



وزارة التربية والتعليم  
Ministry of Education

وزارة التربية والتعليم

وكالة الوزارة للتعليم

الإدارة العامة للإشراف التربوي

# منظومة قيادة الأداء الإشرافي

مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية  
مؤشرات الأداء الإشرافي النوعية  
مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسية  
أداة قياس بناء الخطط الإشرافية  
أداة قياس تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية

**"لا ندير إلا ما نقيس"**

نسخة معتمدة

٢

م	الموضوعات	رقم الصفحة
١	المقدمة	٣ - ٤
٢	قيادة الأداء	٤ - ٥
٣	مراحل قيادة الأداء	٦ - ٧
٤	أهمية قيادة الأداء الإشرافي	٨
٥	مؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم	٩ - ١٢
٦	إدارة المنظومة	١٣ - ١٧
٧	ضوابط الدعم والمساءلة والمحاسبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي	١٨
٨	الأداة الأولى : مؤشرات الأداء الإشرافي الكمي	١٩
٩	مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم	٢٠ - ٢٥
١٠	آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي الكمي	٢٦ - ٣١
١١	النماذج الإرشادية لمؤشرات الأداء الإشرافي الكمي	٣٢ - ٣٦
١٢	شرح طريقة استخدام نماذج مؤشرات الإشراف التربوي	٣٧ - ٤٢
١٣	الأداة الثانية : مؤشر الأداء الإشرافي النوعي	٤٣
١٤	آلية تطبيق مؤشر الأداء الإشرافي النوعي والمدرسي	٤٤ - ٥٠
١٥	أداة مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي	٥١ - ٦٩
١٦	الأداة الثالثة : مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي	٧٠ - ٨٣
١٧	الأداة الرابعة : تقويم بناء الخطط الإستراتيجية الإشرافية	٨٤
١٨	خطوات إعداد أداة قياس بناء وتنفيذ الخطط الإستراتيجية	٨٥ - ٨٧
١٩	أنواع الصدق	٨٨ - ٩١
٢٠	تحليل محتوى الخطط الإستراتيجية	٩٢ - ١٠٢
٢١	مستويات تطبيق تقويم الخطط الإستراتيجية	١٠٣ - ١٠٤
٢٢	إجراءات وعمليات تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التربية والتعليم	١٠٥
٢٣	النماذج المعتمدة للخطة	١٠٦ - ١١٦
٢٤	الأداة الخامسة : تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإستراتيجية الإشرافية	١١٧ - ١٢٦

## المقدمة :

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين الذين نشروا العلم في الآفاق للعالمين وبعد.

فإن وزارة التربية والتعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف وسعيًا منها للتطوير المستمر للأداء الإشرافي في الميدان التربوي اتجهت إلى تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي وهو منهج إستراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات ذات الأداء الفعال حول العالم .

إن عدم قيادة الأداء في مؤسسة ما يترك آثاراً سلبية متعددة منها وجود جهود كبيرة وإجهاد في العمل دون تحقيق نتائج تذكر و يعود إلى الحاجة للتركيز في الأداء بتوجيه الجهود في اتجاهات مرغوبة بدل إنهاكها في أعمال ذي أثر محدود و القدرة على معرفة موطن الخلل بدقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها وهو ما يحققه نظام قيادة الأداء بفعالية عالية ، ومنها أيضاً مكافأة الفشل وتغيب النجاح فكلاهما لا يمكن التعرف عليه بدون القياس مما يؤدي إلى تدهور الأداء في المؤسسة ، والمشكلة الكبرى هي إن الأداء بحاجة إلى أجهزة إنذار مبكر تتعرف على مواطن الخلل وتحذر منه بصوت عالي وقد يكون مزعج أحياناً إلا أنه بلا شك يحذر قيل وقوع الكارثة وفي حال عدم وجوده تبقى الكلمة فيها لثلاث فئات فئة الانطباعات وفئة المصالح واجتهادات مخلصين بينها صراع تسحب جميعها الأداء في اتجاهات متعددة تبعاً لقوة السحب ، وإذا رأيت مؤسسة تجارية أو قطاعاً عاماً وأعجبك أداؤها فأعلم أن وراءها نظام فعال لقيادة الأداء .

إننا أولى الناس بإتقان العمل استجابة لدعوة النبي - عليه الصلاة والسلام - ولحجم الإنفاق على التعليم ولوجود كفاءات متميزة ، ورغم الصعوبات تم - بحمد الله - تصميم وتفعيل منظومة قيادة الأداء الإشرافي التي تشمل خمس أدوات لقياس الأداء الإشرافي من مختلف أبعاده وهي :

- ١ . مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية .
- ٢ . مؤشرات الأداء الإشرافي النوعية .
- ٣ . مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسية .
- ٤ . أداة قياس بناء الخطط الإشرافية .

٥. أداة قياس تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية .

والمنظومة هي صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافية تشمل جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة وبطرق مختلفة منها الفردي والجماعي (فرق) من مستفيدين ومن عاملين ومن متخصصين (أخصائيي تقويم) ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة وتحدد المنظومة آليات للتحليل منها إلكتروني ويدوي فردي وجماعي وتقوم المنظومة على إصدار أحكام وتحديد لمواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والوضوح بناءً على معايير أداءية محكمة تناسب البيئة ومؤشرات تحدد اتجاهات الأداء المرغوب؛ بنيت بعناية فائقة ومررت بمراحل كثيرة ومتعددة وتبني المنظومة برامج متعددة للتصحيح وتستند المنظومة إلى منهجية تقديم الدعم في جميع نتائج المؤشرات وتحصر المسألة والمحاسبة في تعمد التزويد ببيانات خاطئة للتظليل أو عدم الاستجابة لإجراءات التصحيح.

## قيادة الأداء

تستخدم ثلاث مصطلحات بمعنى متقارب لنظام يهدف إلى القدرة على التحكم والسيطرة والتأثير على الأداء بقصد ضمان الوصول إلى الهدف فيستخدم مصطلح الرقابة على الأداء و مصطلح إدارة الأداء و مصطلح قيادة الأداء والمفهوم الشائع لمصطلح الرقابة الذي يساوي ذلك المعنى بمراقبة الأشخاص مفهوم منفرد وطارد ومشوه والمقصود هو (القدرة على التحكم) أو (القدرة على التأثير) والمراقبة والقيادة هنا تعني (ضمان الوصول إلى الهدف) دون حدوث انحراف.

## العالم يتحول إلى قيادة الأداء

- ميراليتش أحد أكبر الشركات المالية رأس مالها ١.٦ تريليون دولار لها ٣٧ فرع حول العالم مرشدا إستراتيجي للحكومات انتقلت من التقييم السنوي لأداء الموظفين إلى إدارة الأداء يوجد موقع على الكومبيوتر يمكن المديرين من استخدامه للحصول على معلومات عن كل جوانب إدارة الأداء هدفها ( هذا ما هو متوقع منك ؟ كيف نقدم لك الدعم ؟ كيف سنتخذ قرار على درجة التجاوب مع إجراءات التصحيح ؟ )
- شركة سمنز الألمانية ( هواتف محمولة وشبكات كومبيوتر ) توظف ٤٧٥٠٠٠ شخص في ٩٠ دولة تعتمد إدارة الأداء على ثلاث ركائز
  - ١- تحديد أهداف واضحة يمكن قياسها .
  - ٢- تطبيق أعمال محدودة وثابتة .
  - ٣- فرض نتائج محدودة .
 ( إدارة الأداء التي لا تفيد في تحديد درجة إسهام العاملين في تحقيق الأهداف القابلة للقياس لا تعتبر نظام إدارة أداء )
 

٩٦% من الشركات الاسترالية تطبق بعض أنواع إدارة الأداء .
- نتائج مسح ٢٧٨ منظمة من ١٥ دولة ٩١% منها تطبق نظام إدارة الأداء
- لويس رئيس الإدارة في شركة سيرس ثالث أكبر خط لبيع التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية بدخل ٥٥ مليون دولار و ٣٩٠٠ محل ٣١ مليون مكالمة خدمة سنوية استخدم قيادة الأداء في تغيير الأولويات كتشجيع اتصال القيادة بالموظفين ليقضي ٣ أيام أسبوعيا في المحلات وتشجيع السلوكيات المرغوبة .

## الأداء والتخطيط والقياس

قياس الأداء هو المرحلة السادسة من مراحل التخطيط الإستراتيجي وهي مرحلة الضبط الإستراتيجي أو قيادة الأداء، فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف سواء كانت على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمالها وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويشمل أداء الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية وأداء

المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية، وقياس الأداء الفردي، يتكون من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمعامله المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها.

ويُقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله من حيث الكم والنوع ويستخدم الرئيس المباشر مقاييس أو مؤشرات عديدة منها مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء والمستفيدين وفق مؤشرات الرضا عن مناخ العمل، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

## مراحل قيادة الأداء

### المرحلة الأولى: المسح المبني:

المسح الداخلي - المسح الخارجي - قوائم المسح - قوائم الاستبيان

### المرحلة الثانية: التعرف على الأهداف

الأهداف الوصفية - الأهداف المحددة - الأهداف العامة - الأهداف الجزئية - الأهداف النهائية - الأهداف المرحلية - الأهداف في النشاط العام والخاص

### المرحلة الثالثة: الاختيار الأولى للمؤشرات واستنباطها

استنباط مؤشرات تقويم الفعالية - استنباط مؤشرات تقويم الكفاءة.

### المرحلة الرابعة: التأكد من سلامة البيانات

طبيعة البيانات - وضوح القواعد المحاسبية والالتزام باتباعها - وحدة المفاهيم والقواعد المحاسبية - توحيد الإجراءات المحاسبية - الالتزام بمبدأ الثبات - تطبيق الرقابة النظامية.

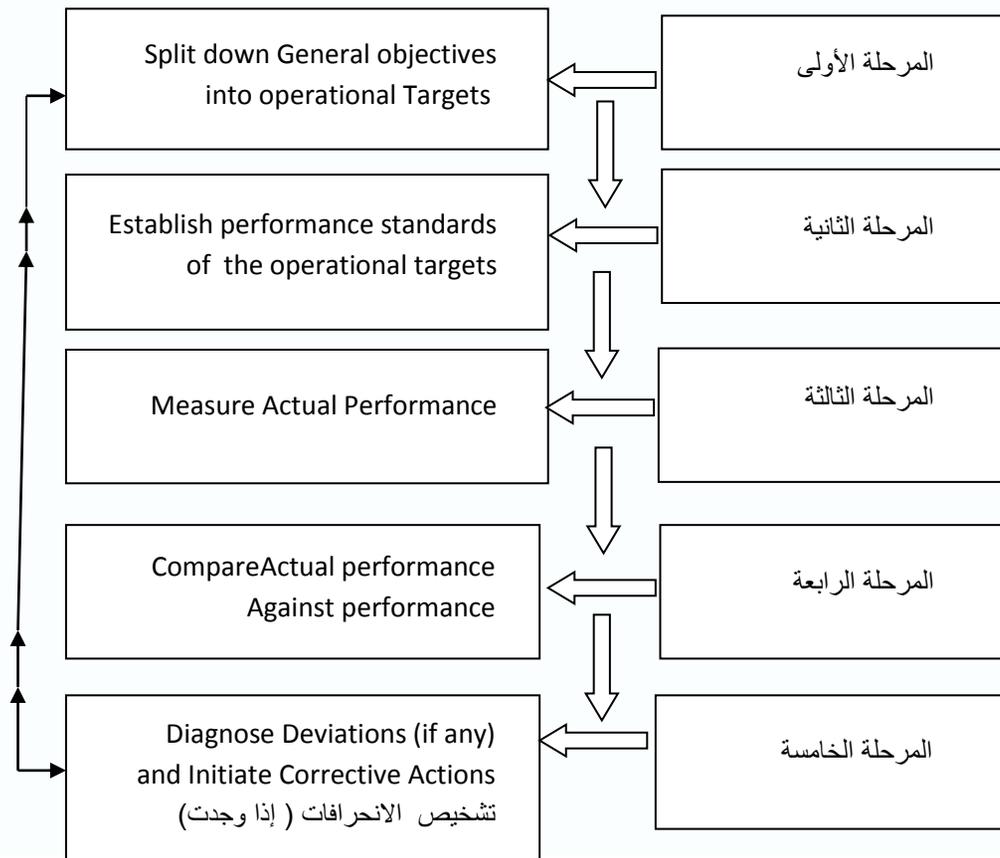
## المرحلة الخامسة: التحليل والتشخيص

الدراسة والتحليل - المقارنات - استخدام المؤشرات الرئيسية - اشتقاق المؤشرات التفصيلية - استقراء الاستبيانات

## المرحلة السادسة: إعداد التقرير بالنتائج والتوصيات

مقومات التقرير - الوضوح - إبراز الجوانب السلبية والإيجابية - الاعتدال والموضوعية - التوقيت المناسب - تناسب التقرير مع المستوى الإداري - أنواع التقارير

## مراحل تقويم الأداء المؤسسي



## أهمية قيادة الأداء الإشرافي:

### قيادة الأداء الإشراف يتنقل الأداء من ( ١ ) إلى (١٠)

\* من أداة إلى أدوات

\* من تقارير إلى مؤشرات

\* من السرية إلى الشفافية

\* من موسمي إلى مستمر

\* من فردي إلى مؤسسي

\* من اجتهادات إلى نظام

\* من وظيفي إلى التغذية الراجعة

\* من انطباعات إلى معايير

\* من أسلوب واحد إلى أساليب متعددة

\* من جهود مرهقة إلى عمل مركز

## مؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم:

أولاً: أهداف ووظائف وضوابط مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم .

الهدف العام	تحسين فعالية وكفاءة مكاتب التربية والتعليم و إدارات الإشراف التربوي.
الهدف الإجرائي	وصف مستمر لأداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم وفق المعايير والنتائج المحددة.
وظائفه	<ul style="list-style-type: none"><li>- وصف أداء مكاتب التربية والتعليم وإدارات الإشراف التربوي بصفة مستمرة .</li><li>- تحديد اتجاه التغير الذي حدث في أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم .</li><li>- التشخيص الدقيق التفصيلي للأداء الإشرافي</li><li>- التحذير من جوانب الضعف في إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم .</li><li>- تمكين مدير الإشراف التربوي و مدير المكتب والمشرفين التربويين من إيجاد أداة تقويم ذاتي.</li><li>- تركيز الأداء الإشرافي في اتجاهات مرغوبة</li><li>- إيجاد بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال في مكاتب التربية والتعليم وإدارات الإشراف التربوي.</li></ul>

<p>ضوابط عامة يجب أن تتوافر في المؤشر (ماذا تريد؟)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهل وسلس يفهمه الجميع .</li> <li>- التركيز على الأداء الأساسي.</li> <li>- يعطي صورة واضحة بصفة مستمرة للأداء.</li> <li>- يُوجد بيئة تنافسية تدفع نحو الإنجاز .</li> <li>- يحدد مواطن الخلل في الأداء بدقة ولا يفسر ولا يحلل الأسباب .</li> <li>- يمكن من التقويم الذاتي للأداء .</li> <li>- لا يحمل أعباء جديدة للمشرف أو المكتب .</li> <li>- يوجه الأداء نحو التوجه المحدد في تعميم تنظيم العمل الإشرافي بدقة .</li> <li>- يوجد أداة جديدة غير التقارير لتقويم الأداء (تعدد الأدوات يرفع المصداقية) .</li> <li>- يرتب إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم وفق الأداء.</li> <li>- يُطور بشكل تدريجي بإسهام فاعل من إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية .</li> <li>- يمزج بين الكمي والنوعي بدرجة مناسبة لمراحل البناء .</li> </ul>
--	--

## المؤشر

### فحص دقيق يحدد مواطن الألم بدقة

تطبيق المؤشرات على أقسام الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم والأداء الإشرافي في المدارس يرفع مستوى الأداء ويحدد مواطن القوة والضعف بصفة مستمرة ويحقق المنافسة والشفافية

## الضوابط في التوثيق (الشواهد) :

١. المؤشرات لا يفرض أي نوع من الشواهد، والمطلوب من الإدارة أو المكتب الشواهد المعتادة المستخدمة قبل العمل بالمؤشر.
٢. حفظ الشواهد كما هو معتاد يكون لدى المشرف التربوي وليس لدى أخصائي التقويم أو غيره .
٣. عدم وجود شاهد يساوي عدم التنفيذ في المؤشر .

## عبء العمل على المشرف / المشرفة التربوي/ة من تطبيق نظام قيادة الأداء :

- المنظومة لم تدرج أي عمل جديد أو مبتكر على الإشراف التربوي بل هي أعمال اعتيادية ينفذها الإشراف التربوي قبل تطبيق المنظومة والمؤشرات
- عبء العمل على المشرف تم احتسابها للمرونة على ( ٢٤ ) أسبوع فقط أي أنه يستطيع تحقيق المعايير الواردة في المؤشر في تلك الفترة من العام الدراسي وتمثل ٦٦.٦ % أي إن هناك ( ١٢ ) أسبوعاً لم تدخل في احتساب عبء العمل لأداء مهام أخرى وتمثل ٣٣.٣ %
- لم تفرض المنظومة أي شواهد (توثيق) جديدة محددة وإنما تطالب بالتوثيق المتعارف عليه قبل المنظومة
- تصميم المنظومة بجميع أجزائها حكمت على عدة مستويات وبأكثر من أسلوب ومن شريحة واسعة من المشرفين والقيادات والتغذية الراجعة الناتجة من عمليات التطبيق كانت أفضل أنواع التحكيم واتخاذ القرارات كان على توجه الغالبية وتوجه القيادات وتبقى بعض الآراء المخالفة على نوع التصميم وليس على هدفه امراً طبيعياً
- هناك إجماع من جميع شرائح المجتمع الإشرافي على أهمية المنظومة ومؤشراتها في توجيه الأداء ووحدة الهدف .

## تصنيف فئات الأداء الإشرافي:

تصنف إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم تصنيفاً رتبياً وفتوياً و يختلف نوعه وفق الاحتياجات ففي مؤشر الأداء الإشرافي الكمي تصنف تصنيفاً معيارياً لا محكياً وفي باقي المؤشرات تصنف تصنيفاً محكياً إلى خمس فئات على النحو التالي :

- أداء مميّز : (أخضر)
- أداء جيد : (برتقالي)
- أداء متوسط : (أصفر)
- أداء قليل : (بنّي)
- أداء غير مناسب : (أحمر)

## إدارة المنظومة:

تدير المنظومة إدارة التطوير في الإدارة العامة للإشراف التربوي وتتكون من إدارة للمؤشرات وإدارة تقنية وإدارة للرقابة والدعم .

## المصطلحات الإجرائية لمجالات المؤشرات:

المجال	التعريف الإجرائي
الزيارة الصفية الزيارة الفنية للمدير والوكيل	زيارة المشرف التربوي للمعلم المسند إليه زيارة مستقلة حصة كاملة داخل الصف لرصد النشاطات التعليمية والتربوية وملاحظة التفاعل الصفّي وتقويم أداء المعلم والوقوف على أثره في طلابه . و الزيارات الفنية للمدير والوكيل . <b>ملاحظة :</b> زيارة مستقلة ؛ ليس منها الزيارة لغرض برنامج تبادل الزيارات أو حضور الدروس التطبيقية .
إستراتيجيات التدريس	هي الخطوات المنظمة التي يطبقها المعلم في الموقف التعليمي لتحقيق أهداف الدرس . تطبيق إجمالي معلمي المشرف المسندين لعدد محدد من استراتيجيات مختلفة وموثقة في الإعداد الكتابي أثناء الزيارة الصفية للمشرف ،
الدرس التطبيقي	هو الدرس المخطط له من قبل المشرف التربوي أو من يختاره بحيث يتناول موقفا تعليميا أو توظيفا لتقنية حديثة أو توضيحا لطريقة تدريسية ؛ بحيث ينفذ أمام مجموعة من المعلمين المسندين لإكسابهم خبرة مباشرة لتطوير أدائهم المهني . درس مستقل ؛ ليس منه الدروس المنفذة في أساليب أخرى كتبادل الزيارات ونحوه .
الورش التربوية	هي نشاط تعاوني عملي مستقل لمجموعة من المعلمين يعده ويخطط له المشرف التربوي لعدد من معلميه المسندين ؛ يعمل فيه المشتركون أفرادا وجماعات في وقت واحد متعاونين من أجل دراسة مشكلة تربوية أو إنجاز عمل ما . ورشة مستقلة ؛ ليس منها الورش التي تعقد خلال الدورات التدريبية أو أثناء اللقاءات التربوية .

### إضاءة:

المعيار هو حدود القبول أو الرفض بمعنى ؛ هو النقطة المرجعية للأداء .

### إضاءة:

معايير وضوابط في إستراتيجيات التدريس :

- أن تكون تطبيقاً داخل الصف وليس تدريباً أو توعية.
- أن يطبق إجمالي المعلمين عدد محدد من استراتيجيات مختلفة وليس معلماً بذاته.
- أن تطبق بعدد محدد من إستراتيجيات في العام الدراسي كحد أدنى .
- أن تكون الإستراتيجيات مختلفة عن بعضها البعض ولا يتكرر أي منها.
- أن تكون موثقة في الإعداد الكتابي
- إن تكون أثناء الزيارة الصفية للمشرف .
- لا يتطلب المشاهد تصوير دفتر الإعداد والتأشير عليه كافي .

اجتماع هادف يخطط له وينفذه المشرف التربوي لعدد من معلميه المسنين يشتمل على محاور محددة . لقاء مستقل ؛ ليس منه المداولات الإشرافية أو الاجتماع بالمعلم قبل أو بعد الزيارة الصفية أو الدروس التطبيقية أو تبادل الزيارات .	<b>اللقاء التربوي</b>
هو أن يقوم كل قسم إشرافي أو شعبة بتحويل الصيغة الرقمية لنتائج الطلاب إلى صيغة لفظية بحيث تشتمل على نقاط القوة والضعف في النتائج وترتيب العوامل المؤثرة فيها وتقديم توصيات وبرامج علاجية مقترحة وبرنامج زمني للتنفيذ .	<b>تحليل النتائج</b>
هو أسلوب استقرائي يقوم به المشرف التربوي لعدد من معلميه المسنين (٢٥ ٪) يتم من خلاله دراسة أسئلتهم الفصلية ومدى مطابقتها لشروط الاختبار الجيد وموافقتها لجدول المواصفات وتقديم التغذية الراجعة لهم .	<b>تحليل الأسئلة</b>
وهي الفئة التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي: المعلم الجديد والمعلم المنقول والمعلم الأقل أداء (بمن فيهم المدير والوكيل) <b>و برامج الفئة الأولى بالرعاية:</b> هي مجموعة المعارف والخبرات والتدريبات والأنشطة والأساليب الإشرافية المقصودة التي يختارها المشرف التربوي ويقدمها لهذه الفئة من معلميه المسنين .	<b>الفئة الأولى بالرعاية</b>
هي الدرجة التي يحصل عليها القسم أو الشعبة أو تحصل عليها المدرسة بعد تقويم خططهم من قبل الفريق المعني بالتقويم في الإدارة التعليمية .	<b>نسبة تقويم خطة القسم أو الشعبة والمدرسة</b>
هو كل جهد هادف ومستمر وموثق تقوم به القيادة المتعلمة بما يحقق الفائدة الذاتية لها أو لغيرها للارتقاء بالمستوى المهني والمعرفي كتنفيذ الدورات التدريبية أو البرامج المهنية أو حضورهما .	<b>التطوير المهني</b>
اختبار قصير مكتوب يعده ويجريه المشرف التربوي على الطلاب أثناء الزيارة الصفية لمعلميه المسنين بمعايير معينة يحددها مسبقا . <b>وهو</b> قياس مستقل ؛ليس منه اختبار (حسن) أو الأسئلة الشفهية من المشرف أثناء التعقيب أو التعليق على أداء المعلم أثناء الزيارة .	<b>أدوات قياس التحصيل</b>

<p>نشاط تقني رسمي ثلاثي مقنن يقوم به القسم الإشرافي أو الشعبة ل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ربط مشرفيه بمعلميه في المكتب الواحد أو الإدارة الواحدة .</li> <li>● ربط مشرفيه بزملاء التخصص الإشرافي في إدارات المناطق أو المحافظات .</li> <li>● ربط مشرفيه رأسيا وفق الهيكل بمشرفيه العموم في الوزارة .</li> </ul> <p>وذلك عن طريق وسائل الاتصال الحديثة مثل ( , WhatsApp , Twitter , Facebook ، مواقع ، منتديات ..)</p>	<p><b>الاتصال التقني</b></p>
<p>كل عمل مميز لمعلم أو مدير أو مشرف أو مدرسة ومحكم من الإدارة العامة للإشراف التربوي أو الحصول على جائزة من جوائز التميز المعتمدة .</p> <p><b>و</b> يجب أن يكون العمل محكماً من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي .</p>	<p><b>المبادرات المتميزة</b></p>
<p>دراسة بحثية علمية محكمة يقوم بها مكتب التربية والتعليم أو إدارة الإشراف التربوي وتختص حصراً مشكلتها وعينتها ومجتمعها بالمكتب أو إدارة الإشراف وتحكم من الإدارة العامة للإشراف التربوي .</p>	<p><b>الدراسات الإجرائية</b></p>
<p>يعد كل مكتب تربية وتعليم أو إدارة إشراف سلسلة زمنية لغياب الطلاب لجميع المدارس مكونة من ١٢ حالة لكل مشرف وفق الشروط الآتية:</p> <p>إصدار تعميم الأسبوع (١١) وفق (من الأسبوع ١٣ إلى س١٢ في الفصل الذي يليه يعد فصل بالشروط التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١ - كل فصل دراسي تعميم مستقل</li> <li>٢ - يصنف التعميم جميع المدارس رتبياً وفقها</li> <li>٣ - قياس غياب الطلاب يستند إلى سلسلة زمنية</li> <li>٤ - يرصد كل مشرف ١٢ حالة غياب في ١٢ مدرسة مختلفة</li> <li>٥ - الرصد يتم بالملاحظة المباشرة لجميع الفصول</li> <li>٦ - يتم معظمه أثناء الزيارة الاعتيادية</li> <li>٧ - تشمل (٤) حالات يوم خميس لكل مشرف</li> </ol>	<p><b>السلسلة الزمنية لغياب الطلاب</b></p>
<p>تحسب النقاط بناء على التعميم الذي يصنف المدارس في المكتب تصنيف فنوي أو رتبي</p>	<p><b>معياري المبادرات المتميزة (الحد الأدنى)</b></p>

### إضاءة:

المؤشر يقيس بالدرجة الأولى الأداء العام للإدارة ؛ فإجمالي أداء الأفراد والمكاتب هو منحنى أداء للإدارة وعليه ؛ فنقص الإمكانيات وتكليف المشرفين بأعمال غير إشرافية ونقص التشكيلات الإشرافية هي من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء وزيادة حجم الفجوة !

### الأساليب الإشرافية التي

### يستبدلها مشرف الإدارة

### المدرسية في المؤشرات:

-أولاً : إستراتيجيات التدريس

: مسح جميع الفصول وتدوين

عدد الإستراتيجيات المطبقة فعلياً داخل الفصول والمتوافقة مع الإعداد الكتابي أثناء الزيارة ونسبة التطبيق

-ثانياً: الدروس التطبيقية .

يقدم كل مشرف إدارة مدرسية ما لا يقل عن ندوتين وتجربة في العام الدراسي في المدارس المسندة له.

-ثالثاً: تحليل نتائج العام السابق.

يقدم كل مشرف إدارة مدرسية تحليل لدرجة تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي ( تقرير واحد بنهاية كل فصل دراسي ) في المدارس المسندة له .

-رابعاً: تحليل أسئلة الفصل الأول .

يحلل كل مشرف إدارة مدرسية درجة تطبيق صلاحيات مديري المدارس بالمدارس المسندة له .

-خامساً : الاختبارات القصيرة أثناء الزيارة .

يقدم كل مشرف إدارة مدرسية ما لا يقل عن برنامجين . كل برنامج لا يقل عن ثلاثة أيام . لتهيئة القيادات المدرسية ( من معلم إلى وكيل - من

وكيل إلى مدير ) في المدارس المسندة له .

الأساليب الإشرافية التي يستبدلها مشرف الصفوف الأولية في المؤشرات:

تحليل النتائج :

يقدم المشرف التربوي تحليلاً لأداء المعلمين الجدد(❖) ينفذ خلال الأسابيع السبعة الأولى من العام الدراسي، ويوضح فيه نقاط القوة والضعف

والاحتياجات المهنية لكل معلم .

عن تحليل الأسئلة :

يقدم المشرف التربوي تقريراً قبل نهاية الفصل الدراسي الأول عن تنفيذه لبرنامج "حسن" يحوي خطته التنفيذية، وتصنيفاً للمعلمين حسب نتائج طلابهم، وخطه البرامج الإشرافية الموجهة لهم.

### الأساليب الإشرافية التي يستبدلها مشرف التربية الفنية والبدنية في مؤشرات الإشراف التربوي

تحليل النتائج:

يقدم مشرف التربية البدنية عدد (٢) تقرير لزيارة الأنشطة الرياضية الداخلية بين المدارس.

يقدم مشرف التربية الفنية عدد (٢) تقرير عن المعارض الفنية المنفذة والنتائج الفنية للطلاب.

تحليل الأسئلة:

يقدم مشرف التربية البدنية عدد (٢) تقرير لتحليل وتقويم الأنشطة المعززة للصحة داخل الوحدات التعليمية في المدارس.

ويقدم مشرف التربية الفنية عدد (٢) تقرير حول تحليل وتقويم الأنشطة الفنية وأساليب التقويم ونتائجه وإيجاد البدائل للخامات والأدوات الغير متوفرة.

الاختبارات القصيرة:

يقدم مشرف التربية البدنية عدد (٢) تقرير للاجتماعات المنتظمة للبرامج الرياضية المركزية .

ويقدم مشرف التربية الفنية عدد (٢) تحليل للجداول التحصيلية وسجل متابعة الطالب.

## ضوابط الدعم و المساءلة والمحاسبية التربوية والرقابة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي

المساءلة التزام بتقديم إجابات أو تفسيرات حول المهمات المحددة و نتائج التعلم وتقتصر على المسائلة المهنية الذكية خاصة للمهام والبرامج والمخرجات

الرقابة المطابقة بين العمل المطلوب إنجازه والعمل المنجز (عليوة ) والمقصود هنا القدرة على التحكم وهي جزء من المساءلة

المحاسبية: مجموعة الإجراءات التي تُتخذ لضمان التوافق بين ما يحدث من ممارسات، وبين ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف بما يؤدي إلى تحسين جودة عملياتها ومخرجاتها والاستجابة لتوقعات مختلف المستفيدين من عملها

الرؤية في المنظومة :

- الغرض الرئيس من المؤشرات المتعددة تقديم الدعم لتصحيح اتجاهات الأداء وتعزيزها
- تقتصر المساءلة والمحاسبية على :

أولا / التزويد ببيانات خاطئة في المؤشرات أعلى من المعيار المسموح للخطأ وتختلف درجتها ونوعها باختلاف التفسير إذا نتج عن قصور أو تعمد التظليل

ثانيا / الاستجابة المحدودة لإجراءات التصحيح

**الأداة الأولى**

**مؤشرات الأداء الإشرافي الكمي**

## مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم

أولا / مؤشرات يؤديها المشرف التربوي عددها ( ١٠ ) مؤشرات ووزنها ( ٢٥.٨ % )					
المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن/ نقطة	جهة الاعتماد
عدد الزيارات الصفية أو الفنية للمدير والوكيل	٢	عدد الزيارات الصفية والفنية المنفذة .	إجمالي عدد المعلمين + مدير ووكيل × ٢ %١٠٠ =	٣٠٠٠	مدير المكتب
دروس تطبيقية يباشرها المشرف	٣	عدد الدروس التطبيقية المنفذة .	إجمالي عدد المشرفين × ٣ = %١٠٠	٣٠٠	مدير المكتب
لقاءات تربوية يباشرها المشرف	٣	إجمالي عدد اللقاءات التربوية المنفذة .	إجمالي عدد المشرفين × ٣ = %١٠٠	٣٠٠	مدير المكتب
الورش التربوية يباشرها المشرف	٣	إجمالي عدد الورش التربوية المنفذة .	إجمالي عدد المشرفين × ٣ = %١٠٠	٣٠٠	مدير المكتب
تطبيق إستراتيجيات التدريس داخل الصف	٢٠	توثيق عدد (٢٠) إستراتيجية تدريس طبقها معلمو المشرف داخل الصف وموثقة في الإعداد الكتابي = إجمالي عدد المشرفين × ٢٠ = %١٠٠ = ١٥٠٠ نقطة	تطبيق معلمو المشرف داخل الصف (٢٠) إستراتيجية تدريس موثقة في الإعداد الكتابي × إجمالي عدد المشرفين = %١٠٠ = ١٠٠٠ نقطة	١٥٠٠	مدير المكتب
تحليل نتائج الطلاب	٢	تقرير تحليل نتائج وتفسيرها والتغذية الراجعة المنفذة للفصل الدراسي الأول ونهاية العام	تقريرين = %٣٠٠	٣٠٠	مدير المكتب

مدير المكتب	٣٠٠	نماذج تحليل ٢٥٪ من الأسئلة لكل مشرف ٢* (فصلين) * عدد مشرفي المواد ٣٠٠ =	نماذج تحليل ٢٥ ٪ من أسئلة المعلمين المسندين في كل فصل دراسي لكل مشرف	٢	تحليل أسئلة
مدير المكتب	٥٠٠	إجمالي عدد المشرفين ٢٠* نموذج (حالة) ١٠٠٪ = ٥٠٠ نقطة	تنفيذ المشرف التربوي لعدد (٢٠) اختبار قصير لقياس مستويات التحصيل الدراسي إنشاء الزيارة الصفية	٢٠	اختبارات قصيرة
مدير المكتب	٣٠٠	التحاق جميع معلمي الفئة ب ٣ برامج كل برنامج ٣ ايام * (عدد الاقسام) = ٣٠٠	عدد البرامج المنفذة	٣	الفئة الأولى بالرعاية من المعلمين
مدير المكتب	٣٠٠	إجمالي عدد المشرفين ٥ * أيام = ١٠٠٪ = ٣٠٠ نقطة	شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحق بها مستقيدا	٥ أيام	القيادة المتعلمة
مدير المكتب	٣٠٠	إجمالي عدد المشرفين ٧ * أيام = ١٠٠٪ = ٣٠٠ نقطة	شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي نفذها مدريا	٧ أيام	المشرف/ المشرفة التربوي /

ثانيا / مؤشرات يؤديها مكتب التربية والتعليم أو إدارات الإشراف المسند إليها معلمين (١٠) مؤشرات ووزنها ( ٢٣.٥ ٪ )					
المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن/ نقطة	جهة الاعتماد
الدراسات الإجرائية خاصة بالمكتب	١	اكتمال دراسة إجرائية واحدة بمواصفاتها مشكلتها ومجتمعها وعينتها خاصة بالمكتب .	دراسة واحدة = ٤٠٠	٤٠٠	الإدارة العامة
نتائج قياس بناء خطط جميع المدارس العام الحالي	١	نتائج قياس بناء خطط جميع المدارس العام الحالي الفصل الأول الأسبوع الثالث	إصدار تعميم رتبي وهنوي لنتائج قياس بناء خطط جميع المدارس = ١٠٠٪ =	٥٠٠	مدير المكتب

		٥٠٠ نقطة			
مدير المكتب	٣٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس بناء خطط جميع الأقسام = ١٠٠٪ = ٣٠٠ نقطة	نتائج قياس بناء خطط جميع أقسام الإشراف العام الحالي الفصل الأول الأسبوع الرابع	١	نتائج قياس بناء خطط جميع أقسام الإشراف العام الحالي
مدير المكتب	٥٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط جميع الأقسام = ١٠٠٪ = ٣٠٠ نقطة	نتائج قياس تنفيذ (منجزات) جميع أقسام الإشراف العام الحالي الفصل الثاني الأسبوع العاشر	١	نتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط جميع أقسام الإشراف العام الحالي
الإدارة العامة	٢٠٠	٥ أيام = ١٠٠٪ = ٣٠٠ نقطة	شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحق بها مستقيدا	٥ أيام	القيادة المتعلمة مدير الإدارة / مدير المكتب
الإدارة العامة	٢٠٠	٥ أيام = ١٠٠٪ = ٣٠٠ نقطة	شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي نفذها مدربا	٥ أيام	
مدير المكتب	٣٠٠	٥ أيام * عدد مديري المدارس = ٣٠٠ = ١٠٠٪	قائمة معتمدة من مدير المكتب تفصيلية بأسماء مديري المدارس ممن لديهم شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحق بها مستقيدا	٥ أيام	القيادة المتعلمة مدير المدرسة
مدير المكتب	٣٠٠	٥ أيام * عدد مديري المدارس = ٣٠٠ = ١٠٠٪	قائمة معتمدة من مدير المكتب تفصيلية بأسماء مديري المدارس ممن لديهم شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحق بها مدربا	٥ أيام	
مدير المكتب	٦٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس = ٤٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس عينة ٢٠٪ تقويم الأداء الإشرافي الداخلي الفصل الأول الأسبوع ١١	١	نتائج تقويم عينة ٢٠٪ الأداء الإشرافي الداخلي
مدير المكتب	٦٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس = ٤٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس عينة ٢٠٪ تقويم الأداء المدرسي الداخلي الفصل الأول الأسبوع ١١	١	نتائج تقويم عينة ٢٠٪ الأداء المدرسي الداخلي
مدير	١٠٠٠	إصدار تعميم الأسبوع (١٣) وفق الشروط	إصدار تعميم الأسبوع (١١) وفق (من)	٢	قياس متوسط غياب الطلاب

مكتب		<p>التالية:</p> <p>١ - كل فصل دراسي تعميم مستقل</p> <p>٢ - يصنف التعميم جميع المدارس رتبيا وفتويا</p> <p>٣ - قياس غياب الطلاب يستند إلى سلسلة زمنية</p> <p>٤ - يرصد كل مشرف ١٢ حالة غياب في ١٢ مدرسة مختلفة</p> <p>٥ - الرصد يتم بالملاحظة المباشرة لجميع الفصول</p> <p>٦ - يتم معظمه أثناء الزيارة الاعتيادية</p> <p>٧ - تشمل (٤) حالات يوم خميس لكل مشرف = ٥٠٠ لكل تعميم</p>	<p>الأسبوع ١٣ إلى س ١٢ في الفصل الذي يليه يعد فصل بالشروط التالية:</p> <p>١ - كل فصل دراسي تعميم مستقل</p> <p>٢ - يصنف التعميم جميع المدارس رتبيا وفتويا</p> <p>٣ - قياس غياب الطلاب يستند إلى سلسلة زمنية</p> <p>٤ - يرصد كل مشرف ١٢ حالة غياب في ١٢ مدرسة مختلفة</p> <p>٥ - الرصد يتم بالملاحظة المباشرة لجميع الفصول</p> <p>٦ - يتم معظمه أثناء الزيارة الاعتيادية</p> <p>٧ - تشمل (٤) حالات يوم خميس تحديدا لكل مشرف</p>	باستخدام سلسلة زمنية	
مدير مكتب	٥٠٠	٥٠٠ - (   ٨٦ - المتوسط   × ٨٠ )	المتوسط العام للأداء الوظيفي للمعلمين في المكتب أو الإدارة للعام السابق من واقع البيان المرسل للموظفين عن الدرجة المحكمة (٨٦)	١	متوسط الأداء الوظيفي للمعلمين

ثالثا / مؤشرات تؤديها إدارات الإشراف التربوي عددها ( ٢ ) مؤشرات ووزنها ( ٩.٢ % )					
المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن / نقطة	جهة الاعتماد
نتائج تقويم عينة ٢٠ % من كل مكتب الأداء الإشرافي الخارجي ( إدارة الإشراف	١	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس عينة ٢٠ % تقويم الأداء الإشرافي الخارجي الفصل الثاني الاسبوع ٨ - ١٠	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس = ٤٠٠	١٠٠٠	مدير المكتب
نتائج تقويم عينة ٢٠ % من كل مكتب الأداء المدرسي الخارجي ( إدارة الإشراف	١	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس عينة ٢٠ % تقويم الأداء المدرسي الخارجي الفصل الثاني الاسبوع ٨ - ١٠	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس = ٤٠٠	١٠٠٠	مدير المكتب

رابعا / مؤشرات تؤديها الإدارة العامة للإشراف التربوي بالوزارة عددها ( ٧ ) مؤشرات ووزنها ( ٤١ % )					
المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن / نقطة	جهة الاعتماد
نتائج قياس بناء خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية	١	نتائج قياس بناء خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية	نتائج قياس بناء خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية = ٥٠٠	٥٠٠	الإدارة العامة
نتائج قياس تنفيذ (منجزات ) خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية	١	نتائج قياس تنفيذ (منجزات ) خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية	نتائج قياس تنفيذ (منجزات ) خطط المكاتب وإدارات الإشراف الإستراتيجية = ٢٠٠٠	٢٠٠٠	الإدارة العامة
مبادرات متميزة إشرافي/ مدرسي/ تدريسي	١	عمل مميز ابتكاري يطور الأداء الإشرافي أو المدرسي أو التدريسي التربوي ( مشرف	عمل مميز واحد معتمد = ٥٠٠ نقطة	٥٠٠	الإدارة العامة

			مدير معلم )		
الإدارة العامة	٣٠٠٠	نسبة النتيجة = النسبة من ٣٠٠٠ نقطة	نتائج تقويم الأداء الإشرافي الوزاري	١	نتائج تقويم الأداء الإشرافي الوزاري
الإدارة العامة	٣٠٠٠	نسبة النتيجة = النسبة من ٣٠٠٠ نقطة	نتائج تقويم الأداء المدرسي	١	نتائج تقويم الأداء المدرسي الوزاري
الإدارة العامة	١٠٠٠	$(٤٦ - \text{الترتيب}) \times ١٠٠٠ \div ٤٥ = ١٠٠\%$	ترتيب الإدارة في اختبار القدرات السابق (مصدرها قياس)	١	ترتيب الإدارة في اختبار القدرات
الإدارة العامة	١٠٠٠	$(٤٦ - \text{الترتيب}) \times ١٠٠٠ \div ٤٥ = ١٠٠\%$	ترتيب الإدارة في الاختبار التحصيلي السابق (مصدرها قياس)	١	ترتيب الإدارة في الاختبار التحصيلي للطلاب

## آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافية الكمي

**أولاً / يضمن مدير إدارة الإشراف التربوي (في المناطق والمحافظات) أن لا يزيد معدل الخطأ في إدخال البيانات بجميع مكاتب التربية والتعليم بالإدارة عن (0,5%) مسؤولية مباشرة وفق الخطوات التالية :**

يشكل مدير إدارة الإشراف التربوي بقرار فرق تقويم خارجي من رؤساء أقسام إدارة الإشراف :

- ١- مدير إدارة الإشراف التربوي (رئيس) .
- ٢- أخصائي التقويم .
- ٣- رؤساء الأقسام .

● مهام الفريق:

أ- قبل الزيارة :

- نشر ثقافة المؤشر وتعميمه على جميع مكاتب التربية والتعليم .
- دراسة النماذج دراسة وافية وتحليل نماذج المؤشر .
- طلب ترشيح أخصائي تقويم على مستوى كل مكتب تربية وتعليم وإصدار التكاليفات .
- عقد لقاءات و ورش عمل وبرامج تدريبية .
- إيجاد أكثر من وسيلة اتصال بأخصائيي التقويم
- وضع خطة إجرائية تتضمن ( جداول زمنية معتمدة ومسلمة رسمياً لأعضاء الفريق لزيارات فرق التقويم الخارجي على أن لا تقل عن زيارتين

في كل فصل

(الأسبوع ٨ و ١٤ )

- تدريب أعضاء الفريق وأخصائيي التقويم في المكاتب على أدوات منظومة قيادة الأداء الإشرافية .

ب - أثناء الزيارة :

- ١ - تنفيذ الزيارة لفرق التقويم وفق البرنامج الزمني المعتمد لجميع المكاتب وتطبيق عينة ٢٠٪ من مشرفي كل مكتب نموذج رقم ١ مع الشواهد مع تحديد العينة في التقرير
- ٢ - زيارة فرق التقويم عينة لا تقل عن ١٠ ٪ من مدارس كل مكتب لمطابقة نموذج رقم ١ لعينة المشرفين . مع تحديد العينة في التقرير
- ٣ - مطابقة عينة من نموذج رقم ٢ - ٣ - ٤ مع ١ عينة مع التأشير عليها في النماذج
- ٤ - مطابقة الأعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية
- ٥ - مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الالكتروني عينة
- ٦ - اختيار ٥٠٪ من كل عينة محددة أعلاه من العينة التي اختارها فريق التقويم الداخلي في المكتب مع ضرورة إصدار حكم في التقرير على أداء الفريق الداخلي
- ٧ - عقد لقاءات مع أخصائي التقويم في المكتب وفريق التقويم الداخلي ومناقشة أبرز سيرد في التقرير .
- ٨ - توثيق الزيارة وكتابة التقرير .

ج - بعد الزيارة :

- ١ - تحليل النتائج ورصد مواطن الضعف والقوة وتحديد اجراءات التصحيح ودرجة استجابة المكاتب لها ورفعها لقيادات الإدارة .
- ٢ - إبلاغ المستهدفين بنتائج التحليل لإعداد خطة معالجة من قبل المسؤولين بالمكتب ( تقديم تغذية راجعة ) .
- ٣ - إعداد التقرير الختامي للفريق .

**ثانيا / يضمن مدير مكتب التربية والتعليم أن لا يزيد معدل الخطأ في إدخال البيانات لدى جميع المشرفين بالمكتب عن (٥، ٠%) مسؤولية مباشرة وفق الخطوات التالية :**

يشكل مدير مكتب التربية والتعليم بقرار فرق ( فريق ) تقويم داخلي يتكون من :

١ - مدير مكتب التربية والتعليم ( رئيس ) .

٢ - أخصائي التقويم .

١ - عدد من المشرفين ٣

٢ - فريق أو أكثر وفق الاحتياج

• مهام الفريق

أ - قبل التقويم :

- نشر ثقافة المؤشر وتعميمه على جميع مكاتب التربية والتعليم .

- دراسة النماذج دراسة وافية وتحليل نماذج المؤشر .

- عقد لقاءات و ورش عمل وبرامج تدريبية .

- إيجاد أكثر من وسيلة اتصال بمشرفي المكتب

- وضع خطة إجرائية تتضمن ( جداول زمنية معتمدة ومسلمة رسميا لأعضاء الفريق للتقويم الداخلي على أن لا تقل عن عمليتي تقويم

في كل فصل (الأسبوع ٦ و ١٢ )

- تدريب المشرفين في المكاتب على أدوات منظومة قيادة الأداء الإشرافي .

ب - أثناء الزيارة :

- ١ - تنفيذ الزيارة لفرق التقويم وفق البرنامج الزمني المعتمد على عينة ٢٠٪ من مشرفي المكتب نموذج رقم ١ مع الشواهد مع تحديد العينة في التقرير حتى تتمكن الفرق الخارجية من اختيار ٥٠٪ من عينتها من نفس عينة الفريق الداخلي
- ٢ - زيارة فرق التقويم عينة لا تقل عن ١٠ ٪ من مدارس المكتب لمطابقة نموذج رقم ١ لعينة المشرفين . مع تحديد العينة في التقرير حتى تتمكن الفرق الخارجية من اختيار ٥٠٪ من عينتها من نفس عينة الفريق الداخلي
- ٣ - مطابقة عينة من نموذج رقم ٢ - ٣ - ٤ مع ١ عينة مع التأشير عليها في النماذج حتى تتمكن الفرق الخارجية من اختيار ٥٠٪ من عيمنتها من نفس عينة الفريق الداخلي
- ٤ - مطابقة الأعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية
- ٥ - مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الالكتروني عينة محددة في التقرير حتى تتمكن الفرق الخارجية من اختيار ٥٠٪ من عيمنتها من نفس عينة الفريق الداخلي
- ٦ - ضرورة إصدار حكم في التقرير على دقة بيانات عينة المشرفين محددة بالاسم
- ٧ - عقد لقاءات مع مشرفي العينة في المكتب ومناقشة أبرز ما سيرد في التقرير .
- ٨ - توثيق الزيارة وكتابة التقرير .

ج - بعد الزيارة :

- ١ - تحليل النتائج ورصد مواطن الضعف والقوة وتحديد إجراءات التصحيح ودرجة استجابة المشرفين لها ورفعها لقيادات الإدارة .
- ٢ - إبلاغ المستهدفين بنتائج التحليل لإعداد خطة معالجة

## مهام أخصائي التقويم في إدارة الإشراف التربوي

- مهام عامة

- ١ - تأهيل مشرفي / مشرفات الإدارة / المكتب على إتقان مهارات استخدام الأدوات الخمس
- ٢ - نشر ثقافة قيادة الأداء الإشرافي والتدريب على كفايات التقويم لكافة المشرفين التربويين
- ٣ - القيام بدور قائد عمليات قيادة الأداء في إدارة الإشراف أو المكتب
- ٤ - المساهمة الفعالة في تطوير أدوات منظومة قيادة الأداء الإشرافي

- مهام إجرائية

- ١ - الحصول على صورة من خطاب التكليف لكل أخصائي تقويم في كل مكتب وإعداد قاعدة بيانات لهم بداية كل عام
- ٢ - الحصول على صورة من قرار تكليف فريق التدقيق الداخلي في كل مكتب بداية كل عام
- ٣ - إعداد قرار تكليف الفريق الخارجي للتقويم بداية كل عام
- ٤ - إصدار قرار على خطة زيارات الفريق الخارجي منصوص فيه مواصفات الزيارة كما وردة في المنظومة من حيث العدد والوقت وما تتطلبه
- ٥ - الحصول على صورة من قرار خطة زيارات الفريق الداخلي في كل مكتب والتأكد أنه منصوص فيه على مواصفات الزيارة كما وردة في المنظومة من حيث العدد والوقت وما تتطلبه
- ٦ - الحصول على صورة من تقرير زيارات الفريق الداخلي
- ٧ - دراسة وتحليل منحنى الأداء العام للإدارة في مؤشرات المنظومة وتزويد القيادات بنتائجها



## دور القيادات في إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم

لا يتوقف دور رئيس القسم أو أخصائي التقويم أو مدير المكتب أو مدير الإشراف التربوي على تدوين البيانات أو الإطلاع عليها لأنه غير ايجابي بل دوره الحقيقي في أن يتلمس من خلال نتائج الأداء الأسبوعي والشهري والفصلي حجم الفجوة ومنحنى الأداء في وجه الزملاء إلى نقاط الخلل وسد الثغرات واستثمار نقاط القوة وتبادل المراكز واستثمار الطاقات وتوجيه العمل الفردي والجماعي إن القسم والمكتب وإدارة لإشراف التي يقودها قائد محترف يستطيع إن يسجل أكبر عدد من النقاط بسلاسة وجهد قليل و من اقصر الطرق والعكس صحيح

## النماذج الإرشادية لمؤشر أداء الإشراف التربوي الكمي

ويعتمد تطويرها وبرمجتها إلكترونيا على إبداعات الزملاء

- التصور المستقبلي
- دمج المؤشرات في برنامج نور بعد اكتمال مراحل البناء
- يمكن استخدام نماذج برنامج نور للتوثيق
- هناك عدة مؤشرات لم تدخل ضمن النماذج الإرشادية لعدم تكررها بصفة شبه مستمرة.





## نموذج رقم ٣ : نموذج منسق مؤشر أداء الإشراف التربوي في المكتب

الخلاصة الأسبوعية لمؤشر أداء الإشراف التربوي الأسبوع الدراسي رقم ( ٨ ) للفترة من الأحد / / إلى الخميس / /

إجمالي عدد معلمي الإدارة أو المكتب ( ٢٠٠٠ ) إجمالي عدد مشرفي الإدارة أو المكتب / ٣٤ إجمالي عدد المعلمين الأولى بالرعاية الإدارة أو المكتب / ٣٤٠

إجمالي عدد مديري مدارس ووكلاء الإدارة أو المكتب ( ٢٢٠ ) عدد الأقسام ( ١٣ )

المتوسط	٣٤٠	١٧٠	١٧٠	%	١٠٢	٣٤	٢٦	١٠٢	١٠٢	٢٠٤	١٠٢	٤٠٠٠	٤٤٤٠	المعيار X إجمالي عدد المشرفين أو إجمالي عدد المعلمين
نماذج لكل مشرف	أيام لكل مشرف	أيام لكل مشرف	نسبة	لكل معلم في الفئة	%	لكل قسم	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل معلم /	لكل معلم ومدير ووكيل	( الحد الأدنى للأداء ) في عام دراسي
اختبار تحريري قصير إثناء الزيارة	عدد أيام النمو المهني	عدد أيام النمو المهني	نسبة تقديم خطة القسم	عدد برامج الأولى بالرعاية	تحليل أسئلة الفصل الأول /	تحليل نتائج العام السابق / الفصل	لقاء تدريبي	ورش تربوية	تبادل زيارات	دروس تطبيقية	اسم	عدد زيارات الصيفية / قنية	اسم القسم	
٢٠	١٠	١٠	٥٨%	٢	٤	٢	٥	٤	٨٨	٢	٧٠	٩٩	التربية الإسلامية	
١٢	١٢	٣٠	٩٠%	٣	٤	٢	٤	٥	٤٢	٢	٧	٧٠	اللغة العربية	
❖	١٥	١٥	٧٠%	٢	.	.	٧	٣	٢٢	٦	٥٥	٦٠	الإدارة المدرسية	
❖				١	١	٢	٩	❖		٧٥	٤٥	٤٠	التربية الرياضية	
								٢					المجموع	
													الفجوة	

التوقيع

يعتمد مدير إدارة / مكتب الاسم

التوقيع

اسم منسق مؤشر أداء الإشراف التربوي

## نموذج رقم ٤ : نموذج مدير إدارة الإشراف / مدير مكتب التربية خلاصة جميع الأسابيع السابقة

خلاصة جميع الأسابيع السابقة لمؤشر أداء الإشراف التربوي حتى نهاية الأسبوع الدراسي رقم ( ٨ ) الموافق الخميس / / إجمالي عدد معلمي الإدارة أو المكتب ( ٢٠٠٠ )  
إجمالي عدد مشرفي الإدارة أو المكتب / ٣٤ إجمالي عدد المعلمين الأولي بالرعاية الإدارة أو المكتب / ٣٤٠ إجمالي عدد مديري مدارس ووكلاء الإدارة أو المكتب ( ٢٢٠ )

المعيار X إجمالي عدد المشرفين أو إجمالي عدد المعلمين	٤٤٤٠	٤٠٠٠	١٠٢	٢٠٤	١٠٢	١٠٢	٢٦	٣٤	١٠٢	%	١٧٠	١٧٠	٣٤٠			
( الحد الأدنى للأداء ) عام دراسي	ومدير ووكيل لكل معلم	لكل معلم /	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل قسم	لكل معلم في الفئة	نسبة	أيام لكل مشرف	أيام لكل مشرف	نماذج لكل مشرف				
اسم القسم	عدد زيارات الصفية / ثنية	الزيارات	التدريس أثناء الزيارة	استراتيجية	اسم	دروس تطبيقية	تبادل زيارات	ورش تربوية	لقاء تربوي	السايق / الفصل	تحليل نتائج العام الفصل الأول / تحليل أسئلة	عدد برامج الأولى بالرعاية	نسبة تقويم خطة القسم	عدد أيام التمو المهني مدرب	عدد أيام التمو المهني إثناء الزيارة	اختبار تحصيلي قصير
التربية الإسلامية	١٥	١٢	١٢	١٢	١٢	٢	٥٥	٥	٥	٢	٢	٢	٢	٢٢	١٤	١٤
اللغة العربية	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	٢	٧٠	١	١٣	٧	٧	٧	٧	٧١	١٥	١٥
الإدارة المدرسية	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	❖	٢٦	٤	١١	٥	٥	٥	٥	١٥	.	.
التربية الرياضية	٨	٦	٦	٦	٦	❖	٢٠	٢	١٤	.	.	٢	٢	١٣	.	.
المجموع																
الفجوة																

التوقيع

يعتمد مدير إدارة / مكتب الاسم

التوقيع

اسم منسق مؤشر أداء الإشراف التربوي

البريد الإلكتروني

جوال مدير إدارة / مكتب

البريد الإلكتروني

جوال المشرف منسق المؤشر

## شرح طريقة استخدام نماذج مؤشر الإشراف التربوي

### نموذج ١ / نموذج يستخدمه المشرف التربوي

- النموذج يستخدمه المشرف ويبقى إمامه في المكتب ويحدثه في نفس الورقة بشكل شبه يومي – ورقة واحدة فقط من بداية الفصل إلى نهايته
- يصوره ويسلم صورة منه فقط أو ملخص لرئيس قسمه أو من يختارونه من القسم
- يسجل جميع المعلمين المسنين ومدارسهم – على مدير المكتب أو الإشراف اعتماد المسنين والتأكد من مطابقة المجموع الكلي لمعلمي المكتب لمجموع جميع المسنين حتى لا يسجل المؤشر نقاط بالسالب بصفة مستمرة
- عند زيارة معلم يدون فقط المشرف إمام اسم المعلم التاريخ فقط
- عند تنفيذ درس تطبيقي يكتب في حقل الدروس مقابل اسم المعلم الذي حضر الدرس فقط التاريخ فإذا حضر التطبيقي ؛ معلمين إذن إمام أسماء الأربعة التاريخ فقط مثال ٦/١٥ ، وهكذا باقي الأساليب
- حقل تحليل النتائج بحاجة إلى تقريرين الأول لتحليل نتائج نهاية العام السابق والثاني لنتائج نهاية الفصل الأول العام الحالي والتحليل في الاختصاص فقط والتحليل إجمالي لجميع مشرفي التخصص في المكتب الواحد ولا يدون مشرفي القسم في حقل تحليل النتائج إلا بعد تسليم التقرير ويكتب في الحقل نتائج نهاية العام وتاريخ التسليم نتائج الفصل الأول وتاريخ التسليم
- حقل تحليل الأسئلة يحلل كل مشرف وليس القسم ٢٥٪ من أسئلة المسنين يسلم تقريرين ويكتب في الحقل بعد التسليم أسئلة الأول وتاريخ التسليم أسئلة نهاية العام وتاريخ التسليم
- حقل الأولى بالرعاية يضع إشارة بجوار اسم المعلم الأولى بالرعاية مثلا نجمة أو ❖ وعندما يحضر هذا المعلم برنامج من الثلاثة المحددة له في المعيار يكتب مقابل الاسم في الحقل المخصص برنامج ١ والتاريخ
- جميع التواريخ هي تواريخ التنفيذ وليست تواريخ الكتابة
- خطة القسم يفترض إن المكتب قد شكل فرق للتقويم كما أشار الدليل وحدد ما تستحقه خطة القسم فتوضع الدرجة المستحقة لجميع مشرفي القسم في الحقل المخصص لنفرض ٨٤٪:

- النمو المهني ينقسم إلى قسمين مدرب ومتدرب فيوضع عدد الأيام والتاريخ فمثلا ٣ أيام والتاريخ
- الاختبار القصير يجريها مشرف في إثناء الزيارة الصفية فيكتب أمام اسم المعلم الذي طبق النموذج عنده اختبار ١ والتاريخ

## خلاصة

- المشرف يستخدم ورقة واحدة من أول الفصل إلى نهايته
- يستخدم المشرف التربوي تواريخ فقط وعدد من الكلمات لا تزيد عن (١٩) كلمة فقط التي تحتها خط أسود عريض
- التاريخ ملزم في كل حقل ولا يعتد بدونه وهو تاريخ التنفيذ وليس تاريخ الكتابة حصرا
- التوثيق يبقى لدى المشرف في ملف خاص ولا يتعدى (٢٠) ورقة من بداية العام إلى نهايته بخلاف استمارات تقويم معلم أو مدير و وكيل
- المتعارف عليه من التوثيق قبل المؤشرات هو المطلوب وعدم وجود توثيق يساوي عدم التنفيذ في المؤشرات
- يضمن مدير المكتب ثم مدير الإشراف كل على حدة إن لا يتعدى معدل الخطأ في البيانات المدخلة نصف في المائة
- يعدل المشرف إذا ما في حقل المعايير معاييرها الخاصة بالحساب ليستطيع قياس الفجوة أسبوعيا ورسم منحنى الأداء
- يلاحظ الاقتصار الشديد في التوثيق والاتجاه إلى قياس الأداء بعيد عن الإغراق في الكتابة أو الشواهد والتوثيق فجملة ما يحتاجه المشرف ١٩ كلمة ويوثق ٢٠ ورقة خلال عام دراسي كامل
- المؤشر لم يأتي بأعباء جديدة فهي أعمال المشرف بحدها الأدنى الاعتيادية وتوثيقه الاعتيادي في حدها الأدنى وكل ما في المؤشر أنها خلاصة إحصائية مقننة ودالة توجه الأداء بما يخدم الطالب في غرفة الصف فتركز الجهود في نقطة المخرج المعرفي والمهادي والقيمي للطالب انظر إلى معلم واحد في النموذج بشكل أفقي وحل تلك الجهود ثم اجب على مقدار النمو المهني ومقدار تركيز جهود المشرف داخل الصف
- هناك مؤشرات فرعية لم ترد في النموذج لعدم تكررها العودة إلى المنظومة
- يسلم النموذج الأصل لمدير المكتب عند نهاية الفصل ويلاحظ أنه بالإمكان قياس الأداء ورسم منحنى أداء للمشرف خلال فترات مرغوبة أسابيع فصل عام أعوام خاصة بعد البرمجة الالكترونية ويمكن من خلاله تحليل أداء المشرف
- يلاحظ أنه يمكن رسم منحنى للنمو المهني الظاهر للمعلم خلال أعوام وتحليل توجهاته والرقابة الذاتية لدية

## نموذج ٢ / يستخدمه رئيس القسم

- يدون أسماء مشرفي القسم
- يتسلم صورة من كل مشرف في القسم أو ملخص من نموذج ١ نهاية كل أسبوع يوم الخميس الساعة ( ) وفي أقصى تقدير كل أسبوعين
- يعدل رئيس القسم إلزاماً في حقل المعايير معايير القسم الخاصة بالحساب ليستطيع قياس الفجوة أسبوعياً ورسم منحنى الأداء
- يفرغ أداء الأسبوع رقمياً وهي لا تتعدى ٩ أرقام ويعتمدها و اعتمادها يعني إن ميع البيانات صحيحة والشواهد تم وضعها لكل مشرف في الملف المخصص
- لا يتوقف دور رئيس القسم على تدوين البيانات لأنه دور عقيم غير ايجابي فهو يتلمس من خلال نتائج الأداء الأسبوعي والشهري والفصلي حجم الفجوة ومنحنى الأداء للقسم فيوجه زملاء إلى نقاط الخلل وسد الثغرات واستثمار نقاط القوة وتبادل المراكز واستثمار الطاقات وتوجيه العمل الجماعي إن القسم والمكتب وإدارة لإشراف التي يرئسها قائد محترف يستطيع إن يسجل أكبر عدد من النقاط بسلاسة وجهد قليل ومن اقصر الطرق والعكس صحيح

## نموذج ٣ / يستخدمها أخصائي التقويم في المؤشر في المكتب

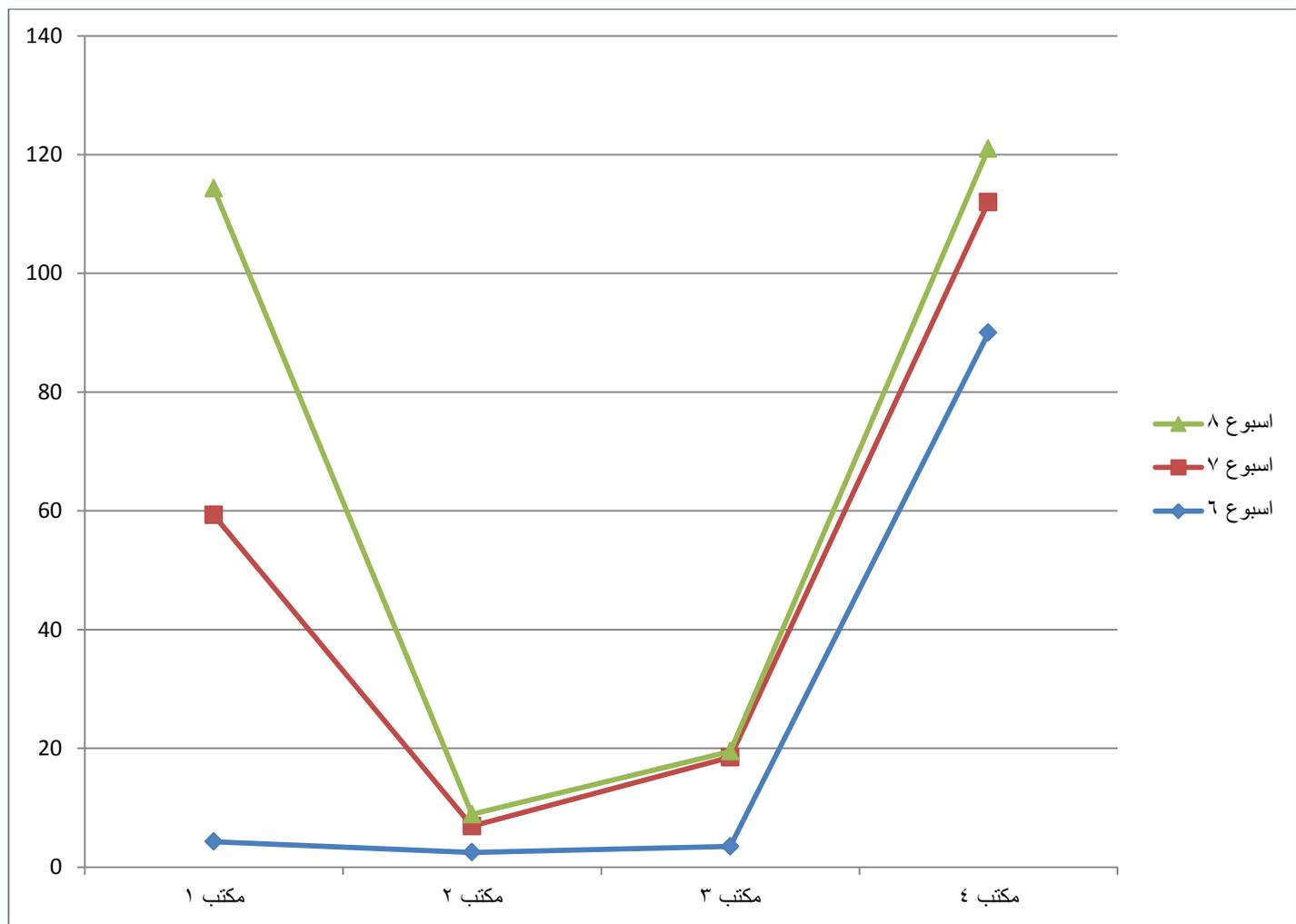
- يدون أسماء الأقسام الإشرافية فقط
- تتراوح نماذج ٢ التي يستلمها بين ٧ إلى ١٣ وفق إعداد الأقسام
- وإجمالي الأرقام التي يفرغها حوالي ٩
- يعتمد المنسق النموذج ويضمن فقط مصداقية الجمع والإدخال الصحيح في البرنامج الإلكتروني دون المحتوى
- لا يقوم بعملية الرصد في البرنامج الإلكتروني إلا بعد اعتمادها من مدير المكتب الذي يضمن مصداقية المحتوى ولا يزيد معدل الخطأ عن نصف في المائة

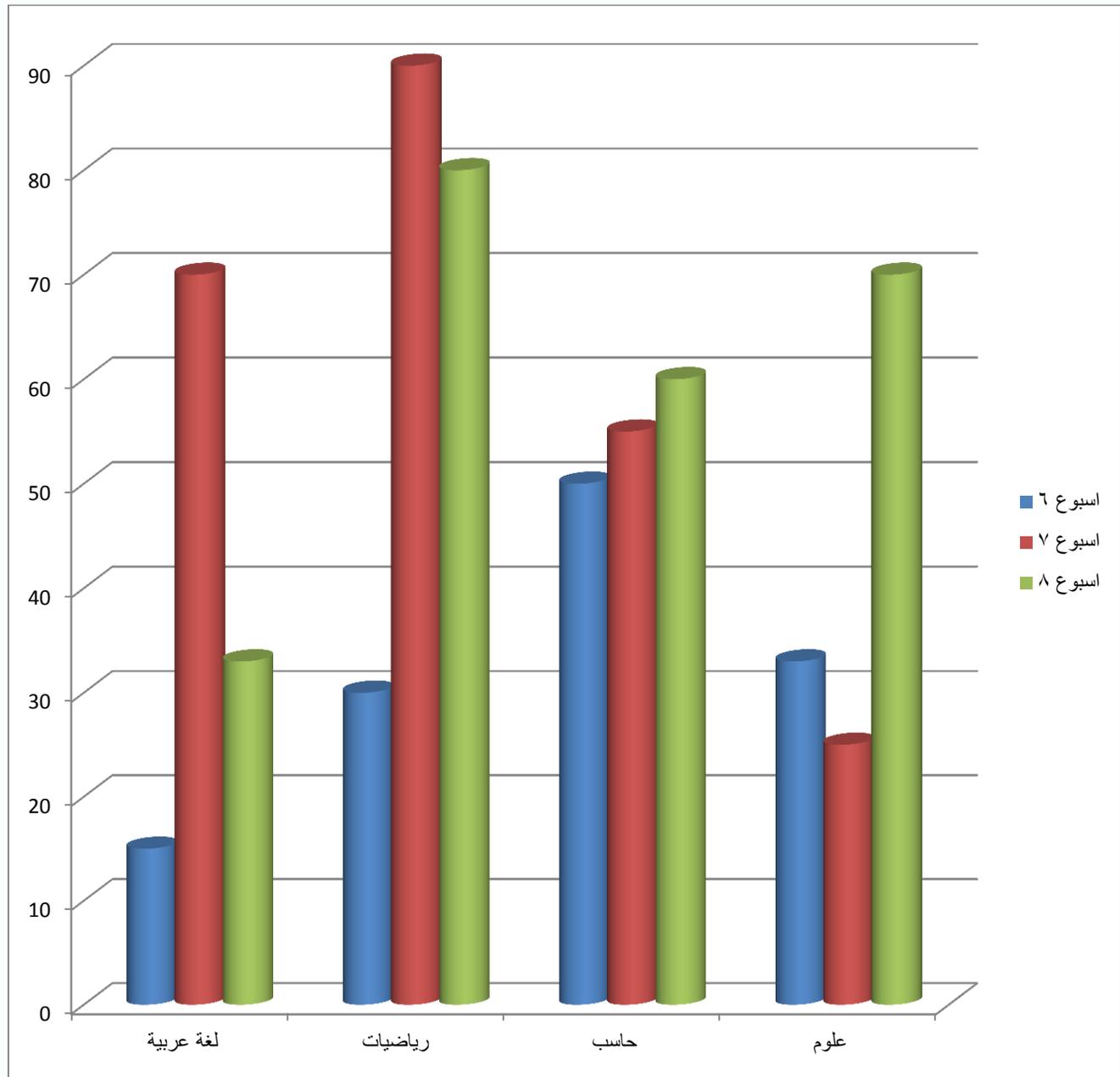
## نموذج ٤ / يستخدمه مدير المكتب أو مدير الإشراف لجميع المكاتب

- يختلف عن نموذج ٣ أنه خلاصة لجميع الأسابيع السابقة فمثلا نموذج ٣ كان للأسبوع السادس عند إضافة الأسبوع السادس في نموذج ٤ يعطي
- يعدل مدير المكتب إلزاما في حقل المعايير معايير المكتب الخاصة بالحساب ليستطيع قياس الفجوة أسبوعيا ورسم منحنى الأداء
- يشكل فريق تدقيق الشواهد في المكتب ويدقق نسبة ٢٠٪ حصرا من العينة ويوقع عليها
- يضمن مصداقية المحتوى ولا يزيد معدل الخطأ عن نصف في المائة
- يخصص وقت محدد للتسليم يوم الخميس الساعة ( ) من كل أسبوع أو كل أسبوعين
- يعتمد مدير المكتب ويضمن مصداقية المحتوى بما لا يزيد معدل الخطأ عن نصف في المائة

## نموذج ٤ ويستخدمه أيضا مدير الإشراف لجميع المكاتب

- يدون مدير الإشراف أسماء المكاتب
- يعدل مدير الإشراف التربوي إلزاما في حقل المعايير معايير إدارة الإشراف أي جميع المكاتب بالحساب ليستطيع قياس الفجوة أسبوعيا ورسم منحنى الأداء
- يشكل فريق تدقيق الشواهد من رؤساء الأقسام ويزور المكاتب ويدقق نسبة ٢٠٪ حصرا من العينة ويوقع عليها
- يضمن مصداقية المحتوى ولا يزيد معدل الخطأ عن نصف في المائة عن طريق فريق التقويم الخارجي
- استخدام الرسوم البيانية بمختلف أشكاله تعطي صورة مختصرة وواضحة لأداء المشرف أو القسم أو المكتب أو الإدارة





# **الأداة الثانية**

## **مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي**

## آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافية النوعية ومؤشرات الأداء الإشرافية المدرسية

تطبق مؤشرات الأداء الإشرافية النوعية و مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسية حزمة واحدة كبرنامج واحد ، وتكون على ثلاث مستويات على النحو التالي :

المستوى الأول: الفريق الداخلي من مكتب التربية والتعليم .

المستوى الثاني: الفريق الخارجي من إدارة الإشراف التربوي .

المستوى الثالث: الفريق الوزاري من الإدارة العامة للإشراف التربوي .

# المستوى الأول: الفريق الداخلي من مكتب التربية والتعليم

## تشكيل الفريق

-مدير المكتب رئيس

-فريق أو أكثر من المشرفين لا يقل عدد أعضاء كل فريق عن ٣

## آليات العمل للفريق الداخلي:

- إصدار قرار تكليف لأعضاء الفريق .
- إعداد خطة زيارة معتمدة مزمّنة ( بداية الفصل الدراسي الأول الأسبوع العاشر آخر موعد للتنفيذ ) .
- اختبار عينة من المشرفين لتقويم الأداء بنسبة ٢٠% . وعينة من مدارس كل مكتب بنسبة ١٠% وللتغلب على الخطأ العيني يتم اختيار العينة من نوع ( عينة طبقية نسبية ) بالشروط التالية
- تذكير (ممثلة لهذا المجتمع ، وتحمل نفس خصائصه ونريد تعميم النتائج وهناك شرطاً أساسياً يحكم قدرته على تعميم نتائجه على المجتمع الأصلي وهو التمثيل ويتطلب هذا توافر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجاً مصغراً لهذا المجتمع )
- ❖ يعد مدير المكتب تصنيف للمشرفين وكذا المدارس وإن الأداء من تصنيف ثلاثي ( أداء جيد متوسط قليل )
- ❖ تصنيف للمدارس مستأجر حكومي
- ❖ تصنيف للمدارس داخلي خارجي ( يحدد معيار الخارجي بما يناسب كل مكتب )
- ❖ تصنيف المدارس مراحل

- وعلية يتم اختيار العينة من جميع الفئات وفق نسبة كل فئة من المجتمع
- تحدد العينة من الفئات في التقرير بأسماء المدارس والمشرفين
  - استخدام الأدوات المعدة في المنظومة .
  - مطابقة الإعداد المدخلة نموذج ١ مع التعريفات الإجرائية ثم تحديد نوع التنفيذ كما في المؤشرات
  - مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الالكتروني عينة
  - عقد لقاءات مع المشرفين وأخصائي التقييم في المكتب لعرض ابرز ما سيرد في التقرير .
  - إعداد تقرير بنتائج الزيارة ( التقييم ) .
  - تزويد القيادات بالتقرير الختامي على أن يتضمن إصدار أحكام وتحديد الفجوات ورسوم بيانية وتحليل للأسباب واقتراح إجراءات تصحيحية .
-

# المستوى الثاني: الفريق الخارجي من إدارة الإشراف التربوي

## تشكيل الفريق

مدير المكتب رئيس

فريق أو أكثر من المشرفين لا يقل عدد أعضاء كل فريق عن ٣

## آليات العمل للفريق الخارجي :

١ - إصدار قرار تكليف لأعضاء الفريق

٢ - تزويد الإدارة التعليمية بخطة الزيارة

٣ - اختبار عينة من المشرفين لتقويم الأداء بنسبة ٢٠٪. وعينة من مدارس كل مكتب بنسبة ١٠٪ وللتغلب على الخطأ العيني يتم اختيار العينة من نوع ( عينة طبقية نسبية ) بالشروط التالية

تذكير (ممثلة لهذا المجتمع ، وتحمل نفس خصائصه ونريد تعميم النتائج وهناك شرطاً أساسياً يحكم قدرته على تعميم نتائجه على المجتمع الأصلي وهو التمثيل ويتطلب هذا توافر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجاً مصغراً لهذا المجتمع )

❖ يعد مدير المكتب تصنيف للمشرفين وكذا المدارس وإن الأداء من تصنيف ثلاثي ( أداء جيد متوسط قليل )

❖ تصنيف للمدارس مستأجر حكومي

❖ تصنيف للمدارس داخلي خارجي ( يحدد معيار الخارجي بما يناسب كل مكتب )

❖ تصنيف المدارس مراحل

وعليه يتم اختيار العينة من جميع الفئات وفق نسبة كل فئة من المجتمع

٤ - مطابقة عينة من نموذج رقم ١ عينة مع التوثيق أو من الواقع الفعلي بالمدارس

مطابقة الإعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية ثم تحديد نوع التنفيذ كما في المؤشرات

٥ - مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الإلكتروني عينة

- ٦ - اختيار ٥٠% من العينة التي اختارها فريق التقييم السابق لقياس أداء الفريق مع ضرورة إصدار حكم في التقرير على أداء الفريق السابق
- ٧ - عقد لقاءات مع المشرفين وأخصائي التقييم في المكتب ابرز سيرد في التقرير .
- ٨ - توثيق الزيارة وكتابة التقرير .

### بعد الزيارة :

- ١ - تحليل النتائج ورصد مواطن الضعف والقوة وتحديد إجراءات التصحيح ودرجة استجابة المكاتب لها ورفعها لقيادات الإدارة .
- ٢ - إبلاغ المستهدفين بنتائج التحليل لإعداد خطة معالجة من قبل المسؤولين بالمكتب ( تقديم تغذية راجعة )
  - استخدام الأدوات المعدة في المنظومة .
  - إعداد تقرير بنتائج الزيارة ( التقييم ) .
  - تزويد القيادات بالتقرير الختامي على أن يتضمن إصدار أحكام وتحديد الفجوات ورسوم بيانية وتحليل للأسباب واقتراح إجراءات تصحيحية .

## المستوى الثالث: الفريق الوزاري من الإدارة العامة للإشراف التربوي .

### تشكيل الفريق

مدير المكتب رئيس

فريق أو أكثر من المشرفين لا يقل عدد أعضاء كل فريق عن ٣

### آليات العمل للفريق الوزاري :

١ - إصدار قرار تكليف لأعضاء الفريق

٢ - تزويد الإدارة التعليمية بخطة الزيارة

٣ - اختبار عينة من المشرفين لتقويم الأداء بنسبة ٢٠٪. وعينة من مدارس كل مكتب بنسبة ١٠٪ وللتغلب على الخطأ العيني يتم اختيار

العينة من نوع ( عينة طبقية نسبية ) بالشروط التالية

تذكير (ممثلة لهذا المجتمع ، وتحمل نفس خصائصه ونريد تعميم النتائج وهناك شرطاً أساسياً يحكم قدرته على تعميم نتائجه على المجتمع

الأصلي وهو التمثيل ويتطلب هذا توافر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجاً مصغراً لهذا المجتمع )

❖ يعد مدير المكتب تصنيف للمشرفين وكذا المدارس وإن الأداء من تصنيف ثلاثي ( أداء جيد متوسط قليل )

❖ تصنيف للمدارس مستأجر حكومي

❖ تصنيف للمدارس داخلي خارجي ( يحدد معيار الخارجي بما يناسب كل مكتب )

❖ تصنيف المدارس مراحل

وعليه يتم اختيار العينة من جميع الفئات وفق نسبة كل فئة من المجتمع

٤ - تحدد العينة من الفئات في التقرير بأسماء المدارس والمشرفين

٥ - استخدام الأدوات المعدة في المنظومة .

٦ - مطابقة الأعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية ثم تحديد نوع التنفيذ كما في المؤشرات

- ٧ - مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الالكتروني عينة
- ٨ - اختيار ٥٠% من العينة التي اختارها فريق التقييم السابق لقياس أداء الفريق مع ضرورة إصدار حكم في التقرير على أداء الفريق السابق
- ٩ - عقد لقاءات مع المشرفين وأخصائي التقييم في المكتب ابرز سيرد في التقرير .
- ١٠ - إعداد تقرير بنتائج الزيارة ( التقييم ) .
- ١١ - تزويد القيادات بالتقرير الختامي على أن يتضمن إصدار أحكام وتحديد الفجوات ورسوم بيانية وتحليل للأسباب واقتراح إجراءات تصحيحية .

### خطة الفريق بعد الزيارة :

- ١ -دراسة التقرير من قبل الفريق.
- ٢ -تحديد التحديات والرفع بها للإدارة المعنية لعلاجها .
- ٣ -وضع بعد زمني للمعالجة ومتابعتها .
- ٤ -استلام التقرير الثاني ( بعد المعالجة ) مع التوثيق .
- ٥ -شكر الإدارة المعنية بعد المعالجة .
- ٦ -التدخل من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي بتنفيذ خطة علاجية للتحدي .

## الأداة الثانية

# أداة مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

# مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

( 1 ) المجال / الأساليب الإشرافية  
(1/1) المعيار الأول / الزيارة الصفية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	المتوسط العام للنقاط المستحقة
				1	2	3	4	5	6	7	8	9			
(1 / 1 / 1)	تنفيذ الزيارات الصفية للمعلمين والفنية	ما نسبة تنفيذ الزيارات الصفية للمعلمين والفنية للمدير والوكيل ؟	150										• نموذج (أ) من مؤشر الإشراف الكمي	• تحليل وثائق . • مقابلة .	
(2 / 1 / 1)	تصنيف المعلمين / العلامات إلى فئات	هل تم التصنيف وفق مبرر منطقي ؟	5										• قوائم • بيانات	• تحليل وثائق . • مقابلة .	
		هل أدوات التصنيف محكمة يتوفر فيها الحد الأدنى من الجودة ؟	5												
		هل البرامج العلاجية الناتجة من التصنيف مفصلة ومتكاملة ؟	15												
(3 / 1 / 1)	توظيف أدوات تشخيص أداء المعلم/ة	هل لديه/أدوات متنوعة لتشخيص أداء المعلم/ة ؟	10										• استمارات زيارة • قوائم • تقارير • نتائج مقابلات	• تحليل وثائق . • مقابلة . • ملاحظة .	
		يحدد مواطن الخلل والقوة لدى المعلم/ة والقوة-بدقة	15												
		هناك تنوع وشموليه في نتائج التشخيص (التوصيات)	15												
		يقدم/تقدم خبرات مقترحة لتنفيذ التوصيات (التشخيص)	15												
		لديه/لديها تحليل إجمالي لنتائج التشخيص (تكرارات)	15												
		إجمالي	245												

مبشرات تقويم مختصرة ( تدل على الإجمالي السابقة

.....: (

.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

# مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

( 1 ) المجال / الأساليب الإشرافية

( 2 / 1 ) المعيار الثاني / دروس تطبيقية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقييم
				1	2	3	4	5	6	7	8	9			
( 1 / 2 / 1 )	يحدد / تحدد قائمة بالمعلمين / المعلمات ممن لديهم خبرات متميزة	يعد قائمة بمعلمي / معلمات الخبرة	5											<ul style="list-style-type: none"> <li>• استطلاع آراء مستفيدين</li> <li>• تحليل وثائق .</li> <li>• مقابلة .</li> <li>• ملاحظة مباشرة .</li> <li>• ملاحظة تسجيل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج استطلاع</li> <li>• قوائم تعاميم</li> <li>• تقارير نتائج مقابلات</li> </ul>
		يحدد/ تحدد الخبرة لدى كل معلم / معلمة أو فئة	10												
		يلبي في التطبيق معايير الإعداد والتنفيذ	10												
		اكتسب المعلمين / اكتسبت المعلمات من الدروس التطبيقية أساليب مبتكرة	15												
		إجمالي أعداد الملتحقين بالدروس من المسنين يمثل نسبة 10%	10												
	إجمالي		50												

ميررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة:

.....

.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

( 1 ) المجال / الأساليب الإشرافية

( 3 / 1 ) المعيار الثالث / ورش تربية

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	المتوسط العام للنقاط المستحقة	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر		
			10	9	8	7	6	5	4	3	2					1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج استطلاع</li> <li>• قوائم</li> <li>• تعاميم</li> <li>• تقارير</li> <li>• نتائج مقابلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل وثائق .</li> <li>• مقابلة .</li> <li>• ملاحظة تسجيل</li> <li>• استطلاع آراء</li> <li>• مستفيدين</li> </ul>											5	هل لديه / لديها قائمة بالاحتياج من ورش العمل؟	يحدد المشرف / المشرفة الاحتياج المبرر من ورش العمل	(1 / 3 / 1)		
													5			هل برر / بررت الاحتياج من ورش العمل؟	
														10	هل جرى تنفيذ الورش بمواصفات الحد الأدنى الجيدة؟	ينفذ / تنفذ الورش بمواصفات جيده	(2 / 3 / 1)
														10	هل إجمالي أعداد المشاركين في الورش المسندين يمثل 20%؟		
														20	هل هناك ما يدل على آثار للورش في تحسن أداء المعلم / المعلمة؟		
												50	إجمالي				

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

# مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

( 1 ) المجال / الأساليب الإشرافية

( 6 / 1 ) المعيار السادس / اللقاءات التربوية الجماعية المخططة

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقويم
				1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1 / 6 / 1	يحدد/ تحدد المشرفة/ة التربوية/اللقاءات التربوية	لديه / لديها قائمة بالاحتياج من اللقاءات التربوية	5											<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج استطلاع</li> <li>• تحليل وثائق .</li> <li>• مقابلة .</li> <li>• ملاحظة</li> <li>• استطلاع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج استطلاع</li> <li>• تعاميم</li> <li>• تقارير</li> <li>• نتائج مقابلات</li> <li>• نتائج ملاحظة</li> </ul>
		يبرر / تبرر الاحتياج من اللقاءات التربوية	5												
2 / 6 / 1	ينفذ / تنفذ اللقاءات التربوية بمواصفات جيدة	هل جرى تنفيذ اللقاءات بمواصفات الحد الأدنى ؟	10												
		هل إجمالي عدد المشاركين / المشاركات في اللقاءات التربوية يمثل 40% من المستندين / المستندات ؟	10												
		هل هناك ما يدل على آثار للقاءات التربوية في تحسين أداء المعلم / المعلمة ؟	20												
		إجمالي	50												

مبشرات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....

.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(2) المجال / التنمية المهنية

(1/2) المعيار الأول / الفئة الأولى بالرعاية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقويم			
				10	9	8	7	6	5	4	3	2				1		
(1 / 1 / 2)	تشخيص واقع المعلمين / المعلمات ( مستجدة - منقول/2 - أقل أداء)	صنف/صنفت المعلمين / المعلمات إلى فئة (منقول-مستجد-أقل أداء)	5															
		حدد/ حددت الاحتياج لكل قسم من الفئة	5															
(2 / 1 / 2)	نفذ / نفذت زيارات صفية متعددة	نفذ/نفذت أربع زيارات صفية للمستجدة/	20												<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوائم</li> <li>• تقارير</li> <li>• خطط</li> <li>• نتائج مقابلات</li> <li>• استطلاع ومسح</li> </ul>			
		نفذ/نفذت أربع زيارات صفية للأقل أداء نفذ/نفذت أربع زيارات صفية للمنقول/ه																
		أعد / أعدت استمارة خاصة تلبي متطلبات الزيارة	5															
		محتوى التوصيات والخبرات ونقاط القوة الموثقة تشير إلى تشخيص دقيق للفئة	5															
		البرامج العلاجية للفئة تلبي احتياجاتهم وتنفذ بفعالية	10															
		نفذ (3) برامج كل برنامج (3) أيام لكل عضو في الفئة	20															
		إجمالي	70															

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....

.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(2) المجال / التنمية المهنية

(2/2) المعيار الثاني / قياس أداء (المعلم / المدير / الوكيل) بصدق وثبات

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مبررات مختصرة	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر		
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1						
<ul style="list-style-type: none"> <li>استمارات تقييم الأداء .</li> <li>الزيارة الصفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقابلة</li> <li>تحليل وثائق</li> </ul>												20	متوسط تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين المسنين / للمعلمات المسندات (86) تحكيما	يقيس / تقيس الأداء بصدق وثبات	(1 / 2 / 2)		
														15			متوسط درجة الحقل في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين المسنين / للمعلمات المسندات مطابق للواقع	
																	20	منحنى تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين المسنين / للمعلمات المسندات منحنى طبيعي (ممتاز مرتفع / ممتازة أقل / جيد جدا مرتفع / جيد جدا أقل / جيد وما دون )
																	15	هناك توافق ومقابلة بين الملاحظات المدونة والتقييم المقدر في الحقول المقابلة
													70	إجمالي				

مبررات تقييم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
 .....

عضو :

عضو :

رئيس الفريق :

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(3) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(1/3) المعيار الأول / الدراسات الإجرائية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقويم
				8	7	6	5	4	3	2			
(1 / 3)	يجرى المكتب دراسة واحدة إجرائية مطابقة للمواصفات مشكلتها وصيانتها ومجتمعها خاص بالمكتب أو إدارة الإشراف	لديه مخطط للدراسة مشكلتها وعينتها ومجتمعها خاص بالمكتب أو إدارة الإشراف	5									• تزويد الإدارة العامة للإشراف بنسخه منها للمطابقة	• الدراسة
		المخطط متوافق مع المتطلبات العلمية	5										
		موضوع الدراسة يلي حاجة ملحة للإشراف أو المكتب	5										
		أداة الدراسة محكمة ومطابقة للمواصفات	10										
		إجراءات الدراسة يتوفر بها الحد الأدنى للجودة	5										
		جميع البيانات وتحليلها والتوصيات مناسبة	10										
		التوصيات تُرجمت إلى ممارسات	10										
إجمالي			50										

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(3) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(2/3) المعيار الثاني / التحصيل الدراسي

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	متوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقييم
				1	2	3	4	5	6	7			
(1 / 2 / 3)	يستخدم أكثر من 5 أدوات لتشخيص التحصيل الدراسي	استخرج موقع المكتب والإدارة في اختبائي قياس ( القدرات / التحصيلي ) والثانوية العامة ، وأجرى عليها دراسة محددا الأسباب والعوامل وبنى برنامجا علاجيا	50									تحليل وثائق مقابلة	وثيقة التحليل
		يستخدم التقييم الخارجي للتحصيل ( من خارج المدارس) في الاختبارات الفصلية	100										
		يلتزم المشرفون بإعداد (10) نماذج اختبار قصير أثناء الزيارة	50										
		ليس هناك ما يشير إلى استخدام المخصصات	100										
		هناك شواهد ودلائل على متابعة ذاتية مباشرة من القيادات في الإدارة ( مدير التعليم - المساعد/ - مديرة الإشراف-مديرة المكتب ) لمستويات التحصيل الدراسي (تذكر في المبررات)	50										
		منحنى تقدير التقييم المستمر في المرحلة الابتدائية طبيعي ( يتركز معظم الطلاب في رقم ٢ )	50										
		الاختبارات التحريرية في المرحلة الابتدائية مفعلة كأحد متطلبات التقييم المستمر	50										

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	المتوسط العام للنقاط المستحقة	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
• وثيقة التحليل	• تحليل وثائق • مقابلة											50	هناك ما يشير إلى مخاطبات وتشخيص للتحصيل الدراسي يتعلق بمدارس محددة		
												50	هناك مساءلة تربوية وتعزيز مكتوبة لعدد من المعلمين / المعلمات عن مستويات التحصيل مماثلة للمجتمع		
												50	تجري الإدارة اختبارات خارجية ذاتية لتحديد مستوى تحصيل نهاية كل مرحلة وتخطب المدارس كتغذية راجعة		
												700	إجمالي		

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....

.....

.....

.....

.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(3) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(3/3) المعيار الثالث / تحليل أسئلة الاختبارات وفق جدول المواصفات

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع 1	ع 2	ع 3	ع 4	ع 5	ع 6	ع 7	ع 8	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقويم
(1 / 3 / 3)	حلل وقوم / حللت وقومت 25% من الأسئلة التي أعدها معلموه المستدين / معلماتها المستندات	لديه / لديها قائمة بأسماء المعلمين / المعلمات والمواد التي يدرسونها والفصل الدراسي الذي قام / قامت بتحليله	10										• تحليل وثائق • مقابلة	• وثيقة التحليل
		حدد / حددت أبرز نقاط الضعف والقوة في كل أسئلة على حدة استناداً إلى جدول المواصفات	10											
		حدد / حددت أبرز نقاط الضعف والقوة في إجمالي أداء المعلمين في بناء الأسئلة	10											
		وضع / وضعت تصور لتلبية احتياجات المعلمين / المعلمات بناء على التحليل السابق	10											
		نفذ / نفذت التصور الذي أعده / أعدته بفعالية	30											
	إجمالي		70											

مبشرات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
 .....  
 رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(3) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(4/3) المعيار الرابع / تقويم نتائج الاختبارات

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	المتوسط العام للنقاط المستحقة	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
			8	7	6	5	4	3	2	1				
• وثيقة تحليل النتائج	• تحليل وثائق • مقابلة										10	لديه / لديها قاعدة بيانات متكاملة للنتائج المرتبطة بمهامه/ا	يحلل / تحلل نتائج الاختبارات	(1 / 4 / 3)
											10	حول / حولت أرقام النتائج إلى مدلولات لفظية تصنيفية		
											10	أبرز / أبرزت جوانب القوة والضعف في النتائج واتساقها مع المنحنى الطبيعي		
											10	حدد / حددت أبرز العوامل المؤثرة بمنطقية تتوافق مع الواقع		
											30	أعد / أعدت برنامج في الخطة يتفق مع ما سبق وطبقه / طبقته بفعالية		
										70	إجمالي			

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(3) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(5/3) المعيار الخامس / بناء تنفيذ الخطة الإشرافية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع 1	ع 2	ع 3	ع 4	ع 5	ع 6	ع 7	ع 8	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقييم
(1 / 5 / 3)	يتخذ من الإجراءات ما يدل على تبنيه عمليات التخطيط الإستراتيجي	الدرجة التي حصل عليها في تقييم بناء الخطط	50										• تحليل وثائق • مقابلة	• تعاميم
		الدرجة التي حصل عليها في تقييم منجزات الخطط	100											
		اصدر تعميم رتبي وفنوي لنتائج قياس بناء خطط الأقسام	50											
		اصدر تعميم رتبي وفنوي لنتائج قياس بناء خطط المدارس	50											
		اصدر تعميم رتبي وفنوي لنتائج قياس منجزات خطط الأقسام	100											
	إجمالي		350											

مبشرات تقييم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....

.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(4) المجال / التقنية والاتصال

(1/4) المعيار الأول / الاتصال بالمجتمع التربوي

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	المتوسط العام للنقاط المستحقة	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
			8	7	6	5	4	3	2	1				
التقنيات المستخدمة	ملاحظة مقابلة										5	جميع وسائل الاتصال المستخدمة موافقة من الرئيس المباشر	يوجد اتصال تقني أفقي ورأسي بالمجتمع التربوي	(1 / 1 / 4)
											5	لا يوجد اتصال بمجتمع الطلاب خارج المدرسة		
											10	يوجد ثلاث أدوات اتصال تقني لكل قسم من أقسام الإشراف مفعلة		
											20	هناك ما يشير إلى مخرجات تطور وتحسن الأداء ناتجة من تفعيل الاتصال ( تدون في المبررات )		
											10	هناك اتصال رأسي بالمعلمين / بالمعلمات والقيادات واتصال أفقي بالزملاء من نفس المهام والتخصص		
										50	إجمالي			

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

### (5) المجال / القيم والأخلاق

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقويم	
				1	2	3	4	5	6	7	8				
(1 / 1 / 5)	يحلل ويشخص سلوك الطلاب ويبني عليها برامج ملموسة	لديه ما يؤكد أولوية الاهتمام بقيم وأخلاقيات الطلاب	50										● ملاحظة ● مقابلة	● التقنيات المستخدمة	
		يتبنى في خطته وبرامجه وتوجيهاته وتوصياته وتقاريره وقراراته ما يشير إلى أدوار المعلمين والقيادات في توجيه سلوك الطلاب	50												
		لديه ما يؤكد أنه يشخص في زيارته مواقف سلوكية للطلاب	100												
		يعزز كتابياً جوانب تميز المسنين لديه في جانب رعاية سلوك الطلاب	50												
		يوصي ويسائل كتابياً المسنين لديه عن أدوارهم في رعاية سلوك الطلاب	50												
		هنالك حالات ومواقف فردية موثقة تدل على أثر ملموس له على توجيهات المسنين في سلوكيات الطلاب	200												
			500												

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
.....

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

### (5) المجال / القيادة المتعلمة

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	المتوسط العام للنقاط المستحقة	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر	
			8	7	6	5	4	3	2	1					
التقنيات المستخدمة	ملاحظة مقابلة										50	درجة المطابقة بين عدد المدخل في القيادة المتعلمة في المؤشر مع الواقع	القيادة المتعلمة	(1 / 1 / 5)	
											50	هل لديه تحديد لاحتياج القيادة المتعلمة مفصل (مدير مكتب-إشراف-مشرف-مدير ووكيل مدرسة)؟			
												100			هل هناك ترابط بين الاحتياج المحدد للقيادة المتعلمة والمشكلات التي تعاني منها الإدارة؟
												50			هل الاحتياج المحدد مطابق للمنفذ على حد كبير؟
												50			هل هناك تنوع في تلبية الاحتياجات للقيادة المتعلمة؟
												200			هل هناك ما يؤكد وجود أثر لبرامج القيادة المتعلمة على الأداء العام للقيادات؟
											500	إجمالي			

مبشرات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
 .....  
 رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

# مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

( ٦ ) المجال / قيادة الأداء

( ١ / ٦ ) المعيار / السلسلة الزمنية لغياب الطلاب

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	المتوسط العام للنقاط المستحقة	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر		
			10	9	8	7	6	5	4	3	2					1	
<ul style="list-style-type: none"> <li>نتائج استطلاع</li> <li>خطط</li> <li>تعاميم</li> <li>تقارير</li> <li>نتائج مقابلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاع آراء مستفيدين</li> <li>تحليل وثائق .</li> <li>مقابلة .</li> <li>ملاحظة مباشرة أو مسجلة .</li> </ul>											20	<ul style="list-style-type: none"> <li>يصنف التعميم جميع المدارس رتبيا وفتويا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصدار تعميم لنتائج قياس غياب الطلاب بالمدارس يرتبها رتبيا وفتويا (الأسبوع ١١)</li> </ul>	(1 / 1 / 6)		
													30			<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس غياب الطلاب يستند إلى سلسلة زمنية</li> </ul>	
																20	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرصد كل مشرف ١٢ حالة غياب في ١٢ مدرسة مختلفة</li> </ul>
																20	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرصد يتم بالملاحظة المباشرة للمشرفين لجميع الفصول</li> </ul>
																20	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم معظمه أثناء الزيارة الاعتيادية</li> </ul>
																20	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشمل (٤) حالات يوم خميس تحديدا لكل مشرف</li> </ul>
												150	إجمالي				

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

رقم التعميم ..... تاريخه ..... تحليل محتوى وقاعدة بيانات التعميم

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو :

## مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

(٦) المجال / قيادة الأداء

(٢ / ٦) المعيار / المؤشرات النوعية والمدرسية للأداء الإشرافي

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقييم
				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
(1 / 2 / 6)	طبق المؤشرات النوعية للأداء الإشرافي	هل اصدر تعميم رتبي وفنوي بأداء المشرفين عينة ٢٠% ؟	١٥٠												<ul style="list-style-type: none"> <li>• استطلاع آراء مستفيدين</li> <li>• تحليل وثائق .</li> <li>• مقابلة .</li> <li>• ملاحظة مباشره أو مسجلة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج استطلاع</li> <li>• خطط</li> <li>• تعاميم</li> <li>• تقارير</li> <li>• نتائج مقابلات</li> </ul>
		هل العينة مطابقة لما ورد في المنظومة	٥٠													
		هل اصدر تعميم رتبي وفنوي بأداء المدارس عينة ١٠% ؟	١٥٠													
		هل العينة مطابقة لما ورد في المنظومة	٥٠													
	إجمالي		٤٠٠													

مبررات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

# مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي

إدارة التربية والتعليم / ..... مكتب التربية والتعليم : .....

( ٦ ) المجال / قيادة الأداء

( ٣ / ٦ ) المعيار / استراتيجيات التدريس

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	المتوسط العام للنقاط المستحقة	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقييم
				1	2	3	4	5	6	7	8	9			
(1 / 3 / 6)	تعتني القيادات بالمكتب بتطبيق استراتيجيات التدريس	يوجد توثيق لحضور مدير المكتب لتطبيق عدد ٤ استراتيجيات في العام	٢٠											<ul style="list-style-type: none"> <li>• استطلاع آراء مستفيدين</li> <li>• تحليل وثائق .</li> <li>• مقابلة .</li> <li>• ملاحظة مباشرة أو مسجلة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج استطلاع</li> <li>• خطط</li> <li>• تعاميم</li> <li>• تقارير</li> <li>• نتائج مقابلات</li> </ul>
		يوجد توثيق لحضور مساعد مدير المكتب لتطبيق عدد ٤ استراتيجيات في العام	٢٠												
		لدى المكتب نظام مكتوب ومفعل لتحفيز المعلمين على تطبيق استراتيجيات التدريس	١٠												
		لدى كل مشرف قائمة بالمعلمين المطبقين لإستراتيجيات التدريس محدد فيها التاريخ الذي لاحظ فيه التطبيق استاء الزيارة	١٠٠												
		لدى المكتب تعميم رتبي وفنوي للمدارس في تطبيق استراتيجيات التدريس	١٠٠												
		تم مكافئة أفضل عشرة معلمين في كل قسم شعبة في تطبيق استراتيجيات التدريس داخل الفصول	١٠٠												
	إجمالي	٣٥٠													

مبشرات تقويم مختصرة تدل على الإجمالي السابقة :

.....  
 .....  
 .....  
 رئيس الفريق : ..... عضو : ..... عضو : .....

## **الأداة الثالثة**

### **مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي**

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤ هـ رئيس الفريق : .....

( 1 ) المجال / القيادة المتعلمة

( 1 / 1 ) المعيار / بناء وتنفيذ الخطّة المدرسيّة

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
تعاميم مخاطبات الخطّة	المقابلة										100	الدرجة من ( 100 ) التي حصلت عليها المدرسة في تقييم الإشراف لها . ( إذا لم تقوم من الإشراف = 0 )	بناء الخطّة المدرسية	(1 / 1 / 1)
	تحليل وثائق										500	يوجد شاهد مقابل كل مؤشر في الخطّة ، والشاهد يدل على التنفيذ الفعال في ملف واحد	تنفيذ الخطّة المدرسية	(2 / 1 / 1)
	ملاحظة										100	زمن تنفيذ الخطّة متوافق مع الزمن المحدد لها		
											700	إجمالي		

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

.....

.....

.....

.....

# مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ...../...../١٤ هـ رئيس الفريق : .....

( 1 ) المجال / القيادة المدرسية

( 2 / 1 ) المعيار / الزيارات الصفية للمدير والوكيل

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس								وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر	
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م					1م
• استمارات تقويم أداء	• ملاحظة • زيارة ميدانية • تحليل وثائق										100	استكمل المدير أو الوكيل زيارتين صفيتين لكل معلم على الأقل في الفصل الواحد .	تنفيذ الزيارات الصفية للمدير والوكيل	( 1 / 2 / 1 )
											100	أشار في استمارة التقويم إلى الجوانب الإيجابية و الجوانب الأقل أداء ، وأعطى خبرات عملية مفيدة للمعلم .		
											100	فجوة المتوسط العام لتقويم أداء المعلمين عن ( 86 ) تحكيمياً .		
											100	يستهدف الفئة الأولى بالرعاية ( جديد - منقول - أداء منخفض ) بزيارات صفية وبرامج متنوعة .		
											100	الملاحظات والتوصيات للمعلمين والخبرات المنقولة بينهم متعددة ومتنوعة .		
										500	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤..... هـ رئيس الفريق : .....

( 1 ) المجال / القيادة المدرسية

( 3 / 1 ) المعيار / نشر وممارسة المعرفة

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقارير</li> <li>• تعاميم</li> <li>• نتائج مقابلة</li> <li>• سجلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل وثائق</li> <li>• ملاحظة</li> <li>• مقابلة</li> </ul>										50	ينظم برامج ذاتية داخلية للمدرسة غير تبادل الزيارات لتكوين مجتمع متعلم	نشر وممارسة المعرفة	(1 / 3 / 1)
											50	يستقطب المعلمين المميزين ويستثمر إمكانياتهم لخدمة الزملاء داخل المدرسة		
											150	التحق كل من ( المدير / الوكيل/ المرشد/ راند النشاط/ معلم ) وغيرهم من المدرسة ببرامج مهنية خارج المدرسة لا تقل عن ( 5 ) أيام في العام الحالي		
											50	قدم مدير المدرسة بنفسه برامج مهنية للمعلمين لا تقل عن ( 3 ) أيام في العام الحالي		
										300	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤..... هـ رئيس الفريق : .....

( 1 ) المجال / القيادة المدرسية

( 4 / 1 ) المعيار / الانضباط المدرسي

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير</li> <li>تعاميم</li> <li>نتائج مقابلة</li> <li>سجلات</li> </ul>	متوسط غياب المعلمين = (عدد أيام غياب المعلمين خلال الفصل المقوم) ÷ (عدد المعلمين) <ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل وثائق</li> <li>ملاحظة</li> <li>مقابلة</li> </ul>										150	المتوسط العام لأيام غياب المعلمين في الفصل الدراسي المقوم يساوي أقل من يوم واحد للمعلم	متابعة الانضباط المدرسي (1 / 4 / 1)	
											150	نسبة غياب الطلاب في يوم الزيارة لا تزيد عن 5% كحد أعلى ويخصم 20 نقطة لكل ( 1% ) زيادة		
											50	تأخر المعلمين لا يمثل ظاهرة أكثر من معلمين اثنين في اليوم من متوسط ( 20يوم عمل) تسبق الزيارة		
										350	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤..... هـ رئيس الفريق : .....

( 1 ) المجال / القيادة المدرسية

( 1 / 5 ) المعيار / بيئة مدرسية جاذبة

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس								وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر	
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م					1م
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقرير</li> <li>• المخاطبات</li> <li>• تعاميم</li> </ul>	• الملاحظة										50	درجة التقييم في الاستعداد للعام الدراسي	بيئة مدرسية جاذبة	(1 / 5 / 1)
											100	مرافق المدرسة محافظ عليها من قبل الطلاب		
											100	المظهر العام للمدرسة ( النظافة )		
										250	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

.....

.....

.....

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤ هـ رئيس الفريق : .....

( 2 ) المجال / عملية التعليم والتعلم

( 1 / 2 ) المعيار / استراتيجيات التدريس

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيارات ميدانية</li> <li>• إعداد سجل</li> <li>• فلم ، مصور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملاحظة</li> <li>• تحليل وثائق</li> <li>• إعداد كتابي</li> <li>• تصوير مرئي</li> </ul>										150	وجد أثناء الزيارة تطبيق لعدد ( 30 % ) من فصول المدرسة لإستراتيجيات مختلفة مطابقة للمواصفات	مستوى تطبيق استراتيجيات التدريس	( 1 / 1 / 2 )
											100	تدرب 20 % من المعلمين على استراتيجيات التدريس على الأقل في العام الدراسي		
											150	الإعداد الكتابي للمعلمين يشير إلى تطبيق كل معلم ما لا يقل عن ( 3 ) استراتيجيات مختلفة في الفصل الدراسي الواحد		
											100	يوجد عدد ( 3 ) نماذج مميزة لتطبيق استراتيجيات التدريس بالمدرسة		
										500	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /...../ ١٤ هـ رئيس الفريق : .....

( 2 ) المجال / عملية التعليم والتعلم

( 2 / 2 ) المعيار / الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمواد

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دفاتر</li> <li>• مذكرات</li> <li>• كتب</li> <li>• ملفات انجاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل وثائق</li> <li>• ملاحظة</li> <li>• مقابلة</li> </ul>										50	كتب النشاط مفعلة	تفعيل الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمواد (1 / 2 / 2)	
											50	مذكرات الواجبات وتدوين ملاحظات المعلمين فعالة		
											50	الواجبات المنزلية هادفة وتشير إلى مستوى تحصيلي جيد		
											50	ملفات الانجاز للطلاب تخدم تطويره وتحسين مستويات التحصيل		
										200	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

.....

.....

.....

.....

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤..... هـ رئيس الفريق : .....

( 2 ) المجال / عملية التعليم والتعلم

( 3 / 2 ) المعيار / مصادر التعلم والمختبرات والمعامل

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس								وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر	
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م					1م
• سجلات زيارة • نتائج	• ملاحظة • قائمة شطب • زيارة ميدانية • تحليل وثائق										50	تؤكد سجلات مصادر التعلم والمختبرات والمعامل على استخدام فعال لها من قبل جميع معلمي وتخصصات المدرسة	تفعيل مصادر التعلم والمختبرات والمعامل	(1 / 3 / 2)
											50	هناك تطابق بين التواريخ المحددة لقاعات التقنية والإعداد الكتابي للمعلم		
										100	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤..... هـ رئيس الفريق : .....

( 3 ) المجال /المخرجات التربوية والتعليمية

(1/3) المعيار / التحصيل الدراسي

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخاطبات</li> <li>• وثائق</li> <li>• تقارير</li> <li>• استمارات تقييم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلة</li> <li>• ملاحظة</li> <li>• تحليل وثائق</li> </ul>										50	وجود وثيقة لتحليل نتائج الطلاب في العام السابق والحالي لفترات الفصلين الدراسيين الأول والثاني	تقييم نتائج الطلاب	(1 / 3)
											30	تصنيف الطلاب إلى فئات وفق نتائج الاختبارات ويحول الرقمية للفظية		
											50	ذُكرت في التحليل أبرز الأسباب على النتائج وبطريقة مقنعة		
											40	بنت نظاما فعالا لمعالجة الأسباب مطبق إجرائياً بفاعلية		
											30	يوجد قائمة لدى مدير المدرسة يصنف فيها المعلمين بناءً على المخرجات التحصيلية		
											50	هناك توافق بين متوسط مستوى تحصيل الطلاب العام ودرجة تقييم أداء المعلمين العام		
											50	يستخدم أكثر من 5 أدوات تقييمية لتشخيص التحصيل الدراسي (تُحدد في المبررات )		
											50	يستخدم التقييم الخارجي للتحصيل الدراسي (من غير معلم المادة)		
											100	لا تُستخدم الملخصات في المدرسة ( تبرر )		
											50	مخاطبة مكتوبة من مدير المدرسة للمعلمين ( مساعلة - تعزيز ) بناءً على التحصيل الدراسي للطلاب		
									50	منحى درجة الاختبار فقط الفصلي في ( 3مواد رئيسية ) طبيعي يوزع الطلاب إلى فئات ، وفي المرحلة الابتدائية المتوسط العام (2)				

مصدر التقويم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس								وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م				
										50	مخاطبة مدير المدرسة لأولياء الأمور ( مذكرة - خطاب ) ل ( 40% على الأقل من الطلاب) تتعلق برفع مستوى التحصيل الدراسي		
										50	وجود مخاطبات لمدير المدرسة مع إدارة التربية والتعليم أو مكتب التربية تتعلق بالتحصيل الدراسي		
										100	هناك ما يؤكد على حدوث تحسن رقمي ونوعي في مستويات التحصيل بالمدرسة نتيجة للجهود المبذولة		
										750	إجمالي		

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

.....

.....

.....

.....

.....

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤..... هـ رئيس الفريق : .....

( 3 ) المجال / المخرجات التربوية والتعليمية

( 2 /3 ) المعيار / أسئلة الاختبارات

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	عينة المدارس																
				1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م								
(1/2/3)	تقويم أسئلة الاختبارات التقويم = بيانات كمية + بيانات نوعية + تحليل تحويل المدلول إلى ألفاظ + إصدار حكم أو قرار أو تقدير + تغذية راجعة	حلل عبر فريق من المعلمين جميع أسئلة المدرسة مطابقة لجدول المواصفات أو حلل درجة التزام معلمي المرحلة الابتدائية بالاختبارات التحريرية للطلاب	100																	
		مخاطبة مدير المدرسة مساءلة أو تعزيزاً لـ ( 10 % ) على الأقل من المعلمين تتعلق ببناء وتنفيذ الأسئلة	50																	
		يوجد تغذية راجعة لنتائج تحليل الأسئلة مكتوبة للمعلمين	50																	
		إجمالي	200																	

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ...../...../١٤ هـ رئيس الفريق : .....

( 3 ) المجال / المخرجات التربوية والتعليمية

( 3 / 3 ) المعيار / سلوكيات الطلاب

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
• حصلت المدرسة على خطابات تحفيزية من الإدارة تشير إلى سلوكيات الطلاب	• ملاحظة										200	لا يوجد كتابات نابية أو غيرها على جدران المدرسة	سلوكيات الطلاب (1 / 3 / 3)	
											200	من ملاحظة تجمع الطلاب لا توجد ممارسات سلوكية سلبية كالاغتياب والسباب بين الطلاب		
											200	المظهر العام للطلاب لا يوجد فيه ما يخالف العادات والقيم		
											200	هناك ما يؤكد على أن المدرسة قامت بعلاج سلوكيات سلبية للطلاب ( تبرر )		
										800	إجمالي			

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

## مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

إدارة التربية والتعليم : ..... مكتب التربية والتعليم : ..... تاريخ الزيارة : ..... /..... / ١٤..... هـ رئيس الفريق : .....

( 4 ) المجال / الشراكة المجتمعية

( 1 / 4 ) المعيار / المدرسة والمجتمع المحلي

مصدر التقييم	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	عينة المدارس									وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر
		9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م				
• مخاطبات	• تحليل وثائق • مقابلة										50	هناك ما يشير إلى مشاركة 5 % من طلاب المدرسة في برامج شراكة مجتمعية	شراكة المدرسة للمجتمع المحلي	(1 / 1 / 4)
											50	تنفيذ المدرسة برنامجين لمجتمع الحي المجاور للمدرسة		
											100	إجمالي		

مبررات مختصرة تؤكد على المجموع السابق:

.....

.....

.....

.....

.....

## **الأداة الرابعة**

### **تقويم بناء الخطط الإستراتيجية الإشرافية**

## خطوات إعداد أداة قياس بناء أو أداة قياس تنفيذ الخطط الإستراتيجية:

- ١ - الخطوة الأولى في بناء الأداة: هي تحديد الغرض من البيانات التي نريد جمعها باستخدام أداة القياس . ونحتاج إلى أن نتعرف إلى مفهوم السمة أو الخاصية حتى نتعرف نوع البيانات المرتبطة بهذا المفهوم. ويرتبط المفهوم عادة بإطار نظري(مراحل بناء الخطة الإستراتيجية ) (مؤشرات تحقيق الأهداف الإستراتيجية ) يعرفه ويبين أبعاده وارتباطه مع متغيرات أخرى. وهنا نحتاج إلى الرجوع إلى أدب الموضوع وإلى دراسات سابقة حتى نستطلع المفهوم النظري الذي يتفق مع أغراض البحث. والطريقة التي يمكن أن يترجم فيها المفهوم النظري إلى نماذج أو أنماط من السلوك القابل للملاحظة والتحليل .
- ٢ - الخطوة التالية تتلخص في ترجمة الصيغة النظرية للمفهوم إلى صيغة إجرائية، أي تحديد العمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها أن تعبّر الصيغة النظرية عن مظاهر قابلة للملاحظة والقياس، والتقدير العددي الذي يعطى لكل استجابة بدلالة وحدة قياس مناسبة.
- ٣ - الخطوة الثالثة هي إعداد الأداة في صيغتها الأولية: فتكتب فقراتها (أو بنودها) وتتم مراجعتها وتنقيحها حتى يتم التوصل إلى صورة قابلة للتجريب.
- ٤ - الخطوة الرابعة هي التجريب الأولي لأداة البحث، ويمكن أن يتم في مرحلتين: في المرحلة الأولى تعرض الصورة الأولية لأداة البحث على عدد قليل من المقومين، لملاحظة ردود أفعالهم نحو الصياغة اللغوية وطبيعة المهمات المطلوبة منهم، وما إذا كان هناك وضوح تام، وفهم لا لبس فيه لهذه المهمات، وكذلك التأكد من وضوح تعليمات الإجابة. وبناء على الملاحظات التي يبديها هؤلاء الأفراد يتم تنقيح الفقرات وتعديل صياغتها وكذلك تعليمات الإجابة بما يؤمن الوضوح والفهم التامين.

في المرحلة الثانية تطبق الصورة الأولية المنقحة للأداة على عينة تجريبية لها مواصفات العينة الرئيسية التي ستطبق عليها الأداة لجمع بيانات البحث. ويتم في هذه المرحلة تحليل بيانات التطبيق الأولي لغرضين: الأول للتعرف إلى فاعلية بنود الأداة أو فقراتها باستخراج قيم تصف خصائصها الإحصائية وتتلخص في مؤشرات الصعوبة والتمييز. أما الغرض الثاني من تحليل بيانات التطبيق الأولي فهو التعرف إلى فاعلية الأداة بمجمل بنودها أو فقراتها باستخراج دلالات عن صدقها وثباتها.

بناء على نتائج التحليل يتم تنقيح الفقرات أو تعديل بعضها، واختيار الجيد منها وحذف غير الجيد ويتم التأكد من أن دلالات الصدق والثبات للأداة في صورتها النهائية هي في مستوى مقبول يبرر استخدامها في جمع بيانات البحث.

٥ - الخطوة الخامسة: هي إعداد الأداة للتطبيق في العينة الرئيسية وجمع البيانات وتشمل الأمور التالية:

- إعداد تعليمات الإجابة للمفحوصين والتي تبين الطريقة التي سيتبعها المفحوصون في الإجابة على بنود الأداة. وتقع عادة على الصفحة الأولى وتتبع التعليمات - سواء كانت مكتوبة أم شفوية - بأمثلة يتدرب فيها المقومين على طريقة الإجابة
- إعداد تعليمات التطبيق التي سيتقيد بها الفاحص في عملية جمع البيانات.

٦ - الخطوة السادسة هي إعداد تعليمات جمع البيانات وتقدير النتائج أو القيم العددية التي تعطي للاستجابات وفق معايير محددة مسبقاً،

٧ - الخطوة السابعة: استخلاص إطار مرجعي للنتائج (الخام) المتحققة على أداة القياس. فقد يتطلب الإطار المرجعي توفير معايير للأداء على أداة

البحث، وفي هذه الحالة لا بد من أن تتضمن عملية تطوير المقياس استخلاص معايير للمقياس بتقنيته في عينة محددة المواصفات، وعندها يوصف أداء عينة التقنين بوحدات قياس من نوع "الدرجات المعيارية". لتؤلف هذه الوحدات الإطار المرجعي الذي يتم بموجبه تفسير البيانات الخام المتحققة على أداة القياس.

## التحقق من صدق وثبات أداة قياس بناء أو أداة قياس تنفيذ الخطط الإستراتيجية:

يفترض أن يتحقق من صدق الأداة وثباتها بطرق ودلالات مقبولة قبل أن يستخدمها في جمع البيانات، إذ أن الأداة التي تفتقر إلى دلالات مقبولة عن صدقها وثباتها تعطينا عند استخدامها بيانات فيها نسبة من الخطأ لا تبرر أن تستخلص منها نتائج أو تبنى عليها استنتاجات. ويتحدد صدق الأداة – كمقياس – من خلال مفهومي متداخلين.

يشير الأول إلى الدرجة التي يمكن فيها للمقياس أن يعطينا بيانات ذات صلة بالقرار الذي سيبنى (درجة الجودة في بناء الخطة أو درجة تحقيق الخطة لمؤشرات إنجازها) عليها. أما المفهوم الثاني للصدق فيشير إلى الدرجة التي يقيس فيها المقياس سمة ما بالمفهوم الافتراضي الذي تم فيه تعرف السمة. أما الثبات فيشير إلى درجة التوافق أو الاتساق في أداء مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق المقياس نفسه أو تطبيق صورة مكافئة له. وهذا المعنى للثبات يعبر عن درجة الدقة والضبط والأحكام في عملية القياس.

الطرق العملية لاستخراج دلالات عن صدق أداة القياس: تقع الدلالات التي نقوم بها صدق مقياس في ثلاثة أنواع رئيسة من الصدق هي:

١. صدق المحتوى (Content validity).

٢. صدق المحك (Criterion – related validity).

٣. صدق المفهوم (Construct validity).

ويمكن أن نجمع أكثر من دلالة عن صدق أداة القياس ، ويختار نوع الصدق ونوع الدلالة الأكثر ملاءمة لأغراضه الخاصة وبالقدر الذي يتيسر له

في الواقع الموضوعي الحصول على الدلالات المناسبة.

## أنواع الصدق ( مفهومه ومجالاته وطرق جمع دلالات عملية عنه).

أولاً: صدق المحتوى:

نقوم بعملية تحليل محتوى الخطة أو وثائق التنفيذ المقاسة وأهدافها قبل كتابة الأسئلة. فنحدد جوانب المحتوى من معلومات وحقائق ومفاهيم ومعايير....إلخ، وننظم على شكل "جدول" بحيث يتضمن توزيعاً متناسباً لفئات المحتوى، وتحدد أهمية كل منها بنسبة وزنية وهناك عنصران أساسيان لصدق المحتوى هما: الشمول والتمثيل.

لكن عملية التحليل التي تسبق إعداد الأداة هي بشكل أساسي عملية منطقية تعتمد على الاجتهاد الشخصي وبظل بحاجة إلى رأي مختصين وخبراء، حول سلامة نتائج التحليل، وملاءمة الفقرات من حيث بنيتها وصياغتها وتناسقها مع الأهداف التي وضعت لقياسها. هنا يأتي دور الخبراء والمختصين "محكمين".

إلا إن تحليل المحتوى في تقويم بناء الخطط أو تنفيذها يمثل محور العملية فسيخصص جزء تفصيلي لهذا الجانب .

ثانياً: صدق المحك:

وقد لا نحتاج إليه في تقويم بناء أو تنفيذ الخطط إلا إذا كان لدينا أكثر من مؤشر فمثلاً قياس درجة تنفيذ الخطة من خلال مؤشرات تحليل الوثائق أو من خلال مخرجات الخطة أو من خلال درجة رضا المستفيدين (صدق محك تطابقي )

ونهتم في صدق المحك بالعلاقة التي يمكن أن تتحقق بين الأداء على مقياس نريد أن نتعرف صدقه والأداء على مقياس آخر يقيس متغيراً آخر غير ما يقيسه الأول. مثلاً نضع اختباراً للقبول الجامعي. ثم المعدل التراكمي، ثم نقارن نتائجهم على اختبار القبول بنتائجهم في المعدل التراكمي. وعند التوافق جاز لنا أن نستنتج أن العلامة على اختبار القبول تنتبأ بمستوى المعدل التراكمي ويطلق على المعدل التراكمي مصطلح "المحك" الذي يمثل الأداء المنتبأ به. ويمكننا أن نحسب معامل صدق اختبار التنبؤ بحساب معامل الارتباط بين اختبار التنبؤ واختبار المحك المجموعة من الأفراد.

### خطوات استخراج معامل ارتباط صدق المحك لمقياس:

- (١) نحدد المقياس الذي نريد التحقق من صدقه بدلالة محك معين.
  - (٢) نحدد المحك المناسب وطريقة قياسه.
  - (٣) نحدد عينة مناسبة تمثل الأفراد الذين صمم المقياس لهم.
  - (٤) نطبق المقياس على العينة ونسجل علاماتهم.
  - (٥) نطبق المحك في موعدة (سواء في الحاضر أو المستقبل) على العينة بأخذ قياسات لأفراد العينة.
  - (٦) نحسب معامل الارتباط بين علامات أفراد العينة على المقياس وعلاماتهم على المحك، فيكون معامل الارتباط الناتج هو معامل صدق الاداة بدلاله المحك الذي تم اختياره.
- وتتفاوت قيمة معامل الصدق - باعتباره معامل ارتباط - بين الصفر والواحد الصحيح، ويمكن أن تكون القيمة موجبة أو سالبة. ويعبر حجم معامل الصدق (بقيمتها المطلقة) عن قوة العلاقة بين المتغيرين الذين يقاسان في المقياس والمحك.

## أنواع صدق المحك

- ١- الصدق التنبؤي يعبر عن الدرجة التي يمكن فيها لعلامات مقياس أن تتنبأ بالأداء على محك يقع في المستقبل.
- ٢- الصدق التلازمي يعبر عن درجة العلاقة بين علامات مقياس وعلامات محكم يقع نفس الوقت الذي يقع فيه المقياس. حصنا على معامل ارتباط موجب ومرتفع فهو يمثل دلالة عن الصدق التلازمي.
- ٣- الصدق التطابق يعبر عن درجة العلاقة بين علامات اختبار أو مقياس نريد أن نتحقق من صدقه، والأداء على اختبار أو مقياس آخر يقيس نفس السمة التي يقيسها الأول، لكن الاختبار الثاني يتمتع بدلالات صدق وثبات محققة سابقاً، فيحصل كل مفحوص على علامتين في المقياسين، ويحسب معامل الارتباط بينهما، فإذا كان مرتفعاً - نسبياً - يكون قد حصل على دلالة على الصدق التطابقي لاختباره بدلالة محك الأداء على المقياس الثاني الأكثر دلالة على الصدق والثبات.

### ثالثاً: صدق المفهوم/ أو صدق الفرضية:

- صدق المفهوم "بنية نظرية افتراضية تمثل صفة أو خاصية تصف نوعاً من السلوك.
- يرى علماء القياس أن الأهمية الأولى يجب أن تعطى لصدق المفهوم، فالخصائص التي نحاول قياسها في بناء أو تنفيذ الخطط هي افتراضية غير قابلة للملاحظة المباشرة.

وحتى نتمكن من قياسها نحتاج أولاً أن نعرفها "إجراءياً" وذلك بوصف الإجراءات التي نتبعها في تحليل كل منها وقياسه.

وللتحقق من صدق المفهوم نتبع الخطوات التالية:

(١) نحدد البنية النظرية لمفهوم السمة - بالرجوع إلى المراجع المختصة - ثم نستخلص من البنية النظرية فرضية أو أكثر، تتعلق بمظاهر يمكن ملاحظتها.

(٢) نصمم أداة قياس مكونة من فقرات تعبر عن مواقف تمثل مفهوم السمة.

(٣) نطبق أداة القياس ونجمع بيانات تمكننا من فحص الفرضية المستخلصة من مفهوم السمة.

(٤) نفحص البيانات المتجمعة من التطبيق لنرى ما إذا كانت متسقة مع الفرضية المشتقة من المفهوم النظري للسمة.

### الصدق العملي

نوع من أنواع صدق المفهوم . و "العامل" نوع من المتغير الذي يتم قياسه في مجموعة من الفقرات.

و يطبق أسلوب "التحليل العملي" وهو أسلوب إحصائي يتم فيه استخلاص "العوامل" التي تقيسها فقرات معينة .

## تحليل محتوى (مضمون) الخطط الإستراتيجية أو وثائق تنفيذها

قد تحتاج المؤسسات والقيادات إلى منهجيات أكثر دقة للوقوف على درجة أداء مؤسساتها أو أقسامها الإدارية أو أفرادها في عمليتي البناء والتنفيذ للخطط الإستراتيجية وهذه إحدى المنهجيات التي تعتمد على تصميم أدواتي قياس لبناء الخطط الإستراتيجية أو تنفيذها باستخدام تحليل الخطة الإستراتيجية أو وثائق التنفيذ

### افتراضات تحليل المضمون

تحليل المضمون يقوم بصفة رئيسية على عدة افتراضات أو بديهيات نفترض توافرها، من أهمها ما يلي:

(١) إننا نفترض في عملية تحليل المحتوى أنه يمكن عمل دلالات صادقة بين المضمون الذي نقوم بتحليل محتواه وبين أثره على الطرف الآخر المستقبل لهذا المضمون.

(٢) إننا نرسم صورة كمية لوصف المضمون الذي يضمه المحتوى ونفترض أن تكون هذه الصورة الكمية للمضمون ذات معنى أو ذات دلالة (Meaningful) حتى يؤت التحليل ثماره ويحقق أهدافه.

(٣) إن تفسير المضمون الذي يضمه المحتوى: الذي يتم تحليله يفترض فيه ألا يتعارض مع قصد المؤلف للمضمون أو نيته التي يتجه إليها من خلال

هذا المضمون، كما يفترض في هذا التفسير أيضاً ألا يتعارض مع ما يفهمه الطرف الآخر المستقبل لهذا المضمون.

## شروط ومتطلبات تطبيق تحليل المضمون،:

تواجه الباحث في مجال تحليل المحتوى العديد من المشكلات التي عليه أن يضع الكثير منها في اعتباره منذ بداية قيامه ببحثه محالاً التصدي لكل مشكلة منها بشكل منهجي صحيح للتغلب عليها، وتنشأ المشكلات أصلاً نظراً لأنه ينبغي أن تتوافر له بعض الشروط والمتطلبات مما يخلق المشكلات لتحقيق هذه الشروط والمتطلبات،:

### أولاً: المتطلبات أو الشروط الأساسية التي ينبغي توافرها لتنفيذ تحليل المضمون:

- (أ) شروط ومتطلبات تحليل المضمون: يحتاج تنفيذه إلى ضرورة توافر ثلاثة مبادئ هامة هي مبدأ الموضوعية - والنظامية - والعمومية:
- **مبدأ الموضوعية: Objectivity:** ويعني أن يتجرد الباحث بقدر إمكانه من ذاتيته أثناء التحليل فيبعد عن التحيز قدر الإمكان حتى يأتي التحليل موضوعياً، ونظراً لأن الباحث مهما كان سيضفي نوعاً من الذاتية على تحليله فإنه لتحقيق أكبر قدر من الموضوعية يمكن الاستعانة بمجموعة محللين آخرين، وكذلك بعض الخبراء المحكمين من المتخصصين في المجال، وتوضح أهمية هذا المبدأ خصوصاً في حالة المضمون ذات الصياغة الصعبة، وكذلك في حالة المحتوى الضمني غير الصريح، وكذلك في حالة اتباع الأسلوب الكيفي، والموضوعية نحتاج إلى توافرها ليس في عملية التحليل فقط، وإنما في الكثير من الأمور والإجراءات الأخرى التي يضمها تحلل المحتوى مثل، عمليات الترميز، وتصميم الوحدات الفرعية والعناصر التي يدور حولها التحليل وغيرها من الإجراءات.

● **مبدأ النظامية: Systematic:** ويقصد بهذا المبدأ ضرورة تناول كل جزء من أجزاء المضمون الذي يتم تحليله في ضوء المعايير والقيم أو الخطوات أو الأقسام والعناصر الفرعية للتحليل، بحيث نضمن خضوع كل أجزاء هذا المضمون للتحليل مروراً بكافة الخطوات والإجراءات بشكل نظامي يضمن لنا عدم التكرار أو عدم النسيان لبعض الأجزاء، ولذلك فإن النظامية تقتضي من المحلل أن يتناول المضمون بالتحليل بشكل جزئي متدرج من أوله إلى نهايته مخضعاً كل جزء منه لكافة الخطوات والإجراءات مجيباً عن كافة الأسئلة الموجهة له بشأن كل جزء من هذه الأجزاء على حده.

● **مبدأ العمومية: Generality:** ويعني هذا المبدأ قيام تحليل المحتوى في النهاية على إصدار تعميمات تصف المضمون كأحكام قيمة ينصب حكمها على المضمون ككل في النهاية، وحتى تتحقق العمومية للتحليل ينبغي أن تصمم القوائم التي تضمها الأقسام الفرعية للتحليل بشكل جيد مع تحديد تعريفات دقيقة للخطوات والمصطلحات وصياغة محتوى القائمة وعناصرها صياغة علمية دقيقة لا تأتي فضفاضة بشكل غير مميز وإلا فقدت قيمتها على إصدار أحكام في ضوءها في النهاية أو التعميم بشكل دقيق من خلالها، ولا تأتي ضيقة بشكل يصعب إصدار تعميمات من خلال نتائجها، فتوضع الأقسام والعناصر الفرعية بشكل مناسب لا فضفاضة ولا شديدة التضييق.

### المشكلات التي تواجه الباحث عند تطبيق تحليل المضمون والحلول المقترحة لها

١- من المشكلات التي تواجه الباحث في مجال تحليل المضمون صعوبة النص الذي يصاغ به المضمون، وكذلك حالات النص الضمني أو غير الصريح، والغموض الذي قد يتميز به المضمون، فمثل هذه الحالات ينتج عنها مشكلات كثيرة في التحليل حيث يصعب إصدار الأحكام بشأن

وصف المضمون. ولذلك كان يقتصر التحليل في بادئ استخدامه كأسلوب للبحث على النص الصريح فقد دون الضمني وذلك لان النص الضمني قد يقود إلى تفسيرات وتأويلات وربما لم يتجه إليها المؤلف ولم يقصدها أو تتجه إليها نيته أبدأً، مما قد يؤدي في النهاية إلى ضعف ثبات التحليل لقلّة الاتفاق بين المحللين. والباحث حينما يواجه بمثل هذه المشكلات قد يلجأ إلى عدد من الحلول منها:

أولاً: أن يحاول التخلص من تحليل هذا النص واستبداله بنص آخر إذا كان ذلك لن يؤثر على الموضوعية، فلا بأس من استبدال النص غير الصريح أو الغامض بذلك النص الواضح الصريح.

ثانياً: إذا كان ولا بد من تناول مثل هذا النص بالتحليل فليكن هناك حذر في التحليل من حيث إصدار الأحكام والتعميمات بشأنه وأن يكون التفسير معتمداً على شواهد ودلائل ما أمكن، حتى لا تأتي التفسيرات مجرد تأويلات لا تستند إلى دليل، ومن الطبيعي أن مهمة المحلل في هذه الحالة ستكون شاقة لأنه يحاول الاستدلال والاستنباط من بين نص ضمني غير صريح مع تدعيم استدلاله بدلائل أو إثبات من خلال النص نفسه.

وهناك العديد من المحاولات التي قام بها الباحثون لتحليل مضمون غير صريح محاولين تحقيق معاملات ثبات عالية للتحليل وذلك عن طريق

أ- الدقة في صياغة التعريفات

ب- تحديد الإجراءات بشكل واضح للمحلل،

ج- المهارة في تكوين الأقسام والعناصر الفرعية التي تتخذ كأساس للتحليل بشكل ينتج عنه عدم الإسراف في إصدار الأحكام أو التعميمات

لوصف المضمون بما قد لا يتصف به أو ي عوزه سند فعلي على الأقل.

ومن الملاحظ أنه كلما كان النص صعباً أو غامضاً، وتزداد فيه نسبة عدم الصراحة بشكل مباشر، كلما كان معدل ثبات تحليله وكذا صدقه منخفضاً بشكل كبير عن معاملات ثبات وصدق تحليل مضمون النصوص الأخرى السهلة أو الواضحة الصريحة غير الضمنية.

والأسلوب الكمي في التحليل قد يكون أجدى هنا وأنفع من الأسلوب الكيفي لأنه في المضمون الذي يحوي نصاً غامضاً أو غير صريح قد يسهل في تحليله عد التكرارات وإن كانت هذه العملية أيضاً تتضمن إصدار أحكام بشأن المحتوى وخواصه ولكنها هنا تكون بدرجة أقل من إصدار الأحكام بشأن خواص هذا المحتوى إذا ما اتبع الأسلوب الكيفي في التحليل، وليس معنى ذلك استبعاد الأسلوب الكيفي في تحليل المضمون الذي يقوم على نصوص صعبة أو غامضة أو ضمنية، ولكن ذلك يحتاج إلى لباقة وكياسة من جانب أحكام المحللين وقراراتهم بشأن خواص المضمون قريبة قدر الإمكان من الخصائص الفعلية الظاهرة للنص وهذا قد يتطلب أن يكون الباحث نفسه هو أحد القائمين بالتحليل في مثل هذه النصوص.

## ٢- مشكلة عدم اتفاق المحللين:

يواجه الباحث أحياناً في حالة اعتماده على عدد من المحللين الخارجيين إلى عدم الاتفاق بين هؤلاء المحللين في نتائج تحليلهم للمضمون رغم توحيد الإجراءات والخطوات والاتفاق على المفاهيم والتعريفات، وتبرز المشكلة حينما تكون الفجوة واسعة بين المحللين، وهنا ينبغي على الباحث أن يفحص بدقة أسباب هذا التفاوت في الرأي بين المحللين فقد يرجع ذلك منذ البداية إلى عدم وضوح التعليمات أو دقة المصطلحات أو التعريفات مما جعل كل محلل يفهم هذه المصطلحات أو يتبع التعليمات من وجهة نظره مما أدى إلى وجهات نظر متفاوتة ينتج عنها هذا التفاوت في التحليل، وقد يرجع عدم الاتفاق بين المحللين إلى استخدام الباحث لمصطلحات فضفاضة أو لأن الأقسام والعناصر الفرعية التي استخدمها في قوائم التحليل ذات معنى واسع، كذلك قد يرجع التفاوت بين المحللين إلى صعوبة النص أو غموضه أو أنه من النوع الضمني (أو غير الصريح). والباحث لا بد أن يحتاط

لكل هذه الأسباب منذ البداية، فهو عليه أن يحدد مصطلحاته بدقة منذ البداية موضحاً خطوات العمل والقواعد التي ينبغي الالتزام بها في التحليل من جانب المحللين، وأن يتأكد من فهم المحللين لها بشكل تام، وهنا تبرز مشكلة خبرة المحلل نفسه واحتياج البعض إلى تدريب على هذا العمل لفترة، ولن يؤثر ذلك ثماره ما لم يلتزم الباحث نفسه بمعنى محدد لمصطلحاته وإجراءاته وتحديد الأقسام الفرعية والعناصر التي يدور حولها التحليل بصورة لا تسمح بالخلط أو عدم التمييز الصحيح، فتوضع العناصر والأقسام الفرعية بشكل مميز بدون تداخل أو خلط بينهما، أما بالنسبة للتفاوت الذي يرجع إلى غموض النص وصعوبته فعلى الباحث أن يكون محتاطاً لذلك منذ البداية ولا يقبل على تحليل مثل هذا المضمون الذي يحوي هذه النصوص إلا مضطراً أو مجبراً، وهنا عليه اتخاذ الحيطة والحذر وكل ما من شأنه عدم الوقوع في مزالق التفسيرات الواسعة أو إصدار الأحكام غير الدقيقة. وقد تكون هناك أسباب أخرى لعدم الاتفاق بين المحللين كتراخي المحلل نفسه، أو عدم اتباعه التعليمات المقيدة في التحليل، أو لعدم خبرة ودراية المحلل، أو غيرها من الأسباب الأخرى التي ينبغي على الباحث أن يحتاط لها هي الأخرى منذ البداية فيستعين بالعدد الكافي من المحللين بحيث إذا اتضح تراخي أحدهم أو عدم التزامه أو عدم خبرته فمن الممكن أن يكتفي بآراء الآخرين، ويظهر ذلك من تحليل الاتفاق بين المحللين فنجد تقارب بين نتائج بعض المحللين وشدوذ أحدهم مثلاً بشكل واضح، وهنا من الطبيعي أن تكون نسبة الاتفاق تمثل أغلبية الآراء.

ويجب ألا يتبادر إلى الذهن من المناقشة السابقة أنه يفترض تطابق آراء المحللين تماماً فوجود التفاوت بينهم بشأن خصائص تحليل المضمون يعد ظاهرة صحية، وخصوصاً في حالة اتباع الأسلوب الكيفي الذي يقوم على جمع آراء المحللين وانطباعاتهم والتي قد تتفاوت بينهم بشكل طبيعي، ولكن يقل التفاوت كثيراً في حالة اتباع الأسلوب الكمي، وإن كان ذلك لا يعني عدم ارتباطه أيضاً بشخصية المحلل وقراره الذي يراه وحكمه الذي يصدره وفقاً لذلك عند حساب عدد التكرارات.

### ٣- مشكلة الترميز وتكوين الوحدات الفرعية والأقسام:

من المشكلات التي تواجه الباحث في بحوث تحليل المضمون قبل قيامه بعملية التحليل اختيار الوحدة الفرعية الصغرى الذي سيتم اتخاذها كأساس للتحليل، فهل يختار الفكرة أم الفقرة؟ هل يختار الجملة أم الصفحة؟ هل يختار الكلمة أم السطر؟ إن اختيار وحدة التحليل الصغرى هامة، ولكن ليس هناك نمط واحد يتقرر أو معيار محدد للاختيار، فذلك يرتبط بطبيعة المضمون الذي يتم تحليله وشكله، هل هو مقروء أم مسموع أم مشاهد؟، فمثلاً مقاييس الزمن لا تتناسب إلا مع المضمون المسموع والمشاهد، ومقاييس المساحة قد تتناسب مع الصحف والمجلات، أما الكلمة والفقرة والفكرة وغيرها فهي تتناسب المضمون المقروء، ويرى الكثير من الباحثين أن الفكرة هي الأنسب أحياناً لأنها تعبر عن الخاصية بصرف النظر عن طولها، فالتعبير قد يكون في عدة كلمات أو عدة جمل أو فقرات أو صفحات، فالمهم هنا هو الفكرة، بينما يرى آخرون أن الفكرة قد لا تتناسب التحليل لأنها تعطي نتائج رقمية متفاوتة بين المحللين، ويرون أن الفقرة أو الكلمة أنسب من الفكرة وأكثر منها تحديداً. في حساب العدد، إلا أن البعض يرى أن الكلمة وحدة صغيرة قد لا تتناسب أحياناً بعض الموضوعات، وينتج عن اتباعها في التحليل مشقة كبيرة في عد عدد الكلمات، ولذلك فهم يرون أن الفقرة هي الأنسب باعتبار الفقرة لا صغيرة كالكلمة، ولا كبيرة كالفكرة أو الموضوع. والباحث له أن يختار الوحدة المناسبة ولا مانع من استشارة المحكمين في اختياره، أما بالنسبة لصياغة الوحدات الفرعية والأقسام أو العناصر التي يدور حولها التحليل نفسه، فمشكلاتها كثيرة ومتنوعة ودقيقة، نظراً لأن هذا العمل يمثل لبنة أساسية في بناء تحليل المضمون، فبقدر حبكته ودقته، بقدر ما تأتي نتائج التحليل، ومن ثم ثباته وموضوعيته.

#### ٤- مشكلة الصدق والثبات:

تعتبر مشكلة صدق التحليل وثباته من أهم المشكلات التي تواجه الباحث في مجال تحليل المضمون، ويحاول الباحث بكافة الطرق وشتى الأساليب أن يحقق للتحلل الذي يقوم به درجات مقبولة من الصدق والثبات ، ويعاني في سبيل ذلك مشقةً وجهداً كبيرين من منطلق أن التحليل ما لم يتسم بدرجة معقولة أو مقبولة من الثبات والصدق والموضوعية قلل ذلك من أهمية ما يصدر عنه من أحكام أو تعميمات تتعلق بوصف المضمون الذي تم تحليله، وليس هناك معيار عام مقبول للثبات لا يمكن القبول بأقل منه في مجال تحليل المضمون من وجهة نظر بعض الباحثين، بينما يرى آخرون أن معامل الثبات الذي ينبغي أن يتوافر لتحليل المحتوى ينبغي ألا يقل عن مستوى معين ولتحقيق الثبات والصدق للتحليل يواجه الباحث الكثير من المشكلات.

كعدم اهتمامه مثلاً باختيار العينة الممثلة، أو عدم توافر درجات صدق مناسبة لقوائم التحليل المتبعة في التحليل، أو عدم اتباع القواعد والإجراءات والخطوات اللازم القيام بها في التحليل، أو عدم وضوح المصطلحات والمفاهيم وتحديدها بدقة من جانب الباحث قبل استخدام المحللين لها، أو عدم الاستعانة ببعض المحكمين لضمان توافر الصدق الظاهري للقوائم بما تضمنه من متغيرات وعناصر، أو تراخي المحللين أنفسهم أو عدم تدريبهم التدريب الكافي أو عدم خبرتهم في التحليل.

## تحويل الاستجابات الكيفية إلى صورة كمية:

بعد أن ينتهي الباحث من تصميم قائمة التحليل بما تضم من أقسام فرعية ومتغيرات وعناصر يدور حولها التحليل، وبعد أن يتأكد من أنها تحقق أغراضها أو تقيس ما تهدف إلى قياسه أو أن لها درجة صدق معقولة بناء على عرضها على محكمين متخصصين في المجال، وبعد إتمام عملية التحليل في ضوء القواعد والتعاريف الموضحة كتوجيهات بهذه القائمة سواء قام بالتحليل الباحث نفسه أو بمعاونة بعض المحللين الخارجيين، عليه أن يقوم بعد ذلك كله بإجراء ما يسمى بالترميز (Coding) أي تحويل الاستجابات الكيفية للمحللين إلى صورة كمية تسمح بعمل الجداول والإحصاءات الرقمية ليسهل معالجتها بأسلوب إحصائي مناسب.

ويقصد بعملية الترميز ذلك الإجراء الكالفي الذي يتم بمقتضاه تحويل البيانات الخام في شكلها الكيفي إلى رموز أو أعداد ثم جدولتها في جداول مقارنات تلخيصية مع عمل بعض العمليات الحسابية عليها وباختصار يتم تحويل البيانات من صورة كيفية غلى صورة كمية مناسبة. وقد يتبادر إلى الذهن أن عملية الترميز هي مجرد عملية آلية يقوم بها الباحث بسهولة، إلا أن الواقع غير ذلك، فهناك المشكلات العديدة التي تواجه الباحث في عملية الترميز مما يجعله قد يلجأ إلى معاونة المحكمين الذين يشتركون في الترميز كأن تعطى أوزان لإجابات الكيفية تتناسب مع نوع الإجابة، بأن عملية تحويل الاستجابات من صورة كيفية إلى صورة كمية تستدعي اتخاذ قرارات صحيحة من جانب القائم بالترميز مع اتفاق مجموعة من القائمين معاً على هذه القرارات، كما تحتاج إلى خبرة في هذا المجال حتى تصبح الجداول الإحصائية التي تنتج عن هذا الترميز ذات دلالة ومعنى وإلا كانت مجرد جداول صماء تعج بها الدراسة دون التوصل إلى معنى محدد تتمخض عنه.

## مهارات تطبيقية واستنتاجات:

- إن القياس المسيطر في مجال التربية هو القياس بمعنى التقدير.
- القياس عملية يتم بواسطتها التعبير عن الخصائص والسمات بالأرقام.
- من أهم مبادئ التقويم تحديد الغرض من التقويم وما نريد أن نقومه والاهتمام بالاختيار وتطوير أدوات التقويم المناسبة لغرض التقويم.
- ضرورة وعي المقوم وفريق التقويم بمصادر الأخطاء المحتملة في عملية التقويم (العيني، التخميني، التمييز، التزييف، الشخصية).
- الوعي بخصائص التقويم وأهم هذه الخصائص: (الشمولية، والاستمرارية، والتوازن كالتنوع في أدوات القياس لجمع المعلومات والعمل بفريق تقويم).
- إعداد خطة لتقويم بناء الخطط الاستراتيجية والتأكد من أهمية هذا البرنامج والعائد منه.
- إعداد خطة لتقويم درجة تنفيذ الخطة.
- الالتزام بأخلاقيات المعلنة لعملية التقويم من أجل الثقة في البرنامج وتزويد المشاركين للبرنامج بالبيانات والمعلومات الدقيقة.
- التأكد من كفاية المقوم أو فريق التقويم للقيام بعملية التقويم والتي تتطلب الكثير من المهارات.
- ضرورة احتواء تقرير التقويم على معلومات كاملة بشكل يمكن صانعي القرار من اتخاذ القرار المناسب.
- الالتزام بالتوقيت الزمني لبرنامج التقويم.
- تحليل نتائج القياس تحليلاً إجمالياً بإعطاء وصف بياني ووصف كمي كالجداول والتوزيع التكراري والتحليل الجزئي لكل وحدة أو جزء في عملية القياس ويمكن استخدام مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي.

- الانتباه دائماً إلى الصدق والثبات خصوصاً عند تحليل نتائج القياس والتقويم وخاصة قدرة المقوم إلى عزو النتيجة السبب الذي قصده (الصدق الداخلي).
- إذا قصد بالمعيار المستوى المقبول للأداء ويحكم من خلال على مدى تحقق الهدف فإن المعيار ليس ثابت بل هو موقفي أو مرحلي أي أنه يتغير بتغير الظروف أو وجهات النظر للقيادات.
- استخدام عبارات فضفاضة أو مرنة عند صياغة المعيار يفرغه من محتواه بحيث يصبح غير صالح للحكم من خلاله وليس دالاً على مستوى محدد للأداء وعندما تريد الحكم على معيار من حيث الجودة فعليك البحث في هل يعطي مستوى محدد للأداء؟.

## يطبق تقويم بناء الخطط الإستراتيجية الإشرافية على مستويات

المستوى الأول مكتب التربية والتعليم ويشمل تقويم بناء خطط المدارس والأقسام ومنجزات الأقسام .

المستوى الثاني الإدارة العامة للإشراف التربوي ويشمل تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التربية ومنجزات خطط إدارات الإشراف ومكاتب التربية والتعليم .

**المستوى الأول: مكتب التربية والتعليم**

### المهام

تقويم بناء خطط المدارس والأقسام ومنجزات الأقسام .

### تشكيل الفريق

مدير المكتب رئيس

فريق تخطيط مقسم إلى مجموعتين مجموعة الأقسام ومجموعة المدارس

### آليات العمل للفريق :

- إصدار قرار تكليف لأعضاء الفريق .

- إعداد خطة معتمدة مزممة

- طلب خطط ومنجزات الأقسام وخطط المدارس

والرؤية في المستقبل تقويم منجزات المدارس

## -المستوى الثاني: الإدارة العامة للإشراف التربوي .

### المهام

تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التربية ومنجزات خطط إدارات الإشراف ومكاتب التربية

### تشكيل الفريق

مدير المكتب رئيس

فريق بعدد مناسب

### المتطلبات الإجرائية لتفعيل التخطيط الإستراتيجي للخطة:

- نشر ثقافة التخطيط بين كافة منسوبي إدارة الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم ، وتعزيز قيمته بينهم.
- تشكيل فريق من (٣ - ٥) أشخاص من منسوبي إدارة الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم ،
- بناء قدرات فريق التخطيط بشكل خاص، ومنسوبي إدارة الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم بشكل عام.
- جمع كافة البيانات والمعلومات المتاحة، والتي تسهم في بناء الخطة بشكل فاعل.
- إعلان نتائج التخطيط على منسوبي إدارة الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم بشكل مستمر، طلباً لثقتهم واستيعابهم لمضمون الخطة، وتفاعلهم الإيجابي مع برامجها.

## إجراءات وعمليات تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التربية والتعليم

### مسؤوليات الإدارة العامة للإشراف:

- يحدد التعميم الإدارة المنظمة لتقويم الخطط وآخر موعد للتسليم والبريد الإلكتروني المرسل إليه ومنسق اللقاء ورقم جواله.
- بعد نهاية عملية القياس (تقدير) :
- تصنف المكاتب رتبياً وفئوياً.
- يصمم برنامج علاجي للفئة الأقل أداءً ونقل خبرات الفئة الأعلى أداءً.
- يرسل التصنيف كاملاً إلى جميع الإدارات ويستخرج متوسط كل إدارة ومنحنى الأداء.
- تضاف (٥٠٠) نقطة التي حصل عليها كل مكتب إلى مؤشر أداء الإشراف التربوي. الكمي والنوعي

### مسؤوليات الإدارة المرسلة:

- ترسل خطة العام الحالي بملف مستقل إلكترونياً إلى الإدارة المنظمة.
- تتحمل الإدارة المرسلة مسؤولية عدم وصول الملف أو وجود مشكلات فيه، وعليها التأكد من التسليم في الوقت المحدد إلكترونياً.

## النماذج المعتمدة للخطة

### استمارات معلومات

أولاً: (خاص بإدارة الإشراف التربوي)

	هاتف العمل		اسم مدير الإشراف
	هاتف الجوال		البريد الإلكتروني

ثانياً: (خاص بمكتب التربية والتعليم)

	هاتف العمل		اسم مدير المكتب
	هاتف الجوال		البريد الإلكتروني

ثالثاً:

إجمالي عدد مديري المدارس ووكلائها المتميزين (٩٥ فأكثر)			إجمالي عدد مديري المدارس ووكلائها الأولى بالرعاية			إجمالي عدد المديرين والوكلاء الجدد			إجمالي عدد المديرين والوكلاء			إجمالي عدد المدارس		
أهلي	حكومي		وكيل	مدير		وكيل	مدير		وكيل	مدير		أهلي	حكومي	
		ب			ب			ب			ب			ب
		م			م			م			م			م
		ث			ث			ث			ث			ث

عدد الطلاب			عدد المعلمين الأولى بالرعاية			عدد المعلمين المتميزين (٩٥ فأكثر)			عدد المعلمين الجدد			إجمالي عدد المعلمين		
أهلي	حكومي		أهلي	حكومي		أهلي	حكومي		أهلي	حكومي		أهلي	حكومي	
		ب			ب			ب			ب			ب
		م			م			م			م			م
		ث			ث			ث			ث			ث

م	اسم المشرف	المؤهل	التخصص الإشرافي	النصاب الإشرافي المسند إليه

## تشخيص الواقع

### استمارة تشخيص الواقع

استمارة تشخيص الواقع			
نقاط القوة	.١	فرص	.١
	.٢		.٢
	.٣		.٣
	.٤		.٤
	.٥		.٥
نقاط الضعف	.١	تهديدات	.١
	.٢		.٢
	.٣		.٣
	.٤		.٤
	.٥		.٥

قاعدة بيانات رقمية ( رقم / نسبة / معدل )	م

قاعدة بيانات نوعية	م

## مصادر إعداد الخطة

	م

نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة

	م

التمودج المعتمد للخطة

								الهدف العام :
								الهدف التفصيلي :
مؤشرات تحقق الهدف	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدف (فئة - عدد)	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م
		مساند	رئيس					
								٠.١
								٠.٢
								٠.٣

❖ زمن التنفيذ يحدد الأسبوع وفق الأسابيع الدراسية. والفصل الدراسي ❖ يقبل مصطلح مستمر في ٣٠٪ فقط

أداة تقويم بناء الخطط الإشرافية					
			خطة إدارة الإشراف التربوي ب..		
			خطة مكتب التربية والتعليم ب..		
إجمالي أعداد					
المشرفين	الوكلاء	المديرين	المعلمين	الطلاب	المدارس
أعضاء لجنة تقويم الخطة التربوية ( المجموعة ..... )					
التوقيع		الاسم			١
					٢
					٣
					٤
					الدرجة النهائية
			الدرجة بعد التدقيق		
%		النسبة المئوية	%		النسبة المئوية

أولاً/ بناء الخطة الإشرافية (٢٠٠) نقطة:

م	المعيار	النقاط	الدرجة المستحقة	المبررات
١	<b>بنيت الخطة على تحليل الواقع وتشخيصه وتتضمن:</b>			
	حددت أوجه استثمار / معالجة عناصر .... في الخطة	١٠	٣٠	
	ما درجة استثمار / معالجة عناصر .... في الخطة على مقياس خماسي	١٠		
	حدد نوع استثمار / معالجة عناصر .... في الخطة على مقياس ثلاثي(بسيط ، متقدم ، إبداعي أفكار جديدة)	١٠		
	نقاط القوة ، الضعف ، الفرص ، التحديات			
قاعدة البيانات الرقمية شاملة تغطي معظم الأهداف التفصيلية والمؤشرات	٢٠			
قاعدة البيانات النوعية شاملة تغطي باقي الأهداف التفصيلية والمؤشرات	١٠			
هناك ارتباط بين الطموح في الرؤية ونقاط القوة والفرص	٥	١٠		
هناك ارتباط بين الواقعية في الرؤية ونقاط الضعف والتحديات	٥			
<b>صيغت الرسالة بأسلوب علمي.</b>				
٢	تميز الرسالة إدارة الإشراف / المكتب عن غيرها.	٢.٥	١٠	
	تغطي نفس المفهوم في حال قراءتها من عدة أشخاص مختصرة.	٢.٥		
	واقعية مقارنة مع تحليل البيئة	٢.٥		
	تضمنت الخطة أهدافاً عامة منسجمة مع الرؤية والرسالة.	٢.٥		
عند تحويل الهدف العام إلى سؤال فإن الأهداف التفصيلية تجيب في مجملها عنه.	١٠			
<b>أن تكون الأهداف التفصيلية:</b>				
٤	قابلة للقياس في ٧٠٪ من الأهداف.	١٠	٦٠	
	غير مركبة.	١٠		
	واضحة ومفهومة	١٠		

المبررات	الدرجة المستحقة	النقاط	المعيار	م
			عند تحويل الهدف التفصيلي إلى سؤال فإن مجمل البرامج تجيب عنه..	
			تترجم الأهداف كل جانب من جوانب تحليل البيئة	
			هل يتوافق مؤشر الإنجاز مع الفترة الزمنية	
		٥	زمن التنفيذ محدد بالشهر والأسبوع في ٧٠٪ من الخطة.	٥
		٥	حددت الخطة أساليب تنفيذ البرامج والمشروعات.	٦
		٥	حددت الخطة مسئول التنفيذ لكل برنامج ومشروع بالصفة الإدارية والاسم.	٧
		٢٠	مؤشرات الأداء قابلة للقياس بدرجة عالية بكل دقة مع ارتباطها بالأهداف.	٨
		١٥	مؤشرات الأداء لكل هدف تفصيلي تحققه بدرجة عالية	
		٢٠	نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقييم للخطة يضمن التنفيذ بدرجة عالية	٩
		٢٠٠	المجموع	

ثانيا/ المحاور الأساسية (٢٠٠) نقطة: تضمنت خطة الإشراف التربوي المحاور التالية:

م	المعيار	البرامج غير المدرجة في الخطة	البرامج التي تحوي أفكار جديدة غير تقليدية	المبررات يلزم تدوين مبرر وصفي للأفكار غير التقليدية
١	إستراتيجيات التدريس والتعلم النشط.			
٢	التحصيل الدراسي.			
٣	استخدام وتوظيف التقنيات.			
٤	تهيئة البيئة الصفية المدرسية.			
٥	التنمية المهنية للقيادات وللمعلمين.			
٦	تعزيز القيم والمفاهيم الأخلاقية للطلاب			
٧	تعداد أدوات تقويم التحصيل الدراسي.			
٨	تحويل الصيغة الرقمية لنتائج الطلاب إلى صيغة لفظية بمدلولاتها (ضعف -قوة - عوامل -تغذية راجعة).			
٩	القيادة المتعلمة للمعلم والمدير والوكيل والمشرف ومديري الإشراف والمكاتب.			
١٠	تقويم الأداء النوعي للإشراف التربوي والمدارس وفق مؤشرات الأداء النوعية المحكمة.			
١١	تفعيل البرامج الوزارية المعتمدة.			
١٢	توافر برامج لسد الفجوة وفق نتائج القدرات و التحصيلي			
١٣	برامج للمعلمين والمشرفين الجدد.			
١٤	تفعيل برامج لتحسين الأداء الإشرافي وفق مؤشرات الأداء.			
	كل برنامج غير موجود في الخطة ينقص ٢٠ نقطة حتى ١٠٠ نقطة أي خمسة برامج	١٠٠		
	يضاف لكل برنامج أساسي فيه أفكار جديدة مبتكرة (إبداعية ) غير تقليدية ٢٠ نقطة حتى خمسة برامج		١٠٠	
	المجموع			٢٠٠

## **الأداة الخامسة**

**تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإستراتيجية الإشرافية**

## **تقويم تنفيذ (منجزات) الخط الإستراتيجية الإشرافية**

## مسؤوليات الإدارة المرسله:

- ترسل خطة العام السابق بملف مستقل إلكترونياً إلى الإدارة المنظمة.
- تتحمل الإدارة المرسله مسؤولية عدم وصول الملف أو وجود مشكلات فيه، وعليها التأكد من التسليم في الوقت المحدد إلكترونياً.
- ترسل شواهد الخطة في ملف واحد ومرتبته مرقمة على النحو التالي:

مؤشر الإنجاز	الهدف التفصيلي	الهدف العام
١	١	١
٢	٢	١
٣	١	٢

مثال ١: عندما يكون رقم الشاهد في الخطة: (٢/١/١) : يدل على أنه الشاهد الثاني للهدف التفصيلي الأول للهدف العام الأول.

مثال ٢: عندما يكون رقم الشاهد في الخطة (٣/٢/١) : يدل على أنه الشاهد الثالث للهدف التفصيلي الثاني للهدف العام الأول، وهكذا ...

ويكتب باللون الأسود في أعلى الشاهد يساراً رقم الشاهد مثل : ١ - ٢ - ٣. ويحق للجنة استبعاد الخطة أو الشواهد، وتمنح تقدير

منخفض عند عدم الالتزام بالترقيم المحدد والترتيب .

- مسؤولية الخلل في الترقيم تقع على عاتق الإدارة المرسله وتساوي عدم وجود شاهد.

- الإرسال ورقياً أو رسمياً بتعميم أو الإرسال إلى بريد غير المحدد أو التأخر في الإرسال عن الموعد المحدد يساوي عدم التسليم لدى اللجنة

وعليه يتم الترتيب والتصنيف وفق هذا الأداء. وعليه على الإدارة المرسله التأكد من استلام رسالة إلكترونية من الإدارة المنظمة تؤكد

فيها استلام الملفين الالكترونيين سليمة والاهم الإشارة بوضوح إلى مطابقة ترقيم الخطة ومطابقة ملف الشواهد للترقيم الوارد في الدليل.

- يقبل وينظر إلى الشاهد الأول فقط ( صفحة واحدة فقط A4 ) وكل مؤشر إنجاز له شاهد واحد فقط ( ينظر للصفحة الاولى فقط ) وما عداه لا يدخل في عملية التقييم.

- مجموع شواهد الإنجاز ( عدد الصفحات ) يساوي تماماً مجموع عدد مؤشرات الإنجاز.

- يحق لكل إدارة أو مكتب إرفاق تقرير لا يزيد عن (٥) صفحات (A4) تشرح فيه ما تريد للجنة التقييم ولا ينظر إلى الورقة السادسة غير الغلاف.

### ثالثاً: مسؤوليات فريق التقييم

تقويم بناء الخطة الجديدة باستخدام أداة المنظومة

يجيب عن الأسئلة التالية:

١ - هل يتوفر شاهد لكل مؤشر إنجاز في الخطة؟

٢ - هل شاهد الإنجاز يعبر عن تحقيق المؤشر ؟

٣ - ما هي الدرجة التي يعبر بها الشاهد عن المؤشر ؟ عن طريق تحويل المؤشر والهدف التفصيلي إلى سؤال.

- عدم قبول ملف الخطة أو ملف الشواهد بعد الموعد المحدد.
- تحديد المسؤول عن التواصل مع الإدارات والمكاتب وتأكيد وصول الملفين الإلكترونيين ( ملف الخطة مرقمة ومرتبطة + ملف مستقل للشواهد مرقم ومرتب ) سليمة و مرقمة ومرتبطة وفق الدليل
- تعد الإدارة المنظمة رسالة الكترونية موحدة تؤكد فيها استلام الملفين الإلكترونيين سليمة والاهم الإشارة بوضوح إلى مطابقة ترقيم الخطة ومطابقة ملف الشواهد للترقيم الوارد في الدليل

### قائمة الأهداف التفصيلية و مؤشرات الإنجاز

م	الهدف التفصيلي	م	مؤشر الإنجاز

ملحوظة : يوضح مقابل كل هدف تفصيلي مؤشرات الإنجاز الخاصة به . - الترتيم (م) وفق المحدد في الدليل الخاص مثلا ٣/١ والمؤشر ٤ ليصبح ٤/٢/١

نموذج خلاصة برامج ومؤشرات الخطة لعام ( ١٤٣ - ١٤٣ ):

مؤشراته	البرنامج	الهدف التفصيلي	الهدف العام

( ضع جميع الأهداف والبرامج والمؤشرات في هذا النموذج )

نموذج تقويم منجزات خطة عام ( ١٤ - ١٤ ):

	الهدف العام
	الهدف الخاص
	مؤشر الانجاز
	شاهد الانجاز
	وصف الشاهد

( يستخدم لرصد شواهد إنجاز الخطة )

أداة قياس منجزات (تنفيذ) الخطط الإشرافية			
منجزات إدارة الإشراف التربوي بـ..		منجزات مكتب التربية والتعليم بـ..	
أولا : القياس الكمي للمنجزات			
عدد مؤشرات الاتجار في الخطة	عدد الشواهد المطابقة لها	النسبة %	الدرجة المستحقة
ثانيا : القياس النوعي للمنجزات			
عدد	الشواهد المعبرة عن المؤشرات بدرجة قليلة	الشواهد المعبرة عن المؤشرات بدرجة متوسطة	الشواهد غير الموجودة بدرجة عالية
النسبة %			
أعضاء لجنة قياس منجزات الخطة التربوية ( المجموعة ..... )			
١	الاسم	التوقيع	
٢			
٣			
٤			
الدرجة النهائية		الدرجة بعد التدقيق	
الدرجة بعد المراجعة		الدرجة بعد التدقيق	
النسبة المئوية	( ) %	النسبة المئوية	( ) %

## أداة تقويم منجزات (تنفيذ) الخطط الإشرافية

الدرجة	النقاط	المعيار ( أسئلة التحقق )
	٢٠٠	<p style="text-align: right;">أولا : القياس الكمي للمنجزات</p> <p>هل يوجد شاهد لكل مؤشر إنجاز في الخطة ؟ مقابلة عددية بين عدد الشواهد وعدد مؤشرات الانجاز في الخطة</p>
	٣٠٠	<p style="text-align: right;">ثانيا / القياس النوعي للمنجزات</p> <p>يعبر شاهد الإنجاز عن مؤشر الانجاز الصحيح او الهدف التفصيلي القابل للقياس بدرجة قليلة (ق)، متوسطة(م) ، عالية (ع)</p> <p>لضبط المصطلحات يحول مؤشر الانجاز إلى سؤال وتكون الإجابة عليـة من تصنيف ثلاثي قليلة أي إن الشاهد الموجود يعبر عن تحقيق مؤشر الانجاز بدرجة قليلة للأسباب التالية ويذكر السبب متوسطة أي إن الشاهد الموجود يعبر عن تحقيق مؤشر الانجاز بدرجة قليلة للأسباب التالية ويذكر السبب عالية أي إن الشاهد الموجود يعبر عن تحقيق مؤشر الانجاز بدرجة قليلة للأسباب التالية ويذكر السبب</p> <p>والاختلاف بين أعضاء الفريق في التقدي أمر طبيعي ومطلوب والشرط أن يكون لديه مبرر وفي هذه الحالة يتم رصد المتوسط</p>

الدرجة	النقاط	المعيار ( أسئلة التحقق )
		<p>يحتسب على النحو التالي :</p> <p>١ - يتم تصنيف شواهد المؤشرات إلى ثلاث فئات ( قليلة (ق)، متوسطة(م) ، عالية (ع)) ، وفي حال اشتغال التقرير على عدد من الشواهد غير الموجودة فيتم التصنيف إلى أربع فئات ( قليلة (ق)، متوسطة(م) ، عالية (ع)، غير موجودة(ج)) حسب درجة تحقيقها للهدف.</p> <p>٢ - يتم احتساب نقاط الفئة غير الموجودة حسب :</p> $ج = \text{عدد الشواهد غير الموجودة} \times (\text{عدد الفئات} - ٤) \div \text{مجموع الشواهد} \times (٣٠٠ / \text{عدد الفئات})$ <p>٣ - يتم احتساب نقاط الفئة قليلة حسب : ق = عدد الشواهد القليلة <math>\times</math> (عدد الفئات - ٢) <math>\div</math> مجموع الشواهد <math>\times</math> (٣٠٠ / عدد الفئات)</p> <p>٤ - يتم احتساب نقاط الفئة المتوسطة حسب :</p> $م = \text{عدد الشواهد المتوسطة} \times (\text{عدد الفئات} - ١) \div \text{مجموع الشواهد} \times (٣٠٠ / \text{عدد الفئات})$ <p>٥ - يتم احتساب نقاط الفئة العالية حسب : ع = عدد الشواهد العالية <math>\times</math> عدد الفئات <math>\div</math> مجموع الشواهد <math>\times</math> (٣٠٠ / عدد الفئات)</p> <p>٦ - تكون النتيجة النهائية لمجموع النقاط = ق+م+ك</p> <p>• <b>مثال:</b> قامت لجنة بدراسة شواهد مؤشرات إنجاز لمكتب تربية وتعليم ، وكان عدد الشواهد (٥٠ شاهد) ، وبعد تصنيف اللجنة تحديد الآتي ( عدد الشواهد في فئة قليلة=٣٠ ، عدد الشواهد في فئة المتوسطة=١٠ ، عدد الشواهد في فئة العالية =١٠ )</p> <p>طريقة احتساب النقاط : تم تصنيف الفئات في هذا المثال إلى ٣ فئات (قليلة -متوسطة ، عالية)</p> <p>درجة قليلة (ق)= عدد الشواهد (٣٠) <math>\times</math> (٣ - ٢) <math>\div</math> (٣٠٠/٣) <math>\times</math> ٥٠ = ٦٠ = ١٠٠ <math>\times</math> ٥٠ <math>\div</math> ١ <math>\times</math> ٣٠</p> <p>درجة متوسطة (م)= عدد الشواهد (١٠) <math>\times</math> (٣ - ١) <math>\div</math> (٣٠٠/٣) <math>\times</math> ٥٠ = ٤٠ = ١٠٠ <math>\times</math> ٥٠ <math>\div</math> ٢ <math>\times</math> (١٠)</p> <p>درجة عالية (ع) = عدد الشواهد (١٠) <math>\times</math> (٣) <math>\div</math> (٣٠٠/٣) <math>\times</math> ٥٠ = ٦٠ = ١٠٠ <math>\times</math> ٥٠ <math>\div</math> ٣ <math>\times</math> (١٠)</p> <p>٦٠ = ٤٠ + ٦٠ = ١٦٠ من ٣٠٠ نقطة</p>
	٥٠٠	درجة التنفيذ

# للاستفسار والمشاركة والتوصيات والملاحظات

وكالة الوزارة للتعليم

بنين بنات

الإدارة العامة للأشراف التربوي

إدارة التطوير

الدكتور لطفي المرصي

[Dr.lutfi.m@gmail.com](mailto:Dr.lutfi.m@gmail.com)

0503039606