



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف
إدارة الإشراف التربوي

برنامج تقويم الأداء الإشرافي لمشرفي ومشرفات التربية الاسلامية

ورقة عمل بعنوان

(منظومة قيادة الأداء الإشرافي وأدوارها في تنظيم وتطوير أداء المشرف/ة التربوي/ة وتجويد أداء المعلم/ة)



إعداد

رئيسة قسم التربية الاسلامية

ليلى عمر حبيب

المقدمة

الحمد لله المنان ، الذي أكرمنا بالقرآن ، وأنزله على عبده العذنان ، فكان أفضل بيان والصلاة والسلام على من أرسله الله تعالى بالقرآن ، فأخرج الناس من ظلمات الجهل إلى نور الإيمان واليقين ، فعلم الأمة وبلغ الرسالة ، فصلوات الله عليه وعلى آله ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين .

الاهتمام بالجودة والتميز في الأداء من القيم والمبادئ الأساسية التي تنبع من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف.

قال صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

ان التغييرات العلمية والتربوية التي يشهدها العالم اليوم تشمل معظم الجوانب والأنظمة بما فيها النظام التربوي بشكل عام والعملية الإشرافية بشكل خاص ، دفع ذلك المهتمين التربويين الى دراسة النظم التربوية والتركيز على المشرف /ة التربوي/ة كونه/ا قائد للعملية التعليمية . ومن هنا كان اهتمام وزارة التربية والتعليم متمثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي وسعيها منها للتطوير المستمر للأداء الإشرافي في الميدان التربوي فاتجهت الى تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي . والذي من شأنه تنظيم وتطوير العملية الإشرافية بما يحقق الجودة في المؤسسة التعليمية .

قيادة الأداء

تعتبر عملية قيادة الأداء من العمليات الهامة على مستوى جميع المنظمات ، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف .

وقيادة الأداء هو لفظ بديل لمصطلح الرقابة والمراد بالرقابة والقيادة هنا المتابعة بهدف (ضمان الوصول إلى الهدف) دون حدوث انحراف .

أدوات قيادة الأداء

ان من اهم الأدوات المستخدمة على الاطلاق لفحص فاعلية وكفاءة النظم هي مؤشرات الأداء . وهي ما يوجه الانتباه الى شيء ما ، ويدعونا عند تصميمها الى طرح السؤال التالي :

س / ماذا أريد أن أفحص ؟

فالمؤشر ليس أداة قياس بمعنى إصدار حكم ، بل أداة فحص وتشخيص بصورة اكثر دقة .

ولما كان من متطلبات نجاح نظم التعليم التطوير المستمر للأداء الإشرافي في الميدان التربوي . تم تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي باستخدام خمس أدوات :

- ١ . مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية .
- ٢ . مؤشرات الأداء الإشرافي النوعية .
- ٣ . مؤشرات الأداء الإشرافي المدرسية .
- ٤ . أداة قياس بناء الخطط الإشرافية .
- ٥ . أداة قياس تنفيذ (منجزات) الخطط الإشرافية .

وسنناقش من خلال ورقة العمل محورين :

المحور الأول / أدوات مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية وأدوارها في تنظيم وتطوير أداء المشرف/ة التربوي/ة.

المحور الثاني / فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلم/ة وتجويده

أدوات مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية وأدوارها في تنظيم وتطوير أداء المشرف/ة التربوي/ة.

يقاس أداء كل مشرف/ة تربوي/ة بمجموعة من المقاييس التي تعكس أدائه /ها ومدى تحقق المستهدف من عمله/امن حيث الكم والنوع .ويستخدم الرئيس المباشر مقاييس أو مؤشرات عديدة منها : مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة ، والوقت المستنفذ في القيام بها مقارنةً بالوقت المعياري .

مما يتطلب بناء خطط المشرفين التربويين وفق منهجية التخطيط العلمية .

والتخطيط هو : عملية اعداد الخطة ويتطلب عدة مراحل :

- الوقوف على الحقائق والبيانات الخاصة بالقطاع أو المنظمة أو الإدارة أو القسم .
- ويمكن الاستفادة من نموذج كوفمان kaufman والذي ينقسم الى ثلاث مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية ثم التخطيط ثم التطبيق والتطوير .
- وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية وهي التي تحدد :

الى اين نريد الذهاب ؟ والى أين نريد أن نصل ؟

ومن خلالها يتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلا وتحديدًا لمضمون الرؤية وتحمل في محتواها العناصر الرئيسية التي من شأنها تحقيق الرؤية .

ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات الإدارة التعليمية .

- الخطوة الأخيرة تحديد أهداف الرسالة . وهنا يمكن اجراء تحليل للواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب المشهور **SWOT** الذي يحدد جوانب القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة .

التخطيط يمثل الركيزة الأولى في رسالة المشرف/ة التربوي/ة فعن طريقه تحدد الأولويات وتختار النشاطات والفعاليات والبرامج الإشرافية الملائمة لتحقيق الأهداف بعيداً عن العشوائية والعفوية التي ينتج عنها غالباً العديد من المشكلات فضلاً عن ضياع الوقت وهداره فيما لا طائل تحته .

وهذا ما أشارت إليه منظومة قيادة الأداء الإشرافي ونظمتها من خلال مؤشرات الأداء الكمية والنوعية والمدرسية

كما تضمنت المنظومة أداة لقياس بناء الخطط الإشرافية وأخرى لقياس تنفيذ الخطط الإشرافية .

الأمور الأساسية التي ينبغي أن تراعى خلال التخطيط :

- أن تنبثق الخطة من خطة الإدارة والمكتب والقسم .
- أن تكون نابعة من نتائج تحليل المعلومات والبيانات التي تحصل عليها من مجالات الإشراف التربوي ، ومن خلال تحديد احتياجات النمو المهني .
- أن تكون الأهداف واضحة ومرتبطة حسب الأولويات التي يظهرها تحليل الواقع والتصور المستقبلي **SWOT** .
- اختيار الوسائل والإجراءات والمستلزمات الفاعلة والمناسبة والتي نظمتها وأشارت لها مجالات تقويم الأداء الإشرافي والمدرسي .

مراحل بناء خطة المشرف/ة التربوي/ة :

أولاً : مرحلة جمع البيانات والاحصاءات الأولية .

تعد هذه المرحلة أساسية وهامة في عمل المشرف/ة التربوي/ة إذ عن طريقها تستخدم مجموعة من المؤشرات لأهداف الخطة ونشاطاتها وتتضمن :

- ١ . عدد المدارس المسندة للمشرف /ة والتعديلات عليها .

٢. الظروف الاجتماعية والاقتصادية في البيئة المحلية للمدارس المسندة لها .

٣. تقديرات الأداء الوظيفي للمعلمات والكفايات التي بها قصور .

٤. التقنيات والامكانات المادية المتوفرة في المدارس

ثانياً: تنظيم المعلومات والبيانات والإحصاءات في جداول مثل :

م	المعلمة	المدارس السابقة	المدارس الجديدة	المعلمات الاولى بالرعاية	نواحي القصور	المعلمات المتميزات	نواحي التميز	مؤشرات الأداء الوظيفي	الاسلوب الاشرافي المناسب	ملاحظات

ثالثاً: مصادر المعلومات والبيانات والإحصاءات وادواتها ومنها :

١. الاستبانات .
٢. نتائج الاجتماعات والزيارات السابقة .
٣. نتائج تحصيل الطالبات .
٤. نماذج من أسئلة الاختبارات التحصيلية بعد تحليلها.
٥. ادوات متنوعة لتشخيص أداء المعلم/ة

تنفيذ الخطة :

- على المشرف/ة التربوي/ة الالتزام بتنفيذ ماخطط له كماً ونوعاً مدعم العمل بالشواهد .
- نظمت المنظومة عمل المشرف/ة التربوي/ة من خلال نماذج يستخدمها المشرف/ة لتوثيق عمله/ها فيستخدم **نموذج رقم (١)** يوثق ما قام به من أساليب وأنشطة مثل (الزيارات الصفية – اللقاءات – الورش التربوية – الدروس التطبيقية – الاستراتيجيات)

- يبقى النموذج لدى المشرف ويعبأ يوميا ويسلم بنهاية الاسبوع أو كل أسبوعين لرئيس القسم في المكتب . وتحفظ الشواهد لدى المشرف لحين طلبها .

هذا وقد تم احتساب عبء العمل على المشرف/ة على (٢٤) اسبوع فقط يستطيع خلالها تحقيق المعايير الواردة في المؤشر في تلك الفترة وتمثل ٦٦.٦% وهناك (١٢) اسبوع لأداء مهام أخرى تمثل ٣٣.٣%

تقويم الخطة :

التقويم لغة : اعطاء قيمة للشيء

هو العملية التي تهدف الى دراسة مدى نجاح الأهداف والوسائل والأساليب المستخدمة من أجل اعطاء القائمين على البرنامج صورته واقعية تساعد في التطلع للمستقبل ووضع خطط لبرامج جديدة وهو عملية متممه لعمليتي التخطيط والتنفيذ .

التقويم بصورة عامة يقوم على مباديء يجب مراعاتها:

١ . التقويم عملية تعاونية يشترك فيها جميع الأطراف المعنية بقصد الوصول الى نتائج أفضل .

٢ . التقويم عملية تشخيصية تستهدف دراسة نقاط القوة والضعف .

٣ . التقويم عملية شاملة تشمل جميع الابعاد .

٤ . التقويم عملية مستمرة

والتقويم نوعان :

تقويم مستمر أو تكويني (Formative) ، وتقويم نهائي أو ختامي (Summative) ولذلك يجب أن يبدأ التقويم مع العمل التربوي وينتهي معه بحيث يستفاد من نتائجه في إجراء التعديلات اللازمة .

والتقويم يشمل التخطيط والتنفيذ والتوجيه والمتابعة لذلك فهو بحاجة لجمع المعلومات اللازمة وكلما كانت المعلومات دقيقة وصادقة كانت نتائج التقويم صائبة

(الإدارة والإشراف التربوي) د . يعقوب نشوان

لذا اشتملت منظومة قيادة الإشراف على نماذج للتقويم تحقق الثبات والمصداقية

- ❖ يستخدم رئيس القسم **نموذج رقم (٢)** ليفرغ الخلاصة الاسبوعية لمؤشر أداء كل مشرف ولا بد من وجود شاهد لدى كل مشرف عن كل رقم مدخل .
- ❖ يستخدم منسق مؤشر أداء الإشراف التربوي في المكتب **نموذج رقم (٣)** ليعفرغ الخلاصة الاسبوعية لمؤشر أداة الإشراف التربوي.
- ❖ يستخدم مديرة/ة الإشراف / مديرة المكتب **نموذج رقم(٤)** لتفريغ خلاصة جميع الاسباع السابقة .
- ❖ لا بد من المطابقة عند التقييم .
- ❖ اعداد التقارير وتسليمها سواء لنهاية الفصل أو لنهاية العام .وتسلم .
- ❖ ثم يتبع ذلك تقييم مكاتب التربية والتعليم ومن ثم تقييم ادارة الإشراف وإدارة التعليم .

هنا يبرز دور المنظومة في تنظيم عمل المشرف/ة بحيث تعطي الأداة احصائية مقننة ودالة توجه الأداة بما يخدم الطالب/ة في غرفة الصف فتركز الجهود في نقطة المخرج المعرفي والمهاري والقيمي للطالب/ة .

فعالية الاساليب الإشرافية في تجويد أداء المعلم/ة :

أساليب الاشراف التربوي /Supervisory means :

هي النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية ، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء ، وتحقيق النمو العلمي والمهني ، وتحسين التعليم والتعلم .

(دليل مفاهيم الإشراف التربوي) الإدارة العامة للإشراف التربوي

وتشمل هذه الأساليب : الزيارة الصفية ، اللقاءات التربوية ، الورش التربوية ، الدروس التطبيقية وغيرها

كما يفترض أن تؤثر مختلف أساليب الإشراف التربوي في شخصية المعلم المهنية وسلوكه التعليمي وأساليب تدريسه . (الإدارة والإشراف التربوي) رداح - أحمد الخطيب - وجيه الفرج

وقد حددت المنظومة للمشرف/ة التربوي/ة (١٠) أساليب لاستخدامها في الميدان بما يحقق تجويد عمل المعلم من خلال المؤشرات الكمية والنوعية وهي :

(الزيارة الصفية - الدروس التطبيقية - الورش التربوية - اللقاءات التربوية - استراتيجيات التدريس - الفئة الأولى بالرعاية - تحليل الأسئلة - الاختبارات القصيرة - تقويم نتائج الاختبارات - القيادة المتعلمة)

فالمنظومة تعتبر نظام للتحكم والسيطرة في الاساليب الإشرافية ،

فقد تم تصميم أداة مؤشرات الأداء الإشرافي الكمي وأداة مؤشرات الأداء الإشرافي النوعي .

المؤشر الكمي : يحدد الأساليب وعدد مرات تطبيقها

- الزيارة الصفية - (٢) ينفذ المشرف ما لا يقل عن زيارتين لكل معلم
- الدروس التطبيقية (٣) يخطط مع معلميه لتطبيق ثلاث دروس خلال العام
- اللقاءات (٣) يتفقد ما لا يقل عن ثلاث لقاءات تربوية.
- الورش التربوية (٣) ينفذ ما لا يقل عن ثلاث ورش تربوية
- استراتيجيات التدريس يوثق عدد (٢٠) استراتيجيات تدريس طبقها مع معلميه داخل الصف وموثقة في الإعدادات الكتابي .

- تحليل نتائج الطلاب يكتب تقريرين حول تحليل نتائج العام الماضي مع الفصل الأول ونتائج الفصل الثاني .
- تحليل الأسئلة ما لا يقل عن ٢٥% من أسئلة المعلمين في كل فصل دراسي
- الاختبارات القصيرة (٢٠) ينفذها لقياس مستوى التحصيل الدراسي أثناء الزيارة الصفية .
- الفئة الأولى بالرعاية من المعلمين ينفذ (٣) برامج كل برنامج ٣ أيام
- القيادة المتعلمة (٥) ايام للنمو المهني يلتحق ببرنامج كمدرب و (٧) كمدرب .

المؤشر النوعي : توصيف للمؤشر الكمي

فهو يصف ما يجب أن يقوم به المشرف في كل أسلوب إشرافي من خلال أسئلة التحقق والأدوات والأساليب المستخدمة في القياس .

المعيار الأول

أولاً : الزيارة الصفية (Classroom visit (observation)

يطلق عليها المشاهدة أو الملاحظة الصفية ، وهي أسلوب إشرافي يطلع الزائر من خلاله على عمليتي التعليم والتعلم داخل الصف وهي القاعدة الأساسية لعمليات التشخيص والتقويم والتخطيط للنمو العلمي والمهني . وتنفذ من قبل المشرف /ة أو مديرة المدرسة .

كما أن الزيارة الصفية تساعد المشرف والمشرفة على تصنيف المعلمين والمعلمات وذلك باستخدام أدوات تصنيف وتشخيص وملاحظة متنوعه .

أهداف الملاحظة الصفية

هدف الملاحظة الصفية هو الحصول على معلومات دقيقة ومفصلة وبشكل علمي موضوعي عن سلوك المعلم داخل الصف وباستخدام الأسلوب العلمي للرصد والغاية من هذه العملية ثلاث أهداف رئيسية :

١. مساعدة المعلم على رصد ومعرفة سلوكه التدريسي .
٢. الخروج بمؤشرات أدائية تساعد على تشخيص الأداء أو تحليل التدريس فمثلا لوحظ تدني في مستوى الطلاب فهنا يحاول المشرف خلال الملاحظة أن يجد سبب هذا الضعف .

٣. تحديد جوانب القوة في الأداء التدريسي . والجوانب التي تحتاج الى تطوير

أدوات الملاحظة الصفية Classroom observation instrument

هي الوسائل التي يستخدمها الملاحظ لجمع المعلومات من الصف الدراسي وقد عرفها جليكمان بأنها (وسيلة لتنظيم وتسجيل أنماط مختلفة من السلوك الصفية)

وتنقسم أدوات الملاحظة الصفية إلى قسمين رئيسيين هما :

أدوات الملاحظة الخاصة والشاملة : وهي الشائع استخدامها من قبل المشرفين والمشرفات وتعني بتسجيل كل ما يدور في الصف وتفيد في اعطاء صورة عن أداء المعلم بشكل عام

نموذج (١) الملاحق

وأدوات الملاحظة المقننة والهدف منها التركيز على جانب معين من الأداء مثل مهارة إلقاء الأسئلة أو التفاعل اللفظي فأحيانا يحتاج الملاحظ إلى أرقام لتكرار سلوك ما ، وأحيانا يحتاج لمعلومات نوعية تتعدى الأرقام لتصف نوعية السلوك فالهدف من الملاحظة هو الذي يحدد أداة الملاحظة .
نموذج (٢) الملاحق

تضمنت الأداة النوعية في مجال الأساليب الإشرافية المعيار الأول : الزيارة الصفية ومن مؤشراتها توظيف أدوات لتشخيص أداء المعلم ٣/١/١

ومنها الملاحظة المقننة

أشهر أدوات الملاحظة المقننة هي :

أداة فلاندرز لملاحظة و تحليل التفاعل الصفية .

أداتا ويثول ورايت ستون لملاحظة وتحليل التفاعل العاطفي / الاجتماعي .

أداة سولومون لتصنيف السلوك المثير للتصور الإدراكي .

أداة غالوي لملاحظة و تحليل التفاعل غير اللفظي

أداة كوونن لملاحظة و تحليل تفاعل سلوك الإدارة و الانضباط الصفي .

أداة براون لكشف التوافق بين ممارسة المعلم و فلسفته التربوية .

جدول رييل – شولتز لكشف التناغم بين سلوك المعلم و أهدافه التربوية يمكن للملاحظ أن يختار إحدى الأدوات الآتية :

- ١ . الكتابة الوصفية فيصف كل ما يدور في الصف
- ٢ . التسجيل الصوتي فيسجل كل ما يدور في الصف ويمكن تكرار الاستماع اليه
- ٣ . التصوير بالفيديو وهاتان الاداتان تحتاج الى أدوات مساعدة للتصنيف
- ٤ . التسجيل الوصفي لسلوك معين ويستخدم حينما يريد المشرف تتبع جانب واحد من جوانب التدريس فيصفه كما حدث ومنها :

أ . الخرائط البصرية فيستخدم الرسم بدل الكلمات فيرسم شكلا يصور اماكن الطلاب ويبدأ برسم خطوط أو أسهم عليه ويستخدم مثلا في تتبع توزيع الأسئلة أو تتبع استخدام المعلم مساحة الفصل . نموذج رقم (٣) الملاحق

ب . قوائم التتبع بحيث يضع الملاحظ فقرات تصف السلوك الملاحظ ويحدد

مدى تحقيق المعلم لتلك الأوصاف مع ضرورة وجود حقل للتعليقات

نموذج رقم (٤) الملاحق

ج . المقاييس يتتبع الملاحظ سلوك المعلم في جانب من الجوانب ويحدد

درجته . أي يقدر كل ممارسة . نموذج رقم (٥) الملاحق

د.تتبع التكرار يقوم الملاحظ بتتبع سلوك معين يقوم به المعلم داخل الصف

ويقسم سلوك المعلم إلى لفظي وغير لفظي ويضع خط صغير في الحقل

المناسب يشير الى حدوث السلوك . نموذج رقم (٦) الملاحق

كما أن هناك الكثير من أدوات الملاحظة الصفية مثل :

(أداة تتبع مشاركة الطلاب – أداة تحليل طرح الأسئلة – أداة قياس مهارات

طرح الأسئلة – ملاحظة توزيع الأسئلة – ملاحظة طريقة استخدام المعلم

لمساحة الفصل – أداة قياس وضوح الدرس) وغيرها

كما تضمنت المؤشرات لتصنيف المعلمين والمعلمات الى فئات ٢/١/١
ومن أدوات التصنيف ما يلي :

- المقابلة .
- قياس التفكير التجريدي والدافعية .ولها أداة خاصة
- بيانات المعلمة (سنوات الخبرة – تدرجها في تدريس المراحل – خبراتها التعليمية – المؤهل – مستجدة – منقولة)
- ملف البروتفوليو.
- نتائج الطالبات .
- سجل الزيارة ومادون فيه من ملاحظات حول أداء المعلمة .
- مرئيات مديرة المدرسة حول أداء المعلمة مع وجود شواهد
- استطلاع رأي الطالبات .

المعيار الثاني

ثانيا :الدروس التطبيقية model leson

هي درس واقعي يعده وينفذه مشرف تربوي أو يعده المشرف وينفذه معلم متميز من اجل عرض أو تجريب طريقة تدريسية فعالة أو عرض توظيف مفيد للتقنية وذلك امام مجموعة من المعلمين ،

ويتطلب من المشرف/ة هنا أن يكون مسبقا قد حدد قائمة بالمعلمات ذوات الخبرة المتميزة ، توفير المشورة والدعم لمنفذ الدرس في مرحلة التخطيط والتصميم وفي اختيار المصادر والتجهيزات .

وقد اشير في الأداة النوعية على أن عدد المستفيدين من المعلمين المسنين يمثل ١٠% .

ان يكون التوثيق باحدى الوسائط المرئية والمسموعة ،او تقرير اللقاء البعدي . التغذية الراجعة بمتابعة أثر الخبرة على أداء المعلمين الذين حضروا .
(دليل مفاهيم الإشراف التربوي)الادارة العامة للإشراف

المعيار الثالث

ثالثا : الورش التربوية

تقدم الورش التربوية الفرصة للمعلمين للتعلم من الخبراء ومن زملائهم وتعد هذه الجلسات المهنية في فترات زمنية قصيرة عادة ، تتضمن الورش في معظم الاحيان نشاطات عملية يقوم بها المشاركون لتجريب افكار حديثة ، أو تطبيق مواد تربوية جديدة وقد تصحبها حلقات نقاش تركز على التشارك في المعرفة .

وقد تضمنت أداة الإشراف النوعي عدة اسئلة للتحقق منها :

س هل جرى تنفيذ الورش بمواصفات الحد الأدنى الجيدة ؟

س هل هناك ما يدل على أثار للورش في تحسين أداء المعلم / المعلمة ؟

ولتحقيق ما سبق لابد للمشرفة الامام بما يلي :

أسلوب تنفيذ الورشة التربوية :

ينبغي للمسؤول عن تنفيذ هذه الاستراتيجية فهم عدد من الخطوات الأساسية وهي:

- تحديد الأهداف بوضوح .
- الاتصال بالمشاركين والاتفاق معهم حول أهداف الورشة .
- تحديد دور قائد الجلسة والذي ينبغي أن يكون مصدر للخبرة ، وأن يقدم معلومات واستشارات تربوية تسهم في تعلم المشاركين
- تحديد الجدول الزمني وشكل المجموعات مثلا (من الساعة ٨ صباحا إلى الساعة ١٠ صباحا) وكذلك عدد مرات انعقادها مثلا (يوم الأحد من كل أسبوع)
- يمكن أن تكون بشكل تعاوني من جميع المشاركين ، أو بشكل ثنائي بحيث يستفيد كل معلم من زميله ، أو تكون بين القائد والمجموعه .
- تقسيم المشاركين الى مجموعات صغيرة لا يزيد اعضاء كل مجموعة عن (٦) ولا يزيد عدد المجموعات عن (٥)
- تقويم الورشة (المشغل) زمتابعته واستثمار نتائجه في التخطيط لبناء ورش تربوية مستقبلا (الطعني ٢٠٠٥م ، عريفج ٢٠٠٤م)

متطلبات التطبيق : ينبغي توافر عدد من المتطلبات هي :

- معرفة متقدمة أي لا بد من وجود شخص أو مجموعة أشخاص قادرين على تقديم المعرفة أو المهارات الحديثة ، ويكونون على الأقل _ قادرين على الوصول إلى معرفة الخبراء المتعلقة بالموضوع المستهدف .
- يمكن أن تكون الورش أثناء وقت الدوام الرسمي وذلك من خلال

التنسيق مع مدير المدرسة حول الجدول الدراسي كي يتلائم مع وقت الورشة . ويمكن أن تكون خارج وقت الدوام .

خطة الورشة ومنهجها :

- ينبغي أن يعرف المشاركون ماهية المحتوى الذي سوف يتعلمونه ، وكذلك التعرف على المعلومات أو المهارات اللازمة للمشاركين قبل تعلم المحتوى الجديد .
- الاتصال بمصادر المعلومات وموادها . ن تتوفر المواد اللازمة من كتب طلاب أو خطط دراسية أو أعمال طلاب وفق لمحتوى الورشة .
- الحوافز: ينبغي أن يكافأ المشاركون في الورشة من خلال تقديم الحوافز مثل الشهادات أوو المسؤولين أو أن تضاف نقاط إيجابية الى ملفاتهم .

(اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية) سلسلة التتقيف التربوي (١)

- **اللقاءات التربوية الجماعية المخطط لها :** وهي نقاشات منظمة حول موضوعات مهنية وتربوية وعلمية لرفع المستوى العلمي للمعلمين ويجب أن تكون هذه اللقاءات منظمة حتى لا تتحول إلى كلمات لا هدف منها .
- أن تكون موضوعاتها ضمن احتياج المعلمين .
- يحدد الهدف من اللقاء وزمنه ومقره وهدفه .
- لا بد من قياس أثرها على المعلمات المستفيدات
- كتابة توصيات للقاء كمخرج .

وقد نظمت الأداة النوعية عدد المستفيدين من اللقاءات التربوية و يمثل ٤٠% من معلمات المشرف/ة.

الفئة الأولى بالرعاية: ويراد بها (المعلمة ذات المستوى المتدني – والمستجدة – والمنقولة)

- لابد من وضع خطة علاجية تبني على اساس تشخيصهن ومعرفة مآلهن من احتياج مع التنوع في ادوات التشخيص
- تنفيذ اربع زيارات لهن على مدار العام الهدف منها التشخيص ومتابعة أثر التدريب.
- أن تتضمن الخطة عدة برامج وفق الاحتياج
- أن تتنوع الاساليب المستخدمة للعلاج
- يمكن قياس مستوى التفكير التجريدي والدافعية لدى المعلمة لمعرفة اسباب القصور والضعف .
- المبادرة بمتابعتهن حتى لاتتأثر الطالبة بما لدى المعلمة من ضعف أ وقصور
- الحاقهن بالبرامج التدريبية المعدة لهن على أن يخصص لكل فئة ثلاث برامج كل برنامج ثلاث أيام وفق ما نصت عليه منظومة الأداء الاشرافي
- التنوع في البرامج المقدمة لهذه الفئة فمثلا اليوم الأول زيارة صفية واليوم الثاني حضور درس تطبيقي واليوم الثالث لقاء تربوي
- ضرورة أن يتم استهدافهم ببرامج من مدير المدرسة والوكيلة
- وضع خطة مع مديرة المدرسة لمتابعتهن ومتابعة أثر التدريب ،

استراتيجيات التدريس

- يعرف زيتون (٢٠٠٣ م ص) استراتيجيات التدريس على أنها طريقة التعليم والتعلم المخطط أن يتبعها المعلم داخل الصف الدراسي .
- وينبغي على المشرف أن يخطط مع معلميه على تنفيذ (٢٠) استراتيجيات كما ورد في الأداة الكمية والنوعية .
 - أن يزود معلميه بقائمة بالاستراتيجيات المخطط تنفيذها
 - أن يناقش المعلمين حول معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها ومنها :

١ . المرحلة التعليمية التي يعلم فيها

٢ . مستوى المتعلمين ونوعيتهم

٣. الهدف المنشود من التدريس .
٤. طبيعة المادة (المحتوى)
٥. نظرة وفلسفة المعلم للعملية التعليمية التعليمية
٦. أن تلبي ميول واهتمامات وحاجات المتعلمين
٧. أن تتناسب مع عدد المتعلمين
٨. أن تكون مرنة وقابلة للتطوير إذا دعت الحاجة
٩. أن تكون اقتصادية في التكلفة والوقت

هناك عناصر رئيسية تتألف منها أي استراتيجية ، وعلى المعلم أن يكيف طرائقه لتحقيق كل عنصر حسب معطيات الموقف .

إن أي استراتيجية تعليمية ينبغي أن تتضمن العناصر الآتية:

١. أنشطة قبلية تتعلق اساسا بتهيئة المتعلمين وإثارة دافعيتهم للتعلم.
٢. تحديد طرق تقديم المعلومة هل ستكون حوار بين المعلم والطلاب ، أو ستكون على صورة تعلم تعاوني ، أو ذاتي ، أم مزيج من ذلك
٣. تحديد أوجه مشاركة الطلاب وتشمل تحديد الأنشطة التي تزيد من فرص مشاركة الطلاب في الدروس .
٤. التقويم : ويشمل أدوات التقويم التي سيتم استخدامها للوقوف على نواتج التعلم .
٥. المتابعة : تقديم أنشطة علاجية أو إثرائية نتيجة لأداء الطلبة في التقويم البعدي .

وهنا نطرح سؤال هام

س كيف يمكن قياس أثر أساليب الإشراف التربوي ؟

- من خلال التقييم الذاتي الذي يقوم به المعلم/ة ذاته/ا .
- قياس من قبل المشرف/ة التربوي/ة أو المدير ويتم من خلال مقارنة التطور الذي حدث عند المعلم/ة خلال فترة زمنية محددة ،
- أن يكون التقييم من قبل الطلاب فقد أشارت الدراسات الى أن الطلاب يمكنهم أن يساهموا بفاعلية في تقييم معلمهم (استطلاع رأي)

التوصيات

١. تدريب المشرفات عن طريق مختصين على كيفية استخدام أدوات الملاحظة والتشخيص وإقامة ورش تدريبية حول ذلك .
٢. اقتراح حوافز للمعلمات اللاتي ينفذن الدروس التطبيقية وأن تعطى نقاط قوة في الأداء الوظيفي .
٣. تخفيض عدد المعلمات المسندات لكل مشرفة لتتمكن من المتابعة الدقيقة وبناء خطط للتطوير .
٤. اشتراك معلمات أكثر من مشرفة في ورش العمل واللقاءات لاسيما إذا كان لديهن نفس الاحتياج .
٥. تكثيف البرامج التدريبية للمشرفات حول التخطيط من مدربين مختصين .
٦. تنفيذ ورش عمل ولقاءات تبادلية بين مكاتب التربية والتعليم للاستفادة من آلية تطبيق المنظومة .
٧. تصميم مؤشرات خاصة بمشرفات كل تخصص .

ملاحق



برنامج تقويم الأداء الإشرافي لمشرفي ومشرفات التربية الإسلامية
ورقة عمل بعنوان (منظومة قيادة الأداء الإشرافي وأدوارها في تنظيم وتطوير أداء المشرف/ة التربوي/ة وتحسين أداء المعلم/ة)

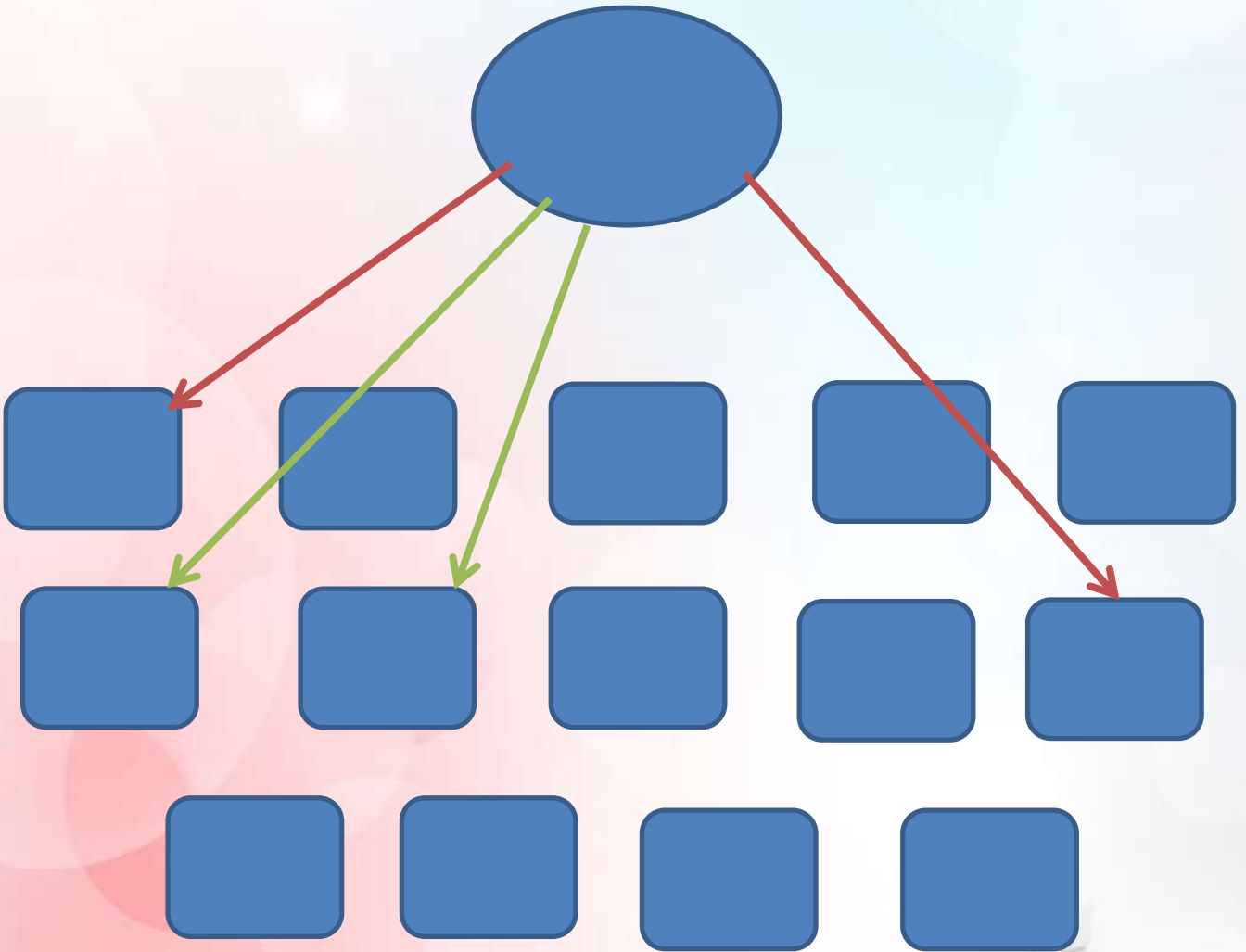
نموذج

أداة قياس وضوح الدرس

العنصر	موجود	غير موجود	ملاحظات
اطلاع الطلاب على أهداف الدرس			
تقديم منظم متقدم للدرس			
تشخيص المعلومات السابقة لربطها بالدرس الجديد			
اعطاء توجيهات بشكل واضح			
معرفة مستوى أداء الطلاب والتدريس بشكل مناسب لهذا المستوى			
استخدام الأمثلة والعروض للتوضيح			
تقديم ملخ في نهاية الدرس			

نموذج

الخرائط البصرية



نموذج

قوائم التتبع

ملاحظات	الاستجابة			العنصر
	غير مناسب	لا يوجد	يوجد	
				التأكد من الفهم

للاستزادة / اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية / سلسلة التثقيف التربوي (١)



نموذج

تتبع التكرار

م	اعطاء معلومات	طرح اسئلة	اعطاء إجابة	ثناء	تعليمات	نائب
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						

يقوم الملاحظ بتتبع سلوك معين يقوم به المعلم داخل الصف ويقسمه الى لفظي وغير لفظي ثم تقسم كل فئة الى فئات أصغر قابلة للعد ويضع خط صغير في الحقل المناسب يشير الى حدوث السلوك .

المراجع :

- بن سلمة د. منصور عبد العزيز- الزغبى أ محمد بن عبد الله - عبد الكريم د. راشد بن حسين - القاسم وجيه قاسم (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية - سلسلة التنقيف التربوي (١) .
- الادارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٧هـ) دليل مفاهيم الإشراف التربوي .
- نشوان يعقوب - الادارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق - دار الفرقان
- فيفر ايزابيل - دنلاب جين مترجم - الإشراف التربوي على المعلمين - دليل تحسين التدريس
- مكي حنان محمد حسين - تطوير القيادات التربوية (تمهين الإشراف)
- الطعاني د. حسين أحمد - الإشراف التربوي (مفاهيمه . أهدافه . أسسه . أساليبه)
- مرزا د. هنية محمود - مرزا د. هند محمود -الجماعي أ. ريم أحمد أبحاث الإدارة والإشراف التربوي .
- البابطين أ.د عبد العزيز عبد الوهاب - اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي
- الخطيب د.رداح - الخطيب د. أحمد - الفرج د. وجيه - الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)
- صنيان محمد - استراتيجية لمستقبل التربية والتعليم (التعليم والعمل)
- لجنة من خبراء اليونسكو - التخطيط التربوي -نظرة عامة الى المشكلات والتوقعات.
- حافظ محمد على - التخطيط للتربية والتعليم -الدار المصرية للتأليف والنشر.
- بن دهيش - د. خالد عبدالله / الشلاش د. عبد الرحمن سليمان / رضوان د. سامي عبد السميع - الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)
- الشهري ظافر محمد (تقييم الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية) بحث مكمل للحصول على درجة الماجستير في التربية
- حبيب ليلي عمر ورقة عمل (آلية تفعيل استراتيجيات تدريس التربية الإسلامية) ضمن المشروع الشامل للمناهج مشاركة في اللقاء السابع لرؤساء أقسام التربية الإسلامية .
- مواقع عديدة على الشبكة العنكبوتية من أهمها - المكتبة الرقمية العالمية . المكتبة الالكترونية العربية . - مكتبة الملك عبد الله الرقمية .

الفهرس

م	المحتويات	الصفحة
١	العنوان	١
٢	المقدمة	٢
٣	تعريف قيادة الاداء ومحاور الورقة	٣
٤	أدوات مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية والنوعية وأدوارها في تنظيم وتطوير أداء المشرف/ة التربوي/ة.	٤ - ٨
٥	فعالية الاساليب الإشرافية في تجويد أداء المعلم/ة	٩ - ١٧
٦	التوصيات	١٨
٧	الملاحق	١٩ - ٢٣
	المراجع	٢٤