



وزارة التعليم
Ministry of Education

وزارة التعليم
وكالة التعليم / بنات
الإدارة العامة للإشراف التربوي

تطوير خطط الإشرافية تقويم بناء خطط الإشرافية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته





التحليل الرباعي SWOT

التهديات	الفرص	البيئة الخارجية
		البيئة الداخلية
		نقاط القوة
		نقاط الضعف

تحليل قوى الحقل

التهديدات	الفرص	البيئة الخارجية البيئة الداخلية
		نقاط القوة
		نقاط الضعف

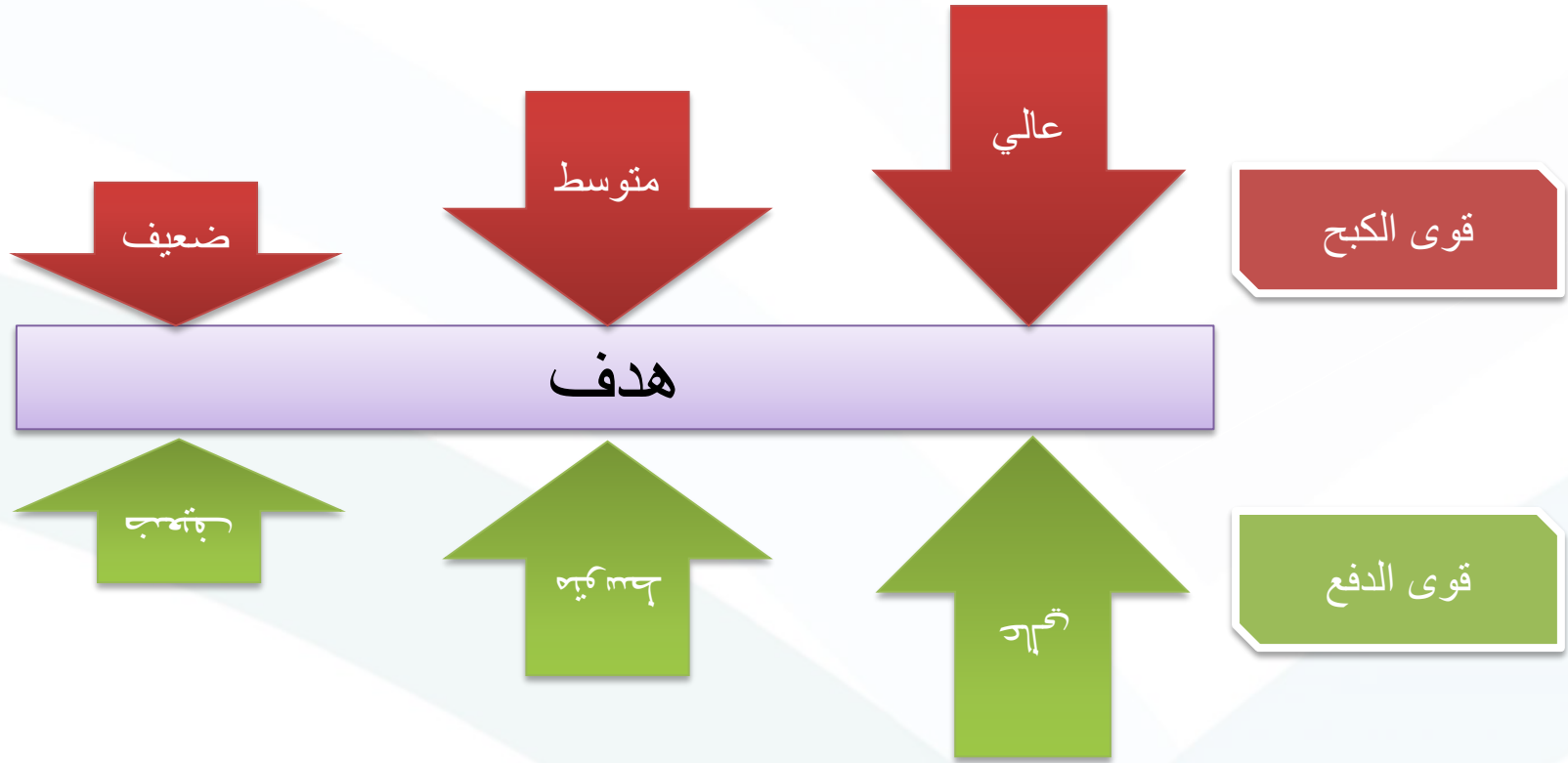
تحليل قوى الحقل

تقييم الموارد والظروف الواقعية من خلال:

- تقييم قوى الدفع لتحقيق الهدف.
- تقييم قوى الكبح لتحقيق الهدف.



تحليل قوى الحقل



تحليل قوى الحقل

زيادة التكاليف المالية

عدم رغبة العاملين في

عدم رغبة المديرين في الإ
في العمل الا

ضعيف

متوسط

قوى الكبح

استخدام البريد الالكتروني في الاتصالات الداخلية

معتدب

متوسط

قوي

قوى الدفع

تخفيف العبء على وحدة الاتصالات

رغبة العاملين في الحصول

التوجه الجديد

تحليل قوى الحقل

لتحقيق تغير في الموقف الراهن نحو الوصول إلى الهدف يجب إحداث عدم توازن بين القوتين لصالح القوى الدافعة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إحداث تغيير في ثقل قوى معينة.
- إحداث تغيير في اتجاه قوى معينة.
- إضافة أو إزالة قوى معينة.



النماذج المعتمدة للخطة استمارات معلومات

أولاً: (خاص بإدارة الإشراف التربوي)

اسم مديرة الإشراف		هاتف العمل	
البريد الإلكتروني		هاتف الجوال	

ثانياً: (خاص بمكتب التعليم)

اسم مديرة المكتب		هاتف العمل	
البريد الإلكتروني		هاتف الجوال	

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

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

م	اسم المشرف	المؤهل	التخصص الإشرافي	النصاب الإشرافي المسند إليه

قاعدة بيانات رقمية (رقم / نسبة / معدل)	م

قاعدة بيانات نوعية	م

تشخيص الواقع

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

مصادر إعداد الخطة

	م

نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة

	م

أداة تقويم بناء الخطط الإشرافية

خطة إدارة الإشراف التربوي بـ..

خطة مكتب التربية والتعليم بـ..

إجمالي أعداد

المدراس	الطلاب	المعلمين	المديرين	الوكلاء	المشرفين

أعضاء لجنة تقويم الخطة التربوية (المجموعة)

الاسم	التوقيع	١
		٢
		٣
		٤

الدرجة النهائية

الدرجة بعد المراجعة

النسبة المئوية

الدرجة بعد التدقيق

النسبة المئوية

() %

() %

أولا/ بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة:

م	المعيار	النقاط	التفسير
	قاعدة البيانات الكمية والنوعية		
١	لكل هدف او برنامج بيانات كمية او نوعية في قاعدة البيانات	- ٢٠	عند مقابلة كل هدف أو برنامج بقاعدة البيانات تجد له امتداد رقمي او نوعي اجمالي عدد الاهداف التفصيلية او البرامج / ٢٠ = وزن كل عنصر في قاعدة البيانات

أولا/ بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة:

م	المعيار	النقاط	التفسير
تحليل الواقع			
٢	نقاط القوة ، الضعف ، الفرص ، التحديات	١٠	كل عنصر قوة او فرصة تحسين له في الاهداف أو البرامج ما يدل على استثماره اجمالي عناصر القوة والتحسين / ١٠ = وزن كل عنصر.
		٢٠	كل عنصر ضعف او تهديد له في الاهداف أو البرامج ما يدل على معالجته او الحد منه. اجمالي عناصر الضعف أو التهديد/ ١٠ = وزن كل عنصر.
		١٠	تحديد أوجه استثمار نقاط القوة وفرص التحسين في الخطة .
		١٠	تحديد أوجه معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات الخارجية في الخطة.

أولا/ بناء الخطة الإرشادية (٤٢٠) نقطة:

م	المعيار	النقاط	التفسير
٣	لكل مؤشر انجاز 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 مسبقاً نجد أن المؤشرات لها قيمة مرجعية . اجمالي عدد مؤشرات الانجاز / ٢٠ = وزن الواحد لوجود قيمة مرجعية له في قاعدة البيانات
٣	كل مؤشر انجاز قيمته المحددة تتوافق مع نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات (مقدار الانجاز المحدد في المؤشر مقبول ام مرفوض)	٢٠	عند إجراء مقارنة بين مؤشرات الإنجاز و تحليل البيئة نجد ان مقدار الانجاز المحدد يتصف بالواقعية والقبول . هل هناك مبالغة في التقدير ؟ هل هناك ضعف في التقدير ؟ اجمالي عدد مؤشرات الإنجاز المقبولة / ٢٠ = وزن المؤشر الواحد من حيث اتصافه بالقبول والواقعية

أولا/ بناء الخطة الإستراتيجية (٤٢٠) نقطة:

الرؤية

<p>عند إجراء مقابلة بين الرؤية ونقاط القوة والفرص المسجلة في الخطة نجد ان الطموح في الرؤية يتوافق مع نقاط القوة والفرص ، مما يدل على مناسبة الرؤية للإدارة أو المكتب، وإمكانية الوصول لها .</p> <p>١. هل حدد نص الطموح في الرؤية ؟</p> <p>٢. هل قابل مفهوم النص (وليس النص) بنقاط التحليل ؟</p>	٢	١٠	<p>هناك ارتباط بين الطموح في الرؤية ونقاط القوة والفرص.</p>
<p>عند إجراء مقابلة بين الرؤية ونقاط الضعف والتهديدات المسجلة في الخطة نجد توافق بينهما، مما يدل على واقعية الرؤية ومناسبتها للإدارة أو المكتب.</p> <p>١. هل حدد نص الواقعية في الرؤية ؟</p> <p>٢. هل قابل مفهوم النص (وليس النص) بنقاط التحليل ؟</p>	٢	١٠	<p>هناك ارتباط بين الواقعية في الرؤية ونقاط الضعف والتهديدات.</p>

أولا/ بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة:

الرسالة	
إذا نقل نص الرسالة إلى مكتب آخر أجمع غالبية المقومين أنه غير مناسب أي أن هذه الرسالة لا تصلح إلا لهذا المكتب لأنها مطابقة لتشخيصه	٥
عند قرائتها من قريق التقويم تعطي مفهوم واحد	٥
قلة الألفاظ مع الوفاء بالمعنى	٥
إمكانية تطبيقها مقارنة بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	٥
تميز الرسالة إدارة الإشراف / المكتب عن غيرها.	٥
تعطي نفس المفهوم في حال قراءتها من عدة أشخاص.	٥
مختصرة.	٥
واقعية : مقارنة مع تحايل البيئة.	٥

أولاً/ بناء الخطة الإشرافية (٤٢٠) نقطة:

الأهداف العامة

<p>الأهداف العامة في الخطة من حيث العدد والنوعية تحقق رؤية ورسالة الجهة</p>	<p>١ ٠</p>	<p>- تضمنت الخطة أهدافاً عامة منسجمة مع الرؤية والرسالة.</p>
<p>شمولية الأهداف التفصيلية للغايات المتضمنة في الهدف العام</p> <p>١. حول الهدف العام الى سؤال ٢. ضع مجمل الاهداف التفصيلية اجابة له ٣. قم بعملية التصحيح ٤. قدر مستوى الاجابة عالي متوسط قليل</p>	<p>٣ ٠</p>	<p>- عند تحويل الهدف العام إلى سؤال فإن الأهداف التفصيلية تجيب بمجملها عنه.</p> <p>العبارة واضحة ولا تحتاج إلى تفسير</p>

الأهداف التفصيلية

		٣٠	قابلة للقياس في ٧٠% من الأهداف.
لا يشتمل الهدف الواحد على أكثر من مهمة (استخدام حروف العطف)		١٠	غير مركبة.
عند قرائتها من أكثر من شخص يخرج نفس المفهوم		١٠	واضحة ومفهومة.
تغطية البرامج والأنشطة لكافة القضايا المتضمنة في الأهداف التفصيلية			عند تحويل الهدف التفصيلي إلى سؤال فإن مجمل البرامج تجيب عنه.
١-حول الهدف التفصيلي الى سؤال ٢-ضع مجمل البرامج المرافقة اجابة له ٣-قم بعملية التصحيح ٤-قدر مستوى الاجابة عالي متوسط قليل	١٠ ٠	٣٠	
تتضمن الخطة برامج وأنشطة لاستثمار نقاط القوة والفرص وبرامج لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات. اجمالي عناصر التحليل / ٢٠ = وزن العنصر الواحد هل جميع عناصر التحليل تم ترجمتها في الاهداف ؟		٢٠	تترجم الأهداف كل جانب من جوانب تحليل البيئة.

مؤشرات الانجاز

هل يتوافق مؤشر الإنجاز مع الفترة الزمنية	١ ٠	عند مقارنة مؤشرات الإنجاز بالزمن المحدد للبرنامج في الخطة نجد توافق بينهما بحيث يتناسب كل مؤشر إنجاز مع الزمن المحدد.
مؤشرات الإنجاز قابلة للقياس بدرجة عالية بكل دقة	١٠ ٣ ٠	تحديد مؤشرات الإنجاز بأرقام أو نسب أو معدل أو وصف محدد بدقة بحيث يسهل قياسها لمتابعة الأداء في كل برنامج أو نشاط.
مؤشرات الإنجاز لكل هدف تفصيلي تحققه بدرجة عالية	٣ ٠	ارتباط مؤشرات الإنجاز بالأهداف بحيث يقاس من خلالها مدى تحقق الهدف لكل برنامج أو نشاط .
مؤشرات الانجاز محددة للمخرجات وليس للعمليات	٣ ٠	

زمن التنفيذ

زمن التنفيذ محدد بالشهر والأسبوع في ٧٠ % من الخطة.	١٠	تحديد اسبوع التنفيذ والشهر لكل برنامج في الخطة (يقبل مصطلح مستمر في ٣٠ % فقط من الخطة)
حددت الخطة أساليب تنفيذ البرامج والأنشطة.	٥	تسمية أسلوب التنفيذ للبرامج والأنشطة في الخطة.
حددت الخطة مسؤول التنفيذ لكل برنامج بالصفة الإدارية.	٥	تسمية مسؤول التنفيذ بصفته الإدارية لكل برنامج في الخطة.

نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة وفق نماذج محددة بما يضمن التنفيذ بدرجة عالية:

نظام المتابعة	١٠	وهو تحديد لاسم الشخص او الفريق المسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة وفق الزمن المحدد ويكون مرجع لمشاهد التنفيذ حفظ ورقة 4A لكل مؤشر
نظام المساءلة	١٠	يحدد : متى يكون الاستفسار الشفوي عن التنفيذ ؟ ومتى يكون الاستفسار الكتابي عن التنفيذ ؟ ومن الشخص بالاسم المسؤول عن توجيه المساءلة
نظام المراقبة	١٠	يحدد : متى وكيف يتم التعامل مع غير المنفذ ؟ بحيث يكون الاجراء واضح وصريح ومحدد ويضمن تنفيذ دقيق للخطة
نظام التقويم	١٠	<ul style="list-style-type: none"> • من المسؤول (بالاسم) المناط به اعداد تقرير ختامي شامل للخطة ؟ • هل عناصر التقرير مكتملة ؟ • متى يسلم ؟

ثانيا/ المحاور الأساسية (٤٠٠) نقطة: تضمنت خطة الإشراف التربوي المحاور التالية:

م	المعيار	النقاط	التفسير
١	استراتيجيات التدريس والتعلم النشط.		تحديد برنامجين على الأقل تعنى بتعلم الطالب وتفعيل دوره في الحصة(تعلم نشط، استراتيجيات التدريس الحديثة)
٢	تحسين التحصيل الدراسي.		تحديد برنامجين على الأقل تعنى بتحسين تحصيل الطلاب الدراسي وعلاج أبرز المشاكل في هذا المجال.
	تعدد أدوات تقويم التحصيل الدراسي.		تحديد برنامج على الأقل يعنى بتوظيف أدوات تقويم 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 نتائجهما ونتائج اختبار الثانوية .

ثانيا/ المحاور الأساسية (٤٠٠) نقطة: تضمنت خطة الإشراف التربوي المحاور التالية:

م	المعيار	النقاط	التفسير
٣	استخدام وتوظيف التقنيات.		تحديد برنامجين على الأقل تعنى بتفعيل التقنيات والاستفادة منها في سرعة الوصول للمستفيد وتجويد العمل داخل الفصول الدراسية.
٤	تهيئة البيئة الصفية المدرسية.		تحديد برنامجين على الأقل 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 .

ثانيا/ المحاور الأساسية (٤٠٠) نقطة: تضمنت خطة الإشراف التربوي المحاور التالية:

م	المعيار	النقاط	التفسير
٦	تعزيز القيم والمفاهيم الأخلاقية للطلاب.		تحديد برنامجين على الأقل تعنى بتنمية وتعزيز القيم والمفاهيم الأخلاقية لدى الطلاب وتحويلها إلى سلوكيات وممارسة 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 .

ثانيا/ المحاور الأساسية (٤٠٠) نقطة: تضمنت خطة الإشراف التربوي المحاور التالية:

م	المعيار	النقاط	التفسير
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 على الأقل يعنى بتجويد وتحسين الأداء الإشرافي المبني على نتائج تحليل الأداء الإشرافي لإدارات ومكاتب التعليم وفق مؤشر الأداء	

ثانيا/ المحاور الأساسية (٤٠٠) نقطة: تضمنت خطة الإشراف التربوي المحاور التالية:

م	المعيار	النقاط	التفسير
	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	

التغذية الراجعة لتجويد تنفيذ الخطط الإشرافية

ملاحظات على المنجزات :

- بعض المنجزات مهام أساسية للمشرفة أو إجراءات أو مهام متعلقة بالمنظومة.
- ضم منجزات تتبع إدارات أخرى لمنجزات إدارة الإشراف (التوجيه والإرشاد- التوعية الإسلامية -الموهوبات -الاختبارات والقبول -الأمن والسلامة - تعليم الكبيرات-التربوية الخاصة).
- عدم وجود مبررات معتمدة من صاحب الصلاحية للمنجزات الغير منفذة.
- عدم شمولية المنجزات لجميع الشعب.
- تقسيم خطة ومنجزات الإدارة حسب الأقسام والمشرفات (خطط منفصلة).
- عدم وضوح بعض البرامج في الخطة وبالتالي يصعب تقييم الشاهد المرفق.

التغذية الراجعة لتجويد تنفيذ الخطط الإشرافية

ملاحظات على المؤشرات:

- عدم قابلية بعض المؤشرات للقياس (مثل : تمكين – رفع كفاءة ...) .
- ضعف صياغة بعض المؤشرات و عدم مناسبتها للشاهد .
- بعض المؤشرات لا تحققها الشواهد المرفقة .
- إدراج نسب عالية في المؤشرات يصعب تحقيقها .
- صياغة المؤشر بدون تحديد نسب للتحقق .
- اقتصار اغلب المؤشرات على التدريب أو اللقاءات .

التغذية الراجعة لتجويد تنفيذ الخطط الإشرافية

ملاحظات على الشواهد :

- قصور في اعتماد بعض الشواهد من الجهات المختصة (الختم – والتوقيع).
- عدم وجود شواهد لبعض المؤشرات .
- عدم وجود مسرد مكتمل العناصر للشواهد .
- التباين بين مسرد الشواهد و المؤشرات في الخطة .
- عدم مواعمة الشاهد مع المؤشر وأسلوب التنفيذ .
- الشاهد غير ممثل للمؤشر .
- بعض البرامج المنفذة في مسرد الشواهد مختلفة تماماً عن برامج الموثقة في الخطة .
- عدم اكتمال بعض التقارير المرفقة كشواهد واقتصارها على الوصف فقط .
- تعدد الشواهد لمؤشر واحد .

التغذية الراجعة لتجويد تنفيذ الخط الإرشادية

ملاحظات على الشواهد :

- افتقار الشواهد للتنوع بما يتلاءم مع نوعية المنجزات.
- الشاهد لا يدل على تحقيق النسبة في المؤشر .
- ارفاق بعض الشواهد بشكل صور (إما مصغرة أو غير واضحة).
- استخدام الشاهد لأكثر من مؤشر.
- عدم وضوح البيانات المدونة على بعض الشواهد.
- عدم دلالة الشاهد على التنفيذ(مثل: بخطاب عقد البرنامج).
- انتهاء صلاحية بعض الروابط الإلكترونية للشواهد .
- اختلاف عنوان المؤشر عن عنوان الشاهد.
- لا يوجد نموذج تقييم المنطقة للشواهد.
- عدم ترتيب ملف للشواهد ومطابقته للمسرد والخطة.
- الترقيم الغير صحيح أو عدم ترقيم الشواهد وترتيبها وفق ما ورد في المنظومة.

التغذية الراجعة لتجويد تنفيذ الخطط الإشرافية


اقتراحات التحسين والتجويد:

- ترقيم الشواهد بشكل صحيح حسب ما ورد في الأداة الخامسة (منظومة قيادة الأداء الإشرافي).
- إدراج شاهد لكل مؤشر في صفحة مستقلة حسب ما ورد في الأداة الخامسة.
- الالتزام بمتطلبات ملف المنجزات حسب ما ورد في منظومة قيادة الأداء الإشرافي من صفحة (١١٩ - ١٢٤).
- التأكيد على الصياغة السليمة للمؤشرات.
- التقدير الصحيح للنسبة المصاغة في المؤشر دون المبالغة والتي قد لا تتحقق.
- التأكيد على عدم إدراج مهام المشرفة التربوية في الخطة.
- التأكيد على تحزيم البرامج في الخطة.

التغذية الراجعة لتجويد تنفيذ الخطط الإشرافية

اقتراحات التحسين والتجويد:

- التأكيد على التنوع في المنجزات وألا تكون دورات تدريبية فقط.
- عدم إدراج برامج ومنجزات الإدارات الأخرى ضمن خطة الإشراف التربوي.
- الالتزام بصحة توثيق الشاهد من حيث (وضوحه - له عنوان - معتمد بختم وتوقيع - ترقيمه السليم - ارتباطه بالمؤشر - تحقيق النسبة في مؤشر الإنجاز) .
- تصميم استمارات موحدة لتفريغ بيانات المنجزات .
- إدراج الشاهد الدال على التنفيذ الفعلي للبرنامج .
- تحديد معايير موحدة لتصنيف الشواهد من حيث : عالي - متوسط - قليل .
- عدم المبالغة في إدراج برامج تثقل الخطة وبالتالي يصعب تنفيذها .



المداخلات والاستفسارات

فشكر لكم ...
... حسن الاستماع