون خوف من الخطأ.

الاعتبار الفردي: التعامل مع كل معلم كحالة مستقلة، وفهم احتياجاته التطويرية الفردية، وتقديم الدعم والنمو المهني المخصص له. •

4. نظرية القيادة الخادمة

التطبيق الإشرافي: يتجلى هذا النمط عندما ينزل المشرف التربوي للميدان كـ "ميسر ومعين" للمعلم والمدير؛ فيستمع لاحتياجاتهم، ويوفر لهم الوسائل التعليمية، ويساعدهم في حل المشكلات المهنية والبيئية داخل المدرسة، بدلاً من دور المفتش الذي يبحث عن نقاط الضعف فقط.

1. نظرية القيادة الموقفية / الظرفية،، نموذج هيرسي وبلانشارد

النمط التوجيهي : يُستخدم مع المعلمين المستجدين (جاهزية منخفضة، حماس عالي). هنا يركز المشرف على إعطاء تعليمات واضحة ومحددة حول التخطيط وإدارة الصف.

النمط الإرشادي/التدريبي يُستخدم مع معلم يمتلك بعض المهارات لكنه يواجه صعوبات أو تراجع في الدافعية. يركز المشرف هنا على التوجيه والدعم النفسي معاً.

فاطمه الشعلان

النمط الداعم/المشارك : يُستخدم مع معلم يمتلك مهارات عالية ولكن لديه تردد أو قلق (جاهزية مهنية عالية، دافعية متذبذبة). يشارك المشرف في اتخاذ القرار دون فرض آراء.

النمط التفويضي : يُستخدم مع المعلمين الخبراء والمتميزين (كفاءة عالية ودافعية مرتفعة). يمنحهم المشرف كامل الصلاحية لإدارة مبادراتهم وتطوير مشاريعهم، ويكتفي بالإشراف العام.

3. نظرية القيادة التبادلية / المعاملاتية

يوظف هذا النمط في الجوانب الإدارية الصارمة التي لا تقبل الاجتهاد؛ مثل الانضباط المدرسي، الالتزام بمواعيد الحضور والغياب، دقة رصد الدرجات .

• **آليتها**: يعتمد القائد فيها على نظام الحوافز (الخطابات الشكر، درجات الأداء الوظيفي المتميزة) للملتزمين، وتطبيق الإجراءات النظامية بحق المقصرين.

النظريات الأساسية في القيادة



الأثر المتوقع على البيئة المدرسية	متى يوظفها المشرف في الميدان؟	النظرية القيادية
عدالة في التوجيه وتقديم دعم مخصص لكل فئة.	عند زيارة معلمين تتفاوت خبراتهم (بين مستجد وخبير).	الموقفية
بناء بيئة مدرسية مبتكرة ومحفزة ذاتياً للتطوير.	عند بناء خطط التحسين المدرسي وسد الفجوات التعليمية.	التحويلية
ضبط الميدان إدارياً وتنظيمياً وضمان الامتثال.	عند متابعة الالتزام بالأنظمة، والتعاميم الوزارية، وحالات الغياب.	التبادلية
تعزيز الثقة بين المشرف والمعلم وبناء بيئة آمنة تربوياً.	عند تقديم الدعم الفني، وورش العمل، وتطوير الممارسات التدريسية.	الخادمة

3. يوظف الأنماط القيادية المختلفة في ممارسات العمل الإشرافي.

هذا المؤشر ينتقل بك من الجانب المعرفي النظري (الذي يكتفي بالتمييز بين النظريات) إلى الجانب التطبيقي والعملي الميداني. والمقصود به أن المشرف التربوي لا يتبع أسلوباً قيادياً واحداً ثابتاً مع جميع المعلمين أو في كل المواقف، بل يمتلك المرونة الكافية لتشخيص الموقف واختيار النمط الأنسب الذي يحقق الهدف التربوي ويمكن المدرسة.



يتم إسقاط الأنماط القيادية الأربعة مباشرة في الممارسات الإشرافية اليومية كالتالي:

• النمط التوجيهي :

• الممارسة الإشرافية: يُستخدم مع **المعلمين المستجدين** الذين يمتلكون حماساً عالياً ولكنهم يفتقرون للخبرة وإدارة الصف. هنا يقدم المشرف خطأً جاهزة، وتوجيهات صريحة ومحددة، ويزور المعلم بكثرة لضبط أساسيات التدريس.

• النمط الإرشادي/التدريبي :

• الممارسة الإشرافية: يُستخدم مع المعلم الذي يمتلك بعض المهارات لكنه يواجه صعوبات أو تراجعاً في دافعيته. يقوم المشرف هنا بتقديم التوجيه الفني مع تقديم **الدعم النفسي والتشجيع**، ومناقشة الأسباب لمساعدته على تخطي العقبات.

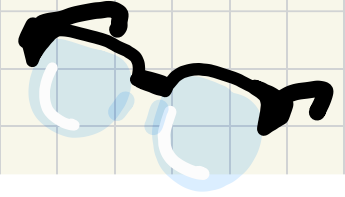
فأهمه الشعلان

• النمط الداعم/المشارك :

• الممارسة الإشرافية: يُستخدم مع المعلم ذي الكفاءة والمهارة العالية لكنه يتردد في مبادراته أو يعاني من تذبذب الدافعية. يركز المشرف هنا على الدعم، ويشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل المدرسة دون فرض آراء فوقية، لتعزيز ثقته بنفسه.

• النمط التفويضي :

• الممارسة الإشرافية: يُستخدم مع **المعلمين الخبراء والمتميزين**. يمنحهم المشرف كامل الصلاحية لإدارة مبادراتهم، وتطوير مشاريعهم، ورئاسة لجان التميز، ويقتصر دور المشرف على الإشراف العام والدعم عند الحاجة فقط، تماشياً مع مستهدفات تمكين المدرسة.



تتطلب الممارسات الإشرافية أحياناً التنقل بين أنماط قيادية أخرى حسب طبيعة الحدث الإداري أو التعليمي:

1. القيادة الديمقراطية / التشاركية:

- متى يمارسها المشرف؟ عند بناء الخطة الإشرافية، أو تصميم الخطط التحسينية للمدرسة بناءً على مؤشرات التقويم الذاتي (ETEC).
- كيفية التوظيف: إشراك الهيئة التعليمية والإدارية في تشخيص الواقع، وسماع مرئياتهم، وصناعة القرار معاً لضمان التزامهم بالتنفيذ.

2. القيادة التحويلية :

- متى يمارسها المشرف؟ عند قيادة التغيير والتطوير التربوي في المدارس التي تعاني من انخفاض الأداء أو عند إدخال ممارسات تعليمية جديدة.
- كيفية التوظيف: التركيز على إلهام المعلمين، وتحفيز طاقاتهم الكامنة، وبناء رؤية مشتركة، والاهتمام بالتطوير المهني الفردي لكل معلم.

3. القيادة الإجرائية / المعاملاتية :

- متى يمارسها المشرف؟ في الجوانب التنظيمية الإدارية البحتة التي لا تحتل الاجتهاد الفردي.
- كيفية التوظيف: متابعة الالتزام بالأنظمة، وتوثيق الإجراءات، والتقيد بالتعاميم الوزارية والجدول الزمني لحالات رعاية الطلاب وحمايتهم، وربط الأداء بالتقويم والتحفيز الرسمي.

4. يمارس اتخاذ القرارات وفق الأسس العلمية وإستراتيجياتها.

1. خطوات "الأسس العلمية" لاتخاذ القرار الإشرافي:

- يمارس المشرف التربوي في هذا المؤشر دوراً علمياً يتكون من عدة مراحل متسلسلة:
- تحديد وتشخيص المشكلة بدقة: (مثال: تشخيص انخفاض درجات الرياضيات ليس كضعف عام، بل كضعف محدد في مهارة "الهندسة").
- جمع البيانات وتحليلها: استخدام الأرقام والإحصاءات المتاحة في الميدان (مثل تقارير منصة مدرستي، أو نتائج اختبارات نافس).
- طرح البدائل والحلول ومقارنتها: دراسة الإيجابيات والسلبيات، والتكلفة والوقت لكل حل مقترح.
- اختيار الحل الأمثل وتطبيقه: بناءً على الموازنة العلمية.
- المتابعة والتقييم: قياس أثر القرار وتعديله إذا لزم الأمر.

فاطمه الشعلان

2. توظيف "إستراتيجيات" اتخاذ القرار :

- تتنوع الإستراتيجيات بحسب الموقف، والمشرف الذكي يعرف متى يطبق كل إستراتيجية:
- الإستراتيجية التشاركية : تُستخدم في القرارات الاستراتيجية الهامة (مثل وضع خطة التحسين للمدرسة). يشرك المشرف الإدارة والمعلمين لضمان قبولهم للقرار وتقليل مقاومته.
- الإستراتيجية الاستشارية : يستشير المشرف الخبراء والميدان، ولكنه يحتفظ بمسؤولية اتخاذ القرار النهائي بناءً على الرؤية النظامية.
- الإستراتيجية الموجهة/الحازمة : تُستخدم في الحالات الطارئة أو القرارات التنظيمية الصارمة التي لا تحتمل التأجيل، وتستند مباشرة إلى الأنظمة واللوائح الوزارية.

5. يمارس مفاهيم ومهارات القيادة التربوية في المجال الإشرافي.

هذا المؤشر يركز على الجانب التطبيقي والعملي للمشرف التربوي، حيث لا يكتفي بمعرفة النظريات، بل يُحيلها إلى ممارسات وسلوكيات يومية تفيد الميدان التعليمي.

ما المقصود بـ "القيادة التربوية" في المجال الإشرافي؟

القيادة التربوية ليست مجرد "إدارة" أو إصدار أوامر، بل هي عملية تأثير وتوجيه وإلهام للمعلمين والعاملين في المدرسة لتحقيق أهداف تعليمية متميزة. في العمل الإشرافي، يتحول المشرف من دور "المفتش" الذي يبحث عن الأخطاء، إلى القائد التربوي الذي يأخذ بيد المعلم ويطوّر مهاراته.

مفاهيم القيادة التربوية التي يمارسها المشرف:

على المشرف التربوي تطبيق عدة مفاهيم قيادية أساسية، ومنها:

• **القيادة الخادمة** : وضع احتياجات المعلمين والمدارس في المقدمة، وتقديم الدعم والموارد والبيئة المريحة لهم ليمارسوا عملهم بنجاح.

• **القيادة التحويلية** : إلهام المعلمين وتحفيزهم لتطوير أدائهم وتغيير طرق التدريس التقليدية إلى طرق حديثة ومبتكرة.

• **القيادة الموزعة / التشاركية**: إشراك المعلمين المتميزين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض المهام لهم (مثل قيادة مجتمعات التعلم المهنية) لبناء صف ثانٍ من القادة.

1-مهارة التوجيه والتدريب :

- الممارسة: تقديم ورش عمل، ودروس تطبيقية، وجلسات توجيه فردية لمساعدة المعلمين (خاصة المستجدين) على تمكين مهاراتهم الإستراتيجية.

2. مهارة الاتصال القيادي الفعال

القدرة على نقل الأفكار، والتوجيهات، والخطط التطويرية للميدان بوضوح، مع امتلاك مهارة "الإنصات النشط" للمعلمين وفهم التحديات التي يواجهونها دون إصدار أحكام مسبقة.

3-مهارة الذكاء العاطفي والاجتماعي

قدرة المشرف على ضبط انفعالاته، وفهم طبيعة ضغوط العمل التي يمر بها المعلمون ومدراء المدارس، وبناء علاقات إنسانية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل لدفعهم نحو الإنجاز.

فاطمه الشعلان

0- يمارس مفاهيم ومهارات القيادة التربوية في المجال الإشرافي

4. مهارة بناء وإدارة فرق العمل

القيادة التربوية ترفض العمل الفردي؛ لذلك يمارس المشرف دور "المهندس" الذي يجمع الكفاءات ويوزع الأدوار بناءً على نقاط القوة لدى كل معلم، لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية (PLCs).

5-مهارة إدارة النزاعات وحل المشكلات

البيئة المدرسية بيئة حيوية وقائمة على التفاعل الإنساني، مما يترتب عليه حدوث وجهات نظر متباينة أو نزاعات (بين المعلمين والمدير، أو بين المعلمين أنفسهم، أو مع أولياء الأمور). المشرف القائد يتدخل كـ "حكم تربوي متزن" يحل المشكلات استناداً إلى الأنظمة وبما يحفظ مصلحة البيئة التعليمية.

6. مهارة تمكين الآخرين وصناعة قادة

الصف الثاني

القائد التربوي الحقيقي لا يحتكر الصلاحيات ولا يسعى لربط كل صغيرة وكبيرة بشخصه، بل يمارس "التفويض الذكي" لتمكين المعلمين المتميزين ومنحهم مساحة للابتكار وقيادة المبادرات.

تدريبات

1/ أثناء تقييم مشرف تربوي لأساليب الإدارة بمدارس قطاعه، لاحظ أن أحد المديرين يرى أن قدرة المعلمين على الإنتاجية تعتمد حصراً على الدوافع المادية الخارجية والرقابة الصارمة (وفق نظرية X)، بينما يؤمن مدير آخر بأن المعلمين يمتلكون دافعية ذاتية للنمو والابتكار (وفق نظرية Y). أي النظريات القيادية الكلاسيكية تُصنف هذه الأنماط بناءً على افتراضات القادة التربويين نحو مرؤوسيهـم؟

الإجابة الصحيحة: (د)

تبرير الحل: نظرية (X و Y) التي صاغها العالم دوجلاس ماكغريغور تقع ضمن النظريات السلوكية والدافعية الكلاسيكية في القيادة والإدارة؛ حيث تميز بوضوح بين النظرة التشاؤمية السلطوية للموظف (X) والنظرة الإيجابية التمكينية (Y)، والتميز بينهما أساسي للمشرف التربوي لفهم سلوك القيادات المدرسية وتطويرها

- أ) نظرية السمات القيادية لـ (ستوغديل).
- ب) النظرية السلوكية والشبكة الإدارية لـ (بليك).
- ج) النظرية الموقفية في القيادة لـ (فيريدلر).
- د) نظرية الدافعية الإنسانية لـ (ماكغريغور).

2/ يرتكز الفكر الإشرافي الحديث على تصنيف القادة التربويين وفق قدراتهم على إحداث التغيير؛ فالقائد الذي يركز على صياغة رؤية ملهمة، وتحفيز المعلمين فكرياً، وتقديم الدعم الفردي لهم لتجاوز التوقعات، يختلف عن القائد الذي يعتمد على مبدأ التبادل والمكافآت المشروطة. ما المفهوم العلمي الدقيق الذي يميز النمط الأول عن الثاني؟

الإجابة الصحيحة: (ب)

تبرير الحل: القيادة التحويلية تمثل الجيل الحديث من نظريات القيادة التي تميزت بالتركيز على التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي للمعلمين لدفعهم نحو الإبداع والتغيير المستدام، بخلاف القيادة التبادلية التي تقف عند حدود الممارسات الروتينية والمصالح المتبادلة

- أ) القيادة التبادلية الإجرائية المباشرة.
- ب) القيادة التحويلية التطويرية الملهمة.
- ج) القيادة الأوتوقراطية المركزية الصارمة.
- د) القيادة الترسلية الحرة غير الموجهة.

3/ يرى مشرف تربوي خبير أن غياب الدور القيادي للمشرف يحول ممارساته الفنية إلى مجرد أعمال روتينية جافة لا تحدث أثراً في نمو المعلمين. أي الممارسات التالية تعكس استشعار المشرف التربوي للأهمية القصوى لـ "القيادة النمائية" وتوظيفها الفعلي أثناء الزيارات الصفية؟

الإجابة الصحيحة: (ج)

تبرير الحل: توظيف القيادة في العمل الإشرافي يتطلب تحويل الممارسات من طابعها التفتيشي التقييمي إلى طابع "نمائي تمكيني". الخيار (ج) يعكس الاستشعار الحقيقي للأبعاد القيادية، حيث يركز المشرف على بناء وتطوير فكر المعلم وجعله ممارساً تأملياً قادراً على قيادة تطوير أدائه ذاتياً

- أ) الاكتفاء برصد الأخطاء الفنية في دفتر المعلم ومغادرة الفصل دون نقاش مهني مباشر.
- ب) إلزام المعلمين بتطبيق استراتيجيات محددة سلفاً دون مراعاة الفروق الفردية ومستويات الطلاب.
- ج) تحويل جلسة المداولة البعدية إلى منصة حوارية تهدف لتمكين المعلم وبناء كفاءته التدريسية.
- د) تفويض مدير المدرسة بالكامل بمسؤولية تقييم وتطوير الأداء الفني لكافة معلمي التخصص

4/ كشفت نتائج الاختبارات الوطنية في إحدى المدارس المسندة لمشرف تربوي عن تدنٍ حاد ومفاجئ في نواتج تعلم الطلاب، مما يتطلب تدخلاً عاجلاً وفورياً لبناء خطة إنقاذ تنظيمية ومحددة الوقت. أي الأنماط القيادية يُعد "التوظيف الأنسب والأكثر فاعلية" للمشرف في هذا الموقف الطارئ؟

- أ) النمط الديمقراطي التشاركي، عبر فتح باب النقاش الممتد لعدة أسابيع لاستطلاع آراء المجتمع المحلي.
- ب) النمط العاطفي البحتي، بالتركيز على تطيبب الخواطر وتجنب مساءلة المقصرين حفاظاً على العلاقات.
- ج) النمط الترسلّي الحر (الدبلوماسي)، بترك الحرية الكاملة لكل معلم للاجتهد الفردي حسب رؤيته.
- د) النمط التوجيهي الصارم (الأوتوقراطي)، لتحديد المسؤوليات الدقيقة، ورسم آليات المعالجة الفورية المباشرة.

الإجابة الصحيحة: (د)

تبرير الحل: وفقاً للنظرية الموقفية في القيادة، فإن المشرف الخبير يتميز بمرونة نمطه القيادي تبعاً لمتغيرات الموقف؛ فالمواقف والأزمات الطارئة والمقيدة بجدول زمني ضيق جداً (مثل التدني المفاجئ والخطير لنواتج التعلم) تتطلب نمطاً توجيهياً (أوتوقراطياً مهنيّاً) عاجلاً وحاسماً لرسم أطر العمل وحوكمة المسؤوليات قبل الانتقال لاحقاً للأنماط التشاركية

5/ يقود مشرف تربوي خبير مجتمع تعلم مهني (PLC) يضم مجموعة من معلمي التخصص بهدف صياغة أطر عامة لمعالجة الفجوات التحصيلية بالإدارة. أي الممارسات القيادية التالية تُعد الشاهد الأقوى على امتلاكه لمهارة "التفويض والتمكين المهني" كأحد المفاهيم القيادية المتقدمة؟

- أ) إدارة اللقاء بمفرده، واحتكار الحديث طوال الوقت، وتوجيه المعلمين لتنفيذ رؤيته الخاصة حرفياً.
- ب) إسناد قيادة الجلسات الفنية للمعلمين المتميزين بالتناوب، ودعمهم بالموارد اللازمة لصناعة الحلول التعليمية.
- ج) الطلب من المعلمين قراءة الأدلة الوزارية صامتين دون السماح لهم بتقديم أي مداخلات نقدية.
- د) حصر المهام القيادية والتنظيمية في المشرف التربوي نفسه خوفاً من عدم جدية المعلمين في التنفيذ.

الإجابة الصحيحة: (ب)

تبرير الحل: مهارة التمكين والتفويض هي أسمى مهارات القيادة التربوية الإشرافية؛ حيث يسعى المشرف الخبير إلى صناعة "قادة صفوف وقادة تغيير" في الميدان. الخيار (ب) يعكس ذلك عملياً من خلال نقل سلطة إدارة المحتوى الفني للمعلمين المتميزين وتوفير الدعم لهم، مما يعزز دافعيتهم الداخلية ويحقق التطور المستدام لنواتج التعلم