

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





الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع	م
٤		١ المقدمة
٧		٢ قيادة الأداء
٨		٣ الأداء والتخطيط والقياس
٩		٤ مراحل قيادة الأداء
١١		٥ أهمية قيادة الأداء الإشرافي
١٢		٦ مؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم
١٣		٧ الضوابط في التوثيق
١٤		٨ إدارة المنظومة
١٤		٩ ضوابط الدعم والمساءلة والمحاسبة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي
١٥		١٠ الأداة الأولى : مؤشرات الأداء الإشرافي الكمي
١٦		١١ مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم
٢٣		١٢ آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي الكمي
٢٨		١٣ التعريفات الإجرائية لمجالات المؤشرات
٣٤		١٤ الأساليب الإشرافية البديلة لبعض التخصصات الإشرافية
٣٧		١٥ النماذج الإرشادية لمؤشرات الأداء الإشرافي الكمي
٤٢		١٦ شرح طريقة استخدام نماذج مؤشرات الإشراف التربوي
٤٦		١٧ ضوابط عامة في عمل المنظومة
٤٩		١٨ مقترح لمهام الفرق الداخلية والخارجية
٥١		١٩ الأداة الثانية : مؤشر الأداء الإشرافي النوعي
٥٢		٢٠ آلية تطبيق مؤشر الأداء الإشرافي النوعي والمدرسي



الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع	م
٥٧	نموذج أداة مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي	٢١
٧٧	الأداة الثالثة : مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسي	٢٢
٧٨	نموذج أداة مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسي	٢٣
٩٣	ضوابط عامة متعلقة بالأداتين الثانية والثالثة	٢٤
٩٤	الأداة الرابعة : تقويم بناء الخطط الإشرافية والمدرسية	٢٥
٩٦	خطوات إعداد أداة قياس بناء وتنفيذ الخطط	٢٦
٩٧	التحقق من الصدق والثبات في أداتي البناء والتنفيذ	٢٧
١٠٠	تحليل محتوى (مضمون) الخطط	٢٨
١٠٧	مستويات تطبيق تقويم الخطط الإشرافية	٢٩
١٠٩	إجراءات وعمليات تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التعليم	٣٠
١١٠	النماذج المعتمدة للخطة	٣١
١١٧	نموذج أداة تقويم بناء الخطة	٣٢
١٢٣	الأداة الخامسة : تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية والمدرسية	٣٣
١٢٤	مسؤوليات : الإدارة المرسله ، فريق التقويم ، الإدارة المنظمة	٣٤
١٢٧	النموذج الموحد للأداة الخامسة	٣٥
١٢٨	نموذج أداة قياس منجزات (تنفيذ) الخطط الإشرافية	٣٦
١٣١	الملحقات	٣٧
١٣٢	البرنامج الزمني لتطبيق المنظومة	٣٨
١٣٤	وسائل التواصل في المنظومة	٣٩
١٣٥	برنامج استقطاب القيادات المتميزة	٤٠



المقدمة

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على نبينا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين الذين نشروا العلم في الأفق وبعد ؛ فإن وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي وسعيًا منها للتطوير المستمر للأداء الإشرافي في الميدان التربوي ؛ اتجهت إلى تصميم وتنفيذ نظام قيادة الأداء الإشرافي ، وهو منهج إستراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات ذات الأداء الفعال حول العالم .

إن عدم وجود قيادة للأداء في مؤسسة ما يترك آثاراً سلبية متعددة منها ؛ وجود جهود كبيرة وإجهاد في العمل دون تحقيق نتائج تذكر ، يقود إلى الحاجة للتركيز في الأداء بتوجيه الجهود في اتجاهات مرغوبة بدل إنهاكها في أعمال ذات أثر محدود، والقدرة على معرفة موطن الخلل بدقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها ، وهو ما يحققه نظام قيادة الأداء بفعالية عالية .

ومنها أيضاً مكافأة الفشل وتغييب النجاح فكلاهما لا يمكن التعرف عليه بدون القياس مما يؤدي إلى تدهور الأداء في المؤسسة ، والمشكلة الكبرى هي أن الأداء بحاجة إلى أجهزة إنذار مبكر تتعرف على مواطن الخلل وتحذر منه بصوت عالٍ وقد يكون مزعجاً -أحياناً- إلا أنه بلاشك يحذرنا قبل وقوع الكارثة . وفي حال عدم وجوده تبقى الكلمة فيها لثلاث فئات: فئة الانطباعات، وفئة المصالح، واجتهادات المخلصين، بينها صراعات تسحب - جميعها - الأداء في اتجاهات متعددة تبعاً لقوة السحب . وإذا رأيت مؤسسة تجارية أو قطاعاً عاماً وأعجبك فيها الأداء فاعلم أن وراءها نظاماً فعالاً لقيادة الأداء .

إننا أولى الناس بإتقان العمل استجابة لدعوة النبي - عليه الصلاة والسلام - ثم لحجم الإنفاق على التعليم ، وأيضاً وجود كفاءات متميزة ، ورغم الصعوبات فقد صُممت بحمد الله منظومة قيادة الأداء الإشرافي التي تشتمل على أدوات خمس لقياس الأداء الإشرافي من مختلف أبعاده وهي :

1. مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية.
2. مؤشرات الأداء الإشرافي النوعية.
3. مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسية.
4. أداة قياس بناء الخطط الإشرافية.
5. أداة قياس تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية .



والمنظومة هي صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي ، تشمل جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، وبطرق مختلفة منها الفردي ومنها الجماعي (فرق) من مستفيدين ومن عاملين ومن متخصصين (أخصائيي تقويم) ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة .

كما تحدد المنظومة آليات للتحليل منها إلكتروني ويدوي ، فردي وجماعي، كما تقوم على إصدار أحكام وتحديد لمواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والوضوح بناءً على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة ، ومؤشرات تحدد اتجاهات الأداء المرغوب بنيت بعناية فائقة ومرت بمراحل كثيرة ومتعددة .

كما أن المنظومة تبني برامج متعددة للتصحيح، وتستند إلى منهجية تقديم الدعم في جميع نتائج المؤشرات، وتحصر المسألة والمحاسبة في تعمد التزويد ببيانات خاطئة للتظليل أو عدم الاستجابة لإجراءات التصحيح .





قيادة الأداء

- مفهوم قيادة الأداء
- مراحل قيادة الأداء
- الأداء والتخطيط والقياس



قيادة الأداء

تستخدم ثلاثة مصطلحات بمعنى متقارب لنظام يهدف إلى القدرة على التحكم والسيطرة والتأثير على الأداء بقصد ضمان الوصول إلى الهدف، فيستخدم مصطلح الرقابة على الأداء، ومصطلح إدارة الأداء، ومصطلح قيادة الأداء، والمفهوم الشائع لمصطلح الرقابة الذي يساوي معنى مراقبة الأشخاص مفهوم منفرد وطارده ومشوّه 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

- (ميرال ليتش) أحد أكبر الشركات المالية رأس مالها ٦, ١ تريليون دولار لها ٢٧ فرعا حول العالم، تعد مرشدا إستراتيجيا للحكومات، انتقلت من التقييم السنوي لأداء الموظفين إلى إدارة الأداء، ولها موقع على الشبكة الرقمية يمكّن المديرين من استخدامه للحصول على معلومات عن كل جوانب إدارة الأداء، هدفها (هذا ماهو متوقع منك، كيف نقدم لك الدعم؟ كيف سنتخذ قرارا على درجة التجاوب مع إجراءات التصحيح؟)
- شركة سمنز الألمانية (هواتف محمولة وشبكات كومبيوتر) توظف ٤٧٥٠٠٠ شخصا 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 تضيد في تحديد درجة إسهام العاملين في تحقيق الأهداف القابلة للقياس لاتعتبر نظام إدارة أداء)
- ٩٦% من الشركات الأسترالية 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 دولارا و ٣٩٠٠ محلا و ٣١ مليون مكاملة خدمة سنوية استخدم قيادة الأداء في تغيير الأولويات كتشجيع اتصال القيادة بالموظفين ليقضي ٣ أيام أسبوعيا في المحلات وتشجيع السلوكيات المرغوبة .
- دراسة حديثة شملت ٣٢٨ منظمة في ٤٢ دولة، وجدت أن إدارة الأداء هي ثالث أهم عامل يؤثر على نجاح الخطة الاستراتيجية .



الأداء والتخطيط والقياس

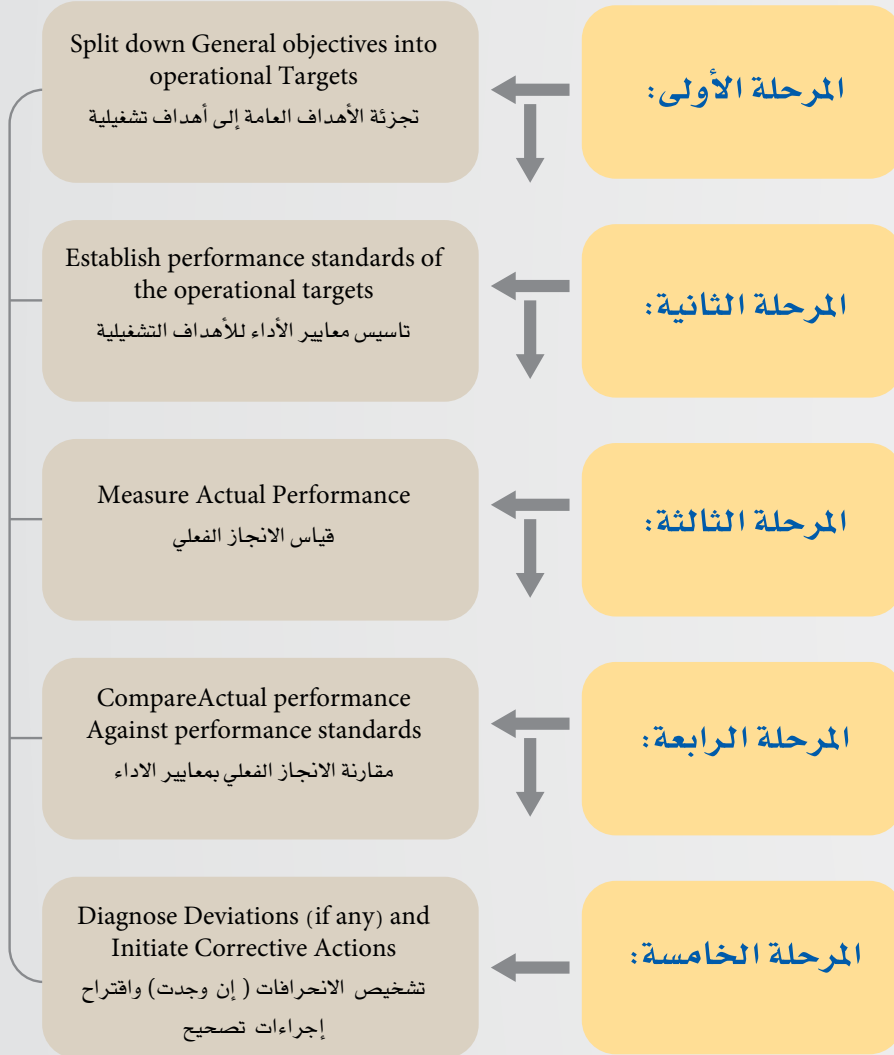
قياس الأداء هو المرحلة السادسة من مراحل التخطيط الإستراتيجي وهي مرحلة الضبط الإستراتيجي أو قيادة الأداء، فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف، وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف، سواء أكانت على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة، والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة 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 بأعماله 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، وتنفيذ الأوامر والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.





مراحل تقويم الأداء المؤسسي



مراحل قيادة الأداء

- **المرحلة الأولى: المسح المبدئي**
(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 الأولي للمؤشرات واستنباطها**
(استنباط مؤشرات تقويم الفعلية - استنباط مؤشرات تقويم الكفاءة)
- **المرحلة الرابعة: التأكد من سلامة البيانات**
طبيعة البيانات ، وضوح القواعد المحاسبية والالتزام بإتباعها ، 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



قيادة الأداء الإشرافي

- أهمية قيادة الأداء الإشرافي
- مؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم
- الضوابط في التوثيق
- إدارة المنظومة
- ضوابط الدعم و المساءلة والمحاسبة التربوية والرقابة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي



أهمية قيادة الأداء الإشرافي

قيادة الأداء الإشرافي تنقل الأداء من (١) إلى (١٠)



- من تقارير إلى مؤشرات
- من أداة إلى أدوات
- من موسمي إلى مستمر
- من السرية إلى الشفافية
- من اجتهادات إلى نظام
- من فردي إلى مؤسسي
- من انطباعات إلى معايير
- من وظيفي إلى تغذية راجعة
- من جهود مرهقة إلى عمل مركز
- من أسلوب واحد إلى أساليب متعددة



مؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

- أولاً: أهداف ووظائف وضوابط مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم :

الهدف العام	- تحسين فعالية وكفاية مكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي.
الهدف الإجرائي	- وصف مستمر لأداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم وفق المعايير والنتائج المحددة.
وظائفه	- وصف أداء مكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي بصفة مستمرة . - تحديد اتجاه التغيير الذي حدث في أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم . - التشخيص الدقيق التفصيلي للأداء الإشرافي . - التحذير من جوانب الضعف في إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم . - تمكين مدير الإشراف التربوي ومدير المكتب والمشرفين التربويين من إيجاد أداة تقويم ذاتي. - تركيز الأداء الإشرافي في اتجاهات مرغوبة - إيجاد بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال في مكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي.
ضوابط عامة يجب أن تتوافر في المؤشر (ماذا تريد؟)	- سهل وسلس يفهمه الجميع . - التركيز على الأداء الأساسي. - يعطي صورة واضحة بصفة مستمرة للأداء. - يوجد بيئة تنافسية تدفع نحو الإنجاز . - يحدد مواطن الخلل في الأداء بدقة ولا يفسر ولا يحلل الأسباب . - يمكن من التقويم الذاتي للأداء . - لا يحمل أعباء جديدة للمشرف أو المكتب . - يوجه الأداء نحو التوجه المحدد في تعميم تنظيم العمل الإشرافي بدقة . - يوجد أداة جديدة غير التقارير لتقويم الأداء (تعدد الأدوات يرفع المصداقية) . - يرتب إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم وفق الأداء . - يُطور بشكل تدرجي بإسهام فاعل من إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم. - يمزج بين الكمي والنوعي بدرجة مناسبة لمراحل البناء .

المؤشر
فحص دقيق يحدد مواطن
الألم بدقة

تطبيق المؤشرات على أقسام
الإشراف التربوي ومكاتب
التعليم وإدارات الإشراف يرفع
مستوى الأداء ويحدد مواطن
القوة والضعف بصفة مستمرة
ويحقق المنافسة والشفافية



الضوابط في التوثيق (الشواهد)

- المؤشرات لا تفرض أي نوع من الشواهد، والمطلوب من الإدارة أو المكتب الشواهد المعتادة المستخدمة قبل العمل بالمؤشر.
- حفظ الشواهد كما هو معتاد يكون لدى المشرف التربوي وليس لدى أخصائي التقويم أو غيره .
- 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 احتسابه للمرونة على (٢٤) أسبوعاً فقط ، أي أنه يستطيع تحقيق المعايير الواردة في المؤشر في تلك الفترة من العام الدراسي وتمثل ٦٦,٦ % أي أن 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 قد حُكم 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 أمراً 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 التعليم تصنيفاً رتبياً وفئوياً 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 مميز : (أخضر)
- أداء جيد : (برتقالي)
- أداء متوسط : (أصفر)
- أداء قليل : (بني)
- أداء غير مناسب : (أحمر)



إدارة المنظومة

تدير المنظومة إدارة التطوير في الإدارة العامة للإشراف التربوي وتتكون من :

- إدارة المؤشرات
- إدارة التقنية
- إدارة الرقابة والدعم .

إضاءة :

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

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

ضوابط الدعم و المساءلة والمحاسبة التربوية والرقابة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي

- المساءلة : التزام بتقديم إجابات أو تفسيرات حول المهمات المحددة ونتائج التعلم وتقتصر على المساءلة المهنية الذكية خاصة للمهام والبرامج والمخرجات .
 - الرقابة: المطابقة بين العمل المطلوب إنجازه والعمل المنجز ، والمقصود هنا القدرة على التحكم وهي جزء من المساءلة .
 - المحاسبة: مجموعة الإجراءات التي تتخذ لضمان التوافق بين ما يحدث من ممارسات وبين ما تسعى المنظومة 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 والمحاسبة على :
- أولا / التزويد ببيانات خاطئة في المؤشرات أعلى من المعيار المسموح للخطأ وتختلف درجتها ونوعها باختلاف التفسير إذا نتج عن قصور أو تعمد (تظليل) .
 - ثانيا / الاستجابة المحدودة لإجراءات التصحيح .



الأداة الأولى

مؤشرات الأداء الإشرافية الكمي

١. مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم
٢. آلية تطبيق المؤشر الكمي
٣. دور القيادات
٤. التعريفات الإجرائية
٥. الأساليب البديلة
٦. النماذج الإرشادية
٧. طريقة استخدام النماذج
٨. ضوابط عامة



مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

أولا / مؤشرات يؤديها المشرف التربوي عددها (١٠) مؤشرات ووزنها (٢٣.٦ %)					
المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن/ نقطة	جهة الاعتماد
عدد الزيارات الصفية أو الفنية للمدير والوكيل	٢	إجمالي عدد الزيارات الصفية والفنية المنفذ	إجمالي عدد المعلمين + مدير ووكيل $2 \times 100 = 200$ نقطة =	٢٠٠٠	مدير المكتب
دروس تطبيقية باشرها المشرف المنفذ	٣	إجمالي عدد الدروس التطبيقية المنفذ	إجمالي عدد المشرفين $2 \times 100 = 200$ نقطة =	٢٠٠	مدير المكتب
لقاءات تربوية باشرها المشرف المنفذ	٣	إجمالي عدد اللقاءات التربوية المنفذ	إجمالي عدد المشرفين $2 \times 100 = 200$ نقطة =	٢٠٠	مدير المكتب
ورش تربوية باشرها المشرف المنفذ	٣	إجمالي عدد الورش التربوية المنفذ	إجمالي عدد المشرفين $2 \times 100 = 200$ نقطة =	٢٠٠	مدير المكتب
تطبيق استراتيجيات التدريس داخل الصف	٢٠	توثيق (٢٠) نموذجا تدريسيا مميذا ومتنوعا ، تتصف بمعايير عالية من الجودة ، طبقها معلمو المشرف داخل الصف وموثقة في الإعداد الكتابي	إجمالي عدد المشرفين $20 \times 100 = 2000$ نقطة =	١٥٠٠	مدير المكتب
تحليل نتائج الطلاب	٢	تقرير تحليل نتائج الطلاب وتفسيرها والتغذية الراجعة المنفذ للفصل الدراسي الأول ونهاية العام	إجمالي عدد المشرفين $2 \times 100 = 200$ نقطة =	٢٠٠	مدير المكتب



مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

الجهة الاعتماد	الوزن/ نقطة	طريقة حساب المؤشر	المؤشر	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المجال
مدير المكتب	٣٠٠	إجمالي عدد المشرفين $2 \times 100 = 200$ نقطة	تقرير تحليل أسئلة ٢٥٪ من المعلمين المسندين في كل فصل دراسي لكل مشرف	٢	تحليل أسئلة
مدير المكتب	٥٠٠	إجمالي عدد المشرفين $20 \times 100 = 2000$ نقطة	تنفيذ المشرف التربوي لعدد (٢٠) اختبارا قصيرا لقياس مستويات التحصيل الدراسي أثناء الزيارة الصفية	٢٠	اختبارات قصيرة
مدير المكتب	٣٠٠	إجمالي عدد المشرفين $6 \times 100 = 600$ نقطة	عدد الأيام المنفذ فيها برامج للفتة الأولى بالرعاية	٦	الفتة الأولى بالرعاية من المعلمين
مدير المكتب	٣٠٠	إجمالي عدد المشرفين $5 \times 100 = 500$ نقطة	شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحق بها مستفيدا	٥ أيام	القيادة المتعلمة المشرف / المشرفة التربوي /
مدير المكتب	٣٠٠	إجمالي عدد المشرفين $7 \times 100 = 700$ نقطة	شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي نفذها مدربا	٧ أيام	



مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

ثانيا / مؤشرات يؤديها مكتب التعليم أو إدارات الإشراف المسند إليها معلمون عددها (١٠) مؤشرات ووزنها (٢٢,٤ %)					
المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن/ نقطة	جهة الاعتماد
الدراسات الإجرائية (خاص بالمكتب)	١	اكتمال دراسة إجرائية واحدة بمواصفاتها (مشكلتها ومجتمعها وعينتها خاص بالمكتب)	دراسة واحدة = ٤٠٠ نقطة	٤٠٠	الإدارة العامة
نتائج قياس بناء خطط جميع المدارس للعام الحالي	١	نتائج قياس بناء خطط جميع المدارس للعام الحالي (الفصل الأول/ الأسبوع الثالث)	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس بناء خطط جميع المدارس = ١٠٠% = ٥٠٠ نقطة	٥٠٠	مدير المكتب
نتائج قياس بناء خطط جميع أقسام الإشراف للعام الحالي	١	نتائج قياس بناء خطط جميع أقسام الإشراف للعام الحالي (الفصل الأول/ الأسبوع الثاني)	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس بناء خطط جميع الأقسام = ١٠٠% = ٣٠٠ نقطة	٣٠٠	مدير المكتب
نتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط جميع أقسام الإشراف للعام الحالي	١	نتائج قياس تنفيذ (منجزات) جميع أقسام الإشراف للعام الحالي (الفصل الثاني / الأسبوع الثاني عشر)	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط جميع الأقسام = ١٠٠% = ٥٠٠ نقطة	٥٠٠	مدير المكتب



مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

جهة الاعتماد	الوزن/ نقطة	طريقة حساب المؤشر	المؤشر	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المجال
الإدارة العامة	٢٠٠	٥ أيام = ١٠٠٪ = ٢٠٠ نقطة	وثيقة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحق بها مستفيدا	٥ أيام	القيادة المتعلمة مدير الإدارة / مدير المكتب
	٢٠٠	٥ أيام = ١٠٠٪ = ٢٠٠ نقطة	وثيقة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي نفذها مدربا	٥ أيام	
مدير المكتب	٣٠٠	عدد مديري المدارس ووكلائها $٥ \times ١٠٠ = ٥٠٠$ نقطة = ٣٠٠	قائمة معتمدة من مدير المكتب (تفصيلية) بأسماء مديري المدارس ووكلائها ممن لديهم شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحقوا بها كمستفيدين	٥ أيام	القيادة المتعلمة مدير المدرسة
	٣٠٠	عدد مديري المدارس ووكلائها $٥ \times ١٠٠ = ٥٠٠$ نقطة = ٣٠٠	قائمة معتمدة من مدير المكتب (تفصيلية) بأسماء مديري المدارس ووكلائها ممن لديهم شهادة معتمدة بعدد أيام النمو المهني التي التحقوا بها كمدرسين	٥ أيام	
مدير المكتب	٦٠٠	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس الأداء الإشرافي الداخلي = ٦٠٠ نقطة	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس عينة ٢٠٪ من المشرفين (تقويم الأداء الإشرافي الداخلي) (الفصل الأول / الأسبوع ١١)	١	نتائج تقويم عينة ٢٠٪ من مشرفي المكتب/ الإدارة (الأداء الإشرافي الداخلي)



مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن/ نقطة	جهة الاعتماد
نتائج تقويم عينة ١٠ % من مدارس المكتب / الإدارة (الأداء المدرسي الداخلي)	١	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس عينة ١٠ % من مدارس المكتب (تقويم الأداء المدرسي الداخلي) (الفصل الأول / الأسبوع ١١)	إصدار تعميم رتبي وفتوي لنتائج قياس الأداء المدرسي الداخلي = ٦٠٠ نقطة	٦٠٠	مدير المكتب
قياس متوسط غياب الطلاب باستخدام سلسلة زمنية	٢	إصدار تعميم في الأسبوع (١٢) وفق الآتي: ١- كل فصل دراسي تعميم مستقل ٢- يصنف التعميم جميع المدارس رتبياً وفتوياً ٣- قياس غياب الطلاب يستند إلى سلسلة زمنية ٤- يرصد كل مشرف ١٢ حالة غياب في ١٢ مدرسة مختلفة ٥- الرصد يتم بالملاحظة المباشرة لجميع الفصول ٦- يتم معظمه أثناء الزيارة الاعتيادية ٧- تشمل (٤) حالات يوم خميس لكل مشرف	١- كل فصل دراسي تعميم مستقل ٢- يصنف التعميم جميع المدارس رتبياً وفتوياً ٣- قياس غياب الطلاب يستند إلى سلسلة زمنية ٤- يرصد كل مشرف ١٢ حالة غياب في ١٢ مدرسة مختلفة ٥- الرصد يتم بالملاحظة المباشرة لجميع الفصول ٦- يتم معظمه أثناء الزيارة الاعتيادية ٧- تشمل (٤) حالات يوم خميس لكل مشرف	١٠٠٠	مدير مكتب
متوسط الأداء الوظيفي للمعلمين	١	المتوسط العام للأداء الوظيفي للمعلمين في المكتب أو الإدارة للعام السابق من واقع البيان المرسل للموظفين عن الدرجة المحكمة (٨٦)	$500 - (86 - \text{المتوسط} \times 80)$	٥٠٠	مدير مكتب



مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

ثالثا / مؤشرات تؤديها إدارات الإشراف التربوي عددها : مؤشران (٢) ووزنها (٨,٢ %)					
جهة الاعتماد	الوزن/ نقطة	طريقة حساب المؤشر	المؤشر	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المجال
مدير المكتب	١٠٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي بالنتائج = ١٠٠٠ نقطة	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس عينة ٢٠ % من مشرفي كل مكتب (تقويم الأداء الإشرافي الخارجي) (الفصل الثاني / الأسبوع ٨-١٠)	١	نتائج تقويم عينة ٢٠ % من مشرفي كل مكتب (الأداء الإشرافي الخارجي)
مدير المكتب	١٠٠٠	إصدار تعميم رتبي وفئوي بالنتائج = ١٠٠٠ نقطة	إصدار تعميم رتبي وفئوي لنتائج قياس عينة ١٠ % من مدارس كل مكتب (تقويم الأداء المدرسي الخارجي) (الفصل الثاني / الأسبوع ٨-١٠)	١	نتائج تقويم عينة ١٠ % من مدارس كل مكتب (الأداء المدرسي الخارجي)



مجالات ومعايير ومؤشرات أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

رابعاً / مؤشرات تؤوليها الإدارة العامة للإشراف التربوي بالوزارة عددها (٧) مؤشرات ووزنها (٤٥,٦ %)					
المجال	الحد الأدنى للأداء (المعيار)	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الوزن/ نقطة	جهة الاعتماد
نتائج قياس بناء خطط جميع المكاتب وإدارات الإشراف	١	نتائج قياس بناء خطط جميع المكاتب وإدارات الإشراف	نتائج قياس بناء خطط جميع المكاتب وإدارات الإشراف = ٥٠٠ نقطة	٥٠٠	الإدارة العامة
نتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط جميع المكاتب وإدارات الإشراف	١	نتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط جميع المكاتب وإدارات الإشراف	نتائج قياس تنفيذ (منجزات) خطط المكاتب وإدارات الإشراف = ٢٠٠٠ نقطة	٢٠٠٠	الإدارة العامة
مبادرات متميزة إشرافي / مدرسي / تدريسي	١	عمل مميز ابتكاري يطور الأداء الإشرافي أو المدرسي أو التدريسي التربوي (مشرف ، مدير ، معلم ..)	مبادرة متميزة = ٥٠٠ نقطة	٥٠٠	الإدارة العامة
نتائج تقويم الأداء الإشرافي الوزاري	١	نتائج تقويم الأداء الإشرافي الوزاري	نسبة النتيجة = النسبة من ٢٠٠٠ نقطة	٢٠٠٠	الإدارة العامة
نتائج تقويم الأداء المدرسي الوزاري	١	نتائج تقويم الأداء المدرسي الوزاري	نسبة النتيجة = النسبة من ٢٠٠٠ نقطة	٢٠٠٠	الإدارة العامة
ترتيب الإدارة في اختبار القدرات	١	ترتيب الإدارة في اختبار القدرات السابق (مصدرها قياس)	$(٤٦ - \text{الترتيب}) \times ١٠٠٠ \div ٤٥ = ١٠٠\%$	١٠٠٠	الإدارة العامة
ترتيب الإدارة في الاختبار التحصيلي للطلاب	١	ترتيب الإدارة في الاختبار التحصيلي السابق (مصدرها قياس)	$(٤٦ - \text{الترتيب}) \times ١٠٠٠ \div ٤٥ = ١٠٠\%$	١٠٠٠	الإدارة العامة



آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافية الكمي

• فريق التقييم الخارجي :

يضمن مدير إدارة الإشراف التربوي (في المناطق والمحافظات) ألا يزيد معدل الخطأ في إدخال البيانات في جميع مكاتب التعليم بالإدارة عن (٥,٠%) مسؤولية مباشرة وفق الخطوات التالية :

يشكل مدير إدارة الإشراف التربوي قرار فرق التقييم الخارجي من رؤساء أقسام إدارة الإشراف :

- ١- مدير إدارة الإشراف التربوي (رئيس) .
- ٢- أخصائي التقييم .
- 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 تقييم على مستوى كل مكتب تعليم وإصدار التكاليفات .
- عقد لقاءات وورش عمل وبرامج تدريبية .
- إيجاد أكثر من وسيلة اتصال بأخصائيي التقييم .
- وضع خطة إجرائية تتضمن (جداول زمنية معتمدة ومسلمة لأعضاء الفريق لزيارات فرق التقييم الخارجي على ألا تقل عن زيارتين في كل فصل دراسي (الأسبوع ٨ و ١٤) .
- تدريب أعضاء الفريق وأخصائيي التقييم في المكاتب على أدوات منظومة قيادة الأداء الإشرافية .



مهام الفريق:

ب- أثناء الزيارة :

- ١- تنفيذ الزيارة من قبل فرق التقييم وفق البرنامج الزمني المعتمد لجميع المكاتب والتطبيق على عينة ٢٠٪ من مشرفي كل مكتب (نموذج رقم ١ مع الشواهد) مع تحديد العينة في التقرير .
- ٢- مطابقة عينة من نموذج رقم ٢-٣-٤ مع نموذج رقم ١ عينة مع التأشير عليها في النماذج .
- ٣- مطابقة الأعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية .
- ٤- مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الإلكتروني (عينة) .
- ٥- اختيار ٥٠٪ من كل عينة محددة أعلاه من العينة التي اختارها فريق التقييم الداخلي في المكتب مع ضرورة إصدار حكم في التقرير على أداء الفريق الداخلي .
- ٦- عقد لقاءات مع أخصائي التقييم في المكتب وفريق التقييم الداخلي ومناقشة أبرز ما سيرد في التقرير .
- ٧- توثيق الزيارة وكتابة التقرير .

ج- 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) .
- ٣- إعداد التقرير الختامي للفريق .



• فريق التقويم الداخلي :

- يضمن مدير مكتب التعليم ألا يزيد معدل الخطأ في إدخال البيانات لدى جميع المشرفين بالمكتب عن (٥، ٠٪) مسؤولية مباشرة وفق الخطوات التالية :
- يشكل مدير مكتب التعليم قرار فرق (فريق) التقويم الداخلي على أن يتكون من :
- ١- مدير مكتب التربية والتعليم (رئيس) .
 - ٢- أخصائي التقويم .
 - ٣- ثلاثة مشرفين (٢) .
 - ٤- (فريق أو أكثر وفق الاحتياج)

مهام الفريق :

أ- قبل التقويم :

- نشر ثقافة المؤشر وتعميمه على جميع مكاتب التعليم .
- دراسة النماذج دراسة وافية وتحليل نماذج المؤشر .
- عقد لقاءات وورش عمل وبرامج تدريبية .
- إيجاد أكثر من وسيلة اتصال بمشرفي المكتب .
- وضع خطة إجرائية تتضمن (جداول زمنية معتمدة ومسلمة لأعضاء فريق التقويم الداخلي على ألا 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 من قبل فرق 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 عينة الفريق الداخلي .



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

- ٢- مطابقة عينة من نموذج رقم ٢-٣-٤ مع نموذج رقم ١ (عينة) مع التأشير عليها في النماذج، حتى تتمكن الفرق الخارجية من اختيار ٥٠% من عينتها من عينة الفريق الداخلي .
- ٣- مطابقة الإعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية .
- ٤- مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الالكتروني (عينة محددة في التقرير) ، حتى تتمكن الفرق الخارجية من اختيار ٥٠% من عينتها من عينة الفريق الداخلي.
- ٥- ضرورة إصدار حكم في التقرير على دقة بيانات عينة المشرفين محددة بالاسم .
- ٦- عقد لقاءات مع مشرفي العينة في المكتب ومناقشة أبرز ما سيرد في التقرير .
- ٧- 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 :

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



مهام إجرائية :

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

دور القيادات في إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

لا يتوقف دور رئيس القسم أو أخصائي التقويم أو مدير المكتب أو مدير الإشراف التربوي على تدوين البيانات أو الاطلاع عليها لأنه دور غير إيجابي !
بل دوره الحقيقي أن يتلمس من خلال نتائج الأداء الأسبوعي والشهري والفصلي حجم الفجوة ومنحنى الأداء فيوجه زملاءه إلى نقاط الخلل وسد الثغرات واستثمار نقاط القوة وتبادل المراكز واستثمار الطاقات وتوجيه العمل الفردي والجماعي.
إن القسم والمكتب وإدارة إشراف التي يقودها قائد محترف يستطيع أن يسجل أكبر عدد من النقاط بسلاسة وجهد قليل ومن أقصر الطرق .



التعريفات الإجرائية لمجالات المؤشرات

المجال	التفسير	الشاهد
الزيارة الصفية	زيارة فنية ينفذها مشرف المادة لمعلميه المسندين داخل الصف الدراسي حصة كاملة يتبعها مداولة إشرافية وإعداد استمارة تقويم أو تشخيص ولا يدخل فيها الزيارات المنفذة في أساليب أخرى كتبادل الزيارات والدروس التطبيقية . عدد الضوابط : (٦) المعيار : زيارتان صفيتان (٢) لكل معلم مسند للمشرف ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المعلمين $2 \times 100 = 200\%$	استمارة التقويم أو التشخيص أيًا كان نوعها
الزيارة الفنية (مشرف القيادة المدرسية)	هي زيارة فنية ينفذها مشرف الإدارة المدرسية لمديري المدارس ووكلائها المسندين إليه داخل المدرسة بهدف تشخيص الأداء ويتخللها مداولة إشرافية وإعداد استمارة تقويم أو تشخيص ولا يدخل فيها الزيارات المنفذة في أساليب أخرى كتبادل الزيارات . عدد الضوابط : (٦) المعيار : زيارتان فئيتان (٢) لكل مدير أو وكيل مسند للمشرف ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المديرين والوكلاء $2 \times 100 = 200\%$	استمارة التقويم أو التشخيص أيًا كان نوعها
إستراتيجية التدريس	هو أن يطبق معلمو المشرف المسندون عشرين نموذجًا تدريسيًا مميزًا كحد أدنى في الموقف الصفّي أثناء الزيارات الصفية الاعتيادية خلال العام ، تتصف بمعايير عالية من الجودة ، متنوعة وليست مختلفة ، وموثقة في مصدر يعتد به ويكفي تأشير المشرف عليه . عدد الضوابط : (٧) المعيار : عدد المشرفين $20 \times 100 = 2000\%$	التأشير على توثيق المعلم دون تصوير والتأشير في نموذج رقم ١
الدرس التطبيقي	الدرس المخطط له الذي ينفذه المشرف التربوي أو من يختاره أمام مجموعة من المعلمين المسندين على أن يباشره المشرف بنفسه ولا يدخل فيه الدروس المنفذة في أساليب أخرى كالزيارة الصفية وتبادل الزيارات . عدد الضوابط : (٥) المعيار : عدد (٣) دروس تطبيقية يباشرها المشرف بنفسه ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المشرفين $3 \times 100 = 300\%$	لا يشترط محتوى معين ولا يزيد عن صفحة واحدة A4 سواء أكانت ورقية أو إلكترونية ولا يُطلب طباعتها إن كانت إلكترونية



التعريفات الإجرائية لمجالات المؤشرات

المجال	التفسير	الشاهد
الورشة التربوية	نشاط تعاوني عملي يعده ويخطط له المشرف التربوي وبيأشره بنفسه لمجموعة من معلميه المسندين لدراسة مشكلة تربوية أو إنجاز عمل ما ، ولا يدخل فيه الورش التي تعقد خلال الدورات التدريبية أو اللقاءات التربوية . عدد الضوابط : (٤) المعيار : ثلاث (٣) ورش تربوية يباشرها المشرف بنفسه ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المشرفين × ٣ = ١٠٠%	لا يشترط محتوى معين ولا يزيد عن صفحة واحدة A4 سواء أكانت ورقية أو إلكترونية ولا يُطلب طباعتها إن كانت إلكترونية
اللقاء التربوي	اجتماع هادف يخطط له المشرف التربوي وبيأشره بنفسه لفضة من معلميه المسندين يشتمل على أهداف واضحة ومحاوّر محددة ولا يدخل فيه المداوات الإشرافية أو الاجتماعات التنظيمية والتنسيقية . عدد الضوابط : (٣) المعيار : ثلاثة (٣) لقاءات تربوية يباشرها المشرف بنفسه ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المشرفين × ٣ = ١٠٠%	لا يشترط محتوى معين ولا يزيد عن صفحة واحدة A4 سواء أكانت ورقية أو إلكترونية ولا يُطلب طباعتها إن كانت إلكترونية
تحليل النتائج	هو أن يقوم المشرف التربوي أو مجموعة من المشرفين بتحويل الصيغة الرقمية الإجمالية الشاملة لنتائج الطلاب إلى صيغة لفظية بحيث تشتمل على تحديد وتفسير نقاط القوة والضعف في النتائج ، وتحديد لأبرز العوامل المؤثرة فيها ومقابلتها بمحاوّر علاجية إجرائية. عدد الضوابط : (٥) المعيار : تقريران (٢) لكل مشرف ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المشرفين × ٢ = ١٠٠%	عدد ٢ تقرير لا يزيد كل تقرير عن صفحة واحدة A4 سواء أكانت ورقية أم إلكترونية ولا يُطلب طباعتها إن كانت إلكترونية
تحليل الأسئلة	أسلوب استقرائي يقوم به المشرف التربوي لعينة من معلميه المسندين (٢٥ %) يتم من خلاله دراسة أسئلتهم الفصلية ومدى مطابقتها لشروط الاختبار الجيد وموافقتها لجدول المواصفات ، وتقديم التغذية الراجعة لهم ، وإعداد تقرير بذلك. عدد الضوابط : (٥) المعيار : تقريران (٢) لكل مشرف ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المشرفين × ٢ = ١٠٠%	عدد ٢ تقرير لا يزيد كل تقرير عن صفحة واحدة A4 سواء أكانت ورقية أم إلكترونية ولا يُطلب طباعتها إن كانت إلكترونية



التعريفات الإجرائية لمجالات المؤشرات

الشاهد	التفسير	المجال
وفق عدد الأساليب	<p>وهي الفئة التي يحددها المشرف من الفئات التالية :</p> <p>١- المعلم الجديد (بمن فيهم المدير والوكيل) ٢- المعلم المنقول (بمن فيهم المدير والوكيل)</p> <p>٢- المعلم الأقل أداء سواء أكان الأداء قليلا في عمومه أم في مهارة محددة (بمن فيهم المدير والوكيل)</p> <p>برامج الفئة الأولى بالرعاية : ستة أيام في العام الدراسي متصلة أو منفصلة تقدم لإجمالي المستهدفين من المعلمين المسندين وليس لكل واحد منهم ، وبأي أسلوب إشرافي يراه المشرف شريطة مباشرته الأسلوب بنفسه وألا يكرر تسجيل المنفذ في حقل آخر ، ويصنفهم المشرف ترميزا في (نموذج رقم ١) وفق مبرر منطقي لديه .</p> <p>عدد الضوابط : (٤)</p> <p>المعيار : عدد (٦) أيام لجميع معلمي الفئة ، وتحسب بالمعادلة : إجمالي عدد المشرفين × ٦ أيام = ١٠٠٪</p>	الفئة الأولى بالرعاية
تعميم	<p>تعميم بنتائج تقويم بناء خطط جميع الأقسام الإشرافية وجميع المدارس بترتيب رُتبي وفئوي استنادا إلى الدرجة التي حصل عليها القسم / الشعبة وكذلك المدرسة بعد تقويم خطتهما من قبل الفريق المعني بالتقويم في الإدارة التعليمية أو المكتب في الوقت المحدد .</p> <p>المعيار : تعميم واحد (١) لنتائج تقويم بناء خطط جميع الأقسام بترتيب رُتبي وفئوي .</p> <p>تعميم واحد (١) لنتائج تقويم بناء خطط جميع المدارس بترتيب رُتبي وفئوي .</p>	نسبة تقويم خطة القسم / الشعبة / المدرسة
تعميم	<p>تعميم بنتائج تقويم منجزات (تنفيذ) خطط جميع الأقسام الإشرافية وجميع المدارس بترتيب رُتبي وفئوي استنادا إلى الدرجة التي حصل عليها القسم / الشعبة وكذلك المدرسة بعد تقويم منجزات خطتهما من قبل الفريق المعني بالتقويم في الإدارة التعليمية أو المكتب في الوقت المحدد .</p> <p>المعيار : تعميم واحد (١) لنتائج تقويم منجزات خطط جميع الأقسام بترتيب رُتبي وفئوي .</p> <p>تعميم واحد (١) لنتائج تقويم منجزات خطط جميع المدارس بترتيب رُتبي وفئوي .</p>	نسبة تقويم منجزات (تنفيذ) خطة القسم / الشعبة / المدرسة



التعريفات الإجرائية لمجالات المؤشرات

الشاهد	التفسير	المجال
شهادة أو إفادة	<p>كل جهد هادف ومستمر وموثق من أي جهة يعتد بها ، يقوم به القائد التربوي بما يحقق الفائدة الذاتية له أو لغيره للارتقاء بالمستوى المهني والمعرفي كتنفيذ الدورات التدريبية أو البرامج المهنية أو حضورهما داخل المكتب أو المدرسة أو خارجهما ولا يدخل فيه الاجتماعات بكافة صورها .</p> <p>عدد الضوابط : (٣)</p> <p>المعيار :</p> <p>مدير الإشراف / مدير المكتب / مدير المدرسة :</p> <p>عدد (٥) أيام (مدرّب)</p> <p>عدد (٥) أيام (مستفيد)</p> <p>المشرف التربوي :</p> <p>عدد (٧) أيام (مدرّب)</p> <p>عدد (٥) أيام (مستفيد)</p>	<p>القيادة المتعلمة</p> <p>(مدرّب أو متدرّب)</p>
عينة من نماذج الاختبار	<p>اختبار قصير مكتوب لقياس مستوى تحصيل الطلاب في جزء معين أو مهارة محددة ، يعده المشرف التربوي ويجريه على الطلاب أثناء الزيارة الصفية لمعلميه المسندين بحيث يكون متنوعا وليس مختلفا ، يعقبه تقديم تغذية راجعة للمعلم .</p> <p>عدد الضوابط : (٧)</p> <p>المعيار : عشرون (٢٠) اختبارا قصيرا لكل مشرف وبحسب بالمعادلة :</p> <p>إجمالي عدد المشرفين × ٢٠ = ١٠٠ %</p>	<p>قياس التحصيل</p>
نسخة إلكترونية من الدراسة + إفادة إدارة الإشراف (يتم إرسالها عبر بريد المؤشرات في الوقت المحدد)	<p>دراسة بحثية إجرائية ، تتوافر فيها معايير الحد الأدنى ، محكمة من الإدارة العامة للإشراف التربوي ، يقوم بها مكتب التعليم أو إدارة الإشراف التربوي ويلزم أن تكون مشكلتها وعينتها خاصتين بالمكتب أو إدارة الإشراف المقدمة منهما .</p> <p>(ضوابط الدراسة الإجرائية ص ٤٧)</p> <p>المعيار : دراسة إجرائية واحدة .</p>	<p>الدراسة الإجرائية</p>



التعريفات الإجرائية لمجالات المؤشرات

المجال	التفسير	الشاهد
المبادرة المتميزة	كل عمل ابتكاري ومميز ، لمعلم أو مدير أو وكيل أو مشرف أو مدرسة ، يطور الأداء الإشرافي أو المدرسي أو التدريسي ، على أن يكون محكماً من الإدارة العامة للإشراف التربوي ، أو الحصول على جائزة من جوائز التميز المعتمدة . (ضوابط المبادرات المتميزة ص ٤٧ ، ٤٨) المعيار : عمل مميز واحد أو جائزة معتمدة واحدة .	شهادة التميز أو خطاب الشكر الوزاري + إفادة مصادقة إدارة الإشراف (يتم إرسالهما عبر بريد المؤشرات في الوقت المحدد)
قياس متوسط غياب الطلاب	هو أن يقوم كل مكتب تعليم أو إدارة إشراف بإعداد سلسلة زمنية لرصد غياب الطلاب في جميع المدارس ومن ثم قياس متوسط الغياب وإصدار عدد (٢) تعميم يرتب المدارس ترتيباً وقتوياً وفق التالي : - قياس غياب الطلاب يستند إلى سلسلة زمنية وليس حالة واحدة - يبدأ الرصد للفصل الدراسي الأول من الأسبوع الأول للعام الدراسي وحتى الأسبوع الثاني عشر . - يشمل الرصد جميع المدارس بلا استثناء . - يتم معظم الرصد في أثناء الزيارات الاعتيادية للمشرف التربوي ولا يخصص غياب الطلاب بزيارة مستقلة إلا في حالات استثنائية . - يكون الرصد بالملاحظة المباشرة من المشرف لجميع الفصول إلا في حال كون عدد الفصول كبيراً فيكتفى بعينة ممثلة . - يتم الرصد كلما تمكن منه المشرف دون تكلف . - يرصد كل مشرف الغياب في (١٢) مدرسة مختلفة كحد أدنى على أن تشمل (٤) حالات رصد يوم (خميس) لكل مشرف . - يتم قياس متوسط غياب الطلاب وإصدار التعميم لجميع المدارس في الأسبوع الثاني عشر . - لكل فصل دراسي تعميم مستقل . - يصنف التعميم المدارس ترتيباً وقتوياً . - الحد الأدنى لكل مدرسة ثلاث حالات رصد . - يبدأ الرصد للفصل الثاني من الأسبوع الثالث عشر من الفصل الأول وحتى الأسبوع الثاني عشر من الفصل الثاني . - يتم إصدار التعميم رقم (٢) في الأسبوع الثاني عشر من الفصل الثاني .	عدد (٢) تعميم + مرفقات كل تعميم (يتم إيداعهما في بريد المؤشرات في الوقت المحدد)



التعريفات الإجرائية لمجالات المؤشرات

الشاهد	التفسير	المجال
	<p>قياس عام لدرجة التزام إدارات الإشراف ومكاتب التعليم بتقدير درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بما ورد في لائحة تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية ومذكرتها التفسيرية بحيث يكون متوسط الأداء الوظيفي مقاربا لمتوسط أداء المعلمين في المدارس وذلك بحساب المتوسط العام للأداء الوظيفي للمعلمين في المكتب أو إدارة الإشراف للعام السابق من واقع البيان الخاص بذلك ، وهو مؤشر يؤدي وظيفة توجيهية وتحذيرية وتشخيصية فقط .</p> <p>الدرجة المحكمة (٨٦)</p>	<p>متوسط الأداء الوظيفي للمعلمين</p>





الأساليب الإشرافية البديلة لبعض التخصصات

التخصص	الأسلوب الإشرافي	الأسلوب الإشرافي البديل
اللغة العربية	تحليل الأسئلة	يقدم مشرف اللغة العربية تقريرا بتحليل عينة ممثلة من أدوات تقويم الطلاب في فترات التقويم الفترية أو الفصلية (وفق جدول المواصفات) أو إحدى متطلبات التقويم المستمر، وذلك لعينة من معلميه المسندين (٢٥٪). (تقرير واحد لكل فصل دراسي)
القيادة المدرسية	استراتيجيات التدريس	أن يرصد مشرف القيادة المدرسية النماذج التدريسية المميزة، والمطبقة فعليا داخل قاعات المدرسة، والموثقة في مصدر يعتد به، وذلك أثناء الزيارة الاعتيادية للمدارس التي يشرف على قيادتها. (عشرون حالة رصد خلال العام)
	الدروس التطبيقية	يقدم مشرف القيادة المدرسية ما لا يقل عن ثلاث؛ إما ندوات أو تجارب أو ندوات وتجارب خلال العام لمديري المدارس ووكلائها المسندين إليه.
	تحليل النتائج	يقدم مشرف القيادة المدرسية تقريرا بتحليل درجة تطبيق الدليلين التنظيمي والإجرائي في المدارس المسندة إليه. (تقرير واحد بنهاية كل فصل دراسي)
	تحليل الأسئلة	يقدم مشرف القيادة المدرسية تقريرا بتحليل درجة تطبيق مديري المدارس المسندين إليه للصلاحيات المخولة لهم. (تقرير واحد بنهاية كل فصل دراسي)
	الاختبارات القصيرة	يقدم مشرف القيادة المدرسية 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 إليه.
الصفوف الأولية	تحليل النتائج	يقدم مشرف الصفوف الأولية تقريرا بتحليل نتائج تقويم الطلاب في فترات التقويم خلال الفصل الدراسي. (تقرير واحد لكل فصل دراسي)
	تحليل الأسئلة	يقدم مشرف الصفوف الأولية تقريرا بدراسة أدوات التقويم المطبقة من قبل المعلمين المسندين خلال الفصل الدراسي). عينة ٢٥٪ من المعلمين المسندين). (تقرير واحد لكل فصل دراسي)



الأساليب الإشرافية البديلة لبعض التخصصات

التخصص	الأسلوب الإشرافي	الأسلوب الإشرافي البديل
التربية الفنية	تحليل النتائج	يقدم مشرف التربية الفنية تقريراً بتحليل نتائج تقييم الطلاب في فترات التقييم خلال الفصل الدراسي. (تقرير واحد لكل فصل دراسي)
	تحليل الأسئلة	يقدم مشرف التربية الفنية تقريراً بدراسة أدوات التقييم المطبقة من قبل المعلمين المسندين خلال الفصل الدراسي . (عينة ٢٥% من المعلمين المسندين) . (تقرير واحد لكل فصل دراسي)
	الاختبارات القصيرة	يقدم مشرف التربية الفنية تقريراً بتحليل الجداول التحصيلية وسجل متابعة الطالب خلال الفصل الدراسي . (تقرير واحد لكل فصل دراسي)
التربية البدنية	تحليل النتائج	يقدم مشرف التربية البدنية تقريراً بتحليل نتائج تقييم الطلاب في فترات التقييم خلال الفصل الدراسي. (تقرير واحد لكل فصل دراسي)
	تحليل الأسئلة	يقدم مشرف التربية البدنية تقريراً بدراسة أدوات التقييم المطبقة من قبل المعلمين المسندين خلال الفصل الدراسي . (عينة ٢٥% من المعلمين المسندين) . (تقرير واحد لكل فصل دراسي)
	الاختبارات القصيرة	يقدم مشرف التربية البدنية عدد (٢) تقرير للاجتماعات المنتظمة للبرامج الرياضية المركزية خلال العام.
التربية الأسرية	تحليل الأسئلة	تقدم مشرفة التربية الأسرية تقريراً بتحليل ملفات الإنجاز الخاصة بمعلماتها المسندات خلال العام الدراسي (الأسبوع الثاني عشر من كل فصل دراسي) على أن يراعى فيه ما يلي : ١- أن يكون لعينة ممثلة (٢٠% من المسندات) ٢- يتم تحليل وتقييم الملف وفق أداة مقننة (قواعد التصحيح) . ٣- تحديد مواطن القوة والضعف في الملف . ٤- تقديم التغذية الراجعة . ٥- تقرير واحد لكل فصل دراسي .



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

• مدارس (تطوير) :

- تعامل المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام (تطوير) في جميع تطبيقات المنظومة كالمدراس العامة تماما ، ونؤكد على التالي: ونؤكد على التالي :
- لا تعد زيارة المشرف المقيم في المدرسة بديلة عن زيارة المشرف التربوي أو تعني عنها ! بل لا بد من زيارة المشرف التربوي لجميع المعلمين بلا استثناء.
- يتم تقييم بناء خطط المدارس وكذلك تقييم منجزات (تنفيذ) الخطط وفق أدوات المنظومة حتى يتم إصدار أدوات خاصة بتقييم (بناء وتنفيذ) خطط تلك المدارس، ويتم اعتمادها في المنظومة.
- لا تستثنى مدارس (تطوير) من الدخول في عينة تطبيق أداة مؤشر الأداء الإشرافي المدرسي.
- لا تستثنى مدارس (تطوير) من قياس متوسط غياب الطلاب عبر سلسلة زمنية .

ملاحظة

إقرار الأساليب البديلة من اختصاص القسم المختص بالإدارة العامة للإشراف التربوي بنين / بنات





النماذج الإرشادية لمؤشر أداء الإشراف التربوي الكمي

النماذج الإرشادية لمؤشر أداء الإشراف التربوي الكمي يعتمد تطويرها وبرمجتها إلكترونياً على إبداعات زملاء.

التصور المستقبلي :

- دمج المؤشرات في برنامج نور بعد اكتمال مراحل البناء .
- يشار إلى أنه من الممكن استخدام نماذج برنامج نور للتوثيق .
- هناك عدة مؤشرات لم تدخل ضمن النماذج الإرشادية لعدم تكرارها بصفة شبه مستمرة .



نموذج رقم ١ : نموذج المشرف تربوي

اسم المشرف التربوي / الفصل الدراسي العام
 عدد المعلمين المسندين (٠) القسم الإشرافي / إجمالي عدد معلمي القسم /

المعيار	٢	٢٠	٤	٤	٤	٢	٢	٢	٢	٥	٧	٢٠	
المعيار (الحد الأدنى للأداء) عام دراسي	لكل معلم	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	نسبة تقويم خطة القسم بالمكتب	مشرف أيام لكل	مشرف أيام لكل	نماذج لكل مشرف
اسم المعلم		اسم النماذج التدريسية المميزة أثناء الزيارة	رقم الدرس التطبيقي وتاريخه	رقم ورشة العمل وتاريخها	رقم اللقاء التربوي وتاريخه	تاريخ تسليم تحليل نتائج العام السابق والفصل الأول	تحليل أسئلة نهاية العام	الفصل الأول ، وتاريخ	تاريخ تحليل أسئلة	بالرعاية وتاريخها	أيام برامج الأولى	عدد أيام النمو المهني مدرّب والتاريخ	رقم نموذج القياس وتاريخه
المدرسة													
تاريخ الزيارة الصفية													
المجموع													
الفضوة													

اسم مدير المكتب /إدارة التوقيع

- نموذج ١ تبقى الوثيقة لدى المشرف وتحدث أسبوعيا ويكفي تأشير رئيس القسم أو أخصائي التقويم عليها دون تسليمه صورة منها .
- تحفظ شواهد التوثيق لدى المشرف



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

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

إجمالي عدد معلمي الإدارة أو المكتب (.....) إجمالي عدد مشرفي الإدارة أو المكتب / إجمالي عدد المعلمين الأولي بالرعاية الإدارة أو المكتب /

إجمالي عدد مديري المدارس ووكلائها (.....) عدد الأقسام (.....)

المشرفين × ٢٠ عدد	المشرفين × ٧ عدد	المشرفين × ٥ عدد	من ١٠٠ %	المشرفين × ٦ أيام عدد	المشرفين × ٢ عدد	المشرفين × ٢ عدد	المشرفين × ٣ عدد	المشرفين × ٣ عدد	المشرفين × ٣ عدد	المشرفين × ٢٠ عدد	٢ × عدد المعلمين والوكلاء	المعيار × مشرفي القسم أو معلمي القسم
نماذج لكل مشرف	أيام لكل مشرف	أيام لكل مشرف	نسبة تقويم خطة القسم بالمكتب	لكل مشرف	تقرير لكل مشرف ٢٥ % من المسندين	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل معلم	المعيار (الحد الأدنى للأداء) عام دراسي
قياس تحصيل	عدد أيام النمو مهني مدرب	عدد أيام النمو مهني مستفيد	نسبة تقويم خطة القسم	عدد أيام برامج الأولى بالرعاية	تحليل أسئلة الفصل الأول ، وتحليل أسئلة نهاية العام	تحليل نتائج العام السابق والفصل الأول	عدد اللقاءات التربوية	عدد ورش العمل	عدد الدروس التحضيرية	عدد النماذج أثناء الزيارة التدرسية المميزة	عدد الزيارات الصفية	القسم
												التربية الإسلامية
												اللغة العربية
												الصفوف الأولية
												التربية الاجتماعية والوطنية
												العلوم
												الرياضيات
												اللغة الانجليزية
												المكتبات
												الحاسب الآلي
												التربية البدنية
												التربية الفنية
												الإدارة المدرسية
											
												المجموع
												الفجوة

التوقيع

يعتمد مدير إدارة / مكتب الاسم

التوقيع

اسم أخصائي التقويم



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 (.....) الموقع الخميس / /
 إجمالي عدد معلمي الإدارة أو المكتب (.....) إجمالي عدد مشرفي الإدارة أو المكتب /
 إجمالي عدد المعلمين الأولى بالرعاية الإدارة أو المكتب / إجمالي عدد مديري المدارس ووكلاتها (.....)

المشرفين × ١٠ عدد	المشرفين × ٧ عدد	المشرفين × ٥ عدد	من % ١٠٠	المشرفين × ٦ أيام عدد	المشرفين × ٢ عدد	المشرفين × ٢ عدد	المشرفين × ٣ عدد	المشرفين × ٣ عدد	المشرفين × ٣ عدد	المشرفين × ٢٠ عدد	المعلمين × ٢ عدد والوكلاء	المعيار × مشرفي القسم أو معلمي القسم
نماذج لكل مشرف	أيام لكل مشرف	أيام لكل مشرف	نسبة تقويم خطة القسم بالمكتب	لكل مشرف	تقرير لكل مشرف ٢٥ % من المسنين	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل معلم	المعيار (الحد الأدنى للأداء) عام دراسي
قياس تحصيل	عدد أيام النمو المهني مدير	عدد أيام النمو المهني مستفيد	نسبة تقويم خطة القسم	عدد أيام برامج الأولى بالرعاية	تحليل أسئلة الفصل الأول ، و تحليل أسئلة نهاية العام	تحليل نتائج العام السابق والفصل الأول	عدد اللقاءات التربوية	عدد ورش العمل	عدد الدروس التطبيقية	عدد النماذج التدريسية المميزة أثناء الزيارة	عدد الزيارات الصفية	القسم
												التربية الإسلامية
												اللغة العربية
												الصفوف الأولية
												التربية الاجتماعية والوطنية
												العلوم
												الرياضيات
												اللغة الإنجليزية
												المكتبات
												الحاسب الآلي
												التربية البدنية
												التربية الفنية
												الإدارة المدرسية
											
												المجموع
												الفجوة

اسم أخصائي التقويم التوقيع يعتمد مدير إدارة / مكتب الاسم التوقيع

جوال المشرف منسق المؤشر : البريد الإلكتروني : جوال مدير إدارة / مكتب : البريد الإلكتروني :



طريقة استخدام نماذج مؤشر الإشراف التربوي

• نموذج ١ / نموذج يستخدمه المشرف التربوي

١. النموذج يستخدمه المشرف ويبقى أمامه في المكتب ، ويحدثه في الورقة نفسها بشكل شبه يومي من بداية الفصل إلى نهايته.
٢. يقدم المشرف الخلاصة الأسبوعية لرئيس القسم (أو من يختاره القسم) ويكفي تأشير رئيس القسم أو أخصائي التقويم على النموذج دون تسليمه صورة منه .
٣. يدون جميع المعلمين المسندين ومدارسهم ، وعلى مدير المكتب أو مدير الإشراف اعتماد المسندين والتأكد من مطابقة المجموع الكلي لمعلمي المكتب لمجموع جميع المسندين حتى لايسجل المؤشر نقاطا بالسالب بصفة مستمرة .
٤. عند زيارة معلم فإن المشرف يدون أمام اسم المعلم تاريخ الزيارة فقط .
٥. عند تنفيذ درس تطبيقي يكتب (تاريخ تنفيذه فقط) في حقل الدروس مقابل اسم المعلم الذي حضر الدرس، فإذا حضر الدرس التطبيقي ٤ معلمين فيكتب أمام أسماء الأربعة تاريخ تنفيذ الدرس فقط مثال: ٦/١٥ ، وهكذا باقي الأساليب.
٦. حقل تحليل النتائج بحاجة إلى تقريرين: الأول لتحليل نتائج نهاية العام السابق، والثاني لنتائج نهاية الفصل الأول للعام الحالي، والتحليل في التخصص فقط ، والتحليل إجمالي لجميع مشرفي التخصص في المكتب الواحد، ولايدون مشرفو القسم في حقل تحليل النتائج إلا بعد تسليم التقرير، ويكتب في الحقل نتائج نهاية العام وتاريخ التسليم، ونتائج الفصل الأول وتاريخ التسليم.
٧. حقل تحليل الأسئلة: يحلل كل مشرف -وليس القسم- أسئلة المعلمين المسندين إليه بنسبة ٢٥٪ ، ويسلم تقريرين ويكتب في الحقل بعد التسليم: أسئلة الفصل الأول وتاريخ التسليم، وأسئلة نهاية العام وتاريخ التسليم.
٨. حقل الأولى بالرعاية: يضع بجوار اسم المعلم الأولى بالرعاية نجمة * أو أي إشارة ، وعندما يحضر هذا المعلم يوما من الأيام المحددة له في المعيار يكتب مقابل اسمه في الحقل المخصص : ١ ، وتاريخ الحضور.
٩. جميع التواريخ هي تواريخ التنفيذ وليست تواريخ الكتابة.
١٠. خطة القسم : يفترض أن يكون المكتب قد شكل فرقا للتقويم - كما أشار الدليل - وحدد ماتستحقه خطة القسم من درجة، فتوضع الدرجة المستحقة لجميع مشرفي القسم في الحقل المخصص : لنفرض ٨٤ ٪ .
١١. النمو المهني ، وينقسم إلى قسمين: مدرب ، ومدرب ، ويكتب عدد الأيام والتاريخ ، مثلا: ٣ أيام ، والتاريخ .
١٢. الاختبار القصير: يجريه المشرف أثناء الزيارة الصفية ، ويكتب أمام اسم المعلم الذي طبق النموذج عنده: اختبار ١ ، والتاريخ .



طريقة استخدام نماذج مؤشر الإشراف التربوي

• خلاصة :

- المشرف يستخدم ورقة واحدة من أول الفصل إلى نهايته .
- يستخدم المشرف التربوي تواريخ فقط ، وعددا من الكلمات لا تزيد عن (١٩) كلمة فقط.
- التاريخ ملزم في كل حقل ، ولا يعتد بدونه ، وهو تاريخ التنفيذ وليس تاريخ الكتابة .
- التوثيق يبقى لدى المشرف في ملف خاص ولا يتعدى (٢٠) ورقة من بداية العام إلى نهايته بخلاف استمارات تقييم المعلم أو المدير أو الوكيل.
- المتعارف عليه من التوثيق قبل المؤشرات هو المطلوب وعدم وجود توثيق يساوي عدم التنفيذ في المؤشرات .
- يضمن مدير المكتب ثم مدير الإشراف - كل على حده - ألا يتعدى معدل الخطأ في البيانات المدخلة نصف في المائة.
- يعدل المشرف إلزاما في حقل المعايير - معاييره الخاصة بالحساب - ليستطيع قياس الفجوة أسبوعيا ورسم منحنى الأداء .
- يلاحظ الاقتصار الشديد في التوثيق والاتجاه إلى قياس الأداء بعيدا عن الإغراق في الكتابة أو الشواهد والتوثيق، فجملة ما يحتاجه المشرف ١٩ كلمة ، ويوتق ٢٠ ورقة خلال عام دراسي كامل .
- المؤشر لم يأت بأعباء جديدة ، فهي أعمال المشرف بعدها الأدنى الاعتيادية وتوثيقه الاعتيادي في حده الأدنى ، وكل ما في المؤشر خلاصة إحصائية مقننة ودالة توجه الأداء بما يخدم الطالب في غرفة الصف ، فتركز الجهود في نقطة المخرج المعرفي والمهاري والقيمي للطالب ،
- (انظر إلى معلم واحد في النموذج بشكل أفقي وحل تلك الجهود ثم أجب عن مقدار النمو المهني ومقدار تركيز جهود المشرف داخل الصف).
- هناك مؤشرات فرعية لم ترد في النموذج لعدم تكرارها (العودة إلى المنظومة) .
- يسلم النموذج الأصل لمدير المكتب عند نهاية الفصل ، ويلاحظ أنه بالإمكان قياس الأداء ورسم منحنى الأداء للمشرف خلال فترات مرغوبة: أسابيع / فصل / عام / أعوام / خاصة بعد البرمجة الإلكترونية ، ويمكن من خلاله تحليل أداء المشرف .
- يلاحظ أنه يمكن رسم منحنى للنمو المهني الظاهر للمعلم خلال أعوام ، وتحليل توجهاته والرقابة الذاتية لديه .



طريقة استخدام نماذج مؤشر الإشراف التربوي

• نموذج ٢ / يستخدمه رئيس القسم

١. - يدون أسماء مشرفي القسم.
٢. - يتسلم ملخصا من كل مشرف في القسم (يؤشر عليها ولا يحتفظ بها) نهاية كل أسبوع يوم الخميس الساعة (...) وفي أقصى تقدير كل أسبوعين .
٣. - يعدل رئيس القسم إلزاما في حقل المعايير -معايير القسم الخاصة بالحساب - ليستطيع قياس الفجوة أسبوعيا ورسم منحى الأداء.
٤. - يفرغ أداء الأسبوع رقميا - وهي لاتتعدى ٩ أرقام - ويعتمدها، واعتمادها يعني أن جميع البيانات صحيحة وأن الشواهد وُضعت لكل مشرف في الملف المخصص.
٥. - لا يتوقف دور رئيس القسم على تدوين البيانات فقط - فهو دور غير ايجابي- ولكن عليه أن يتلمس من خلال نتائج الأداء الأسبوعي والشهري والفصلي حجم الفجوة ومنحنى الأداء للقسم ، فيوجه الزملاء إلى نقاط الخلل وسد الثغرات واستثمار نقاط القوة وتبادل المراكز واستثمار الطاقات وتوجيه العمل الجماعي .
٦. إن القسم والمكتب وإدارة لإشراف التي يرأسها قائد محترف يستطيع أن يسجل أكبر عدد من النقاط بسلاسة وجهد قليل ومن أقصر الطرق .

• نموذج ٣ / يستخدمها أخصائي التقويم في المؤشر في المكتب

١. يدون أسماء الأقسام الإشرافية فقط .
٢. تتراوح نماذج ٢ التي يستلمها ما بين ٧ إلى ١٣ وفق عدد الأقسام ، وإجمالي الأرقام التي يفرغها حوالي ٩ .
٣. يعتمد أخصائي التقويم النموذج ويضمن مصداقية الجمع والإدخال الصحيح في البرنامج الإلكتروني فقط دون المحتوى .
٤. 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

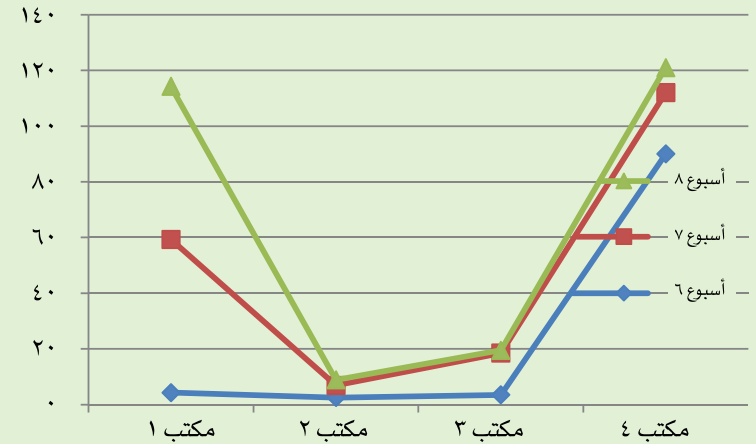
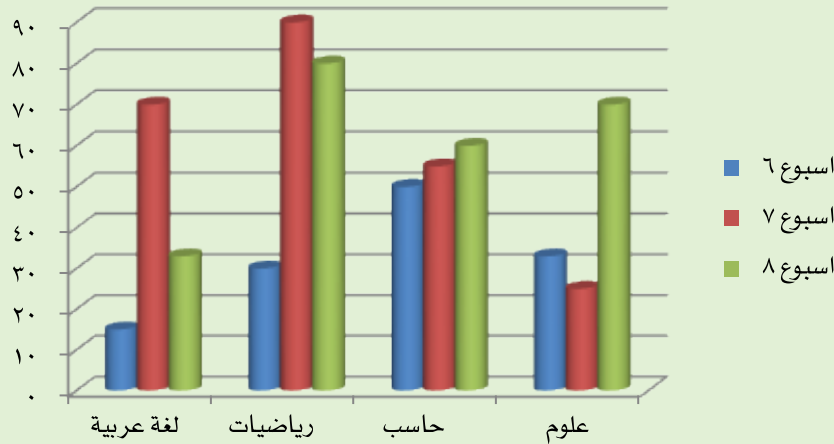
١. يختلف عن نموذج ٢ بأنه خلاصة لجميع الأسابيع السابقة .
٢. يعدل مدير المكتب إلزاما في حقل المعايير - معايير المكتب الخاصة بالحساب - ليستطيع قياس الفجوة أسبوعيا ورسم منحى الأداء.
٣. يشكل فريق تدقيق الشواهد في المكتب ويدقق نسبة ٢٠٪ حصرا من العينة في كل مرة ويوقع عليها.
٤. يضمن مصداقية المحتوى ولا يزيد معدل الخطأ عن نصف في المائة.
٥. يخصص وقتا محددا للتسليم يوم الخميس الساعة (...) من كل أسبوع أو كل أسبوعين.
٦. يعتمد مدير المكتب ويضمن مصداقية المحتوى بما لا يزيد معدل الخطأ عن نصف في المائة.



طريقة استخدام نماذج مؤشر الإشراف التربوي

• نموذج ٤ ويستخدمه أيضا مدير الإشراف لجميع المكاتب

١. يدون مدير الإشراف أسماء المكاتب.
٢. يعدل مدير الإشراف التربوي إلزاما في حقل المعايير ليستطيع قياس الفجوة أسبوعيا ورسم منحنى الأداء.
٣. يشكل فريق تدقيق الشواهد من رؤساء الأقسام ويزور المكاتب ويدقق نسبة ٢٠٪ حصرا من العينة في كل مرة ويوقع عليها.
٤. يضمن مصداقية المحتوى ولا يزيد معدل الخطأ عن نصف في المائة عن طريق فريق التقويم الخارجي .
٥. استخدام الرسوم البيانية بمختلف أشكالها يعطي صورة مختصرة وواضحة لأداء المشرف أو القسم أو المكتب أو الإدارة .





ضوابط عامة في عمل المنظومة

• الضوابط العامة :

1. المنظومة لم تأت بعمل جديد على الإطلاق فهي أعمال ومهام يمارسها المشرف / المشرفة بوجود المنظومة أو بعدم وجودها .
2. المؤشر يعمل لعام دراسي وعليه فيمكن تكثيف العمل في أي فترة من العام للوصول إلى الحد الأدنى .
3. المؤشر لا يُلزم بتوجيه الزيارات الصفية إلى أسماء محددة ، فالمطلوب عدد معين في عام يوجهه المشرف / المشرفة وفق رؤيته .
4. التدريب ليس للبرامج المركزية فقط فهناك كثير من الاحتياجات التدريبية .

• ضوابط الشواهد :

1. الأصل في الشواهد هو نظام (نور) وتمنع المطالبة بنسخ (طباعة) المدخل منها سواء من إدارات المكاتب أو من الفرق الزائرة .
2. جميع الشواهد المستخدمة هي الشواهد المتعارف عليها والمعمول بها قبل المنظومة .
3. جميع الأعمال والمهام الواردة في المنظومة هي الأعمال ذاتها المعمول بها قبل المنظومة .
4. تحديد عدد الشواهد ب (٢٩) شاهدا للمؤشرات الكمية والتنوعية معاً في عام واحد للمشرف التربوي .
5. النوعي ليس له شواهد مستقلة ، وتستخلص أسئلة التحقق له من شواهد الكمي والمقابلة فقط .
6. سيتم خصم (٢٠ ٪) من إجمالي نقاط المشرف أو المكتب أو المدرسة في حال زيادة عدد الشواهد أو إيجاد ملفات خاصة بالمنظومة .
7. تبقى شواهد المدرسة في أماكنها المعتادة قبل المنظومة ، فتحليل النتائج مثلا موجود لدى المرشد ، والزيارات الصفية لدى المدير وهكذا ؛ فجمع الشواهد أو تصنيفها أو إنشاء ملفات خاصة بالمنظومة في المدرسة سيؤدي مباشرة لحسم ٢٠٪ من النقاط المستحقة .

• المشاركة في القياس :

يجب أن نفرق بين أمرين حال القياس في المنظومة:

الأمر الأول : المشاركة في قياس المؤشرات التي تقيس أداء المشرف الواحد ، وهنا لا تصح المشاركة من خارج التخصص الإشرافي (مشرف مادة ، مشرف إدارة ، مساعد مدير مكتب) ، الأمر الثاني : المشاركة في قياس المؤشرات التي تقيس أداء المكتب وهذه تصح بشروط :

- أن تكون محدودة .
- ألا يكون المشارك رئيساً أو قائداً .
- ألا تتجاوز المشاركة عضوين كأقصى حد شريطة ألا يكونا أغلبية .



ضوابط عامة في عمل المنظومة

• ضوابط خروج المعلمين والمعلمات للنمو المهني :

إلزام جميع إدارات الإشراف ومكاتب التعليم إيجاد تنظيم داخلي مكتوب ومعمم ينظم مشاركة المعلمين والمعلمات في برامج النمو المهني بحيث يحقق توازنا بين المحافظة على الحصص الدراسية وإتاحة الفرصة للنمو المهني ، وفي حال عدم وجود تنظيم داخلي مكتوب ومعمم سيتم خصم (٢٠٪) من إجمالي نقاط المكتب .
مثال : (مبادرة حسنة تلك التي تقوم بها بعض الإدارات أو المكاتب من تخصيص وقت لكل تخصص في الجدول الدراسي بشكل موحد لجميع مدارس المكتب لا يقل عن حصتين ولا يزيد عن ثلاث أسبوعيا كوقت مخصص للنمو المهني عند وجوده) .

• ضوابط فريق تدقيق الشواهد :

- اختيار أعضاء الفريق يكون بشكل دائري بحيث تشمل المشاركة جميع المشرفين .
- ضرورة تغيير العينة في كل مرة من مرات التدقيق .

• ضوابط الدراسة الإجرائية :

١. أن تكون خلال العام الحالي أو العام الذي قبله .
٢. لم يسبق اعتمادها في مؤشر الأداء الإشرافي .
٣. أن تحصل على إفادة (وليس تحكيما) من إدارة الإشراف تفيد أن مشكلة الدراسة وعينتها خاصتان بالمكتب أو الإدارة المقدمة منهما .
٤. أن يتم رفعها في الموعد المحدد على البريد الإلكتروني الخاص بمؤشرات الأداء الإشرافي وليس بأي وسيلة أخرى .

• ضوابط المبادرة المتميزة :

- أن تكون خلال العام الحالي أو العام الذي قبله .
- لم يسبق اعتمادها في مؤشر الأداء الإشرافي .
- أن تكون معتمدة من جائزة معترف بها أو خطاب شكر من الوزارة (حصرا) .



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

ضوابط عامة في عمل المنظومة

- أن تخص المبادرة (الجائزة أو الخطاب) الفئات التالية :
- ١. إدارة الإشراف التربوي (مدير الإشراف ، مشرفون تربويون)
- ٢. مكتب التعليم (مدير المكتب ، مشرفون تربويون)
- ٣. مدرسة تابعة لإدارة الإشراف أو المكتب (مدير المدرسة ، وكيل ، معلم ، طالب)
- أن تكون المبادرة (الجائزة أو الخطاب) في مجال يتبع الإدارة العامة للإشراف التربوي .
- أن تحصل على إفادة من إدارة الإشراف التربوي تفيد أن المبادرة قد استوفت جميع الشروط السابقة .
- أن يتم رفعها في الموعد المحدد على البريد الإلكتروني الخاص بمؤشرات الأداء الإشرافي وليس بأي وسيلة أخرى .



كُن مميّزاً وتقدم



مهام الفرق (مقترح)

- مختصر لمهام فرق التقويم الداخلي والخارجي :
- أولاً : الفريق الداخلي (مكتب التعليم)

ملاحظات	زمن التنفيذ	فريق العمل (مقترح)	عدد أيام التنفيذ (مقترح)	العينة	الأعمال المطلوبة
	الأسبوعان السادس والثاني عشر من كل فصل دراسي	مشرف أو مشرفان	يوم واحد	<ul style="list-style-type: none"> • تدقيق شواهد نموذج رقم ١ لـ ٢٠٪ من مشرفي المكتب . • تدقيق نموذج رقم ٢ لـ ٥٠٪ من أقسام أو شعب المكتب ومطابقتها لنموذج رقم ١ والنموذجين ٣ و ٤ . 	تدقيق الشواهد
	الأسبوع الثاني من الفصل الدراسي الأول	مشرفان أو ثلاثة مشرفين كحد أقصى	يومان	جميع الأقسام أو الشعب الإشرافية	قياس بناء خطط الأقسام أو الشعب الإشرافية
	الأسبوع الثاني عشر من الفصل الدراسي الثاني	مشرفان أو ثلاثة مشرفين كحد أقصى	يومان	جميع الأقسام أو الشعب الإشرافية	قياس منجزات خطط الأقسام أو الشعب الإشرافية
	الأسبوع الثالث من الفصل الدراسي الأول	مشرفان أو ثلاثة مشرفين كحد أقصى	يومان أو ثلاثة أيام	جميع المدارس التابعة للمكتب	قياس بناء خطط المدارس
	الأسبوع الثالث عشر من الفصل الدراسي الثاني	مشرفان أو ثلاثة مشرفين كحد أقصى	يومان أو ثلاثة أيام	جميع المدارس التابعة للمكتب	قياس منجزات خطط المدارس
ضرورة مراعاة ضوابط اختيار العينة	الأسبوع الحادي عشر من الفصل الدراسي الأول	مشرفان	يومان	٢٠٪ من مشرفي المكتب	تقويم الأداء الإشرافي النوعي للمكتب
ضرورة مراعاة ضوابط اختيار العينة	الأسبوع الحادي عشر من الفصل الدراسي الأول	مشرفان	يومان	١٠٪ من مدارس المكتب	تقويم الأداء المدرسي للمكتب



مهام الفرق (مقترح)

ثانيا : الفريق الخارجي (إدارة الإشراف التربوي)

ملاحظات	زمن التنفيذ	فريق العمل (مقترح)	عدد أيام التنفيذ (مقترح)	العينة	الأعمال المطلوبة
المكاتب الخارجية التي تزيد على مسافة الانتداب يُكتفى بزيارتها من قبل فريق تدقيق الشواهد مرة واحدة في كل فصل دراسي .	الأسبوعان الثامن والرابع عشر من كل فصل دراسي	مشرفان	يوم واحد	<ul style="list-style-type: none"> تدقيق شواهد نموذج رقم ١ لـ ٢٠٪ من مشرفي المكتب . تدقيق نموذج رقم ٢ لـ ٥٪ من أقسام أو شعب المكتب ومطابقتها لنموذج رقم ١ والنموذجين ٢ و ٤ 	تدقيق الشواهد
إدارات الإشراف التربوي التي لا يتبعها مكاتب تعليم تقوم بإعادة تطبيق أداتي مؤشر الأداء الإشرافي النوعي والمدرسي في الفصل الدراسي الثاني بالضوابط ذاتها ، وفق التالي :	مرة واحدة في الفترة : من الأسبوع الثامن وحتى العاشر من الفصل الدراسي الثاني	مشرفان	يومان	٢٠٪ من مشرفي المكتب	تقويم الأداء الإشرافي النوعي للمكتب
المدرسي في الفصل الدراسي الثاني بالضوابط ذاتها ، وفق التالي :	مرة واحدة في الفترة : من الأسبوع الثامن وحتى العاشر من الفصل الدراسي الثاني	مشرفان	يومان	١٠٪ من مدارس المكتب	تقويم الأداء المدرسي للمكتب



الأداة الثانية

مؤشرات الأداء الإشرافية النوعية

- آلية التطبيق
- أداة مؤشرات الأداء الإشرافية النوعية



آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي ومؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

تطبق مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي ومؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي حزمة واحدة كبرنامج واحد ، وتكون على ثلاثة 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 .

آليات عمل الفريق الداخلي :

- إصدار قرار تكليف أعضاء الفريق .
- إعداد خطة زيارة معتمدة مزمدة (بداية الفصل الدراسي الأول -الأسبوع العاشر آخر موعد للتنفيذ) .
- اختيار عينة من المشرفين لتقويم الأداء بنسبة ٢٠% ، وعينة من المدارس بنسبة ١٠% وللتغلب على الخطأ العيني يتم اختيار العينة من نوع (عينة طبقية نسبية) فتكون ممثلة للمجتمع ، وتحمل نفس خصائصه مع ضرورة توافر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجاً مصغراً لهذا المجتمع .
- يعد مدير المكتب - من وجهة نظره - تصنيفاً افتراضياً سرياً لأداء المشرفين ، وتصنيفاً للمدارس ، والأداء من تصنيف ثلاثي (أداء جيد ، متوسط ، قليل)
- تصنيفاً للمدارس : مستأجر/ حكومي .
- تصنيفاً للمدارس: داخلي / خارجي (يحدد معيار خارجي بما يناسب كل مكتب) .
- تصنيفاً للمدارس: مراحل .
- وعليه يتم اختيار العينة من جميع الفئات وفق نسبة كل فئة من المجتمع .



آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافية النوعية ومؤشرات الأداء الإشرافية المدرسية

- تحدد العينة من الفئات في التقرير بأسماء المدارس والمشرفين .
- استخدام الأدوات المعدة في المنظومة .
- مطابقة الأعداد المدخلة (نموذج ١ مع التعريفات الإجرائية) ثم تحديد نوع التنفيذ كما في المؤشرات .
- مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الإلكتروني (عينة) .
- تعميم النتائج .
- عقد لقاءات مع المشرفين وأخصائيي التقويم في المكتب لعرض أبرز النتائج .
- إعداد تقرير بنتائج الزيارة (التقويم) .
- 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 إدارة الإشراف (رئيس) .
- فريق أو أكثر من المشرفين .

آليات عمل الفريق الخارجي :

- إصدار قرار تكليف أعضاء الفريق .
- تزويد الإدارة التعليمية بخطة الزيارة .
- اختيار 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) فتكون ممثلة للمجتمع ، وتحمل نفس خصائصه مع ضرورة توافر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجاً مصغراً لهذا المجتمع .
- يعد مدير المكتب - من وجهة نظره - تصنيفاً افتراضياً سريعاً لأداء المشرفين ، وتصنيفاً للمدارس ، والأداء من تصنيف ثلاثي (أداء جيد ، متوسط ، قليل)
- تصنيفاً للمدارس : مستأجر/ حكومي .



آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي ومؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

- تصنيفا للمدارس: داخلي / خارجي (يحدد معيار الخارجي بما يناسب كل مكتب) .
- تصنيفا للمدارس: مراحل .
- وعليه يتم اختيار العينة من جميع الفئات وفق نسبة كل فئة من المجتمع .
- مطابقة عينة من نموذج رقم ١ (عينة مع التوثيق أو من الواقع الفعلي بالمدارس) .
- مطابقة الأعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية، ثم تحديد نوع التنفيذ كما في المؤشرات .
- مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الإلكتروني (عينة) .
- اختيار ٥٠% من العينة التي اختارها فريق التقييم السابق لقياس أداء الفريق ، مع ضرورة إصدار حكم في التقرير على أداء الفريق السابق .
- استخدام الأدوات المعدة في المنظومة .
- عقد لقاءات مع المشرفين وأخصائي التقييم في المكتب لمناقشة أبرز ما سيرد في التقرير .
- توثيق الزيارة وكتابة التقرير .

بعد الزيارة :

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

إدارات الإشراف التربوي التي لا يتبعها مكاتب تعليم :

- تقوم إدارات الإشراف التربوي التي لا يتبعها مكاتب تعليم بإعادة تطبيق أداتي مؤشر الأداء الإشرافي النوعي والمدرسي في الفصل الدراسي الثاني بالضوابط ذاتها ، وفق التالي:
- يختلف فريق تقييم الأداء الإشرافي النوعي والمدرسي في أعضائه عن الفريق السابق ما أمكن .
- أن تكون العينة مغايرة تماما للعينة المختارة في الفصل الدراسي الأول .



آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافية النوعية ومؤشرات الأداء الإشرافية المدرسية

المستوى الثالث: الفريق الوزاري من الإدارة العامة للإشراف التربوي .

تشكيل الفريق :

- مدير الإدارة العامة للإشراف (رئيس) .
- فريق أو أكثر من المشرفين .

آليات عمل الفريق الوزاري :

- إصدار قرار تكليف أعضاء الفريق .
- تزويد الإدارة التعليمية بخطة الزيارة .
- اختيار 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) فتكون ممثلة للمجتمع ، وتحمل نفس خصائصه مع ضرورة توافر كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي في العينة ، بحيث تكون نموذجاً مصغراً لهذا المجتمع .
- يعد مدير المكتب - من وجهة نظره - تصنيفاً افتراضياً سرياً لأداء المشرفين ، وتصنيفاً للمدارس ، والأداء من تصنيف ثلاثي (أداء جيد ، متوسط ، قليل)
- تصنيفاً للمدارس : مستأجر/ حكومي .
- تصنيفاً للمدارس: داخلي / خارجي (يحدد معيار الخارجي بما يناسب كل مكتب) .
- تصنيفاً للمدارس: مراحل .
- وعليه 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 الأعداد المدخلة مع التعريفات الإجرائية ثم تحديد نوع التنفيذ كما في المؤشرات
- مطابقة نموذج رقم ٤ مع المدخل في البرنامج الإلكتروني (عينة) .
- اختيار ٥٠% من العينة التي اختارها فريق التقويم السابق لقياس أداء الفريق مع ضرورة إصدار حكم في التقرير على أداء الفريق السابق .
- عقد لقاءات مع المشرفين وأخصائيي التقويم في المكتب لمناقشة أبرز ما سيرد في التقرير .



آلية تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي ومؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

- إعداد تقرير بنتائج الزيارة (التقييم) .
- تعميم النتائج .
- تزويد القيادات بالتقرير الختامي على أن يتضمن : إصدار أحكام ، وتحديد الفجوات ، ورسوم بيانية ، وتحليل للأسباب ، واقتراح إجراءات تصحيحية .

خطة الفريق بعد الزيارة :

- 1- دراسة التقرير من قبل الفريق.
- 2- تحديد التحديات والرفع بها للإدارة المعنية لعلاجها .
- 3- وضع بعد زمني للمعالجة ومتابعتها .
- 4- استلام التقرير الثاني (بعد المعالجة) مع التوثيق .
- 5- شكر الإدارة المعنية بعد المعالجة .
- 6- التدخل من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي بتنفيذ خطة علاجية .





مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (٢)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(١) المجال / الأساليب الإشرافية

(٢ / ١) المعيار الثاني / (دروس تطبيقية - ورش تربوية - لقاءات التربوية)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم الطريقة الإجرائية للحصول على البيانات والمؤشرات	١ع	٢ع	٣ع	٤ع	٥ع	٦ع	٧ع	٨ع	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
(١ / ٢ / ١)	يحدد / تحدد قائمة بالمعلمين / المعلمات ممن لديهم خبرات متميزة	لديه ترميز بمعلمي / معلمات الخبرة ومهاراتهم .	٥٠	ترميز في نموذج ١									
		هل إجمالي عدد المشاركين / المشاركات يمثل ٥٠% من المسنين / المسندات ؟	١٠٠	حساب									
(٢ / ٢ / ١)	ينفذ / تنفذ الأساليب بمواصفات جيدة	يلبي في التطبيق معايير الإعداد والتنفيذ	٥٠	يبرز أهم المعايير التي طبقها وكيفية تنفيذها (لا يلزم كتابة)									- استطلاع آراء مستفيدين
		اكتسب المعلمون/المعلمات خبرات جديدة	٥٠	يشير إلى ما يؤيد اكتساب خبرات - الاستنتاج عن طريق مواقف محددة أو وثائق معينة									- تحليل وثائق مقابلة
		موضوعات الأساليب تتوافق مع الاحتياج	١٥٠	مقابلة									- ملاحظة مباشرة
													- ملاحظة تسجيل
			٤٠٠										
		إجمالي											

مبررات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (٣)

مكتب التعليم :

إدارة التعليم :

(١/٢) المعيار الأول / الفئة الأولى بالرعاية

(٢) المجال / التنمية المهنية

(يوجد لدى كل مشرف معلمون أقل أداء - يختلف الأداء وفق المعايير التي يحددها المشرف - منه الأقل أداء بشكل عام والأقل أداء في مهارات محددة)

الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	مصدر التقييم							وزن النقاط	أسئلة التحقق	المؤشر	رقم المؤشر		
	٨ع	٧ع	٦ع	٥ع	٤ع	٣ع	٢ع					١ع	
تحليل وثائق مقابلات مسح ميداني استطلاع ملاحظة									١٥٠	صنف/صنفت المعلمين / المعلمات إلى فئة (منقول - مستجد - أقل أداء)	تشخيص واقع المعلمين / المعلمات (مستجد/ة - منقول/ة - أقل أداء)	(١ / ١ / ٢)	
									١٠٠	يبرر منطقيا أثناء المقابلة			
									٢٠٠	مطابقة بين الزيارات والتميز في نموذج ١	نفيذ/ نفذت أربع زيارات صفية للمستجد/ة نفذ/نفذت أكثر من زيارتين صفيتين للأقل أداء	نفيذ / نفذت زيارات صفية متعددة	(٢ / ١ / ٢)
									١٠٠	اختيار ٣ نصوص من توصيات الفئة ومطابقتها باحتياجات الفئة	محتوى التوصيات والخبرات ونقاط القوة الموثقة يشير إلى تشخيص دقيق للفئة		
									١٥٠	تحسب بالنسبة لعدد المشاركين	البرامج المقدمة شملت جميع أعضاء الفئة (يوم واحد على الأقل)		
									٢٠٠	في أثناء العام تحسب تقديرا (نسبة وتناسب)	نفيذ/نفذت ٦ أيام في العام لإجمالي الفئة وليس لكل منهم		
									٤٠٠	إجمالي			

مبررات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

عضو :

عضو :

رئيس الفريق :



مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (٤)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٢) المجال / التنمية المهنية

(٢/٢) المعيار الثاني / قياس أداء (المعلم / المدير / الوكيل / المشرف) بصدق وثبات

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن التقاط	مصدر التقييم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤		
(١ / ٢ / ٢)	يقيس / تقيس الأداء بصدق وثبات	متوسط تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في المكتب (٨٦) تحكيمياً	١٠٠										مقابلة - تحليل وثائق
		متوسط تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ووكلائها في المكتب (٩٠) تحكيمياً	١٠٠										
		متوسط تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المكتب / الإدارة (٩٣) تحكيمياً	١٠٠										
		متوسط درجة الحقل في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين المسنين / للمعلمات المسندات مطابق للتوصيات المكتوبة	٥٠										
إجمالي			٣٥٠										

مبررات تقييم مختصرة تؤيد إجمالي التقييم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (٥)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٢) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(١/٣) المعيار الأول/ التحصيل الدراسي

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤		
(١ / ١ / ٣)	يستخدم أكثر من ٤ أدوات لتشخيص التحصيل الدراسي	يستخدم المكتب أكثر من ٤ أدوات تقييم فعالة لتشخيص التحصيل الدراسي	٢٠٠										مقابلة - تحليل وثائق
		استخرج موقع المكتب والإدارة في اختباري قياس (القدرات / التحصيلي) والثانوية العامة ، وأجرى عليهما دراسة محددة الأسباب والعوامل وبنى برنامجاً علاجياً	١٠٠										
		يستخدم التقييم الخارجي للتحصيل (من خارج المدارس) في الاختبارات الفصلية	١٥٠										
		يلتزم المشرفون بإعداد (٢٠) نموذج اختبار قصير أثناء الزيارة بطريقة فعالة	٥٠										
		هناك وثيقتان لدى المكتب تدلان على جهوده في مكافحة الملخصات والتحديد	٢٠٠										
		هناك شواهد ودلائل على متابعة ذاتية مباشرة من القيادات في الإدارة (مدير التعليم - المساعد/ة - مديرة الإشراف - مديرة المكتب) لمستويات التحصيل الدراسي	٢٠٠										



مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (٥)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم الطريقة الإجرائية للحصول على المعلومات والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١ع	٢ع	٣ع	٤ع	٥ع	٦ع	٧ع	٨ع		
(١ / ١ / ٣)	يستخدم أكثر من ٤ أدوات لتشخيص التحصيل الدراسي	منحني تقدير التقييم المستمر في المرحلة الابتدائية طبيعي يتركز معظم الطلاب في رقم ٢ (متقدم)	١٠٠									مقابلة - تحليل وثائق	
		الاختبارات التحريرية في المرحلة الابتدائية مفعلة كأحد متطلبات التقييم المستمر	٥٠										
		هناك ما لا يقل عن ثلاث مساءلات في المكتب للمدارس متعلقة بالتحصيل الدراسي	١٥٠										(٥٠ نقطة لكل مساءلة)
		هناك ما لا يقل عن ثلاث وثائق تعزيز في المكتب للمدارس متعلقة بالتحصيل الدراسي	١٥٠										(٥٠ نقطة لكل وثيقة تعزيز)
		هناك ما لا يقل عن ثلاث مساءلات في المكتب للمعلمين / المعلمات عن مستويات التحصيل	١٥٠										(٥٠ نقطة لكل مساءلة)
		هناك ما لا يقل عن ثلاث وثائق تعزيز في المكتب للمعلمين / المعلمات عن مستويات التحصيل	١٥٠										(٥٠ نقطة لكل وثيقة تعزيز)
		تجري الإدارة اختبارات خارجية ذاتية لتحديد مستوى تحصيل نهاية كل مرحلة (ابتدائي - متوسط) وتخاطب المدارس كتغذية راجعة	١٠٠										(٥٠ نقطة لاختبار المهارات الأساسية في المرحلة الابتدائية و ٥٠ نقطة للمرحلة المتوسطة)
إجمالي	١٧٥٠												

مبررات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

عضو :

عضو :

رئيس الفريق :



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (٦)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٣) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(٢/٣) المعيار الثاني/ تحليل أسئلة الاختبارات وفق جدول المواصفات

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن التقاط	مصدر التقييم الطريقة الإجرائية للحصول على المعلومات والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١ع	٢ع	٣ع	٤ع	٥ع	٦ع	٧ع	٨ع	
(١/٢/٣)	حلل وقوم / حللت وقومت ٢٥% من الأسئلة التي أعدها معلموه المستدين / معلماتها المستندات	حدد / حددت أبرز نقاط الضعف والقوة في أسئلة ٢٥ % من المعلمين المستدين / المعلمات المستندات كل أسئلة على حدة استناداً إلى جدول المواصفات	٥٠									تحليل وثائق - مقابلة
	نفذ / نفذت التصور الذي أعده / أعدته بفعالية لتلبية احتياجات المعلمين / المعلمات بناء على التحليل السابق	تقرير (صفحة واحدة)	٥٠									
إجمالي			١٠٠									

مبررات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقييم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (٧)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٢) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(٣/٢) المعيار الثالث / تقويم نتائج الاختبارات

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم الطريقة الإجرائية للحصول على العلوم والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١ع	٢ع	٣ع	٤ع	٥ع	٦ع	٧ع	٨ع	
(١ / ٣ / ٣)	يحلل / تحلل نتائج الاختبارات	لديه قاعدة بيانات متكاملة لنتائج الطلاب في كل قسم بالمكتب	٢٠									
		حول كل قسم في المكتب أرقام النتائج إلى مدلولات لفظية تصنيفية	٢٠									
		أبرز القسم جوانب القوة والضعف في النتائج واتساقها مع المنحنى الطبيعي	٢٠									
		حدد القسم أبرز العوامل المؤثرة بمنطقية تتوافق مع الواقع	٢٠									
		أعد القسم برنامجا في الخطة يتفق مع ما سبق ، وطبقه بفعالية	٢٠									
إجمالي			١٥٠									

مبررات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (٨)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٢) المجال / تطوير الأداء الإشرافي

(٤/٣) المعيار الرابع / بناء وتنفيذ الخطط الإشرافية والمدرسية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم الطريقة الإجرائية للحصول على المعلومات والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤	
(٣ / ٤ / ١)	يتخذ من الإجراءات ما يدل على تبنيه عمليات التخطيط الإستراتيجي	قدم تغذية راجعة للأقسام ونفذ إجراءات تصحيحية	١٠٠									تحليل وثائق - مقابلة
		قدم تغذية راجعة للمدارس ونفذ إجراءات تصحيحية	١٠٠									
	أصدر تعميماً رتبياً وفقياً لنتائج قياس بناء خطط الأقسام وفق المواصفات المحددة في المنظومة	١٠٠										
	أصدر تعميماً رتبياً وفقياً لنتائج قياس بناء خطط المدارس وفق المواصفات المحددة في المنظومة	١٠٠										
	أصدر تعميماً رتبياً وفقياً لنتائج قياس منجزات خطط الأقسام وفق المواصفات المحددة في المنظومة	١٠٠										
	أصدر تعميماً رتبياً وفقياً لنتائج قياس منجزات خطط المدارس وفق المواصفات المحددة في المنظومة	٢٠٠										
إجمالي			٧٠٠									

مبررات تقييم مختصرة تؤيد إجمالي التقييم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (٩)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٤) المجال / التقنية والاتصال

(١/٤) المعيار الأول / الاتصال بالمجتمع التربوي

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم الطريقة الإجرائية للحصول على البيانات والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١ع	٢ع	٣ع	٤ع	٥ع	٦ع	٧ع	٨ع	
(١ / ١ / ٤)	يوجد اتصال تقني أفقي ورأسي بالمجتمع التربوي	جميع وسائل الاتصال المستخدمة تمت الموافقة عليها من الرئيس المباشر	٥٠									ملاحظة - مقابلة
		لا يوجد اتصال بمجتمع الطلاب خارج المدرسة	٥٠									
	يوجد ثلاث أدوات اتصال تقني لكل قسم من أقسام الإشراف مفعلة وشاملة بين جميع المسندين وبين القيادات والمعلمين	١٥٠										
	أعد ميثاقاً أخلاقياً معلناً لكل وسيلة اتصال مفعلة لديه يتم التأكيد عليه باستمرار عند المخالفة	٥٠										
إجمالي			٣٠٠									

مبررات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (١٠)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٥) المجال / القيم والأخلاق

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم							الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)		
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤		٨٤	
(١ / ١ / ٥)	يحلل ويشخص سلوك الطلاب ويبني عليهما برامج ملموسة	لدى المكتب وثائق تدل على تعزيز دور القيادات في رعاية سلوك الطلاب	١٠٠										
		لدى المكتب وثائق تدل على إلزام جميع المدارس بنين / بنات بعدم خروج الطلاب / الطالبات من المدرسة بعد أذان الظهر إلا وقد تمت تأدية الصلاة في المدرسة ولو كان بعد الحصة الأخيرة	٢٠٠										
		جميع مدارس المكتب بنين / بنات ملتزمة بعدم خروج الطلاب / الطالبات بعد أذان الظهر إلا وقد تمت تأدية الصلاة في المدرسة ولو كان بعد الحصة الأخيرة	٢٠٠										
		تحدد في المبررات بوضوح	١٠٠										
		تحدد في المبررات بوضوح	٢٠٠										
		تحدد في المبررات بوضوح	٢٠٠										

- ملاحظة
- مقابلة



مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (١٠)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤		
(١ / ١ / ٥)	يجل ويشرح سلوك الطلاب ويبيّن عليهما برامج ملموسة	يؤدي كل مشرف صلاة الظهر مع الطلاب في إحدى المدارس (يومان في الأسبوع على الأقل)	٢٠٠										ملاحظة - مقابلة -
		يتبنى في خطمه وبرامجه وتوجيهاته وتوصياته وتقاريره وقراراته ما يشير إلى أدوار المعلمين والقيادات في توجيه سلوك الطلاب	١٥٠										
		تذكر في المبرر	١٠٠										
		يشير المشرف في المقابلة إلى نصوص دالة كتبها	٥٠										
			١٥٠٠									إجمالي	

مبررات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق : عضو : عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (١١)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٦) المجال / القيادة المتعلمة

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم							الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤		٨٤
(١ / ١ / ٦)	القيادة المتعلمة	هناك تطابق بين الدرجة المدخلة في القيادة المتعلمة للمشرف ومدير المكتب ورئيس الشؤون التعليمية وبين الوثائق المحفوظة	٥٠									
		هناك تطابق بين الدرجة المدخلة في القيادة المتعلمة لمدير المدرسة ووكيلها وبين الوثائق المحفوظة في المدرسة	١٠٠									ملاحظة - مقابلة -
		هل هناك ترابط بين البرامج المنفذة للقيادة المتعلمة والمشكلات التي تعاني منها الإدارة ؟	١٠٠									
		أثناء المقابلة يتم استطلاع مشكلات المكتب ثم تقابل بعينة من البرامج المنفذة : هل هناك ارتباط ؟										
			٢٥٠									

إجمالي

مبررات تقييم مختصرة تؤيد إجمالي التقييم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (١٢)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٧) المجال / قيادة الأداء

(١ / ٧) المعيار الأول / قياس غياب الطلاب

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم الطريقة الإجرائية للحصول على المعلومات والمؤشرات	١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤	الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
(١ / ١ / ٧)	إصدار تعميم بنتائج قياس غياب الطلاب بالمدارس يرتبها رتبياً وفتوياً الأسبوع (١٢) من كل فصل دراسي .	يصنف التعميم جميع المدارس رتبياً وفتوياً الفصل الدراسي الأول	١٠٠	التزم بالوقت المحدد للتعميم - وصل التعميم جميع المدارس - يشمل التعميم جميع المدارس - حدد في التعميم النسبة لكل مدرسة - حدد في التعميم المتوسط العام لجميع المدارس									- استطلاع آراء مستفيدين - تحليل وثائق - مقابلة - ملاحظة مباشرة أو مسجلة
		يصنف التعميم جميع المدارس رتبياً وفتوياً الفصل الدراسي الثاني	١٠٠	التزم بالوقت المحدد للتعميم - وصل التعميم جميع المدارس - يشمل التعميم جميع المدارس - حدد في التعميم النسبة لكل مدرسة - حدد في التعميم المتوسط العام لجميع المدارس									
		رصد كل مشرف ١٢ حالة غياب في مدارس متنوعة	٥٠										
		رصد المشرف تم بالملاحظة المباشرة لجميع الفصول أثناء الزيارة الاعتيادية	٥٠										
		يشمل الرصد (٤) حالات يوم (خميس) تحديدا لكل مشرف	٥٠										
		هناك وثائق بالمكتب تدل على تعزيز المشرفين المتميزين في هذا الجانب	٥٠	تذكر في المبررات									



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (١٢)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤	
(١ / ١ / ٧)	إصدار تعميم بنتائج قياس غياب الطلاب بالمدارس يرتبها رتبيا وفقويا الأسبوع (١٢) من كل فصل دراسي .	هناك وثائق بالمكتب تدل على توجيه للمشرفين غير المفعلين في هذا الجانب	٥٠									- استطلاع آراء مستفيدين - تحليل وثائق مقابلة - ملاحظة مباشرة أو مسجلة
		هناك وثائق بالمكتب تدل على تعزيز مديري المدارس المتميزين في هذا الجانب	٥٠									
		هناك وثائق بالمكتب تدل على مساءلة مديري المدارس الأقل أداء في هذا الجانب	١٠٠									
		لدى المكتب خطة علاجية مكتوبة ومطبقة لفئة المدارس الأقل أداء التي حددها التعميم	٢٠٠									
إجمالي			٨٠٠									

مبشرات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (١٣)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٧) المجال / قيادة الأداء

(٢/٧) المعيار الثاني / المؤشرات النوعية والمدرسية للأداء الإشرافي (زيارات الفريق الداخلي والخارجي)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤		
(١ / ٢ / ٧)	طبق المؤشرات النوعية للأداء الإشرافي	هل أصدر المكتب تعميماً رتبياً وفتوياً بأداء المشرفين (عينة ٢٠٪) للفريق الداخلي ؟	١٥٠										
		هل لدى المكتب تعميم بترتيب أداء مشرفيه (عينة ٢٠٪) بين المكاتب رتبياً وفتوياً ؟ أو هل كررت إدارة الإشراف تطبيق أداة المؤشر النوعي على مشرفيه (٢٠٪) (عند عدم وجود مكاتب) بعينة وفريق مختلفين وأصدرت بذلك تعميماً يرتبهم رتبياً وفتوياً ؟	١٥٠										استطلاع آراء مستفيدين تحليل وثائق مقابلة ملاحظة مباشرة أو مسجلة
		هل العينتان - في الحقل السابق - مطابقتان لما ورد في المنظومة ؟	١٠٠										
		هل أصدر تعميماً رتبياً وفتوياً بأداء المدارس (عينة ١٠٪) للفريق الداخلي ؟	١٥٠										



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (١٣)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤	٨٤		
(١ / ٢ / ٧)	طبق المؤشرات النوعية للأداء الإشرافية	هل لدى المكتب تعميم بترتيب أداء مدارس (عينة ١٠٪) بين المكاتب رتبيا وفتويا ؟	١٥٠										- استطلاع آراء مستفيدين - تحليل وثائق - مقابلة - ملاحظة مباشرة أو مسجلة
		أو هل كررت إدارة الإشراف تطبيق أداة المؤشر المدرسي على مدارسها (١٠٪) (عند عدم وجود مكاتب) بعينة وفريق مختلفين وأصدرت بذلك تعميما يرتبهم رتبيا وفتويا ؟											
		هل العينتان - في الحقل السابق - مطابقتان لما ورد في المنظومة ؟	٥٠										
إجمالي			٧٥٠										

مبشرات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي (١٤)

إدارة التعليم :

مكتب التعليم :

(٧) المجال / قيادة الأداء

(٣ /٧) المعيار الثالث / استراتيجيات التدريس س

(يطبق معلوم كل مشرف إجمالاً عدد (٢٠) نموذج لاستراتيجيات تدريس للمحاكاة متنوعة وتتصف بجودة عالية أثناء الزيارة الصفية الاعتيادية)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم الطريقة الإجرائية للحصول على البيانات والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١ع	٢ع	٣ع	٤ع	٥ع	٦ع	٧ع	٨ع	
(١ /٣ /٧)	تعنتي القيادات بتطبيق استراتيجيات التدريس	يوجد توثيق لحضور مدير التعليم تطبيق عدد (١) استراتيجية تدريس مع المشرف في العام (مرة واحدة في كل مكتب)	٢٠٠									استطلاع آراء مستفيدين - تحليل وثائق - مقابلة - ملاحظة مباشرة أو مسجلة
		يوجد توثيق لحضور مساعد مدير التعليم تطبيق عدد (٢) استراتيجية تدريس مع المشرف (مرتان في العام في كل مكتب)	٢٠٠									
		يوجد توثيق لحضور مدير الإشراف التربوي تطبيق عدد (٣) استراتيجيات تدريس مع المشرف (ثلاث مرات في العام في كل مكتب)	٢٠٠									
		يوجد توثيق لحضور مدير المكتب تطبيق عدد (٨) استراتيجيات تدريس مع المشرف خلال العام (٤ في كل فصل دراسي)	٢٠٠									
		يوجد توثيق لحضور رئيس الشؤون التعليمية بالمكتب تطبيق عدد (٨) استراتيجيات تدريس مع المشرف خلال العام (٤ في كل فصل دراسي)	١٠٠									



مؤشرات الأداء الإشرافية النوعي (١٤)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم							الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)			
				١٤	٢٤	٣٤	٤٤	٥٤	٦٤	٧٤		٨٤		
		يوجد توثيق لحضور مدير المدرسة بتطبيق عدد (٨) استراتيجيات تدريس مع المشرفين خلال العام (٤ في كل فصل دراسي)	٢٠٠											
			أصدر المكتب ما لا يقل عن (٤) وثائق تعزيز لمعلمين متميزين في تطبيق استراتيجيات التدريس	٢٠٠										
				لدى المكتب تعميم رتبي وفتوي للمدارس في تطبيق استراتيجيات التدريس من وجهة نظر المشرفين	١٠٠									
			١٧٠٠											

مبشرات تقويم مختصرة تؤيد إجمالي التقويم السابق (حقل إلزامي) :

رئيس الفريق :

عضو :

عضو :



الوزن والأولوية والشمول

المجال	قيادة الأداء	تطوير الأداء الإشرافي	القيم والأخلاق	التنمية المهنية	الأساليب الإشرافية	التقنية والاتصال	القيادة المتعلمة
عدد النقاط	٣٢٥٠	٢٧٠٠	١٥٠٠	١٢٥٠	٧٥٠	٣٠٠	٢٥٠





الأداة الثالثة

مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسي

- أداة مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسي



أداة مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي (١)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :

(١ / ١) المعيار / بناء وتنفيذ الخطة المدرسية

(١) المجال / القيادة المدرسية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم الطريقة الإجرائية للحصول على العلوم والمؤشرات									
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م		
(١ / ١ / ١)	بناء الخطة المدرسية	لدى المدرسة وثيقة تدل على تقويم المكتب لبناء خطة المدرسة موضعاً فيها درجة المدرسة المستحقة وترتيبها الرتبي والفتوي وأبرز الملاحظات والتوصيات والبرامج التصحيحية المقدمة لها	٢٠٠										
(٢ / ١ / ١)	تنفيذ الخطة المدرسية	لدى المدرسة وثيقة تدل على تقويم المكتب لمنجز خطة المدرسة موضعاً فيها درجة المدرسة المستحقة وترتيبها الرتبي والفتوي وأبرز الملاحظات والتوصيات والبرامج التصحيحية المقدمة لها	٢٠٠										
		زمن تنفيذ الخطة متوافق مع الزمن المحدد لها	١٠٠										
إجمالي			٥٠٠										

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقويم عضو فريق التقويم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيعه : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسية

(٣)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :

(٢ / ١) المعيار / نشر وممارسة المعرفة

(١) المجال / القيادة المدرسية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم							الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	
(١ / ٣ / ١)	نشر وممارسة المعرفة	كل معلم بالمدرسة تلقى يوماً واحداً على الأقل كل فصل دراسي خلال العام الحالي تنمية مهنية ذاتية داخلية للمدرسة غير تبادل الزيارات ، تم تنظيمها من قبل المدرسة وليس من جهة أخرى	٢٠٠								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
		استقطب معلمين اثنين على الأقل متميزين في مهارة محددة يستثمر إمكاناتهما لخدمة الزملاء داخل المدرسة في العام الحالي	١٥٠								
		التحق كل من (المدير / الوكيل/ المرشد/ رائد النشاط/ ببرامج مهنية خارج المدرسة لا تقل عن (٥) أيام في العام الحالي	٢٠٠								
		التحق كل معلم من المدرسة ببرامج مهنية خارج المدرسة لا تقل عن (٥) أيام في العام الحالي	٢٠٠								
		نفذ مدير المدرسة بنفسه برامج مهنية للمعلمين لا تقل عن (٢) أيام في العام الحالي	١٠٠								
		نفذ وكيل المدرسة بنفسه برامج مهنية للمعلمين لا تقل عن (٢) أيام في العام الحالي	١٠٠								
		إجمالي	٩٥٠								

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقييم عضو فريق التقييم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيعه : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي (٤)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :

(١ / ٤) المعيار / الانضباط المدرسي

(١) المجال / القيادة المدرسية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م	
(١ / ٤ / ١)	متابعة الانضباط المدرسي	المتوسط العام لأيام غياب المعلمين (بدون عذر) في الفترة السابقة من العام الحالي يساوي أقل من يوم واحد للمعلم	١٥٠									تحليل وثائق - ملاحظة - المقابلة
		طبقت المدرسة برامج تصحيحية فعالة للطلاب لتقليل حجم فجوة الغياب	٢٠٠									
		هناك خصم موثق من درجات المواظبة في برنامج نور على الطلاب المتواجدين في قائمة الأكثر غيابا	٣٠٠									
		نسبة غياب الطلاب في يوم الزيارة لا تزيد عن ٥% كحد أعلى ويخصم ٢٠ نقطة لكل (١%) زيادة	١٥٠									
		إرفاق القائمة	١٠٠									
		يوجد لدى المدرسة وثيقة من مكتب التعليم محددة فيها نسبة غياب الطلاب بالمدرسة وترتيب المدرسة الرتبي والفئوي والتوصيات والملاحظات والمتوسط العام لغياب الطلاب بالمكتب	٣٠٠									
		تأخر المعلمين لا يمثل ظاهرة أكثر من معلمين اثنين في اليوم من متوسط (٢٠ يوم عمل) تسبق الزيارة	١٠٠									
إجمالي			١٣٠٠									

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقويم عضو فريق التقويم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيع : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسي (٥)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :

(١ / ٥) المعيار / التربية السلوكية للطلاب داخل المدرسة

(١) المجال / القيادة المدرسية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)			
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م				
١ / ٥ / ١	سلوكيات الطلاب	الكتابة على جدران المدرسة الداخلية أو الخارجية أو الطاولات	٣٠٠												
		مظهر الطلاب/ الطالبات الخارجي ملتزما بالزي الوطني وليس فيه مظاهر غير مناسبة	٣٠٠												
		مستوى نظافة الفصول	٣٠٠												
		مستوى نظافة المرافق	٣٠٠												
		مستوى انسياب حركة الطلاب أو الطالبات في الفناء والممرات والمقصف المدرسي يدل على التزام عال تربي عليه الطلاب من فترات طويلة	٣٠٠												
		تنظيم الطاولات والكتب الدراسية داخل الصف يدل على تربية مستمرة من المعلمين للطلاب وليس وليد توجيه مؤقت	٣٠٠												
		طريقة تعامل الطلاب مع بعضهم والألفاظ المستخدمة بينهم	١٠٠												
		إجمالي	١٩٠٠												

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقويم عضو فريق التقويم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيعه : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي (٦)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :
(٢) المجال / عملية التعليم والتعلم المعيار / استراتيجيات التدريس

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم							الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)		
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م		٨م	
(١ / ١ / ٢)	مستوى تطبيق استراتيجيات التدريس	وجد أثناء الزيارة تطبيق لعدد (٣٠٪) من فصول المدرسة لإستراتيجيات متنوعة غير التبادل اللفظي مطابقة للمواصفات	٢٠٠	يحدد في المبررات اسم المعلم والاستراتيجية المطبقة وتحسب بالمعادلة ٣٠٠ / إجمالي عدد الفصول X عدد الفصول المطبقة									ملاحظة - تحليل وثائق - إعداد كتابي - تصوير مرئي
			٢٠٠	هناك تدريب ذاتي من داخل المدرسة وليس من جهة خارجية لمعلمي المدرسة على استراتيجيات التدريس (يومان كل فصل دراسي على الأقل في العام الدراسي الحالي)									
			٢٠٠	تحدد في المبررات أسماء المعلمين الذين وثقوا ذلك									
			٣٠٠	١٠٠ لكل معلم من العشرة									
			٣٠٠	١٠٠ لكل معلم من العشرة									
			٣٠٠	١٠٠ لكل معلم من العشرة ملاحظة : (عند عدم وجود وكيل يصبح نصاب المدير ٦)									
			٣٠٠	١٠٠ لكل معلم من العشرة ملاحظة : (عند عدم وجود وكيل يصبح نصاب المدير ٦)									
إجمالي			١٦٠٠										

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقييم عضو فريق التقييم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيعه : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي

(٧)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :

(٢ / ٢) المعيار / الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمواد

(٢) المجال / عملية التعليم والتعلم

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم							الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	
(١ / ٢ / ٢)	تفعيل الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمواد	ثلاثة على الأقل من كتب النشاط في كل فصل من ٥٠٪ من فصول المدرسة وجدت مفعلة	١٥٠								تحليل وثائق ملاحظة مقابلة
		ثلاث من مذكرات الواجبات على الأقل في كل فصل من ٥٠٪ من فصول المدرسة وجدت مفعلة ، وتدوين ملاحظات المعلمين عليها فعالة	١٥٠								
		الواجبات المنزلية هادفة ومصححة ومتابعة من المعلمين بعناية	٢٠٠								
		ملفات الإنجاز للطلاب يعتني بها جميع المعلمين	١٠٠								
		أصدر مدير المدرسة وثائق شكر لعينة من المعلمين (معلمين اثنين من كل عشرة معلمين على الأقل) لجهودهم في أنشطة المواد	٢٠٠								
		أصدر مدير المدرسة وثائق مساءلة لعينة من المعلمين (معلم واحد من كل عشرة معلمين على الأقل) لعدم مناسبة جهودهم في أنشطة المواد	٢٠٠								
		إجمالي	١٠٠٠								

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقييم عضو فريق التقييم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيع : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي (٨)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :
(٢) المجال / عملية التعليم والتعلم المعيار / مصادر التعلم والمختبرات والمعامل

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقويم الطريقة الإجرائية للحصول على البيانات والمؤشرات									
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م		
(١ / ٣ / ٢)	تفعيل مصادر التعلم والمختبرات والمعامل	تؤكد سجلات مصادر التعلم والمختبرات والمعامل على استخدام فعال لها من قبل جميع معلمي المدرسة على اختلاف تخصصاتهم	٥٠										
		هناك تطابق بين التواريخ المحددة لقاعات التقنية والإعداد الكتابي للمعلم	٥٠										
			١٠٠										
		إجمالي											

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقويم عضو فريق التقويم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيعه : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسي

(٩)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :

(١/٢) المعيار / التحصيل الدراسي

(٢) المجال / المخرجات التربوية والتعليمية

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م		
(١ / ١ / ٣)	تقويم نتائج الطلاب	وجود وثيقة لتحليل نتائج الطلاب في العام السابق والفصل الدراسي الأول للعام الحالي	١٥٠										
		وجود وثيقة لتحليل نتائج الطلاب الفترية للفصلين الدراسيين الأول والثاني	١٠٠										
		ذكر في التحليل أبرز الأسباب على النتائج وبطريقة مقننة	٥٠										- مقابلة - تحليل وثائق - ملاحظة
		بنت الوثيقة نظاما فعالا لمعالجة الأسباب مطبق إجرائيا بفاعلية	١٠٠										
		يوجد قائمة مبررة لدى مدير المدرسة يصنف فيها المعلمين بناءً على المخرجات التحصيلية	١٠٠										ترفق
		هناك توافق بين متوسط مستوى تحصيل الطلاب ودرجة تقويم أداء المعلمين العام	١٠٠										
		يستخدم التقييم الخارجي للتحصيل الدراسي (من غير معلم المادة)	١٠٠										



مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي (٩)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم الطريقة الإجرائية للحصول على المعلومات والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م		
(١ / ١ / ٣)	تقويم نتائج الطلاب	هناك أربع وثائق تؤكد أن المدرسة تكافح للمخصات	١٠٠										مقابلة - تحليل وثائق - ملاحظة
		يوجد ثلاث وثائق تعزيز مكتوبة من مدير المدرسة لـ (ثلاثة معلمين من كل عشرة على الأقل) متعلقة بالتحصيل الدراسي	١٥٠										
		يوجد ثلاث وثائق مساءلة مكتوبة من مدير المدرسة لـ (ثلاثة معلمين من كل عشرة على الأقل) متعلقة بالتحصيل الدراسي	١٥٠										
		منحنى درجة الاختبار الفصلي فقط في (ثلاث مواد رئيسية) طبيعي يوزع الطلاب إلى فئات ، وفي المرحلة الابتدائية المتوسط العام ٢ (متقدم)	١٥٠										
		مخاطبة مدير المدرسة لـ ٤٠٪ على الأقل من أولياء أمور الطلاب (مذكرة - خطاب) تتعلق برفع مستوى التحصيل الدراسي	١٠٠										
		استخرج كل معلم في المدرسة المتوسط العام لدرجة اختبار المادة التي يقوم بتدريسها بعد تصحيح أوراق الاختبار الفصلي ودونها أو بعد الرصد إذا كان تقويمًا مستمرًا	٢٠٠										



مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسية

(٩)

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)	
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م		
(١ / ١ / ٣)	تقويم نتائج الطلاب	وجود مخاطبات لمدير المدرسة مع إدارة التعليم أو مكتب التعليم تتعلق بالتحصيل الدراسي	١٠٠										مقابلة - تحليل وثائق - ملاحظة
		أجرى مدير المدرسة (في ثلاث زيارات للمعلمين من كل عشرة زيارات) اختبارا تحريريا قصيرا وصحح نتائجه	١٠٠										
		أجرى وكيل المدرسة (في ثلاث زيارات للمعلمين من كل عشرة زيارات) اختبارا تحريريا قصيرا وصحح نتائجه	١٠٠										
			١٨٥٠										

مبشرات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقويم عضو فريق التقويم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيعه : رقم هاتفه المحمول :



مؤشرات الأداء الإشرافية المدرسي

(١١)

إدارة التعليم / مكتب التعليم : تاريخ الزيارة : / / ١٤ هـ رئيس الفريق :

(٣) المجال / المخرجات التربوية والتعليمية (٣ / ٢) المعيار / التربية على القيم والأخلاق بالمدرسة

رقم المؤشر	المؤشر	أسئلة التحقق	وزن النقاط	مصدر التقييم الطريقة الإجرائية للحصول على المعلومات والمؤشرات								الأسلوب المستخدم في القياس (التقدير)
				١م	٢م	٣م	٤م	٥م	٦م	٧م	٨م	
١ / ٣ / ٣	التربية على القيم	لا توجد ممارسات سلوكية سلبية كالاغتداء والسباب بين الطلاب	٢٠٠									تحليل وثائق - مقابلة
		المدرسة ملتزمة بعدم خروج الطلاب/ الطالبات بعد أذان الظهر إلا وقد تمت تأدية الصلاة في المدرسة ولو كان ذلك بعد الحصة الأخيرة	٢٠٠									
		هناك عناية واضحة من المدرسة بأماكن وضوء الطلاب/ الطالبات	٢٠٠									
		هناك عناية واضحة من المدرسة بمصلى الطلاب/ الطالبات	٢٠٠									
		هناك عناية واضحة من المدرسة بتربية الطلاب/ الطالبات على السنن المرافقة لصلاة الظهر	٢٠٠									
		يؤدي كل منسوبي المدرسة صلاة الظهر يومياً في المدرسة بمن في ذلك أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون والحراس	٢٠٠									
		هناك ما يؤكد على تربية الطلاب عملياً وسلوكياً على أهمية الصلاة بالتطبيق العملي داخل المدرسة	٢٠٠									
		من الملاحظة والمقابلة مع منسوبي المدرسة وتشرح مختصرة في المبررات										
		لدى المدرسة وثائق تدل على مساءلة المعلمين في رعاية سلوك الطلاب	٢٠٠									
		تعزز المدرسة كتابياً المعلمين أو الطلاب في جانب رعاية السلوك	٢٠٠									
هناك ما يؤكد على أن المدرسة قامت بعلاج سلوكيات سلبية للطلاب	٢٠٠									تحدد في المبررات		
		إجمالي	٢٠٠٠									

مبررات وصفية مختصرة تؤيد وتفسر سبب وضع كل نقطة أعلاه (حقل إلزامي يتم تقييم عضو فريق التقييم من خلاله) :

اسم العضو : جهة عمله : توقيعه : رقم هاتفه المحمول :



ضوابط عامة متعلقة بالأداتين
الثانية والثالثة



ضوابط عامة متعلقة بالأداتين الثانية والثالثة

(تجاوز أي منها يعد مخالفة)

- المقابلة تعبير حر يقدم فيه المشرف عرضا عن جهوده في الأداء الإشرافي وفق العناصر المحددة في الأداة .
- لا يحق لفريق التقييم توجيه مجال الاستفسار إلى فرد من العينة بل يكون الاستفسار لجميع أفراد العينة .
- لا يحق لفريق التقييم إصدار أحكام شفوية أو التعليق على أداء المشرف أو رؤيته أو أدائه أو توجيهه إلى الأصوب والأولى والأفضل والصحيح .
- يمنع فريق التقييم بشدة من التصريح أو التلميح إلى مستوى الأداء عدديا أو وصفيا ، ومجمل ما يقدمه رئيس الفريق - حصرا وليس الأعضاء - توصيات عامة شفوية لقيادات الإدارة التعليمية وتختص الإدارة العامة للإشراف التربوي (بنين / بنات) - حصرا - بهذا الحق بعد تدقيق البيانات وتقييم أداء فرق العمل .
- الحد الأعلى لزمان المقابلة (ساعتان ٢) لإجمالي العينة سواء في المدرسة أو في المكتب، وما زاد يعد خلافا في أداء فريق التقييم .
- لا يحق لفريق التقييم النوعي - وليس فريق تدقيق الشواهد - الاطلاع على جميع شواهد مشرف محدد بأي حال .
- يفضل عدم اطلاع فريق التقييم النوعي على الشواهد مباشرة ، وإنما يطلب من المشرف نفسه العودة إليها لتذكر معلومة معينة .
- يطّلع فريق التقييم النوعي على عينة محدودة جدا من شواهد المشرف وعند الضرورة فقط .
- تستند مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي على المفاهيم والضوابط الموجودة في المؤشرات الكمية فيجب العودة إليها في كل جزئية .
- المؤشرات الإشرافية النوعية ليس لها شواهد مستقلة ؛ فهي استنتاج وتحليل لمحتوى شواهد الكمي وتعبير وشرح لرؤية المشرف التربوي، وعليه فيتم خصم ٢٠٪ من إجمالي نقاط أداء جميع المشرفين في حال تخصيص أحد مشرفي العينة المؤشر النوعي بملف مستقل أو زيادة عدد الشواهد المحددة في المؤشر الكمي وذلك لتوجيه الجهود وتركيزها حول التنفيذ واعتبار رؤية المشرف الواعية من أكبر الدوافع لتجويد الأداء .
- مسؤولية إدارات التعليم استثمار الإمكانيات المتاحة لديها من كوادر بشرية ومادية ومعنوية وقدرة على التأثير لنشر ثقافة تقييم الأداء .
- مسؤولية أخصائي التقييم في كل إدارة ومكتب تعليم تأهيل الفرق قبل التنفيذ مدة لا تقل عن (٢) أيام على كفايات (تحليل المحتوى - المقابلة - تقييم الأداء - المؤشرات - التخطيط - المنظومة) - مع الإحاطة أن الأصل في تلك الكفايات أن تكون مكتسبة لدى القائد التربوي - وعقد لقاءات لنشر ثقافة المؤشرات تستهدف جميع المشرفين .
- مسؤولية الوزارة تأهيل أخصائي تقييم في كل إدارة تعليم في (٤٥) إدارة (بنين/بنات) مع عدد كبير من اختصاصي التقييم في مكاتب التعليم وتخصيص برامج لقيادات مكاتب التعليم ومديري الإشراف ومساعد مدير التعليم ونشر ثقافة تقييم الأداء وفق الإمكانيات المتاحة على كفايات (تحليل المحتوى - المقابلة - تقييم الأداء - المؤشرات - التخطيط - المنظومة) - مع الإحاطة أن الأصل في تلك الكفايات أن تكون مكتسبة لدى القائد التربوي - .
- تتولى الإدارة العامة للإشراف التربوي تقييم (قياس - متابعة - مراقبة) أداء فرق التقييم واتخاذ القرارات المناسبة .



الأداة الرابعة تقويم بناء الخطط الإشرافية والمدرسية

- الرؤية
- خطوات إعداد أداة قياس بناء وتنفيذ الخطط
- التحقق من صدق وثبات الأداة
- تحليل محتوى مضمون الخطط
- مستويات تطبيق تقويم الخطط الإشرافية
- إجراءات وعمليات تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التعليم
- النماذج المعتمدة في الخطة
- أداة تقويم بناء الخطط



الرؤية

الوصول إلى خطط إشرافية مركزة تساهم في
حل المشكلات القائمة ومنفذة بدرجة عالية



خطوات إعداد أداة قياس بناء أو أداة قياس تنفيذ الخطط

- **الخطوة الأولى في بناء الأداة :** هي تحديد الغرض من البيانات التي نريد جمعها باستخدام أداة القياس . ونحتاج إلى أن نتعرّف إلى مفهوم السمة أو الخاصية حتى نتعرّف على نوع البيانات المرتبطة بهذا المفهوم. ويرتبط المفهوم عادة بإطار نظري (مراحل بناء الخطة الإستراتيجية) (مؤشرات تحقيق الأهداف الإستراتيجية) يعرفه ويبين أبعاده ارتباطه 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 .
- **الخطوة الثانية :** تتلخص في ترجمة الصيغة النظرية للمفهوم إلى صيغة إجرائية، أي تحديد العمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها أن تعبر الصيغة النظرية عن مظاهر قابلة للملاحظة والقياس، والتقدير العددي الذي يعطى لكل استجابة بدلالة وحدة قياس مناسبة.
- **الخطوة الثالثة :** هي إعداد الأداة في صيغتها الأولية: فتكتب فقراتها (أو بنودها) وتتم مراجعتها وتنقيحها حتى يتم التوصل إلى صورة قابلة للتجريب.
- **الخطوة الرابعة :** هي التجريب الأولي لأداة البحث، ويمكن أن يتم في مرحلتين:
 1. **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.
 2. **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 على فاعلية الأداة بمجمل بنودها أو فقراتها باستخراج دلالات عن صدقها وثباتها وبناء 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.
- **الخطوة الخامسة :** هي إعداد الأداة للتطبيق في العينة الرئيسية وجمع البيانات وتشمل الأمور التالية:
 1. 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 المقومون على طريقة الإجابة .
 2. إعداد تعليمات التطبيق التي سيتقيد بها الفاحص في عملية جمع البيانات .



- **الخطوة السادسة :** هي إعداد تعليمات جمع البيانات وتقدير النتائج أو القيم العددية التي تعطى للاستجابات وفق معايير محددة مسبقاً .
- **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، وعندنا 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 مفهومين متداخلين. يشير الأول إلى الدرجة التي يمكن فيها للمقياس أن يعطينا بيانات ذات صلة بالقرار الذي سيبنى عليها. (درجة الجودة في بناء الخطة أو درجة تحقيق الخطة لمؤشرات إنجازها) ، أما المفهوم الثاني للصدق فيشير إلى الدرجة التي يقيس فيها القياس سمة ما بالمفهوم الافتراضي الذي تم فيه تعريف 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 ، ونختار نوع الصدق ونوع الدلالة الأكثر ملاءمة لأغراضه الخاصة وبالقدر الذي يتيسر له في الواقع الموضوعي الحصول على الدلالات المناسبة .

أنواع الصدق (مفهومه ومجالاته وطرائق 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 بنسب وزنية ، وهناك عنصران أساسيان لصدق المحتوى هما: الشمول والتمثيل.



التحقق من صدق وثبات أداة قياس بناء أو أداة قياس تنفيذ الخطط الاستراتيجية

لكن عملية التحليل التي تسبق إعداد الأداة هي بشكل أساسي عملية منطقية تعتمد على الاجتهاد الشخصي ويظل 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 "كمحكمين". إلا أن تحليل المحتوى في تقويم بناء الخطط أو تنفيذها يمثل محور العملية، وسيخصص 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 تطائفي) 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 ، فمثلاً نضع اختباراً للقبول الجامعي. ثم المعدل التراكمي، ثم نقارن النتائج على اختبار القبول بالنتائج في المعدل التراكمي ، وعند التوافق جاز لنا أن نستنتج أن العلامة على اختبار القبول تتنبأ بمستوى المعدل التراكمي ويطلق على المعدل التراكمي مصطلح " المحك " الذي يمثل الأداء المتنبأ به ، ويمكننا أن نحسب معامل صدق اختبار التنبؤ بحساب معامل الارتباط بين اختبار التنبؤ واختبار المحك لمجموعة من الأفراد.

خطوات استخراج معامل ارتباط صدق المحك لمقياس :

1. نحدد المقياس الذي نريد التحقق من صدقه بدلالة محك معين .
2. نحدد المحك المناسب وطريقة قياسه .
3. نحدد عينة مناسبة تمثل الأفراد الذين صمم المقياس لهم .
4. نطبق المقياس على العينة ونسجل علاماتهم .
5. نطبق المحك في موعده (سواء في الحاضر أو المستقبل) على العينة بأخذ قياسات لأفراد العينة .
6. نحسب معامل الارتباط بين علامات أفراد العينة على المقياس وعلاماتهم على المحك، فيكون معامل الارتباط الناتج هو معامل صدق الأداة بدلالة المحك الذي تم اختياره . وتفاوت قيمة معامل الصدق - باعتباره معامل ارتباط - بين الصفر والواحد الصحيح، ويمكن أن تكون القيمة موجبة أو سالبة ، ويعبر حجم معامل الصدق (بقيمه المطلقة) عن قوة العلاقة بين المتغيرين اللذين يقاسان في المقياس والمحك .



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

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 محك يقع في نفس الوقت الذي يقع فيه المقياس. حرصا على معامل ارتباط موجب ومرتفع فهو يمثل دلالة على الصدق التلازمي .
٣. الصدق والتطابق 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. ، ويرى 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 "إجرائياً" 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 .

رابعاً : الصدق العاملي :

نوع من أنواع صدق المفهوم و"العامل" نوع من المتغير الذي يتم قياسه في مجموعة من الفقرات . و يطبق أسلوب " التحليل العاملي" 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 أدوات قياس لبناء الخطط الاستراتيجية أو تنفيذها باستخدام تحليل الخطة الإستراتيجية أو وثائق التنفيذ .

افتراضات تحليل المضمون :

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

1. أننا نفترض في عملية تحليل المحتوى أنه يمكن عمل دلالات صادقة بين المضمون الذي نقوم بتحليل محتواه وبين أثره على الطرف الآخر المستقبل لهذا المضمون .
2. أننا نرسم صورة كمية لوصف المضمون الذي يضمه المحتوى ، ونفترض أن تكون هذه الصورة الكمية للمضمون ذات معنى أو ذات دلالة (Meaningful) حتى يؤتي التحليل ثماره ويحقق أهدافه.
3. أن تفسير المضمون الذي يضمه المحتوى والذي 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 محاولاً 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.

المتطلبات أو الشروط الأساسية التي ينبغي توافرها لتنفيذ تحليل المضمون

شروط ومتطلبات تحليل المضمون:

يحتاج تنفيذه إلى ضرورة توافر ثلاثة مبادئ مهمة 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



تحليل محتوى (مضمون) الخطة الإستراتيجية أو وثائق تنفيذها

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 ذو 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 تحليل 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 تكون فضفاضة بشكل غير مميز، وإلا فقدت قيمتها على إصدار أحكام على ضوئها في النهاية أو التعميم بشكل دقيق من خلالها، ولا تكون 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 - صعوبة النص الذي يصاغ به المضمون :

من المشكلات التي تواجه الباحث في مجال تحليل المضمون ، وكذلك حالات النص الضمني أو غير الصريح، والغموض الذي قد يتصف 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 فقط



تحليل محتوى (مضمون) الخطة الاستراتيجية أو وثائق تنفيذها

دون الضمني وذلك لأن النص الضمني قد يقود إلى تفسيرات وتأويلات وربما لم يتجه إليها المؤلف ولم يقصدها أو تتجه إليها نيته أبدأ، مما قد يؤدي في النهاية إلى ضعف ثبات التحليل نقلة الاتفاق بين المحللين، والباحث حينما يواجه بمثل هذه المشكلات قد يلجأ إلى عدد من الحلول منها:

أولاً: أن يحاول التخلص من تحليل هذا النص ويغيره إلى نص 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 .

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.



تحليل محتوى (مضمون) الخطة الاستراتيجية أو وثائق تنفيذها

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 يجعل كل محلل يفهم هذه المصطلحات أو يتبع التعليمات من وجهة نظره مما يؤدي 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 لابد أن يحتاط لكل هذه الأسباب منذ البداية، فعليه 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 يؤدي 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 بأراء الآخرين، ويظهر ذلك من تحليل الاتفاق بين المحللين فنجد تقارباً بين نتائج بعض المحللين وشذوذ 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 حال اتباع الأسلوب الكيفي الذي يقوم على جمع آراء المحللين وانطباعاتهم والتي قد تتفاوت بينهم بشكل طبيعي، ولكن يقل التفاوت كثيراً في حال 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.



تحليل محتوى (مضمون) الخطة الاستراتيجية أو وثائق تنفيذها

٣- مشكلة الترميز وتكوين الوحدات الفرعية والأقسام :

من المشكلات التي تواجه الباحث في بحوث تحليل المضمون قبل قيامه بعملية التحليل اختيار الوحدة الفرعية الصغرى التي سيتم اتخاذها كأساس للتحليل، فهل يختار الفكرة أم الفقرة؟ هل يختار الجملة أم الصفحة؟ هل يختار الكلمة أم السطر؟ إن اختيار وحدة التحليل الصغرى مهمة، 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 مع 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 عدّ الكلمات، ولذلك فهم يرون أن الفقرة هي الأنسب باعتبار الفقرة لا صغيرة كالقلم، 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 حيكته 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 للتحليل 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 اللازمة للقيام بها في التحليل، أو عدم وضوح المصطلحات والمفاهيم وتحديد بدقتها 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.



تحليل محتوى (مضمون) الخطة الإستراتيجية أو وثائق تنفيذها

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 الفني 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 إلى 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 تعطي أوزان الإجابات كيفية تتناسب مع نوع الإجابة، لأن 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 :

١. إن القياس المسيطر في مجال التربية هو القياس بمعنى التقدير .
٢. القياس عملية يتم بواسطتها التعبير عن الخصائص والسمات بالأرقام .
٣. من أهم مبادئ التقويم تحديد الغرض من التقويم وما نريد أن نقومه ، والاهتمام بالاختيار وتطوير أدوات التقويم المناسبة لغرض التقويم .
٤. ضرورة وعي المقوم وفريق التقويم بمصادر الأخطاء المحتملة في عملية التقويم (العيني، التخميني، التميز، التزييف، الشخصية) .
٥. الوعي بخصائص التقويم وأهم هذه الخصائص: (الشمولية، والاستمرارية، والتوازن كالتنوع في أدوات القياس لجمع المعلومات والعمل بفريق تقويم)
٦. إعداد خطة لتقويم بناء الخطة الإستراتيجية والتأكد من أهمية هذا البرنامج والعائد منه .
٧. إعداد خطة لتقويم درجة تنفيذ الخطة .



تحليل محتوى (مضمون) الخطة الإستراتيجية أو وثائق تنفيذها

٨. الالتزام بالأخلاقيات المعلنة لعملية التقويم من أجل الثقة في البرنامج وتزويد المشاركين للبرنامج بالبيانات والمعلومات الدقيقة .
٩. التأكد من كفاية المقوم أو فريق التقويم للقيام بعملية التقويم والتي تتطلب الكثير من المهارات .
١٠. ضرورة احتواء تقرير التقويم على معلومات كاملة بشكل يمكن صانعي القرار من اتخاذ القرار المناسب .
١١. الالتزام بالتوقيت الزمني لبرنامج التقويم .
١٢. 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 .
١٣. الانتباه دائماً إلى الصدق والثبات خصوصاً عند تحليل نتائج القياس والتقويم وخاصة قدرة المقوم إلى عزو النتيجة السبب الذي قصده (الصدق الداخلي) .
١٤. إذا قصد بالمعيار المستوى المقبول للأداء ويحكم من خلال على مدى تحقق الهدف فإن المعيار ليس ثابتاً بل هو موقفي أو مرحلي ، أي أنه يتغير بتغير الظروف أو وجهات النظر للقيادات .
١٥. 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 ؟



تطبيق تقويم بناء الخطط الإشرافية

يتم تطبيق تقويم بناء الخطط الإشرافية على مستويين :

المستوى الأول: مكتب التعليم، ويشمل تقويم بناء خطط المدارس والأقسام ومنجزاتها .

المستوى الثاني: الإدارة العامة للإشراف التربوي، ويشمل تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التربية ومنجزاتها .

المستوى الأول : مكتب التعليم :

المهام

تقويم بناء خطط المدارس والأقسام ومنجزاتها .

• 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 .

المستوى الثاني : الإدارة العامة للإشراف التربوي :

المهام

تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التعليم ومنجزاتها .

• تشكيل الفريق

- مدير الإدارة العامة للإشراف التربوي (رئيس) .

- فريق بعدد مناسب .



تطبيق تقويم بناء الخطط الإشرافية

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





إجراءات وعمليات تقويم بناء خطط إدارات الإشراف ومكاتب التعليم

مسؤوليات الإدارة العامة للإشراف:

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

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

استمارة المعلومات

- أولاً: (خاص بإدارة الإشراف التربوي)

	هاتف العمل		اسم مدير الإشراف
	الجوال		البريد الإلكتروني

- ثانياً: (خاص بمكتب لتعليم)

	هاتف العمل		اسم مدير المكتب
	الجوال		البريد الإلكتروني



النماذج المعتمدة للخطة

استمارة المعلومات

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 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



النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (قاعدة البيانات النوعية)

قاعدة بيانات نوعية	م

نموذج (مصادر إعداد الخطة)

مصادر إعداد الخطة	م



النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقييم للخطة)

نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقييم للخطة	م



النماذج المعتمدة للخطة

النموذج المعتمد للخطة

الهدف العام :								
الهدف التفصيلي :								
مؤشرات تحقق الهدف	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدف (فئة - عدد)	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م
		مساند	رئيس					
								١
								٢
								٣
								٤
								٥

- يحدد زمن التنفيذ بالأسبوع وفق الأسابيع الدراسية والفصل الدراسي
- يقبل مصطلح مستمر في ٣٠٪ فقط



أداة تقويم بناء الخطة

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



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

أداة تقويم بناء الخطة

أولا / بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة :

م	المعيار	النقاط	التفسير	
قاعدة البيانات الكمية والنوعية				
١	لكل هدف أو برنامج بيانات كمية أو نوعية في قاعدة البيانات	٢٠	عند مقابلة كل هدف أو برنامج بقاعدة البيانات نجد له امتدادا رقميا أو نوعيا إجمالي عدد الأهداف التفصيلية أو البرامج/٢٠ = وزن كل عنصر في قاعدة البيانات	
	تحليل الواقع			
	نقاط القوة ، الضعف ، الفرص ، التهديدات	تحديد أوجه استثمار نقاط القوة وفرص التحسين في الخطة	١٠	كل عنصر قوة أو فرصة تحسين له في الأهداف أو البرامج ما يدل على استثماره إجمالي عناصر القوة والتحسين /١٠ = وزن كل عنصر
		تحديد أوجه معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات الخارجية في الخطة	٢٠	كل عنصر ضعف أو تهديد له في الأهداف أو البرامج ما يدل على معالجته أو الحد منه إجمالي عناصر الضعف أو التهديد/١٠ = وزن كل عنصر
	لكل مؤشر إنجاز مرجعية رقمية أو نوعية في قاعدة البيانات (قيمة مرجعية - معيار)	٢٠	عند إجراء مقارنة بين مؤشرات الإنجاز وقاعدة البيانات الرقمية (أرقام ، نسب ، ...) وقاعدة البيانات النوعية المعدة مسبقا نجد أن المؤشرات لها قيمة مرجعية إجمالي عدد مؤشرات الإنجاز /٢٠ = وزن الواحد لوجود قيمة مرجعية له في قاعدة البيانات	
	كل مؤشر إنجاز قيمته المحددة تتوافق مع نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات (مقدار الإنجاز المحدد في المؤشر مقبول أم مرفوض)	٢٠	عند إجراء مقارنة بين مؤشرات الإنجاز وتحليل البيئة نجد أن مقدار الإنجاز المحدد يتصف بالواقعية والقبول هل هناك مبالغة في التقدير ؟ هل هناك ضعف في التقدير ؟ إجمالي عدد مؤشرات الإنجاز /٢٠ = وزن المؤشر الواحد من حيث اتصافه بالقبول والواقعية	
	الرؤية			
	هناك ارتباط بين الطموح في الرؤية ونقاط القوة والفرص	١٠	عند إجراء مقابلة بين الرؤية ونقاط القوة والفرص المسجلة في الخطة نجد أن الطموح في الرؤية يتوافق مع نقاط القوة والفرص ، مما يدل على مناسبة الرؤية للإدارة أو المكتب، وإمكانية الوصول إليها . - حدد نص الطموح في الرؤية - قابل مفهوم النص (وليس النص) بنقاط التحليل	



أولا / بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة :

م	المعيار	النقاط	التفسير
١	هناك ارتباط بين الواقعية في الرؤية ونقاط الضعف والتهديدات	١٠	عند إجراء مقابلة بين الرؤية ونقاط الضعف والتهديدات المسجلة في الخطة نجد توافقا بينهما، مما يدل على واقعية الرؤية ومناسبتها للإدارة أو المكتب. - حدد نص الواقعية في الرؤية - قابل مفهوم النص (وليس النص) بنقاط التحليل
الرسالة			
٢	تميز الرسالة عن غيرها	٥	إذا نقل نص الرسالة إلى مكتب آخر أجمع غالبية المقومين أنه غير مناسب أي أن هذه الرسالة لاتصلح الا لهذا المكتب لأنها مطابقة لتشخيصه
	تعطي المفهوم نفسه في حال قراءتها من عدة أشخاص	٥	عند قراءتها من فريق التقييم تعطي مفهوما واحدا
	مختصرة	٥	قلة الألفاظ مع الوفاء بالمعنى
	واقعية : مقارنة مع تحليل البيئة	٥	إمكانية تطبيقها مقارنة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
الأهداف العامة			
٣	تضمنت الخطة أهدافا عامة منسجمة مع الرؤية والرسالة	١٠	الأهداف العامة في الخطة من حيث العدد والتنوع تحقق رؤية ورسالة الجهة
	عند تحويل الهدف العام إلى سؤال فإن الأهداف التفصيلية تجيب - في مجملها - عنه	٢٠	شمولية الأهداف التفصيلية للغايات المتضمنة في الهدف العام ١- حول الهدف العام إلى سؤال ٢- ضع مجمل الأهداف التفصيلية إجابة له ٣- قم بعملية التصحيح ٤- قدر مستوى الإجابة : عال / متوسط / قليل
الأهداف التفصيلية			
٤	قابلة للقياس في ٧٠٪ من الأهداف	٣٠	
	غير مركبة	١٠	لا يشتمل الهدف الواحد على أكثر من مهمة (استخدام حروف العطف)
	واضحة ومفهومة	١٠	حين قراءتها عند أكثر من شخص يخرج المفهوم نفسه



أولا / بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة :

م	المعيار	النقاط	التفسير
٤	عند تحويل الهدف التفصيلي إلى سؤال فإن مجمل البرامج تجيب عنه	٣٠	١-حول الهدف التفصيلي إلى سؤال ٢-ضع مجمل البرامج المرافقة إجابة له ٣-قم بعملية التصحيح ٤-قدر مستوى الإجابة : عال / متوسط / قليل .
	تترجم الأهداف كل جانب من جوانب تحليل البيئة	٢٠	تتضمن الخطة برامج وأنشطة لاستثمار نقاط القوة والفرص وبرامج لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات إجمالي عناصر التحليل / ٢٠ = وزن العنصر الواحد هل جميع عناصر التحليل تُرجمت في الأهداف ؟
	مؤشرات الإنجاز		
	هل يتوافق مؤشر الإنجاز مع الفترة الزمنية	١٠	عند مقارنة مؤشرات الإنجاز بالزمن المحدد للبرنامج في الخطة نجد توافقا بينهما بحيث يتناسب كل مؤشر إنجاز مع الزمن المحدد
١- مؤشرات الإنجاز قابلة للقياس بدرجة عالية بكل دقة	٣٠	تحديد مؤشرات الإنجاز بأرقام أو نسب أو معدل أو وصف محدد بدقة بحيث يسهل قياسها ومتابعة الأداء في كل برنامج أو نشاط	
٢- مؤشرات الإنجاز لكل هدف تفصيلي تحققه بدرجة عالية	٣٠	مؤشرات الإنجاز مرتبطة بالأهداف بحيث يقاس من خلالها مدى تحقق الهدف لكل برنامج أو نشاط	
٣- مؤشرات الإنجاز محددة للمخرجات وليس للعمليات	٣٠	مؤشر الإنجاز قد يكون للمخرج وقد يكون للتنفيذ (أي العمليات) والمطلوب أن يقيس المخرج ولا يقيس إجراء تنفيذيا	
زمن التنفيذ			
٥	زمن التنفيذ محدد بالشهر والأسبوع في ٧٠٪ من الخطة	١٠	تحديد أسبوع التنفيذ والشهر لكل برنامج في الخطة (يقبل مصطلح مستمر في ٣٠٪ فقط من الخطة)
٦	حددت الخطة أساليب تنفيذ البرامج والأنشطة	٥	تسمية أسلوب التنفيذ للبرامج والأنشطة في الخطة
٧	حددت الخطة مسؤول التنفيذ لكل برنامج بالاسم والصفة الإدارية	٥	تسمية مسؤول التنفيذ باسمه وصفته الإدارية لكل برنامج في الخطة



أولا / بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة :

م	المعيار	النقاط	التفسير
نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقييم للخطة وفق نماذج محددة بما يضمن التنفيذ بدرجة عالية			
٨	نظام المتابعة	١٠	وهو تحديد لاسم الشخص (أو الفريق محددى الأسماء) المسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة وفق الزمن المحدد ويكون مرجعا لمشاهد التنفيذ - حفظ ورقة A4 لكل مؤشر
٩	نظام المساءلة	١٠	يحدد : متى يكون الاستفسار الشفوي عن التنفيذ ؟ ومتى يكون الاستفسار الكتابي عن التنفيذ ؟ ومن هو الشخص المسؤول عن توجيه المساءلة (الاسم) ؟
١٠	نظام المراقبة	١٠	يحدد متى وكيف يتم التعامل مع غير المنفذ ؟ بحيث يكون الإجراء واضحا وصريحا ومحددا ويضمن تقييما دقيقا للخطة
١١	نظام التقييم	١٠	من المسؤول (بالاسم) المناط به إعداد تقرير ختامي شامل للخطة ؟ ما عناصر التقرير اللازمة ؟ متى يسلم ؟
٤٢٠			المجموع



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

ثانيا / المحاور الأساسية (٤٠٠) نقطة : تضمنت الخطة المحاور التالية :

م	المعيار	النقاط	التفسير
١	إستراتيجيات التدريس والتعلم النشط		تحديد برنامجين على الأقل من البرامج التي تعنى بتعلم الطالب وتفعيل دوره في الحصة (تعلم نشط، استراتيجيات التدريس الحديثة ..)
٢	تحسين التحصيل الدراسي		تحديد برنامجين على الأقل من البرامج التي تعنى بتحسين تحصيل الطلاب الدراسي وعلاج أبرز المشاكل في هذا المجال
	تعدد أدوات تقييم التحصيل الدراسي		تحديد برنامج على الأقل يعنى بتوظيف أدوات تقييم التحصيل الدراسي المختلفة
	تحويل الصيغة الرقمية للنتائج إلى صيغة لفظية بمدلولاتها (ضعف - قوة - عوامل -تغذية راجعة)		تحديد برنامج على الأقل يعنى بتحليل نتائج الطلاب وتقديم الدعم للميدان التربوي في ضوء تحليل تلك النتائج
	برامج لتقليص الفجوة وفق نتائج القدرات والتحصيلي		تحديد برنامج على الأقل يعنى بتدريب الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتأدية اختباري القدرات والتحصيلي لتقليص الفجوة بين نتائجهم وفيهما ونتائجهم في اختبار المرحلة الثانوية
٣	استخدام وتوظيف التقنيات		تحديد برنامجين على الأقل من البرامج التي تعنى بتفعيل التقنيات والاستفادة منها في سرعة الوصول للمستفيد وتجويد العمل داخل الفصول الدراسية
٤	تهيئة البيئة الصفية المدرسية		تحديد برنامجين على الأقل من البرامج التي تعنى بإعداد بيئات صفية ومدرسية آمنة وجاذبة ومحفزة للإبداع
٥	التطوير المهني للقيادات وللمعلمين		تحديد برنامجين على الأقل تعنى بالارتقاء بالمستوى المهني والمعرفي للقيادات في الإدارة أو مكاتب التعليم والمدارس وللمعلمين
٦	تعزيز القيم والمفاهيم الأخلاقية للطلاب		تحديد برنامجين على الأقل من البرامج التي تعنى بتنمية وتعزيز القيم والمفاهيم الأخلاقية لدى الطلاب وتحويلها إلى سلوكيات وممارسات يومية
٧	تقويم الأداء النوعي للإشراف التربوي والمدارس وفق مؤشرات الإنجاز النوعية المحكمة		تحديد برنامج لقياس الأداء النوعي للإشراف التربوي والمدارس باستخدام الأدوات الثانية والثالثة في منظومة قيادة الأداء الإشرافي
٨	تفعيل البرامج الوزارية المعتمدة		تحديد كافة البرامج الوزارية المعتمدة في الخطة
٩	برامج للمعلمين والمشرفين الجدد		تحديد برنامج على الأقل يعنى بالتطوير المهني والمعرفي للمعلم أو المشرف الجديد
١٠	تفعيل برامج لتحسين الأداء الإشرافي وفق مؤشرات الأداء		تحديد برنامج واحد على الأقل يعنى بتجويد وتحسين الأداء الإشرافي المبني على نتائج تحليل أداء الإدارات ومكاتب التعليم الإشرافي وفق مؤشرات الأداء
	المجموع	٤٠٠	يحذف ٢٠٠ نقطة عند عدم وجود برنامج واحد أي يستحق (٠) نقطة في هذا الحقل عند عدم وجود عدد (٢) برنامج
	الاجمالي	٨٢٠	



الأداة الخامسة تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية

- مسؤوليات الإدارة المرسلة
- ترتيب ملف الأداة الخامسة
- النموذج الموحد للأداة
- أداة تقويم منجزات (تنفيذ) الخطط الإشرافية



تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية

مسؤوليات الإدارة المرسله :

- إرسال 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 مرتبة ومرقمة على النحو التالي:

الشاهد يكتب رقم الشاهد في مكان بارز أعلى الشاهد يساراً	مؤشر الإنجاز	الهدف التفصيلي
(١/١)	١	١
(٢/٢)	٢	٢
(٢/١) وهكذا (أمثلة فقط)	٣	١

مثال ١ : عندما يكون رقم الشاهد في الخطة: (٢/١) : يدل على أنه الشاهد الثاني لمؤشر الانجاز الثاني للهدف التفصيلي الأول علماً أن رقم الشاهد مطابق دائماً لرقم مؤشر الإنجاز .

مثال ٢ : عندما يكون رقم الشاهد في الخطة (٢/٢) : يدل على أنه الشاهد الثالث للمؤشر الثالث للهدف التفصيلي الثاني، وهكذا ... ويكتب رقم الشاهد في مكان بارز أعلى الشاهد يساراً

مثل : ١ - ٢ ، ويحق للجنة استبعاد الخطة أو الشواهد ، وتمنح تقديراً منخفضاً عند عدم الالتزام بالترقيم والترتيب المحددين .
- مسؤولية الخلل في الترقيم تقع على عاتق الإدارة المرسله وتساوي عدم وجود شاهد .



تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية

يجب التنبيه إلى الآتي :

- الإرسال ورقياً أو الإرسال إلى بريد غير البريد المحدد أو التأخر في الإرسال عن الموعد المحدد يساوي عدم التسليم لدى اللجنة وعليه ؛ فسيتم الترتيب والتصنيف وفق هذا الأداء .
- على الإدارة المرسله التأكد من استلام رسالة إلكترونية من الإدارة المنظمة تؤكد فيها استلام الملفين الإلكترونيين سليمين .
- الأهم الإشارة بوضوح إلى مطابقة ترقيم الخطة ومطابقة ملف الشواهد للترقيم الوارد في المنظومة .
- يقبل وينظر إلى الشاهد الأول فقط (صفحة واحدة فقط A4) وكل مؤشر إنجاز له شاهد واحد فقط (ينظر للصفحة الأولى فقط) وما عداه لا يدخل في عملية التقويم (أي إذا تم إرفاق أكثر من ورقة يُنظر للأولى فقط) .
- مجموع شواهد الإنجاز (عدد الصفحات) يساوي تماماً مجموع عدد مؤشرات الإنجاز.
- يحق لكل إدارة أو مكتب إرفاق تقرير لا يزيد عن (٥) صفحات (A4) يشرح فيه ما يريد إلى لجنة التقويم ولا ينظر إلى الورقة السادسة غير الغلاف (ويوضع بعد النموذج الموحد وقبل الشواهد) .

الترتيب النهائي لملف الأداة الخامسة

يتم تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية على النحو التالي :

أولاً : النموذج الموحد للأداة الخامسة (تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية).

ثانياً : إرفاق تقرير لا يزيد عن (٥) صفحات (A4) (غير إلزامي - لمن يرغب فقط) يشرح فيه ما يريد إلى لجنة التقويم ولا ينظر إلى الورقة السادسة غير الغلاف .

ثالثاً : شواهد التنفيذ وعدد أوراقها مساوٍ تماماً لعدد مؤشرات الإنجاز الموجودة في الخطة.



تقويم تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية

• مسؤوليات فريق التقويم

تقويم منجزات (تنفيذ) الخطة الجديدة باستخدام أداة المنظومة يجب 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)

• مسؤوليات الإدارة المنظمة :

١. عدم قبول ملف الخطة أو ملف الشواهد بعد الموعد المحدد .
٢. تحديد المسؤول عن التواصل مع الإدارات والمكاتب وتأكيد وصول الملفين الإلكترونيين (ملف الخطة مرقمة ومرتبة + ملف مستقل للشواهد مرقما ومرتبا) سليمين ومرقمين ومرتبين وفق ما جاء في المنظومة .
٣. تعد الإدارة المنظمة رسالة إلكترونية موحدة تؤكد فيها استلام الملفين الإلكترونيين سليمين .



النموذج الموحد للأداة الخامسة

خلاصة برامج ومؤشرات الخطة لعام (١٤٣ - ١٤٣) هـ

اسم المنطقة : اسم المكتب :

تقويم اللجنة					وصف الشاهد (يعبأ من المكتب مختصراً بكلمتين)	مؤشراته (يعبأ من المكتب)	الهدف التفصيلي (يعبأ من المكتب)
ذكر سبب التصنيف (مختصراً لا يزيد عن خمس كلمات)	(ع)	(م)	(ق)	(ج)			
							إجمالي
							الإجمالي الكلي
							التقويم الختامي

(المكرم مدير مكتب التعليم فضلا .. ضع فقط جميع الأهداف التفصيلية والمؤشرات ووصفا مختصراً للشاهد في هذا النموذج ، ثم يوضع هذا النموذج في أول ملف شواهد الإنجاز)



أداة قياس منجزات (تنفيذ) الخطط الإشرافية

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



أداة قياس منجزات (تنفيذ) الخطط الإشرافية

الدرجة	النقاط	المعيار (أسئلة التحقق)
	٢٠٠	<p>أولاً : 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>ثانياً : القياس النوعي للمنجزات</p> <p>يعبر شاهد الإنجاز عن مؤشر الإنجاز الصحيح أو الهدف التفصيلي القابل للقياس بدرجة قليلة (ق) ، متوسطة (م) ، عالية (ع) . لضبط المصطلحات يحول مؤشر الإنجاز إلى سؤال ، وتكون الإجابة عليه من تصنيف ثلاثي قليلة : أي أن الشاهد الموجود يعبر عن تحقيق مؤشر الإنجاز بدرجة قليلة للأسباب التالية .. ويذكر السبب على جدول تقرير اللجنة . متوسطة : أي أن الشاهد الموجود يعبر عن تحقيق مؤشر الإنجاز بدرجة متوسطة للأسباب التالية .. ويذكر السبب على جدول تقرير اللجنة . عالية : أي أن الشاهد الموجود يعبر عن تحقيق مؤشر الإنجاز بدرجة عالية للأسباب التالية .. ويذكر السبب على جدول تقرير اللجنة . والاختلاف بين أعضاء الفريق في التقدير أمر طبيعي ومطلوب ، والشرط أن يكون لديه مبرر ، وفي هذه الحالة يتم رصد المتوسط .</p>
<p>يحتسب على النحو التالي :</p> <p>١- يتم تصنيف شواهد المؤشرات إلى ثلاث فئات (قليلة (ق) ، متوسطة (م) ، عالية (ع)) ، وفي حال اشتمال 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 : ج = عدد الشواهد غير الموجودة × (عدد الفئات - ٤) ÷ مجموع الشواهد × (٣٠٠ / عدد الفئات)</p> <p>٣- يتم احتساب نقاط الفئة القليلة حسب : ق = عدد الشواهد القليلة × (عدد الفئات - ٢) ÷ مجموع الشواهد × (٣٠٠ / عدد الفئات)</p> <p>٤- يتم احتساب نقاط الفئة المتوسطة حسب : م = عدد الشواهد المتوسطة × (عدد الفئات - ١) ÷ مجموع الشواهد × (٣٠٠ / عدد الفئات)</p> <p>٥- يتم احتساب نقاط الفئة العالية حسب : ع = عدد الشواهد العالية × عدد الفئات ÷ مجموع الشواهد × (٣٠٠ / عدد الفئات)</p> <p>٦- تكون النتيجة النهائية لمجموع النقاط = ق + م + ع</p>		



أداة قياس منجزات (تنفيذ) الخطط الإشرافية

الدرجة	النقاط	المعيار (أسئلة التحقق)
		<p>مثال :</p> <p>قامت لجنة بدراسة شواهد مؤشرات إنجاز مكتب تعليم ، وكان عدد الشواهد (٥٠ شاهدا) ، وبعد تصنيف اللجنة تم تحديد الآتي :</p> <p>عدد الشواهد في الفئة (القليلة) = ٣٠ ، عدد الشواهد في الفئة (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) × (٢-٣) ÷ (٣/٣٠٠) × ٥٠ ÷ ١ × ٣٠ = ١٠٠ × ٥٠ ÷ ١ × ٣٠ = ٦٠</p> <p>درجة متوسطة (م) = عدد الشواهد (١٠) × (١-٣) ÷ (٣/٣٠٠) × ٥٠ ÷ ٢ × (١٠) = ١٠٠ × ٥٠ ÷ ٢ × (١٠) = ٤٠</p> <p>درجة عالية (ع) = عدد الشواهد (١٠) × (٢) ÷ (٣/٣٠٠) × ٥٠ ÷ ٣ × (١٠) = ١٠٠ × ٥٠ ÷ ٣ × (١٠) = ٦٠</p> <p>١٦٠ = ٦٠ + ٤٠ + ٦٠ من ٣٠٠ نقطة</p>
	٥٠٠	درجة التنفيذ
		الدرجة النهائية بعد تحويلها إلى ٢٠٠٠ نقطة



الملحقات

- البرنامج الزمني لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي
- وسائل التواصل في المنظومة
- برنامج استقطاب القيادات المتميزة



البرنامج الزمني لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي

م	نوع المؤشر	الأداة	شاهد الإنجاز المحدد	آخر موعد للتنفيذ	ملاحظات
١	مؤشر الأداء الإشرافي الكمي (الرصد في البرنامج الالكتروني)	-	-	س ١٥ من كل فصل دراسي	
٢	قياس بناء خطط الأقسام (الشعب) للعام الحالي (المكتب)	أداة تقويم بناء الخطط	تعميم رتبي وفتوي يصنف جميع أقسام المكتب الإشرافية	ف ١ س ٢	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات)
٣	قياس بناء خطط المدارس للعام الحالي (المكتب)	أداة تقويم بناء الخطط	تعميم رتبي وفتوي يصنف جميع مدارس المكتب	ف ١ س ٢	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات)
٤	قياس منجزات خطط الأقسام (الشعب) العام الحالي من المكتب	أداة تقويم منجزات الخطط	تعميم رتبي وفتوي يصنف جميع أقسام المكتب الإشرافية	ف ٢ س ١٢	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات)
٥	قياس داخلي للأداء الإشرافي من المكتب (عينة ٢٠٪ من المشرفين)	استمارة المؤشرات النوعية للأداء الإشرافي	تعميم رتبي وفتوي يصنف العينة فقط	ف ١ س ١١	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات)
٦	قياس داخلي للأداء الإشرافي المدرسي (المكتب) (عينة ١٠٪ من المدارس)	استمارة المؤشرات النوعية للأداء الإشرافي المدرسي	تعميم رتبي وفتوي يصنف العينة فقط	ف ١ س ١١	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات)
٧	قياس خارجي للأداء الإشرافي (إدارة الإشراف) (عينة ٢٠٪ من مشرفي كل مكتب)	استمارة المؤشرات النوعية للأداء الإشرافي	تعميم رتبي وفتوي يصنف الأداء الإشرافي لجميع المكاتب	ف ٢ س ١٠	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات) (إدارات الإشراف التي لا يوجد بها مكاتب تعيد تنفيذ التقويم بعينة مختلفة إلزاما وفريق مختلف ما أمكن)



البرنامج الزمني لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي

م	نوع المؤشر	الأداة	شاهد الإنجاز المحدد	آخر موعد للتنفيذ	ملاحظات
٨	قياس خارجي للأداء الإشرافي المدرسي (إدارة الإشراف) (عينة ١٠٪ من مدارس كل مكتب)	استمارة المؤشرات النوعية للأداء الإشرافي المدرسي	تعميم رتبي وفتوي يصنف الأداء الإشرافي المدرسي لجميع المكاتب	ف٢ س١٠	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات) (إدارات الإشراف التي لا يوجد بها مكاتب تعيد تنفيذ التقييم بعينة مختلفة إلزاما وفريق مختلف ما أمكن)
٩	قياس متوسط غياب الطلاب باستخدام سلسلة زمنية		تعميم رتبي وفتوي يصنف جميع المدارس	ف١ س١٢ ف٢ س١٢	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط (يرفع صورة من التعميم ومرفقاته إلى بريد المؤشرات)
١٠	الدراسات الإجرائية		إيداع الدراسة + إفادة إدارة الإشراف	ف٢ س١٠	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط التأكد من مطابقة جميع الشروط الواردة في المنظومة نسخة إلكترونية من الدراسة + إفادة إدارة الإشراف (يتم إرسالها عبر بريد المؤشرات في الوقت المحدد)
١١	المبادرات المميزة		إيداع المبادرة + إفادة إدارة الإشراف	ف٢ س١٠	التنفيذ بعد الموعد المحدد لا يستحق النقاط التأكد من مطابقة جميع الشروط الواردة في المنظومة شهادة التميز أو خطاب الشكر الوزاري + إفادة مصادقة إدارة الإشراف (يتم إرسالها عبر بريد المؤشرات في الوقت المحدد)

تعليمات :

- التنفيذ يتم عن طريق ورش عمل للخطط (عدد محدد من المشرفين)
- التنفيذ للأداء الإشرافي والمدرسي عن طريق فرق حزمة واحدة (عدد محدد من المشرفين) وفق الخطوات الواردة في المنظومة
- النقاط المحددة في المؤشرات بمختلف أنواعها ترصد بالشروط التالية :
 - ١- تاريخ التعميم ورقمه قبل الموعد المحدد
 - ٢- التعميم يصنف جميع الفئة كما هو محدد
 - ٣- التعميم يحتوي على نوعين من التصنيف رتبي وفتوي
 - توزيع المهام بين المشرفين بوزن مناسب
 - التاريخ المحدد يعني الموعد الأخير وليس موعد التنفيذ
- فريق التدقيق بالوزارة يضع إشارة أمام المكتب في حال عدم مطابقة البيانات المدخلة

ف : تعني الفصل الدراسي س : تعني الأسبوع الدراسي



وسائل التواصل

kpismoe@gmail.com	بريد المؤشرات (بنين)
amlalimath@gmail.com	بريد المؤشرات (بنات)



إدارة الأداء الإشرافي

نحو عمل مؤسسي

برنامج

استقطاب القيادات المتميزة

(مبادرات تطوعية، ذاتية بنين / بنات، مستقلة)



منظومة قيادة الأداء الإشرافي

احتياجات المشاركة في فرق الدعم لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي

العدد	المهام	المجال
٥ بنين ٥ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • حصر لأبرز انجازات إدارات الإشراف ومكاتب التعليم • تلخيص أبرز الايجابيات والملاحظات • تغطية انجازات المكاتب وإدارات الإشراف 	إعلامي
٣ بنين ٣ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • التدقيق اللغوي 	لغوي
٣ بنين ٣ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • تدقيق معادلات المؤشرات والرسوم البيانية وتحليل النتائج • المساهمة في الإجابة عن الاستفسارات الحسابية 	القياس
٥ بنين ٥ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • دعم البرامج الالكترونية للمنظومة • تقديم الدعم التقني للمكاتب وإدارات الإشراف 	تقني
٥ بنين ٥ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • الإجابة عن استفسارات الزملاء • تحكيم أدوات المنظومة 	تحكيمي
٥ بنين ٥ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد قاعدة اتصالات متعددة ومتنوعة ومحدثة 	الاتصال
٥ بنين ٥ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • فوتوشوب Photoshop • اكسل Excel • بوربوينت PowerPoint 	البرامج الإلكترونية
٥ بنين ٥ بنات	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم برامج تدريبية • تصميم حقائب تدريبية • تقديم مواد إثرائية 	نشر ثقافة المؤشرات



الحوافز

- إصدار وثائق مشاركة في بناء وتطوير مؤشرات الأداء .
- إصدار شهادات تقدير من قيادات الوزارة للمتميزين .
- تكريم للمتميزين في احتفالات عامة .
- إشراك الفاعلين في اللقاءات والبرامج الداخلية والخارجية .
- تقديم دعم للمتميزين وتوصيات متعددة .

متطلبات الترشيح التطوعي في فرق الدعم

- وجود رغبة ذاتية تطوعية للمشاركة و تقديم الدعم .
- ترشيح من أحد أعضاء فريق الدعم للبنين والإدارة العامة للإشراف بنات .

فئات المشاركين

معلمون ومعلمات ، وكلاء مدارس ووكيلات ، مديرو مدارس ومديرات ، مشرفون تربويون ومشرفات ، أخصائيو تقويم وأخصائيات ، مديرو مكاتب ومديرات ، مديرو إشراف ومديرات ، مساعدي تعليم ومساعداً

طريقة المشاركة في فرق الدعم التطوعية

- الاتصال المباشر مع أحد أعضاء فريق الدعم للبنين
- الاتصال المباشر مع الإدارة العامة للإشراف / بنات

منظومة

قيادة الأداء الإشرافي



وزارة التعليم
Ministry of Education

للاستفسار والمشاركة والتوصيات والملاحظات

وكالة الوزارة للتعليم
بنين/ بنات

الإدارة العامة للإشراف التربوي
إدارة التطوير

الدكتور لطفي المرصي
Dr.lutfi.m@gmail.com
0503039606

