

# دليل مؤشر أداء الإشراف التربوي

إدارات الإشراف التربوي  
ومكاتب التربية والتعليم



educational supervision Directorates and educational offices

١٤٣٤-١٤٣٥ هـ



## المقدمة

أهم الأدوات المستخدمة على الإطلاق لفحص فعالية وكفاءة النظم هي مؤشرات الأداء، وهي ما يوجه الانتباه إلى شيء ما، وعلى المنظمة الإجابة عن سؤال مهم عند الرغبة في تصميم مؤشر للأداء ماذا تريد أن تفحص؟

والمؤشر ليس أداة قياس بمعنى إصدار حكم بل أداة فحص وتشخيص بصورة أكثر دقة.

وأهم ما يقوله المؤشر هو: اذهب إلى النقطة المحددة، فهناك احتمال كبير بوجود مشكلة تحتاج إلى الدراسة والفحص المركز وتحديد الأسباب والمعالجة. فالذي يحدد طرق العلاج والمسؤولية هو الدراسة وليس المؤشر.

والتفريق بين البيانات والمعلومات والمؤشرات ضرورة عند بناء تصور للمؤشرات. فالبيانات إجابة عن (كم؟) والمعلومات إجابة عن (ماذا يعني؟) والمؤشر إجابة عن (ماذا يدل؟)، والمؤشر يجب أن يكون له ارتباط وثيق بالهدف المتصور وهو تقويم ذاتي يمزج بين الكمي والنوعي.

وإجمالي الأداء العام لإدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم هو أداء للإدارة العامة للإشراف التربوي، والحد الأدنى لإجمالي إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم هو حد أدنى للإدارة العامة للإشراف التربوي.

أولاً: المصطلحات الاجرائية لمجالات المؤشر وضوابطها:

- الدراسات الإجرائية: هي الدراسة المحكّمة في المكتب الإشرافي، وتختص بإحدى مشكلاته، وعينتها خاصة بالمكتب الإشرافي، ومحكمة من الإدارة العامة للإشراف التربوي.
- استراتيجيات التدريس: هي الاستراتيجيات الواردة في مشروع استراتيجيات التدريس (علمي كيف أتعلم).

- الفئة الأولى بالرعاية: يُقصد بها المعلم الجديد، والمعلم المنقول، والمعلم الأقل أداء.
- المبادرات المتميزة: هي كل عمل مميز لمشرف أو مدير أو معلم، محكّم من إدارة الإشراف أو مكتب التربية والتعليم، ثم من الإدارة العامة للإشراف التربوي، أو الحصول على جائزة تميز معتمدة.
- التدريب المصغر: هو موقف تدريبي يتم في وقت قصير ويشترك فيه عدد قليل من المعلمين للتدريب على مهارة محددة يتلقى بعدها المتدرب تغذية راجعة من المشرف والأقران.
- تدريب الأقران هو إجراء موثق يقدم من خلاله الزملاء خبرات وآليات عملية لزميل لهم.
- التدريب المباشر : هو برامج مصممة على أسس ومعايير مهنية.
- الوزن النسبي للمجالات: هو وزن مخرجات ودوافع وقدوة وتوجيه للأداء لا وزن رقمي فقط.

ثانياً: أهداف ووظائف و ضوابط مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم .

الهدف العام	فحص فعالية وكفاءة مكاتب التربية والتعليم و إدارات الإشراف التربوي.
الهدف الإجرائي	وصف مستمر لأداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم في المعايير والنتائج المحددة.
وظائفه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصف أداء مكاتب التربية والتعليم وإدارات الإشراف التربوي بصفة مستمرة .</li> <li>- تحديد اتجاهات التغير الذي حدث في أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم .</li> <li>- التحذير من جوانب الضعف في إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم .</li> <li>- تمكين مدير الإشراف التربوي و مدير المكتب والمشرفين التربويين من إيجاد أداة تقويم ذاتي.</li> <li>- إيجاد بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال في مكاتب التربية والتعليم وإدارات الإشراف التربوي .</li> <li>- توفير بنك معلومات من خلال المؤشرات .</li> </ul>

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

### أخي المعلم / مدير المدرسة: شاركنا الجودة وقيّم أداء الإشراف التربوي

ثالثاً : بيانات أولية يستند إليها المؤشر

إجمالي عدد المعلمين بالمكتب أو إدارات الإشراف المسند إليهم تدريس حصص في نفس العام.
إجمالي عدد المشرفين التربويين في المكتب وإدارات الإشراف (مادة وإدارة فقط).
إجمالي عدد مديري المدارس (المفرغ فقط) .
إجمالي عدد وكلاء المدارس (المفرغ فقط) .

رابعاً: بيانات عامة عن المكتب (التصور العام للمؤشر أين؟)

اسم مدير المكتب ومديري إدارات الإشراف ( الجوال والبريد الإلكتروني ).
أسماء المشرفين (الجوال / والبريد الإلكتروني / والتخصص الذي يشرف عليه / ونصابه من المعلمين).
أسماء المدارس ومديريها ووكلاء المدارس.
اسم المشرف التربوي منسق مؤشر الأداء (الجوال / والبريد الإلكتروني).

### المؤشر

فحص دقيق يحدد مواطن الألم بدقة

خامساً: المتوسط العام لبيانات مكتب التربية والتعليم وإدارات الإشراف الواحد التي بني عليها المؤشر

المتوسط العام لعدد المدارس
المتوسط العام لعدد المشرفين
المتوسط العام لعدد المعلمين
إجمالي عدد إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم

### تطبيق المؤشر

على أقسام الإشراف التربوي والمدارس يرفع مستوى الأداء ويحدد مواطن القوة والضعف بصفة مستمرة ويحقق المنافسة والشفافية

## سادساً: المعايير التي يستند إليها المؤشر للمشرف الواحد خلال عام دراسي

- يحتسب العام الدراسي للمؤشر ١٢ أسبوعاً من ١٨ للمرونة، ويعادل ١٢٠ يوم عمل
- المتوسط العام للمعلمين المسندين للمشرف ٥٠ معلماً وفق الجدول التالي

المجال	الحد الأدنى الذي يستند إليه المؤشر	الأيام	الحد الأوسط للأداء	الحد الأعلى للأداء	ملاحظات
زيارة صفية	٢	٥٥	٣	٤	
ورش عمل	٣	٦	٤	٦	
دروس تطبيقية	٣	٦	٤	٥	
لقاءات تربوية	٣	٦	٤	٥	
قراءات ونشرات	٢	٤			
الفئة الأولى بالرعاية	معلم ٢٠ % من المعلمين	١٥			
نمو مهني	١٠ أيام	١٠			
تطوير أدوات اتصال	٣ أدوات	٥			
تحليل نتائج	الجميع	٢			
تحليل ٢٥ % عينة من الأسئلة لكل فصل	٢٥ / من أسئلة المسندين لكل فصل	٤			
الإجمالي		١١٣			

### المؤشر ينقل تقويم الأداء الإشرافي والمدرسي من (١) إلى (١٠)

من تقارير إلى مؤشرات	من أداة إلى أدوات
من موسمي إلى مستمر	من الظلام إلى الشفافية
من مصادفة إلى مقنن	من فردي إلى مؤسسي
من اجتاهدي إلى معايير	من وظيفي إلى التغذية الراجعة
من عشوائي إلى مخطط	من خارجي إلى ذاتي

### سابعاً: اسئلة شائعة عن المؤشر

#### ما مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم؟

مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم هو رقم ذو دلالة يتجه إلى فحص دقيق وتشخيص للأداء الإشرافي بطريقة مستمرة شبه يومية، ويحدد مواطن القوة والضعف في كل مكتب على حدة، وكذلك في الإجمالي للإدارات العامة والعوامل المشتركة بين المكاتب لنقاط الضعف والقوة، ويرتب جميع إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم بصفة مستمرة من الأعلى إلى الأقل أداءً، ويصنفها في خمس فئات (متميز، جيد، متوسط، قليل، منخفض) وفق الأداء.

#### المؤشر

يرتب بصفة يومية جميع مكاتب الإشراف التربوي  
تصاعدياً وفق الأداء ويصنفها إلى خمس فئات

#### هل المؤشر أداة قياس يبنى عليها حكم او قرار؟

المؤشر أداة فحص وتشخيص أشبه بالأشعة، وأهم ما يقوله المؤشر هو: اذهب إلى النقطة المحددة، فهناك احتمال كبير إلى وجود مشكلة تحتاج إلى الدراسة والفحص المركز وتحديد الأسباب والمعالجة. فالذي يحدد أساليب العلاج والمسؤولية هو الدراسة وليس المؤشر، ثم يكشف بعد ذلك المؤشر هل المعالجة ناجحة أم لا؟

## لماذا مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم؟

عند الرغبة في الوصول إلى مخرجات أكثر جودة في ظل الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة عليك أن تتجه إلى مواطن الألم وتحددها بعناية واحترافية شديدة ثم تسلك لمعالجتها وتحسينها وتطويرها أسرع وأيسر وأقل الأساليب كلفة حتى لا يدفع الطالب مزيداً من الثمن، والضغط على ركني التخطيط والتقويم أظهر ألماً شديداً. وأولى خطوات العلاج هي الحصول على تشخيص مستمر وشبه يومي يتصف بدرجة عالية من المصادقية.

## كيف يعمل مؤشر أداء إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم؟

يستخدم النقاط الموزونة بالاستناد إلى أعداد المعلمين المسند إليهم حصص، وأعداد المشرفين ومديري المدارس والوكلاء في المكتب الإشرافي الواحد ثم يحدد الحد الأدنى المطلوب (ليس الأوسط أو الأعلى) في أداء كل مشرف على حدة وإجمالي أداء جميع المشرفين هو أداء للمكتب، مثال: مطلوب - حدا أدنى - من كل مشرف أداء عدد (٣) من الدروس التطبيقية خلال العام الدراسي، وهذا يعني أن إجمالي أداء المكتب في هذا المجال يساوي  $3 \times$  عدد مشرفي المكتب والناتج يساوي ١٠٠٪ من المطلوب .. وهكذا .

ما الإجراءات التي يجب أن تعمل بها إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم للحصول على مراكز متقدمة؟

- اعتماد مدير المكتب لقوائم المعلمين (مدير ووكيل) المسندين لكل مشرف على حدة والتأكد من حصر المعلمين غير المسندين (الاسم / المدرسة / التخصص) لدراسة الحلول بشرط تطابق المجموع الإجمالي لمعلمي إدارة الإشراف أو المكتب.
- تعريف معايير المؤشر بعناية عبر ورشة عمل لجميع المشرفين لتكوين تصور دقيق حول الأداء المطلوب وكيفية توثيقه.



- إصدار قرار منسق مؤشر الأداء الإشرافي، وتتلخص مهامه في رصد الخلاصة الأسبوعية وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء الإشرافي للمكتب، واقتراح الحلول، ومتابعة ما إذا كان لها أثر على المؤشر أم لا.
- تكوين فريق تدقيق وثائق شواهد المؤشر وإعداد برنامج زمني للعمل وتقارير مختصرة ومركزة.
- إعداد خلاصة أسبوعية من صفحة واحدة لكل قسم في الإشراف بشرط أن يحتفظ بالتوثيق المحدد (الشاهد المطلوب) لدى القسم، على أن تسلم الخلاصة نهاية كل أسبوع لمدير المكتب.
- يعتمد مدير المكتب الخلاصة الإجمالية لأداء جميع الأقسام في أسبوع وتسلم إلى منسق المؤشر لإدخالها.
- يدقق مدير المكتب بنفسه عينة من الشواهد أسبوعياً حتى يتأكد من دقة جميع البيانات المدخلة، واعتماده للخلاصة الأسبوعية تأكيد على أن جميع البيانات المدخلة صحيحة ولها شواهد محددة لدى الأقسام.
- يمكن تطبيق نفس المؤشر داخليا على الأقسام والمدارس
- لا بد من التنبه إلى الجوانب الأقل أداء، وترتيب المكتب والفئة التي يحتلها
- إرسال عينة الشواهد الإلكترونية عند طلبها فقط في الوقت المحدد
- لا بد من وجود الشواهد في يوم الزيارات الشخصية لمشرفي العموم
- مطابقة فرق تقويم الأداء لنوع الشواهد والواقع وأثرها

### هل المؤشر يمثل عبئاً جديداً على إدارات الإشراف أو المشرفين التربويين؟

المؤشر حصر وتحديد لمهام المشرف التربوي في حدها الأدنى ولم يضيف أي عمل أو حتى بيان جديد، والشواهد هي نفسها في حدها الأدنى التي يتعامل بها المشرف في الواقع فمثلا التوثيق في الزيارة الصفية هو (استمارة تقويم وتوجيه معلم) المعتمدة التي يُعامل بها منذ سنوات طويلة.

## ماذا تستفيد إدارة الاشراف أو المكتب من العمل بالمؤشر؟

مراجعة مستمرة مختصرة غير مكلفة للأداء الإشرافي الكمي والنوعي في إدارة الإشراف أو مكتب التربية والتعليم، وتحديدًا لنقاط الضعف والقوة لدى المكتب أو لدى المشرف بالاسم.

## كيف تحسب النقاط في كل مجال؟

لكل مجال نقاط محددة تُحسب بناءً على الحد الأدنى للمجال مضروباً إما في عدد المشرفين أو في عدد المعلمين وهكذا انظر الجدول في (سادساً).

## هل التوثيق ضروري؟

التوثيق ضروري، ولا تقبل أي بيانات بلا توثيق.

## إذا أدخلت بيانات غير موثقة ماذا يحدث؟

- يُسأل المسؤول المباشر في إدارة الإشراف التربوي أو مكتب التربية والتعليم كتابياً.
- سيحذف ضعف النقاط المدخلة بدون شواهد وهذا سيؤدي إلى التأخر في الترتيب والتصنيف.
- عدم القدرة على إرسال العينات الإلكترونية المطلوبة في الوقت المحدد (٢٤ ساعة) وهذا سيؤدي إلى التأخر في الترتيب والتصنيف.
- سيوضع المكتب ضمن أولوية زيارات تشخيص الشواهد.
- ستحدث صعوبة في تجهيز الوثائق لفرق (تقويم الأداء الإشرافي) من الإدارة العامة للإشراف التربوي، وهذا سيؤدي إلى التأخر في الترتيب والتصنيف.

## هل التوثيق محدد؟ وما التوثيق المطلوب؟

التوثيق محدد النوع والاسم بعناية كما في الجدول في سادسا، وتم انتقاء مما يتعامل به المشرف التربوي من وثائق.

## هل يستطيع استبدال توثيق بآخر؟

في الوقت الحالي .. لا ، حتى تجمع جميع الآراء ويُتفق على التوثيق الأسهل الأقل كلفة على المشرف والمكتب بحيث لا يزيد عن ( ٢٠ ) ورقة في العام الدراسي للمشرف الواحد.

كيف وأين يحفظ التوثيق؟

تحفظ وثائق المؤشر المطلوبة كما يلي:

- تُحفظ الخلاصات الأسبوعية للأقسام والمدارس لدى المنسق المفوض من مدير الإشراف أو مدير المكتب. في ملف (مؤشر أداء الإشراف التربوي).
- تُحفظ جميع الوثائق الأخرى المحددة في حقل (الشواهد المطلوبة) في الجدول في سابعاً، لدى القسم الإشرافي في ملف (مؤشر أداء قسم ...).
- يُحفظ التوثيق المتعلق بالمدارس لدى مدير المدرسة في ملف (مؤشر أداء مدرسة ...)

## هل المؤشر يفحص جوانب كمية فقط؟

المؤشر كمي ونوعي، يحدده نوع المخرج من المؤشر، فمثلاً في الزيارة الصفية هناك كم عددي وهناك مؤشران آخران لنوع هذا الكم يحدده المستفيد (المعلم أو المدير). والمؤشر تكاملي لاستراتيجية تطوير وتحسين الأداء المرتكزة على ركني التقويم والتخطيط فهو يتكامل مع تقويم الأداء الإشرافي وتقويم الأداء المدرسي والزيارات التخصصية وبرامج الإشراف الأخرى.

### المؤشر

ضمان لتحويل القيادات الإشرافية إلى قيادات متعلمة

## تصنيف فئات الأداء الإشرافي:

تصنف إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم في المؤشر (تصنيفا معياريا لا محكيا) إلى خمس فئات على النحو التالي :

- أداء مميز أخضر غامق
- أداء جيد أخضر فاتح
- أداء متوسط أصفر
- أداء قليل برتقالي
- أداء منخفض أحمر

## ملاحظة:

تشكل الإدارة العامة للإشراف التربوي إدارة للمؤشر تتكون من مسؤول عن الجوانب الفنية، وآخر عن الجوانب التقنية، وثالث عن جوانب المتابعة والرقابة.

## الأساليب الإشرافية التي يستبدلها مشرف الادارة المدرسية بما يلي:

١. استراتيجيات التدريس : ملاحظة الاستراتيجية الشائعة في المدرسة
٢. الدروس التطبيقية : الندوات التربوية أو التجارب الميدانية أو درس تطبيقي في جوانب القيادة المدرسية
٣. تحليل الأسئلة : ملاحظة تنفيذ مدير المدرسة والوكلاء لها
٤. تحليل النتائج: ملاحظة تنفيذ مدير المدرسة والوكلاء لها
٥. قياس التحصيل: ملاحظة الاختبارات القصيرة التي أجراها مدير المدرسة أو الوكلاء أثناء الزيارة وعددها ١٠ نماذج

## سابعا: مجالات ومؤشرات ومعايير وشواهد مؤشر أداء إدارات الإشراف ومكاتب التربية والتعليم

المجال	النوع	الخد الأدنى (عام)	الوقت المخصص لكل مجال	الحد الأعلى لنقاط الأداء	المؤشر	طريقة حساب المؤشر	جهة الاعتماد	الشاهد المطلوب
عدد الزيارات الصفية أو الفنية للمدير والوكيل	كمي	٢	٥٥	٨٠٠	عدد الزيارات الصفية المنفذة	إجمالي عدد المعلمين + مدير ووكيل $\times 2 = 100\%$	مدير المكتب	تأشير المشرف التربوي على قائمة المعلمين المسندين إليه + استمارة توجيه وتقويم معلم + برنامج نور
	نوعي	-		١٠٠-	درجة الأثر الإشرافي من وجهة نظر المعلم	المتوسط العام للاستطلاع الإلكتروني من ١٠٠٪	الإدارة العامة	
	نوعي	-		١٠٠-	درجة الأثر الإشرافي من وجهة نظر مدير المدرسة	المتوسط العام للاستطلاع الإلكتروني من ١٠٠٪	الإدارة العامة	
دروس تطبيقية يباشرها المشرف	كمي	٣	٥	١٠٠	عدد الدروس التطبيقية المنفذة	إجمالي عدد المشرفين $\diamond 3 = 100\%$	مدير المكتب	قائمة مجدولة لكل قسم + نور
التدريب المصغر	كمي	٢	٢	١٠٠	عدد التدريب المصغر	إجمالي عدد التدريب المصغر إجمالي عدد المشرفين = ١٠٠	مدير المكتب	قائمة مجدولة لكل قسم + نور
تدريب الأقران	كمي	٢	٢	١٠٠	عدد تدريس الأقران	إجمالي عدد تدريب الأقران إجمالي عدد المشرفين = ١٠٠	مدير المكتب	قائمة مجدولة لكل قسم + نور
لقاءات تربوية يباشرها المشرف	كمي	٣	٥	١٠٠	إجمالي عدد اللقاءات التربوية المنفذة	إجمالي عدد المشرفين $\diamond 3 = 100\%$	مدير المكتب	قائمة مجدولة لكل قسم + نور

تبادل الزيارات يباشرها المشرف	كمي	٦	٦	١٠٠		قائمة مجدولة لكل قسم + نور
الورش التربوية يباشرها المشرف	كمي	٣	٥	١٠٠	إجمالي عدد الورش التربوية المنفذة	مدير المكتب قائمة مجدولة لكل قسم + نور
الدراسات الإجرائية خاصة بالمكتب	نوعي	١	-	٣٠٠	الدراسات الإجرائية الخاصة بالمكتب	الإدارة العامة الدراسة مطابقة للمواصفات
استراتيجيات التدريس	نوعي	-	-	١٠٠	الاستراتيجيات التي يطبقها المعلم داخل الصف	مدير المكتب قائمة تأشير اسمية للاستراتيجية المطبقة أثناء الزيارة الصفية لكل مشرف ♦ إجمالي عدد المشرفين = ٪١٠٠
تحليل نتائج الطلاب	نوعي	-	-	١٠٠	تقرير تحليلي لجميع النتائج وتفسيرها والتغذية الراجعة المنفذة	مدير المكتب التقرير = ٪١٠٠
تحليل أسئلة	نوعي			١٠٠	نتائج تحليل أسئلة ٢٥ ٪ من أسئلة المعلمين المسنين في كل فصل دراسي	مدير المكتب نتائج تحليل ٢٥ ٪ من الأسئلة ♦ عدد مشرفي المواد = ١٠٠
أدوات قياس التحصيل	كمي	-	-	١٠٠	نماذج اختبارات قياس التحصيل التي ينفدها المشرف التربوي	مدير المكتب إجمالي عدد المشرفين ♦ ١٠ نماذج = ٪١٠٠
الفئة الأولى بالرعاية من المعلمين	نوعي	٣ برامج	١٥	٣٠٠	عدد البرامج المنفذة	مدير المكتب قائمة اسمية للمعلمين مجدولة
القراءات والنشرات	كمي	٢	-	١٠٠	عدد القراءات والنشرات	مدير إجمالي عدد القراءات والنشرات

				التربوية المنفذة	التربوية المنفذة = إجمالي عدد المشرفين = ١٠٠٪	المكتب	
بناء الخطط لأقسام الإشراف الاستراتيجية التشغيلية	نوعي	-	١٠٠	نتائج تقويم خطط جميع الأقسام	تعميم الترتيب = ١٠٠٪	مدير المكتب	التعميم
بناء الخطط لمديري المدارس الاستراتيجية التشغيلية	نوعي	-	١٠٠	نتائج تقويم خطط جميع المدارس	تعميم الترتيب = ١٠٠٪	مدير المكتب	التعميم
بناء الخطة للمكتب الاستراتيجية التشغيلية	نوعي	-	٥٠٠	نتائج تقويم الخطة الاستراتيجية التشغيلية للمكتب	نتائج تقويم الخطة الاستراتيجية التشغيلية للمكتب = ٥٠٠٪	الإدارة العامة	النتائج
تقارير تنفيذ خطة الإشراف	نوعي	-	١٠٠	تقرير نصف فصلي وفصلي لفريق متابعة تنفيذ خطط الأقسام الإشرافية استنادا إلى مؤشرات الإنجاز المحددة في الخطة	كل تقرير من التقارير الأربعة في موعده المحدد 25% = ١٠٠	مدير المكتب	التقارير
القيادة المتعلمة مدير الإدارة / مدير المكتب	نوعي	٥ أيام	٥٠	عدد برامج النمو المهني التي التحق بها مستفيدا	٥ أيام = ٢٥	مدير المكتب	شهادة معتمدة من الوزارة أو الخدمة المدنية
	نوعي	٥ أيام	٥٠	عدد برامج النمو المهني التي نفذها مدربا	٥ أيام = ٢٥	مدير المكتب	شهادة معتمدة من الوزارة أو الخدمة المدنية
القيادة المتعلمة المشرف التربوي	نوعي	٥ أيام	١٠٠	عدد برامج النمو المهني التي التحق بها مستفيد	٥ أيام ♦ عدد المشرفين = ١٠٠	مدير المكتب	شهادة معتمدة من الوزارة أو الخدمة المدنية
	نوعي	٥ أيام	١٠٠	عدد برامج النمو المهني التي التحق بها مدربا	٥ أيام ♦ عدد المشرفين = ١٠٠	مدير المكتب	شهادة معتمدة من الوزارة أو الخدمة المدنية

القيادة المتعلمة مدير المدرسة	نوعي	٥ أيام	-	١٠٠	عدد برامج النمو المهني التي التحق بها مستفيدا	٥ أيام ♦ عدد مديري المدارس = ١٠٠	مدير المكتب	شهادة معتمدة من الوزارة أو الخدمة
مبادرات متميزة إشرافي/ مدرسي/ تدريسي	نوعي	١	-	٣٠٠	عمل مميز ابتكاري يطور الأداء الإشرافي أو المدرسي أو التدريسي التربوي ( مشرف مدير معلم )	عمل مميز واحد معتمد = ٣٠٠ نقطة	الإدارة العامة	العمل
الاتصال التقني	كمي	٣ أدوات	-	١٠٠	عدد أدوات الاتصال في المجتمع التربوي الواحد	٣ أدوات اتصال فعالة ♦ ١٣ قسم إشرافي = ١٠٠ %	مدير المكتب	قائمة
تقويم الأداء الإشرافي	نوعي	-	-	١٠٠٠	نتائج تقويم الأداء الإشرافي	معايير الفريق = + - ( ١٠٠٠ ) نقطة	الإدارة العامة	النتائج
تقويم الأداء المدرسي	نوعي	-	-	١٠٠٠	نتائج تقويم الأداء المدرسي	معايير الفريق = + - ( ١٠٠٠ ) نقطة	الإدارة العامة	النتائج
مصادقية البيانات المدخلة التدقيق الإلكتروني	نوعي	-	-	-	تدقيق عينة من الشواهد إلكترونيا في مدة محددة	النتائج = -نقاط العينة ♦ ٢	الإدارة العامة	النتائج
مصادقية البيانات المدخلة زيارات مشرفي العموم	نوعي	-	-	-	تدقيق عينة من الشواهد	النتائج = -نقاط العينة ♦ ٢	الإدارة العامة	النتائج
مصادقية البيانات المدخلة الزيارات الشخصية للشواهد	نوعي	-	-	-	تدقيق عينة من الشواهد	النتائج = -نقاط العينة ♦ ٢	الإدارة العامة	النتائج



## النماذج الإرشادية

### مؤشر أداء الإشراف التربوي

النماذج إرشادية ويعتمد تطويرها وبرمجتها إلكترونياً على إبداعات الزملاء وسيتم تعميم النماذج الإلكترونية باسم المشرف المعد لها المتوافقة مع متطلبات المؤشر .

□ (يمكن استخدام نماذج برنامج نور بعد طباعتها والتوثيق عليها وبعد الوصول إلى تصور موحد يمكن تعديلها على البرنامج )

ملاحظات:

- هناك عدة مؤشرات لم تدخل ضمن النماذج الإرشادية لعدم تكررها بصفة شبة مستمرة انظر الدليل الإرشادي للمؤشر .
- هناك مجال مستقل للزيارات الميدانية لمديري ووكلاء المدارس مستقل عن الزيارات الصفية.

## نموذج افتراضي تطبيقي للمحاكاة

نموذج ١ : نموذج مشرف تربوي

مؤشر أداء مشرف تربوي

قائمة إسناد ( تأشير ) معلمين المعتمدة من مدير المكتب / الإدارة للمشرف التربوي محمد محمد

عدد المعلمين المسندين ( ٦٠ ) القسم الإشرافي / رياضيات إجمالي عدد معلمي القسم / ٢٢٠

المعيار		٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٥	٥	١٠
( الحد الأدنى للأداء ) في عام دراسي		لكل معلم / مدير وكيل	لكل معلم	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	أيام لكل مشرف	أيام لكل مشرف	قياس نماذج تحصيل
اسم المعلم	المدرسة	تاريخ الزيارات الصفية / استشارة - موقفة في الإعداد	اسم استراتيجيات التدريس أثناء الزيارات - موقفة في الإعداد	دروس تطبيقية	تبادل زيارات	ورش العمل	تدريب أقران	تدريب مصغر	لقاء تربوي	السابق + الفصل	تحليل نتائج العام	تحليل أسئلة الفصل الأول + بالرجعية	عدد برامج الأول بالرجعية	نشرة أو قراءة	نسبة تقويم خطة القسم	عدد أيام النمو المهني مستفيد	اختبار تحريري قصير
علي أحمد صالح * (مركز أول بالرجعية)	م قرطبة	٥/١٥	تبادل لفظي	درس ١	تبادل ١ ٢/١٩	♦	♦	♦	٧/١٦	♦	♦	♦	♦	♦	٧٥٪	٢ أيام ٢/١٩	نموذج ١ ٦/١٦
		٨/١٧	حل المشكلات														
		٥/١٧	تبادل لفظي	درس ١	تبادل ١	♦	♦	♦	٧/١٦	♦							
		♦ ♦															
ناصر سالم محمد	م الفارابي																
المجموع																	
الفجوة																	

التوقيع

اسم مدير المكتب / إدارة

نموذج ١ (( تبقى الوثيقة لدى المشرف وتحدث أسبوعياً وتسلم صورة منها لرئيس القسم في المكتب أو منسق القسم ))

## نموذج ٢ : نموذج القسم الإشرافي

الخلاصة الأسبوعية لمؤشر أداء قسم الإدارة المدرسية للفترة من الأحد / / إلى / / الأسبوع الدراسي رقم ( ٨ )

إجمالي عدد معلمي القسم / مدير وكيل ( ٢٢٠ ) إجمالي عدد مشرفي القسم / ٤ عدد المعلمين الأولى بالرعاية / ٥٠

المعيار \ مشرفي القسم او معلمي القسم/ مدير وكيل	٤٤٠	٤٤٠	١٢	٢٤	١٢	٤	٤	١٢	٢ تقرير	٢٥٪	٢ برنامج	٨	٪	٢٠	٢٠	١٠
( الحد الأدنى للأداء ) في عام دراسي	لكل معلم	ولمدير ووكيل	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل قسم	لكل مشرف	لكل معلم في الفئة	لكل مشرف	نتيجة تقويم فرق الإشراف	أيام لكل مشرف	أيام لكل مشرف	نماذج لكل مشرف
اسم المشرف	عدد زيارات الصفية /شبه	الزيارة	اسم إستراتيجية التدريس إلقاء	دروس تطبيقية	تبادل زيارات	ورش العمل	تدريب أقران	تدريب مصغر	لقاء تدريبي	تحليل نتائج العام السابق + الفصل	تحليل أسئلة الفصل الأول	عدد برامج الأولى بالرعاية	نسبة تقويم خطة القسم	عدد أيام النمو المهني	عدد أيام النمو المهني	اختبار تحريري قصير إلقاء الزيارة
محمد مجيد	٤	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٨٥٪	٢	٢	
علي احمد	٣	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٨٥٪	٢	٢	
سامي صالح	٢	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٨٥٪	٢	٢	
فهد خالد	٣	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٨٥٪	٢	٢	
المجموع																
الفجوة																

التوقيع

اسم رئيس القسم

نموذج ٣ : نموذج منسق مؤشر أداء الإشراف التربوي في المكتب المشرف التربوي جعلان علي ( الأرقام التي ترصد في المؤشر كل يوم احد )

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

إجمالي عدد معلمي الإدارة أو المكتب ( ٢٠٠٠ ) إجمالي عدد مشرفي الإدارة أو المكتب / ٣٤ إجمالي عدد المعلمين الأولى بالرعاية الإدارة أو المكتب / ٢٤٠

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

المعيار X إجمالي عدد المشرفين أو إجمالي عدد المعلمين	٤٤٤٠	٤٠٠٠	١٠٢	٢٠٤	١٠٢	٣٤	٣٤	١٠٢	٢٦	٣٤	١٠٢	٦٨	%	١٧٠	١٧٠	٣٤٠
( الحد الأدنى للأداء ) في عام دراسي	ومدير ووكيل لكل معلم	لكل معلم	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل قسم	%	لكل معلم في الفئة	لكل مشرف	نسبة	مشرف أيام لكل	مشرف أيام لكل	نماذج لكل مشرف
اسم القسم	عدد زيارات الصنفية / قنية	إستراتيجية اسم	دروس تطبيقية	تبادل زيارات	ورش العمل	تدريب أقران	تدريب مصغر	لقاء تربوي	تحليل نتائج العام السابق / الفصل	تحليل أسئلة الفصل الأول	عدد برامج الأولى بالرعاية	نشرة أو قراءة	نسبة تقويم خطة القسم	عدد أيام النمو المهني	عدد أيام النمو المهني	اختبار تحويري قصير إلقاء الزيارة
التربية الاسلامية	٩٩	٧٠	٢	٨٨	٤	٢	١	٥	٢	٤	٢	١	%٨٥	١٠	١٠	٢٠
اللغة العربية	٧٠	٧	٢	٤٢	٥	٢	١	٤	٢	٤	٣	٢	%٩٠	٣٠	١٢	١٢
الادارة المدرسية	٦٠	٥٥	٦	٢٢	٣	١	٣	٧	.	.	٢	١	%٧٠	١٥	١٥	❖
التربية الرياضية	٤٠	٤٥	٧٥		❖	١	❖	٩	٢	١	١	١				❖
المجموع					٢											
الفجوة																

اسم منسق مؤشر أداء الإشراف التربوي      يتعمد مدير إدارة / مكتب      الاسم      التوقيع

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

خلاصة جميع الأسابيع السابقة لمؤشر أداء الإشراف التربوي حتى نهاية الأسبوع الدراسي رقم ( ٨ ) الموافق الخميس / / إجمالي عدد معلمي الإدارة أو المكتب ( ٢٠٠٠ )

إجمالي عدد مشرفي الإدارة أو المكتب / ٣٤ إجمالي عدد المعلمين الأولى بالرعاية الإدارة أو المكتب / ٣٤٠ إجمالي عدد مديري مدارس ووكلاء الإدارة أو المكتب ( ٢٢٠ )

المعيار X إجمالي عدد المشرفين أو إجمالي عدد المعلمين	٤٤٤٠	٤٠٠	١٠٢	٢٠٤	١٠٢	٣٤	٣٤	١٠٢	٢٦	٣٤	١٠٢	٦٨	%	١٧٠	١٧٠	٣٤٠
( الحد الأدنى للأداء ) عام دراسي	لكل معلم ومدير ووكيل	لكل معلم	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل مشرف	لكل قسم	%	لكل معلم في الفئة	لكل مشرف	نسبة	أيام لكل مشرف	أيام لكل مشرف	نماذج لكل مشرف
اسم القسم	عدد زيارات الصيفية / هئية	إستراتيجية اسم	دروس تطبيقية	تبادل زيارات	ورش العمل	تدريب أقران	تدريب مصغر	لقاء تربوي	تحليل نتائج العام السابق / الفصل الأول	تحليل أسئلة	عدد برامج الأولى بالرعاية	نشرة أو قراءة	نسبة تقويم خطة القسم	عدد أيام النموذجي	عدد أيام النموذجي	اختبار تحريري قصير إلقاء الزيادة
التربية الإسلامية	١٥	١٢	٢	٥٥	٥	٢	٥	٥	٢	٢	٢	٢		١٥	٢٢	١٤
اللغة العربية	١٣	١٣	٢	٧٠	١٣	٤	٤	١	٥	٧	٧	٢		٢٠	٧١	١٥
الإدارة المدرسية	١٢	❖	❖	٢٦	١١	٤	٣	٤	.	.	٥	١		٢٠	١٥	.
التربية الرياضية	٨	٦	❖	٢٠	١٤	١	.	٢	.	.	٢	٣		١٢	١٣	.
المجموع																
الفجوة																

اسم منسق مؤشر أداء الإشراف التربوي      التوقيع      يعتمد مدير إدارة / مكتب      الاسم      التوقيع  
جوال المشرف منسق المؤشر      البريد الإلكتروني      جوال مدير إدارة / مكتب      البريد الإلكتروني

### آلية تطبيق مؤشر أداء الإشراف التربوي

أولاً / يكلف مدير إدارة الإشراف التربوي بتطبيق المؤشر وفق دليل المؤشر والنماذج الإرشادية (نماذج المحاكاة) المرفق على جميع مكاتب التربية والتعليم وإدارة الإشراف التربوي على إن يتم احتساب جميع الأسابيع السابقة من الفصل الدراسي الأول الحالي ١٤٣٤ - ١٤٣٥ ضمن المؤشر

ثانياً / يضمن مدير إدارة الإشراف التربوي إن لا يزيد معدل الخطأ في إدخال البيانات بجميع مكاتب التربية والتعليم بالإدارة عن (٥، %) وفق الخطوات التالية :

- ١ - يشكل مدير إدارة الإشراف التربوي بقرار فرق تقويم من رؤساء الأقسام في إدارة الإشراف التربوي وفق الضوابط التالية :
  - يتكون الفريق من عضوين على الأقل ويتم اختيار المكاتب بطريقة الاختيار العشوائي المنظم
  - مهمة الفريق فحص بيانات الأداء الإشرافي المدخلة في المؤشر من قبل مكاتب التربية والتعليم وإدارة الإشراف التربوي بالزيارة والملاحظة المباشرة وفق نماذج المحاكاة وخاصة نموذج ١ نموذج إسناد المعلمين
  - يلتزم الفريق بمطابقة البيانات مع الشواهد المحددة حصراً في الدليل وخاصة استمارات تقويم المعلم واستمارة تقويم المدير والوكيل للزيارات الصفية والفنية
  - أن تتضمن الخطة الزمنية زيارة تقويم واحدة على الأقل لكل مكتب كل أسبوعين
  - يفحص الفريق بحد أدنى (٢٠٪) عينة من النموذج (٥٠٪) من نموذج ٤، ٣، ٢ على إن يتم التوقيع عليها بالمطابقة
  - يلزم زيارة الفريق زيارات لعينة من المدارس المحددة في نموذج العينة ١ المختار للمطابقة
- ٢ - يشكل مدير مكتب التربية والتعليم بقرار فريق داخلي فصلي لتقويم الأداء وفق الضوابط والمهام والمعايير المحددة في ثانياً (١) يكون أحد أعضائه منسق المؤشر على إن يزود مدير إدارة الإشراف بصورة منه ولا يغني أداء أحد الفريقين عن الآخر

ثالثاً / المتابعة الشخصية والمباشرة لمديري مكاتب التربية والتعليم لاستكمال النماذج الأربعة أسبوعياً على إن يعتمد مدير المكتب النموذج (٣، ٤) أسبوعياً بعد استكمالها من منسق المؤشر في المكتب ولا يعتمد عليها ما لم يكن متيقناً من تنفيذها على أرض الواقع وتوثيقها بالشواهد المحددة في الدليل الإرشادي للمؤشر

رابعاً / تقوم الفرق بدراسة دلالات المؤشر وتتعاون مع مدير إدارات الإشراف التربوي ومديري مكاتب التربية والتعليم وفرق التقويم الداخلي لإيجاد برامج علاجية لجوانب الأداء الأقل على أن يكون المؤشر هو الحكم في فعالية تلك البرامج

خامساً / تطور الإدارة العامة للإشراف التربوي حالياً برنامج إلكتروني حاسوبي للمؤشر

□ سادساً / التعاون مع إدارة المؤشر في الإدارة العامة للإشراف التربوي لتحليل توجهات الأداء الإشرافي وتقديم

□ الدعم الفني والإداري والتقني ويمكن التواصل مع الدكتور لطفي المرزوقي

( ٠٥٠٣٠٣٩٦٠٦ / [dr.lutfi.m@gmail.com](mailto:dr.lutfi.m@gmail.com) )