



إدارة الإشراف والتدريب التربوي  
الورشة التقييمية للمتقدمين للنقل لوظيفة  
مشرف تربوي  
2023 م  
دليل الجلسات النقاشية

---

فريق العمل:

د. ختام عبابنة

مدير إدارة الإشراف والتدريب التربوي

د. مهدي الصمادي

رئيس قسم إدارة أداء الإسناد التربوي

جمعة السعود

مدير مديرية الإشراف والإسناد التربوي

المشرفون التربويون

د. محمد الوقفي، د. جيهان عريفج، صفاء أبوزهرة، د. بشار المطيريين، إبراهيم المومني، د. أسامة أبو الغنم، د. أحمد العنزي

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	العنوان
3	المقدمة
4	الإطار العام للورشة التقييمية
4	محاور الورشة التقييمية
6	البرنامج الزمني لليوم الأول: جلسات النمو المهني
6	نتائج اليوم الأول: جلسات النمو المهني
7	الجلسة الأولى/ النشاط رقم (1/1): التعارف وكسر الجليد
9	الجلسة الأولى/ النشاط رقم (2/1): الاتصال والتواصل
11	ورقة عمل (2/1)
13	نشرة رقم (2/1)
15	الجلسة الأولى/ النشاط رقم (3/1): التخطيط التربوي
17	ورقة عمل (3/1)
18	نشرة رقم (3/1) (أ)
21	نشرة رقم (3/1) (ب)
22	الجلسة الثانية/ النشاط رقم (4/1): المعلم الفعال
24	ورقة عمل (4/1)
25	نشرة رقم (4/1)
31	الجلسة الثانية/ النشاط رقم (5/1): المشرف التربوي الفعال
33	ورقة عمل (5/1)
34	نشرة رقم (5/1)
36	الجلسة الثانية/ النشاط رقم (6/1): الأدوات والنماذج الإشرافية
38	ورقة عمل (6/1)
39	نشرة رقم (6/1) (أ)
40	نشرة رقم (6/1) (ب)
43	البرنامج الزمني لليوم الثاني: المهمة التطبيقية التقييمية/ تنفيذ موقف عملي
44	نتائج اليوم الثاني: المهمة التطبيقية التقييمية/ تنفيذ موقف عملي
45	المهام التي سيكلف بها المشاركون لتنفيذها في اليوم الثاني
47	قائمة المصادر والمراجع
48	ملحق (1): الأدوات والنماذج الإشرافية
58	ملحق (2): أعمدة الإشراف السبعة
61	ملحق (3): منهجية كايزن
65	أسس إدارة الورشة
67	معايير التقييم للمتقدمين بطلبات النقل إلى وظيفة مشرف تربوي
69	نموذج التقييم
70	نموذج تفرغ علامات التقييم

المشرف التربوي ركنٌ مهم في النظام التربوي، فهو من القادة التربويين في الميدان الذي يوظف رؤية ورسالة النظام التربوي، ومن خلاله يتم تطبيق المشاريع التنموية والتطويرية المختلفة، وقد أولت وزارة التربية والتعليم أهمية كبرى لدوره وتطوير أدائه وحسن اختياره، ومن هنا فقد تم العمل على تنظيم العمل الإشرافي المتمثل في أسس اختيار المشرف التربوي وإصدار وثيقة العمل الإشرافي وتنظيم أعمال المشرف بهدف النهوض بالعملية التعليمية بما يخدم الميدان التربوي من جهة الأدوار المناطة به عبر أدواره الإدارية والفنية التخصصية.

لذا جاء اختيار المشرف وفق شروط ومتطلبات محددة منها، وخضوعه لسنة تجريبية وورشنة تقييم، وهذه الخطوات وغيرها تهدف بشكل مستمر على تأهيل كادر إشرافي قادر على أداء الأدوار التربوية بكل فاعلية وكفاءة.

وتعد الورشة التقييمية مرحلة من المراحل المهمة في اختيار المشرف التربوي؛ حيث تمنح المتقدمين فرصاً لعرض آرائهم حول قضايا تتعلق بالقيادة التربوية والعمل الإشرافي ودور المشرف التربوي، وتوفر لهم فرص النمو المهني، إضافة إلى إبراز إمكاناتهم ومهاراتهم الشخصية والمهنية كقادة مستقبليين، وذلك من خلال جلسات نقاشية تتمحور حول عدد من المواضيع التربوية يقوم على إدارتها ميسرون من القادة التربويين ذوي الخبرة والكفاءة من خلال حالات دراسية وطرح مستجدات وقضايا تربوية.

كما تتضمن الورشة التقييمية تنفيذ موقف عملي مصغر يحضّرها المشاركون بنفسه بالتعاون مع الميسر، ويتم تقييم المشاركون من خلال رؤية جماعية لمجموعة من المقيمين المختصين ضمن معايير محددة تتضمن مؤشرات تتناول المهارات الشخصية والمهنية وعمل الفريق وتبني التغيير والقرار المبني على البيانات وغيرها من المؤشرات.

ويأمل فريق العمل أن تسهم الورشة التقييمية بالتنمية المهنية وتعزيز معارف المشاركين فيها ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية وتمكين الوزارة من اختيار المتميزين لهذه المهمة المحورية في العمل الإشرافي.

## الإطار العام للورشة التقييمية

### الهدف العام للورشة:

- الكشف عن الاستعداد المهني والشخصي للمشاركين لمتطلبات وظيفة مشرف تربوي.

### الأهداف الخاصة:

- التنمية المهنية للمشاركين في مجالات: الاتصال والتواصل، التخطيط التربوي.
- قياس قدرة المشاركين في مهارات المعلم الفعّال.
- قياس قدرة المشاركين في مهارات العمل الإشرافي الفعّال.
- قياس امتلاك المشاركين للمهارات الشخصية.

- قياس فهم المشاركين للأدوات والنماذج الإشرافية.
- قياس قدرة المشاركين في تنفيذ موقف عملي مصغر.

#### محاور الورشة التقييمية:

#### اليوم الأول (المحور الأول): جلسات النمو المهني

يتم تقديم هذا المحور على شكل أنشطة نقاشية يديرها الميسر، ويتيح من خلالها المجال للمشاركين بالتفاعل في الأنشطة وإبراز مهاراتهم الشخصية والمهنية ومعارفهم واتجاهاتهم. ويتضمن المحور جلستين يتم من خلالهما مناقشة الآتي:

- مهارات الاتصال والتواصل والتخطيط التربوي ومهارات المعلم الفاعل.
- مهارات المشرف التربوي الفعّال
- أدوات ونماذج الإشراف التربوي
- تقييم أداء المشاركين

#### اليوم الثاني (المحور الثاني): حضور وتنفيذ موقف عملي

يُقدّم هذا المحور على شكل موقف عملي يديره المعني من المشاركين بإشراف الميسر، ويتم تقييم الأداء من لجنة التقييم المكلفة، بحيث يخصص لكل مشارك ما لا يزيد على (10 دقائق) وسيقوم كل مشارك بتقديم موقف عملي (تدريس- إشراف - مهمة كتابية أو أدائية)، بحيث تتناول هذه المواقف محاور في العمل الإشرافي وقضايا الميدان التربوي المتعلقة به، مثل: (الإشراف التربوي، التعامل مع قضايا الميدان التربوي، مواجهة تحديات الميدان التربوي والتعامل مع التقارير وكتابتها). بحيث تحدد المهمة لكل مشارك في اليوم الأول.

#### البرنامج الزمني لليوم الأول (جلسات النمو المهني)

اليوم	الجلسة	رقم النشاط	عنوان النشاط	زمن النشاط
الأول	الأولى	1-1	التعارف وكسر الجليد	(40) دقيقة
		2-1	الاتصال والتواصل	(45) دقيقة
		3-1	التخطيط التربوي	(45) دقيقة

(30) دقيقة	استراحة		الثانية
(45) دقيقة	المعلم الفعّال	4-1	
(50) دقيقة	المشرف التربوي الفعّال	5-1	
(45) دقيقة	الأدوات والنماذج الإشرافية	6-1	

#### نتائج اليوم الأول: جلسات النمو المهني

- إظهار التعارف بين المشاركين والمشاركات.
- بناء قواعد السلوك للورشة والاتفاق عليها.
- التعرف إلى عناصر الاتصال والتواصل وأهميته.
- التعرف إلى التخطيط (مفهومه، أهميته، أنواعه).
- كتابة خطة إجرائية.
- التعرف إلى مهارات المعلم الفعّال.
- التعرف إلى مهارات المشرف التربوي الفعّال وأدواره.
- التعرف إلى الأدوات والنماذج الإشرافية.

**التهيئة والتحفيز:** يمهد الميسر للجلسة من خلال التعريف بنفسه وبالمقيمين ويقدم لفكرة الورشة ومراحلها بشكل عام (جلسات النمو المهني، المهمة التطبيقية التقييمية/ تنفيذ موقف صفي) ويحث المشاركين على إبراز كفاياتهم وإمكاناتهم، ويوضح دوره ودور المقيمين والعناصر العامة للتقييم، ويبين الميسر للمشاركين أهمية إبراز أدوارهم وتبادل الحوار والآراء، وأن الهدف من الورشة بالإضافة لعملية التقييم هو التنمية المهنية والتطوير المهني.

**نتاج النشاط:** - إظهار التعارف بين المشاركين.

- بناء قواعد السلوك للورشة والاتفاق عليها.

**التعلم القبلي:** -

**أدوات النشاط:** أوراق Flipchart، أوراق A4، أقلام ملونة.

**مستلزمات النشاط:** شرائح العرض التقديمي

**استراتيجية تنفيذ النشاط:** العمل في مجموعات، المناقشة والحوار.

**إجراءات تنفيذ النشاط:**

- يعطي الميسر كل مشارك رقمًا حسب أعداد المجموعات التي تسعى لتنظيمها، ثم اطلب من كل صاحب رقم الجلوس مع بقية الأفراد الذين يحملون الرقم ذاته.

- يوضّح الميسر للمشاركين أن كل مجموعة تمتلك خبرات متعدّدة، وكثيرة، والمطلوب إعداد "سيرة ذاتية" للمجموعة، خلال عشر دقائق، تبين المهارات التي تمتلكونها، بحيث تتضمن السيرة الذاتية للمجموعة ما يأتي:

- شعارًا للمجموعة.

- المؤهلات والمؤسسات التي التحق بها أفراد المجموعة.

- الخبرات العملية والوظائف.

- مهارات معينة، اهتمامات خاصة، إنجازات رئيسة، منشورات لأفراد المجموعة.

- سنوات الخبرة: من خلال العمل الجماعي، تجمع سنوات خبرة الفريق في كل موضوع فيظهر لنا الجمع مثلاً (30) سنة مجموع خبرات الفريق معلمًا أو مديرًا أو مشرفًا... إلخ.

- تابع عمل المجموعات، مع التأكيد على ما يأتي:

- تنظيم السيرة الذاتية بالطريقة التي يرونها مناسبة.

- كتابة البيانات التي يمكن أن تُبرز هذه المجموعة ككل.

- على كلّ عضو في المجموعة أن يتعاون مع زملائه في تقديم المعلومات الخاصة به.
- يتم احتساب مجموع السنوات لجميع أفراد المجموعة في كل خبرة عمل.
- يمكن تسجيل الوظائف والخبرات في قائمة (فمثلاً: لدينا خبرات في: الإدارة المدرسية، المناهج، البحث... إلخ).
- ينبغي تعليق السّير الذاتية للمجموعات في مكان بارز أمام الجميع.
- يطلب الميسر من المجموعات عرض ما توصلت إليه.
- يطلب الميسر من المجموعات بناء قواعد السلوك للورشة والاتفاق عليها. شريحة رقم (6).

الورشة التقييمية للمتقدمين للنقل إلى وظيفة مشرف تربوي

رقم النشاط: (2/1)

زمن النشاط: 45 دقيقة

اليوم: الأول

الجلسة: الأولى

اسم النشاط: الاتصال والتواصل

التهيئة والتحفيز: يوجه الميسر السؤال الآتي: هل يؤثر الاتصال والتواصل على نجاح العملية التعليمية التعلمية؟ شريحة رقم (7).

نتاج النشاط: التعرف إلى عناصر الاتصال والتواصل وأهميته.

التعلم القبلي:

أدوات النشاط: أوراق A4، أقلام ملونة.

مستلزمات النشاط: نشرة رقم (2/1)، ورقة عمل (2/1)، شرائح العرض التقديمي

استراتيجية تنفيذ النشاط: العمل في مجموعات، المناقشة والحوار.

إجراءات تنفيذ النشاط:

- يعطي الميسر كل مشارك رقمًا حسب أعداد المجموعات التي تسعى لتنظيمها، ثم اطلب من كل صاحب رقم الجلوس مع بقية الأفراد الذين يحملون الرقم ذاته.

- يقسم الميسر مشاركين إلى خمس مجموعات ويعطي كل مجموعة رقمًا من (1) إلى (5).

- يوزع الميسر ورقة العمل (2/1) والتي تحتوي شكلاً معين على أحد أفراد المجموعة.

- يقوم المشاركون بوصف الشكل لباقي المجموعة دون اطلاعهم عليه.

- اطلب من كل مجموعة رسم الشكل كما وصفه أحد المشاركين.

- بعد الإنتهاء من الرسم تقوم كل مجموعة بعرض رسوماتهم النهائية

- ثم تتم المقارنة بين رسومات المجموعات مع الشكل الأصلي.

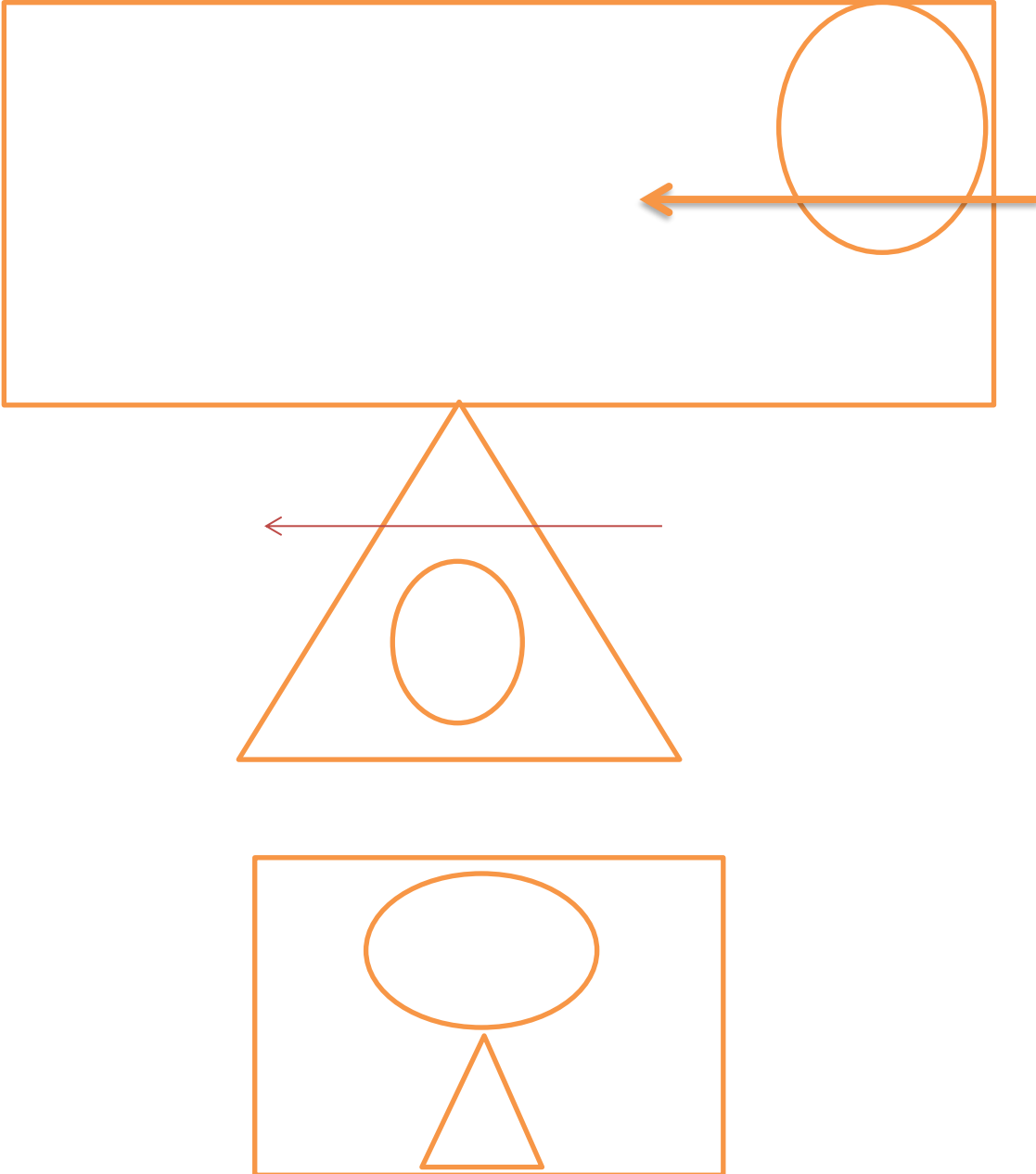
- إجراء نقاش مع المجموعات عن سبب الاختلاف في الرسومات والتوصل إلى عناصر الاتصال والتواصل. شريحة رقم (8).

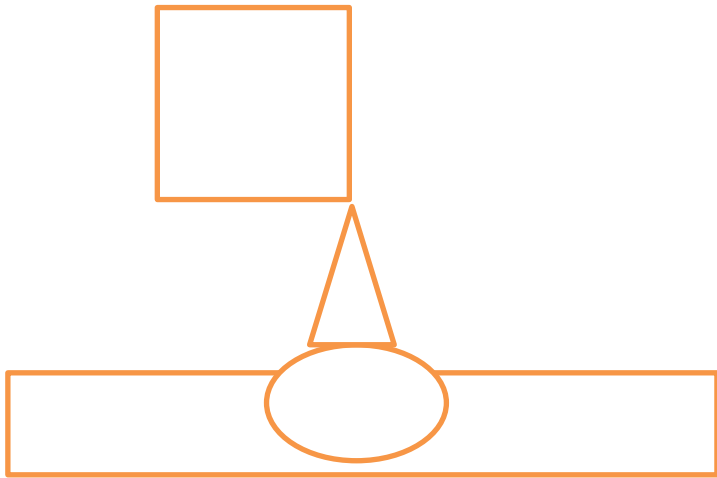
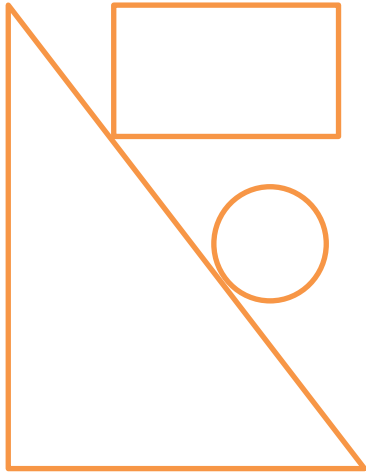
- يوزع الميسر النشرة (2/1) ويطلب من مشاركين تأملها.



ورقة عمل (2/1)

س/لديك الشكل الآتي، حاول مع مجموعتك رسم الشكل من خلال التعليمات التي يعطيها أحد المشاركين:



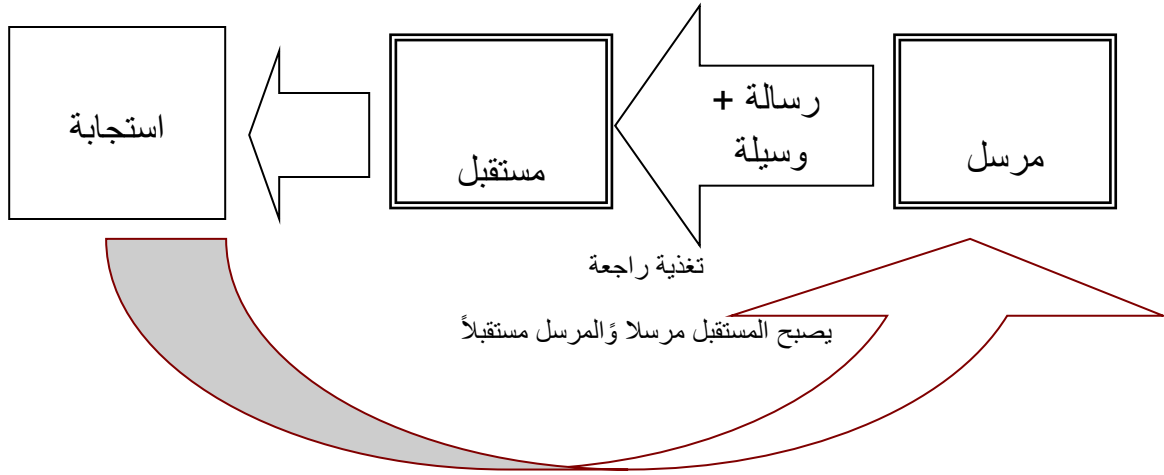


## نشرة رقم (2/1)

### مفهوم الاتصال وأهميته

- الاتصال عملية يتم بها نقل الأفكار والمعلومات والتوجيهات، وما إلى ذلك من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى.
  - الاتصال انتقال الرسالة من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد الإعلام والتفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني
  - الاتصال عملية تفاعلية بين الأفراد.
  - عملية الاتصال حيوية لتناول المشاكل وحيوية لاتخاذ القرار.
  - عمليات التعلم والتعليم نوع من الاتصال.
  - قيادة الآخرين والترابط الاجتماعي وتوارث العادات نوع من الاتصال.
  - جميع أنواع تبادل البيانات والمعلومات.
  - الإعلام وصناعة الإشاعات ومنعها.
  - تنمية العلاقات الشخصية.
  - نقل الأفكار .
- " كلما كان الاتصال مباشراً كان فعّالاً " فكل أنسان مهما كآنت وظيفته لا يستطيع أن يستغني عنها فهي مهمة للطبيب، والمهندس، والمشرف والمعلم، والمحامي. وهي مهمة لدخول الجامعة وللقبول الوظيفي، وللدراسات العليا، فهي إذاً مهمة للجميع وفي مناحي الحياة كافة.
- عناصر عملية الاتصال:

1. المرسل: البادئ بالاتصال.
2. رسالة: يوجهها الشخص (تصاغ في صورة سلوكية) يمكن أن تتحقق عن طريق الاتصال.
3. وسيلة أو (قناة) اتصال: لإيصال الأفكار أو الحقائق أو النشرات... الخ.
4. المستقبل: المرسل إليه.
5. التغذية العكسية (أو الاستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها، وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.



- الاتصال عملية مستمرة.. وتحتاج إلى تغذية عكسية.. للتأكد من وصول الرسالة.
- يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلاً..
- يتأكد المرسل أن الرسالة وصلت المرسل إليه.
- يتأكد المرسل أيضا أن الرسالة فهمت بشكل صحيح أم لا..
- ومتابعة المرسل للاستجابة لرسالته الأولى يجعل الاتصال مستمرا ويؤدي إلى النتائج الصحيحة.

المرجع:

1. مهارات الاتصال والتواصل - وزارة التربية والتعليم - 2007.

الورشة التقييمية للمتقدمين للنقل إلى وظيفة مشرف تربوي

رقم النشاط: (3/ 1)

زمن النشاط: 45 دقيقة

اسم النشاط: التخطيط التربوي

اليوم: الأول

الجلسة: الأولى

التهيئة والتحفيز: يوجه الميسر السؤال الآتي: كم عدد مرات التخطيط التي يقوم بها المعلم؟

نتاج النشاط: - التعرف إلى التخطيط (مفهومه، أهميته، أنواعه)

- كتابة خطة إجرائية

التعلم القبلي: أساسيات البيداغوجيا

أدوات النشاط: ورق صغير - أقلام - حاسوب - جهاز عرض

مستلزمات النشاط: نشرة رقم (أ/3/1) - نشرة رقم (ب/3/1) - ورقة عمل (3/1) - شرائح العرض التقديمي

استراتيجيات تنفيذ النشاط: العمل في مجموعات - الحوار والنقاش

إجراءات تنفيذ النشاط:

- يعرض الميسر شريحة رقم (9)، وي طرح الميسر السؤال الآتي: كم عدد مرات التخطيط التي يقوم بها المعلم؟

- يقوم الميسر بتوزيع النشرة رقم (أ/3/1) على المشاركين.

- يقسم الميسر المشاركين إلى مجموعات.

- يوزع الميسر ورقة عمل (3/1) - على المجموعات.

- يكلف الميسر كل مجموعة بإعداد خطة شريحة رقم (10)، حول موضوع معين من المواضيع الموجودة بالشريحة رقم (11).

- تقوم كل مجموعة بعرض موضوعها والخطة التي تم تنفيذها أمام بقية المجموعات.

- يعرض الميسر شريحة رقم (12) التي تمثل نموذج خاص بخطة الدرس، وضرورة الاطلاع عليها.

ورقة عمل (3/1)

نموذج خطة إجرائية

المجال الرئيس:

المجال الفرعي:

المرقم	النتائج	الأنشطة والإجراءات	مسؤولية التنفيذ	الزمن	الملاحظات
1					
2					
3					

## نشرة رقم (1/3/أ)

### التخطيط للتدريس:

التخطيط تفكير مسبق يتم وضعه وتنظيمه في قالب نظري ويكون قابلاً للتطبيق العملي بشكل مرن.

### أساسيات التخطيط للتدريس:

1. تحليل الأهداف العامة والعمل على صياغتها.
2. تحليل الأهداف التعليمية المراد تحقيقها.
3. العمل على ترتيب الأولويات والعمل على وضعها في قالب منطقي وسيكولوجي.
4. تحديد خبرات المتعلمين السابقة.
5. التعرف على مستوى نضج المتعلمين العقلي.
6. التعرف على الوضع القائم للخطط الموجودة للمادة والتعرف على التعديل أو التغيير المناسب.
7. التعرف على الإمكانيات المادية أو البشرية المتاحة في المدرسة.
8. العمل على تحديد المواد والأجهزة التعليمية المناسبة التي يحتاجها عند التنفيذ.
9. اختيار وتحديد وسائل التقويم.
10. اختيار طرق واستراتيجيات التدريس المناسبة.
11. المرونة عند وضع الخطة لمواكبة أي تطورات أو تغييرات.
12. الشمولية بحيث تكون الخطة شاملة لجميع موضوعات المادة.

### أنواع التخطيط:

- **التخطيط طويل المدى:** يهتم التخطيط طول المدى بتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع، ولذلك فهو يعمل على فترات طويلة بهدف تنمية أفراد المجتمع منذ دخولهم المراحل التعليمية حتى تخرجهم.

وعند القيام بالتخطيط طويل المدى يجب مراعاة ما يأتي:

- ✓ أن تكون المناهج نابعة من الأهداف العامة للمجتمع.
- ✓ أن تكون مرتبطة بالبيئة المحلية ومستوى المتعلمين ونضجهم.
- ✓ التعرف على مستوى المتعلمين.
- ✓ أعداد المعلمين من خلال ايجاد المعاهد والكليات والجامعات.
- ✓ تجهيز الأبنية المدرسية بالأجهزة والوسائل المناسبة.

- **التخطيط متوسط المدى أو السنوي (الوحدات الدراسية):** التخطيط متوسط المدى هو ما يقوم به المعلم لمقرر دراسي كامل او لعام دراسي. ويتم في التخطيط متوسط المدى تنظيم الأنشطة والخبرات التعليمية وجوانب أنماط التعلم المختلفة حول هدف معين من خلال إيضاح مفاهيم علمية مرتبطة ببعضها البعض.

الخطة السنوية عبارة عن مجموعة من الخطط الفرعية تعالج اهداف المادة. ويجب مراعاة ما يأتي عند وضع الخطط السنوية:

- ✓ دراسة المنهج دراسة تحليلية ومتعمقة.
- ✓ أن تكون الخطة مستوحاة من المنهج العام واهدافه.
- ✓ أن تكون الخطة مرتبطة بطبيعة المتعلمين ومستوياتهم.
- ✓ أن يكون المعلم ملم بأهداف الوحدة التدريسية.
- ✓ أن يكون المعلم ملما بطرق واستراتيجيات ووسائل لتدريس المناسبة للمجال التخصص.
- ✓ أن يحدد المراجع والمصادر المختلفة التي يعتمد عليها في بناء التخطيط السنوي.
- ✓ وضع جدول زمني لتحقيق الأهداف واليات التقويم.
- **التخطيط قصير المدى (إعداد الدروس):** يتضمن التخطيط اليومي للدروس. ويهدف التخطيط اليومي الى تحقيق الأهداف الاجرائية السلوكية للمادة.

#### ✓ أهمية التخطيط للدرس:

- يساعد التخطيط على التنظيم والتعديل والتطوير.
- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف السلوكية للعملية التعليمية.
- يساعد المعلم على الثقة بالنفس والبعد عن العشوائية والارتجال.
- يساعد التخطيط المعلم على النمو المهني وزيادة الخبرات.
- يساعد المعلم على اختيار المحتوى وطرق واستراتيجيات وأساليب التدريس المناسبة لكل درس.
- يساعد التخطيط على استغلال الوقت والجهد بالطريقة المناسبة.
- يساعد التخطيط على تطبيق مبدأ الشمولية لجميع موضوعات المادة.

#### ✓ شروط التخطيط لدرس من الدروس:

- أن يكون المعلم على معرفة بأهداف المادة.
- أن يكون الدرس مرتبط بالهدف الاجرائي وبيئة المتعلمين.
- أن يكون المعلم على معرفة بخصائص المتعلمين وقدراتهم.
- أن تكون الخطة مترابطة من حيث اختيار المحتوى وطرق واستراتيجيات التدريس واساليب التقويم.
- أن يكون لدى المعلم المهارة لاختيار المواد المناسبة لموضوعات الدرس.
- أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل اثناء الدرس.
- أن تراعي الخطة الفروق الفردية.
- أن يكون الدرس قابل للتقويم والتغذية الراجعة.



✓ خطوات التخطيط لدرس من الدروس:

- المكونات الروتينية: موضوع الدرس، التاريخ، الزمن، الصف.
- المكونات الأساسية:

- اختيار الأهداف السلوكية.
- اختيار المحتوى.
- اختيار التمهيد.
- اختيار الأنشطة المناسبة.
- اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.
- اختيار طرق واستراتيجيات التدريس.
- تحديد أساليب التقويم المناسبة للدرس.

الأخطاء الشائعة في التخطيط:

- ✓ عدم القيام بالتخطيط مطلقاً.
- ✓ عدم اشمال التخطيط على الأهداف السلوكية.
- ✓ عدم اشمال التخطيط على الخطوط العامة لعملية التدريس.
- ✓ اقتصار التدريس على الإلقاء وعدم تفعيل طرق واستراتيجيات تدريس مختلفة حسب اهداف الدرس.
- ✓ عدم التدرج المنطقي لعملية التدريس.
- ✓ اقتصار الدرس على عناصر التخطيط دون توسع في المعلومات.

المرجع:

- (الغامدي، 1438هـ). طرق تدريس خاصة تربوية إسلامية (2).



التأمل الذاتي:

أشعر بالرضا عن:

.....  
.....  
.....

تحديات واجهتني:

.....  
.....  
.....

اقتراحات لتحسين:

.....  
.....  
.....

(جدول المتابعة اليومي)

اليوم والتاريخ	الشعبة	الحصة	النتائج المتحققة	الواجب البيتي

\*ملاحظة: احتفظ بملف (حقيبة) للأنشطة جميعها وأوراق العمل وأدوات التقويم التي استخدمتها في تنفيذ الدرس. إعداد المعلمين / المعلمات: 01 02

03

توقيع منسق المبحث:

توقيع مدير المدرسة:

توقيع المشرف التربوي :

الورشة التقييمية للمتقدمين للنقل إلى وظيفة مشرف تربوي

زمن النشاط: 45 دقيقة

رقم النشاط: (4 / 1)

اليوم: الأول

الجلسة: الثانية

اسم النشاط: المعلم الفعّال

التهيئة والتحفيز: عد بذهنك إلى الوراثة وفكر، عندما كنت طالباً في المدرسة، من المعلم الذي كان مفضلاً لديك؟ ومن المعلم الذي كنت تتحاشاه وتتجنبه؟

نتائج النشاط: التعرف إلى مهارات المعلم الفعّال.

التعلم القبلي: -

أدوات النشاط: أوراق قلاب، أقلام ملونة.

مستلزمات النشاط: ورقة عمل (4/1)، نشرة رقم (4/1)، شرائح العرض التقديمي

استراتيجية تنفيذ النشاط: العمل في مجموعات، الحوار والمناقشة

إجراءات تنفيذ النشاط:

- يعرض الميسر شريحة العرض رقم (14).
- يوجه الميسر أسئلة للمشاركين وهي:
- هل المعلم الفعّال في المدرسة مهم؟
- ما هي مهارات المعلم الفعّال؟
- هل لتلك المهارات أثر على تعلم الطلاب؟
- يتلقى الميسر الإجابات ويجري حواراً حولها.
- يقسم الميسر المشاركين إلى أربع مجموعات أو كما يراه مناسباً.
- يوزع الميسر ورقة العمل (4/1) على المجموعات.
- يعطي الميسر ورقة قلاب لكل مجموعة.
- يكلف الميسر كل مجموعة مناقشة ما تم تدوينه فيما بينها.
- يطلب الميسر من كل مجموعة الإجابة على ورقة العمل من خلال إعطاء كل فرد من المجموعة مهارة للمعلم الفعّال وأثرها على تعلم الطلاب.
- عرض ما توصلت إليه المجموعات.
- توزيع نشرة رقم (4/1)، والاطلاع عليها.

ورقة عمل (4 /1)

مهارات المعلم الفعّال:

أثر المهارة على تعلم الطلاب	مهارة المعلم الفعّال	الرقم
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7
		8
		9
		10

## نشرة رقم (4/1)

### مهارات المعلم الفعّال

إذا ما أردنا البحث، والتدقيق في صفات، وخصائص المعلم الفاعل، فأنا سنجد العديد منها، ولكن سنحاول فيما يلي الإضاءة على أبرز هذه الخصائص وأكثرها أهمية:

- 1. يمتلك مهارات التواصل العالية:** المعلم داخل الصف هو القائد لفرقة التعليمي، وتعتبر من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع فيها القائد هي مقدرته العالية على التواصل، والتفاعل بشكل جيد مع الآخرين، ولذلك فإن هذه الصفة تجعل المعلم أكثر تمكناً، وأكثر مقدرة على إيصال المعلومات، وتقريبها إلى طلابه.
- 2. يمتلك مهارات الاستماع الجيدة:** التواصل وحده لا يكفي خلال العملية التعليمية، فبعد انتهاء المعلم من إعطاء ما لديه من معلومات، يبدأ بالاستماع لما لدى طلابه من أفكار، واستفسارات، وتعليقات، وهنا تكمن أهمية الاستماع كمهارة عليا يجب على المعلم الفاعل أن يمتلكها.
- 3. يمتلك مهارة التعاون:** التعاون عنصر مرتبط بقوة بمهنة التعليم، فالمعلم لا يجب عليه أن يفعل مهارة التعاون مع طلابه وحسب، بل مع كل ما يحيط به، بدءاً من إدارة المدرسة، والمعلمين الآخرين، والمساعدين، وانتهاءً بطلابه، لأنه ببساطة يعتبر مفتاح النجاح في العمل في البيئة التعليمية هو التعاون.
- 4. يمتلك القدرة على التكيف:** المعلم الفاعل يجب أن تكون لديه القدرة على التكيف الدائم مع بيئة عمله، فهي بيئة دائمة التطور، والتغير، وعلى المعلم تعديل أساليب تدريسه باستمرار، لتناسب المرحلة العمرية لطلابه، والموارد المتاحة لديه، والتغيير المستمر في المناهج الدراسية؛ وذلك ليواكب التطور السريع التقني، والتكنولوجي.
- 5. يمتلك القدرة على المشاركة:** تعتبر المشاركة فناً بحد ذاته، ويختلف شكله تبعاً لاختلاف المرحلة العمرية للطلاب، فالمشاركة في مرحلة رياض الأطفال هي بمحاولة التقرب من الطفل جسدياً، بينما تكون في المرحلة الثانوية تكون بالتفكير المبدع، وإضافة بعض المرح، وتقريب المواد الدراسية لمحاكاة الواقع عند الطلاب. يظهر التعاطف المعلم الفاعل هو الذي يذهب إلى أكثر من إيصال المعلومة المطلوبة، فيهتم بكل طالب بصورة خاصة، كما يظهر اهتمامه العام بمشاكل طلابه وحياتهم، ويظهر تعاطفه، واهتمامه، ويفعل دوره الإيجابي في حياتهم العملية، وبذلك تعود هذه الإيجابية لتثمر في العملية التعليمية.

**6. يتحلى بالصبر:** المعلم الفاعل هو الذي يتحلى بالصبر ليس على سبيل تحمله لتصرفات طلابه، وتبعاتها وحسب، بل يشمل ذلك التحلي بالصبر، الصبر على الزملاء أيضاً، ومن أهم الأشخاص الذين يجب أن يستوعبهم، ويتحلى بالصبر معهم، هم أولياء الأمور، فهم يتعاملون مع تحديات أبنائهم بخبرات سابقة واجهتهم في صغرهم.

**7. يرغب في التعلّم بشكل مستمر:** من المهارات التي يجب أن يتمتع بها المعلم الفاعل هي الرغبة الدائمة في تطوير إمكانياته، والبحث الدائم عن الجديد، سواء أكان هذا التعلّم في صلب اختصاص المعلم نفسه، أم على سبيل تطوير أساليب تدريسه، أم السعي لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتوظيفها في العملية التعليمية.

**8. المعلم الفاعل يحب مهنته:** واحدة من أهم الصفات الجيدة التي يجب أن تكون لدى كل معلم هي حب التدريس، هناك معلمون - للأسف - لا يحبون العمل الذي يقومون بأدائه، وهذا شيء قد يدمر فعاليتهم بشكل أسرع من أي شيء آخر، المعلمون الذين لا يستمتعون بمهنتهم لا يمكنهم أبداً أن يكونوا فاعلين، نعم ربما هناك الكثير من الأمور المحببة وغير المشجعة في مهنة التدريس، وقد تكون صعبة وشاقة بما فيه الكفاية على المعلم الذي يحب مهنته، لكن وقعها عليه يكون أقل بكثير من وقعها على المعلم الذي لا يملك دافعاً ولا حماساً لمهنته، علاوة على ذلك فإن الطلاب أكثر ذكاء مما نتخيل، ويمكنهم؛ تحديد أي معلم غير صادق مع مهنته، أسرع من أي شخص آخر، وهنا تنتهي أي مصداقية قد تكون لدى المعلم.

**9. المعلم الفاعل مهتم بطلابه:** حتى المعلمين الذين يحبون مهنتهم، نجدهم أحياناً يواجهون بعض المتاعب في هذه النقطة ليس لأنهم لا يهتمون، ولكن لأنهم ينغمسون في روتين التدريس يوماً بعد يوم، وينسون أن لطلابهم حياة أخرى خارج المدرسة، أن أخذ وقت للتعرف على الطالب على المستوى الشخصي يحتاج إلى كثير من الوقت والتفاني، ولكن هناك حاجز لا يريد أي معلم تجاوزه كيلا تصبح علاقته بالطالب علاقة شخصية، أن المعلم الفاعل يعرف جيداً كيف يزن الأمور بدقة دون أن يتجاوز ذلك الحاجز، وعندما يشعر الطالب أن معلمه مهتم به حقاً، عندئذٍ لن تكون هناك حدود لما يمكن أن يحققه هذا الطالب.

**10. المعلم الفاعل يتواصل مع طلابه:** إن أفضل المعلمين يبذلون أقصى جهد لديهم من أجل التواصل مع كل طالب لديهم ربما يكون من الصعب معرفة الميول والاهتمامات العامة للطلاب، ولكن المعلمين الاستثنائيين سيجدون حتماً وسيلة ما للتواصل مع طلابهم حتى ولو كان الأمر مجرد تمثيل وادعاء، قد يكون لديك على سبيل المثال طالب ماهر في لعبة

المكعب السحري، يمكنك عندئذ أن تتواصل معه إذا طلبت منه يوماً أمراً بسيطاً - على سبيل المثال كدليل إرشادي يبين كيفية حل المسائل المعقدة - ومن ثم مناقشة ذلك الطالب حوله حتى ولو لم تكن لديك رغبة حقيقية في اللعبة فإن الطالب سيعتقد بأنك مهتم بها وبالتالي يمكنك إنشاء علاقة به.

### 11. المعلم الفاعل على استعداد للابتكار: لا توجد طريقة واحدة لصنع الكعكة بل عدة طرق وصنع الكعكة بطريقة واحدة قد

يكون شيئاً مملاً بالنسبة لكل من المعلم والطالب أن الذي يجعل من التدريس أمراً مثيراً هو أن الصغار يتعلمون بطريقة مختلفة، وأن علينا أن نجد ونستخدم الاستراتيجيات المختلفة وما يسمى بالتعليم المتميز والمتباين لكي نصل إلى كل طالب، وما يصلح مع طالب ما قد لا يجدي نفعاً مع بقية الطلاب الآخرين، ينبغي على المعلمين أن تتوفر لديهم الرغبة الحقيقية ليكونوا مبدعين وقابلين للتكيف في دروسهم، ويفكرون خارج الصندوق ويبتكروا من الأساليب والأنشطة ما يساعد طلابهم على التعلم، أنك أن حاولت أن تدرس كل مفهوم جديد بنفس الأسلوب الذي اعتدت عليه فإن طلاباً قد يفوتهم فهم ذلك المفهوم لأنهم غير معتادين على الفهم بتلك الطريقة.

### 12. المعلم الفاعل محاور ممتاز: كي تصبح معلماً فاعلاً عليك أن تكون محاوراً فاعلاً ومع ذلك في هذا الموضوع فأنت لن

تقصر نفسك على أن تكون محاوراً ماهراً مع طلابك فقط على الرغم من أن هذا أمر لا بد منه يجب أن تكون محاوراً قوياً مع أولياء الأمور ومع أعضاء هيئة التدريس كذلك، وإذا كانت لديك مشكلة أو تعاني صعوبة في التواصل مع أي من هذه المجموعات الثلاث فإن ذلك سيحد من فعاليتك كمعلم.

### 13. المعلم الفاعل استباقي لا يتعامل بردود الأفعال: قد تكون هذه واحدة من أكثر الجوانب صعوبة بالنسبة للمعلم أن

التخطيط والتنظيم المكثف يجعلان مهنتك في نهاية المطاف أقل صعوبة والمعلم الذي يخطط للأمور مسبقاً ويبحث عن الجوانب التي قد تكون لديه مشكلات فيها ويبحث عن حلولها بشكل استباقي، لن يعاني من أي ضغوط مثل ذلك المعلم الذي ينتظر نشوء المشكلات ثم يحاول معالجتها أن تكون استباقياً لا يعني أن تتخلى عن كونك متكيفاً مع الأمور مهما كانت جودة تخطيطك فسوف تكون هناك بعض المفاجآت التي تبرز بشكل غير متوقع، ولكن عندما تكون استباقياً فإن ذلك سيخفض من تلك المفاجآت بشكل كبير ويجعلك أكثر فعالية بشكل عام.

### 14. المعلم الفاعل يكافح ليصبح دائماً أفضل: المعلم الذي يكون راضياً عن كل شيء يفعله هو في الواقع معلم غير فاعل

وأي معلم لا يبحث عن طرق جديدة واستراتيجيات أفضل للتدريس هو معلم غير فاعل ليس مهماً عدد سنوات خبرتك



كمعلم بل يجب عليك أن تتطور دائماً كمعلم، هناك أبحاث جديدة تصدر كل عام، هناك تكنولوجيا جديدة، هناك أدوات تعليمية جديدة يمكن أن تجعل منك معلماً ممتازاً ابحث عن فرص للتطوير المهني وحاول أن تطبق شيئاً جديداً كل عام.

### 15 . المعلم الفاعل يستخدم وسائل تقنية متنوعة في دروسه: شئنا أم أبينا، نحن في القرن الحادي والعشرين، وأنجيل

الطلاب الذي أمامنا قد ولد في العصر الرقمي هؤلاء الطلاب قد انغمسوا في التكنولوجيا واحتضنوها أكثر من أي جيل آخر، ونحن - كمعلمين - أن لم نفعل الشيء ذاته فسنكون في المؤخرة هذا لا يعني أنه ينبغي علينا أن نتخلص من الكتب والدفاتر المدرسية تماماً، ولكن المعلم الفاعل لا يخشى استخدام وسائل تقنية أخرى جديدة داخل حجرات الدرس.

### 16 . المعلم الفاعل يستثير نكاه طلابه: أكثر المعلمين فاعلية هم في الغالب أولئك الذين يعتقد طلابهم أنهم الأكثر صعوبة

هذا لأنهم يتحدثون طلابهم ويدفعونهم أكثر مما يفعل المعلم العادي وهم أولئك المعلمين الذين غالباً ما يكونون غير مفضلين لدى طلابهم، ولكننا فيما بعد - وفي حياتنا المقبلة - نتذكر هؤلاء المعلمين جميعاً ونود أن نشكرهم لأنهم أعدونا جيداً لمواجهة الحياة عندما كنا طلاباً لديهم أن تكون معلماً فاعلاً لا يعني أن تكون سهلاً بل يعني أن تتحدى كل طالب من طلابك وأن تضاعف من وقتك معهم حتى يتعلموا منك أكثر مما يعتقدون أن بإمكانهم تعلمه منك.

### 17 . المعلم الفاعل يفهم المحتوى جيداً: المعلم الفاعل يفهم المادة التي يقوم بتدريسها جيداً ويعرف كيف يشرحها بأسلوب

يفهمه طلابه هناك معلمون لا يعرفون المحتوى بشكل جيد بما فيه الكفاية ليقوموا بتدريسه بفعالية وهناك معلمون هم خبراء حقيقيين في مادتهم لكنهم يعانون في شرحها لطلابهم بشكل جيد ومبسط، أن المعلم الفاعل يفهم المحتوى ويعرف كيف يشرحه لطلابهم قد تكون هذه مهارة من الصعب تحقيقها، لكن المعلمين الذين يستطيعون، يضاعفون من درجة فعاليتهم كمعلمين.

المراجع:

[https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5\\_%D8%AA](https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5_%D8%AA)

<https://www.manhal.net/art/s/19416>

التهيئة والتحفيز: يوجه الميسر السؤال الآتي: من هو المشرف التربوي المفضل لديك؟ ثم يطرح سؤالاً يليه: ما هي المهارات التي

يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي في القرن الحادي والعشرين؟ شريحة رقم (15).

نتاج النشاط: التعرف إلى مهارات المشرف التربوي الفعّال وأدواره.

التعلم القبلي: الاتصال والتواصل، التخطيط التربوي، مهارات المعلم الفعّال.

أدوات النشاط: أوراق A4، أقلام ملونة.

مستلزمات النشاط: نشرة رقم (5/1)، ورقة عمل (5/1)، شرائح العرض التقديمي.

استراتيجية تنفيذ النشاط: العمل في مجموعات، المناقشة والحوار.

إجراءات تنفيذ النشاط:

- يعطي الميسر كل مشارك رقمًا حسب أعداد المجموعات التي تسعى لتنظيمها، ثم اطلب من كل صاحب رقم

الجلوس مع بقية الأفراد الذين يحملون الرقم ذاته.

- يقسم الميسر المشاركين إلى سبع مجموعات، ويعين منسق للمجموعة.

- يوزع الميسر ورقة العمل (5/1) التي تحتوي جدولًا معينًا على منسق المجموعة/ شريحة رقم (16).

- يقوم المشاركون بمناقشة الدور المحدد للمشرف التربوي وكتابته على جدارية.

- بعد الانتهاء من الرسم تقوم كل مجموعة بعرض الجداريات ومناقشتها.

- بعد الانتهاء من ذلك يطرح الميسر سؤالاً: هل سمعتم بالتوجيه الإرشادي؟

- بعد استقبال الإجابات يقوم الميسر بعرض الشريحة رقم (17) التي توضح مهارات التوجيه الإرشادي التي يجب

أن يتحلّى بها المشرف التربوي.

- يوزع الميسر النشرة رقم (5/1) ويطلب من المشاركين تأملها.

### ورقة عمل (5/1)

من خلال منسق المجموعة يقوم الميسر بتوزيع المشاركين في سبع مجموعات، تتناول كل مجموعة دور من أدوار المشرف المساند:

المهام					الدور	المشرف المساند
					ميسر	
					مساند تكويني	
					مساند تربوي	
					مستشار	
					مقيم	
					مرشد	
					حكيم	

مهارات المشرف التربوي وأدواره

هناك العديد من الوظائف القيادية في العملية التعليمية ومن أهمها مهنة الإشراف التربوي؛ فهي من أهم المهن التي تطورت مع تطور المنظومة التعليمية، ذلك أن المشرف التربوي الذي لا يبدُ أن تتوافر فيه بعض الشروط المهمة التي تؤهله لأداء وظيفته، وهي شروط وصفات تتعلق بشخصيته واستعداده المهني والعلمي وطريقة تعامله مع الآخرين وقدراته العقلية والجسدية، وقدرته على تحمل مسؤولية هذا المنصب القيادي، بالإضافة إلى بعض الأمور الأخرى، مثل: تحليه بالصبر والشجاعة وقوة الإرادة على أداء عمله ووصوله إلى النتائج مع زملائه من معلمين ومديري المدارس.

وتكمن أهمية المشرف التربوي فيما يقدمه للمجتمع التربوي من خبرات وفلسفة تربوية، مراعيًا في ذلك التطورات في علوم التربية والتعليم؛ حيث أصبح المشرف يمارس أدوارًا متعددة، فهو مقيم ومستشار وحكيم... الخ.

مهام وأدوار المشرف التربوي المساند:

المهام						الدور
يلخص النتائج	يشجع المشاركة والتفاعل	يدبر الوقت	يوضح ويقدم الأمثلة	يطرح الأسئلة	يقود النقاش	ميسر
يجيز المهارة	يتدخل للتعديل	يراقب التنفيذ	يستعرض الخطوات	يجزئ المهارة إلى خطوات	يستعرض المهارة	مساند تكويني
يهتم بما لدى المتدرب	يساعد المتدرب على الإفصاح عما اكتسبه	يقوم بالمدخلات الملائمة	يراقب اكتساب الخبرة	يقدم الدعم	يوفر شروط الخبرة	مساند تربوي
يحتاج إلى: الاستدراج، كسر الجليد، إدارة الصمت، طرح الأسئلة، التلخيص والتوضيح	يقدر التبعات	يبين البدائل	يوفر بيئة آمنة للتعبير	ينشئ الارتباطات	يشرح السياق	مستشار
يستخدم التقييم لإثارة الدافعية	يتحاور حول نتائج التقييم	يبين مدى التقدم ويقدم التغذية الراجعة	يساعد على التعرف على الحاجات التطويرية	يبين نقاط القوة	يساعد على التقييم الذاتي	مقيم
يمكن الاتصال به	يوفر الثقة	صديق يشارك النجاح والفشل	يقدم النصيحة النابعة من الخبرة ويرشد إلى التنمية المطلوبة	يقدم الدعم بدون حكم قيمي		مرشد
يعرف لمن يتوجه عندما يتجاوز الأمر قدراته	واقعي يأمل بالممكن	مهني لا ينساق	مدرك للحدود والطاقت	متعاطف		حكيم

المشرف التربوي

مهارات التوجيه الإرشادي:

تعدُّ مهارات التوجيه الإرشادي ضرورة لكل قائد تربوي، لمساعدته في كسب ثقة العاملين، ولتعزيز تبادل الخبرات، وتطويرها، وبناء شراكة مبنية على المهنية، والخبرة، والمعرفة بدلاً من السلطة، والتعليمات، والمراقبة، والتفتيش، مما يساعد في إيجاد حلول واقعية للمشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتتضمن مهارات التوجيه الإرشادي

كل من الاستماع، وطرح الأسئلة النوعية، والاستفسارات، وإعطاء التغذية الراجعة، والالتزام، والحدس، والتركيز على جوهر المشكلة.

إن مهارات التوجيه الإرشادي تضفي الود والثقة على تعاملات وممارسات القائد مع فريقه. علاوة على أنها تساعده في تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف للفريق الذي يقوده.

من القواعد التي يجب الانتباه لها عند ممارسات مهارات التوجيه الإرشادي:

- ضرورة الاهتمام بعمليات التعلم بدلاً من التظاهر بالعلم.
  - ضرورة استثارة المعنيين للمشاركة الفاعلة .
  - إن طرح وجهات النظر المخالفة لا يعني أنها خاطئة.
  - إن ممارسة التوجيه الإرشادي تتطلب من القائد تحمل المخاطر لحين تغيير وجهات نظر المستهدفين.
  - تهدف إلى مساعدة المعنيين على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية.
- يمكن للمشرف التربوي أن يستخدم مهارات التوجيه الإرشادي لمساندة فريق تطوير المدرسة في أثناء إعداد أو وتنفيذ خططها التطويرية لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وكذلك يمكن استخدام هذا الأسلوب مع المعلمين أو الإدارة المدرسية لحل أي مشكلة يواجهها المعلم.

المرجع:

- القيادة التعليمية لتطوير المدرسة-الجزء السابع /دعم تنفيذ تطوير المدرسة - 2015

- دليل الإشراف التربوي - وزارة التربية والتعليم - 2015

الورشة التقييمية للمتقدمين للنقل إلى وظيفة مشرف تربوي

رقم النشاط: (6/1)

زمن النشاط: 45 دقيقة

اليوم: الأول

الجلسة: الثانية

اسم النشاط: الأدوات والنماذج الإشرافية

التهيئة والتحفيز: يوجه الميسر السؤال الآتي: هل تعتقدون أن هناك أدوات ونماذج خاصة بعمل المشرف التربوي؟ شريحة رقم (18).

نتاج النشاط: التعرف إلى الأدوات والنماذج الإشرافية الخاصة بالعمل الإشرافي التربوي.

التعلم القبلي: مهارات المعلم الفعّال - مهارات المشرف التربوي

أدوات النشاط: أوراق A4، أقلام ملونة.

مستلزمات النشاط: نشرة رقم (6/1أ)، نشرة رقم (6/1ب)، ورقة عمل (6/1)، شرائح العرض التقديمي

استراتيجية تنفيذ النشاط: العمل بشكل فردي، العمل في مجموعات، المناقشة والحوار.

إجراءات تنفيذ النشاط:

- يقسم الميسر المشاركين إلى مجموعات حسب ما يراه مناسباً.

- ثم يوزع ورقة العمل (6/1) على المجموعات.

- الطلب من كل مشارك ومشاركة الإجابة على ورقة العمل بشكل فردي.

- يتوجه الميسر بجمع الإجابات من المشاركين وتسليمها للمقيمين.

- التوجه إلى مناقشة ورقة العمل مع المجموعات.

- توزيع النشرة رقم (6/1أ)، ونشرة رقم (6/1ب)، والاطلاع عليها.

- يقوم الميسر بعرض الشريحة (19)، وإجراء نقاش حول النشرتين ويوضح الأدوات والنماذج الإشرافية الخاصة بالعمل الإشرافي.

- يشرح الميسر بشكل مبسط حول تسلسل الأدوات والنماذج الإشرافية؛ حيث يبدأ العمل الإشرافي من النماذج الأساسية وهي قاعدة

بيانات جمع الحاجات، وهي الركيزة الأولى التي من خلالها سيقوم المشرف التربوي من بناء خطته الإشرافية، ومن ثم توظيف بقية

الأدوات والنماذج لاحقاً.

- يذكر الميسر بأن هناك ملاحق إضافية - ملحق (1) - خاصة بعرض الأدوات والنماذج الإشرافية وضرورة الاطلاع عليها.

- يذكر الميسر بأن هناك ملاحق إضافية - ملحق (2) وملحق (3) - خاصة بأعمدة الإشراف السبعة - ومنهجية كايزن، وضرورة

الاطلاع عليها.

ورقة عمل (6/1)

أجب عن الأسئلة الآتية:

س1/ ما الأدوات الخاصة بالمعلم؟

---

---

س2/ أوصف بإيجاز أهمية تلك الأدوات؟

---

---

س3/ في أثناء زيارة المشرف التربوي لك في المدرسة، هل كان يستخدم أدوات ويقوم بتعبئتها؟

---

---

س4/ كم تتوقع عدد الأدوات والنماذج الخاصة بالعمل الإشرافي؟

---

---

س5/ في أثناء زيارة المشرف التربوي لك لمشاهدة حصة صفية، هل هناك أداة كان المشرف التربوي يستخدمها، ما اسم تلك الأداة؟

---

---

س6/ برأيك ما أهمية الأدوات والنماذج الإشرافية في العمل الإشرافي؟

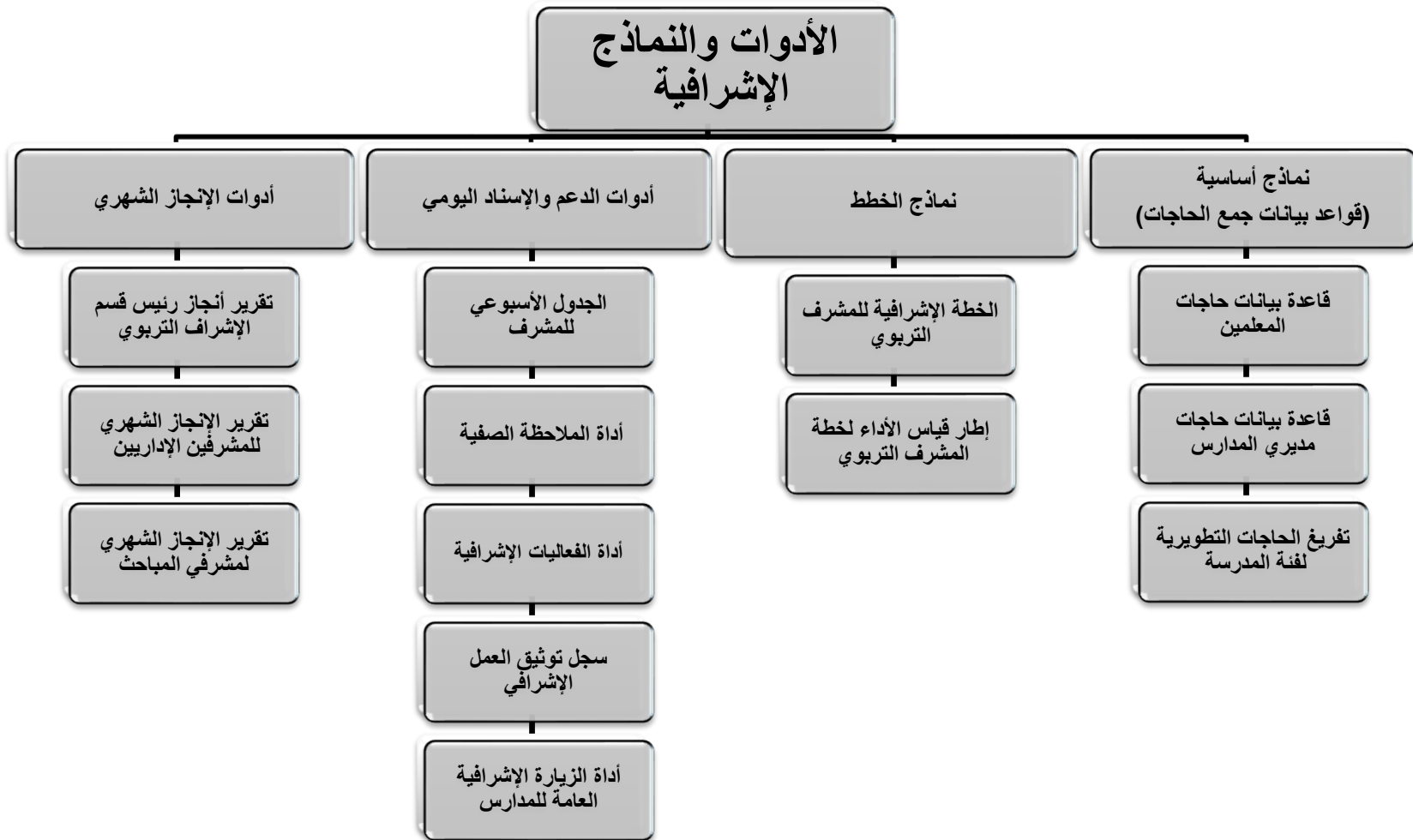
---

---

نشرة رقم (أ/6/1)

الأدوات والنماذج الإشرافية

مخطط يوضح هيكلية الأدوات والنماذج الإشرافية





نشرة رقم (6/1/ب)

الأدوات والنماذج الإشرافية

نماذج أساسية (قواعد بيانات جمع الحاجات)		
اسم الأداة	رقم الـ ISO	التعليمات
قاعدة بيانات حاجات المعلمين	Form#QF 71-1-5 rev.a	<p>- تعبأ في العطلة الصيفية من قبل مشرف المبحث وبالتنسيق مع مديري المدارس ومع المشرفين الإداريين.</p> <p>- يضاف إليها المعلمون الجدد في بداية العام الدراسي.</p> <p>- تحدث باستمرار وعلى مدار العام الدراسي.</p> <p>- تعبأ إلكترونياً من قبل مشرف المبحث ويسلم نسخة لرئيس قسم الإشراف ونسخة أخرى يحتفظ بها المشرف في ملف أنجازه.</p>
قاعدة بيانات حاجات مديري المدارس	Form#QF 71-1-6 rev.a	<p>- تعبأ في العطلة الصيفية وتحدث باستمرار وعلى مدار العام الدراسي.</p> <p>- تعبأ من قبل المشرف الإداري وبالتنسيق مع رئيس قسم الإشراف.</p> <p>- تعبأ إلكترونياً من قبل من قبل المشرف الإداري ويسلم نسخة لرئيس قسم الإشراف ونسخة أخرى يحتفظ بها المشرف في ملف أنجازه.</p>
تفريغ الحاجات التطويرية لفئة المدرسة	Form#QF 71-1-7 rev.a	<p>- تعبأ إلكترونياً من قبل من قبل المشرف الإداري للمدرسة وحسب واقع الخطط التطويرية للمدرسة، ويسلم نسخة لرئيس قسم الإشراف ونسخة أخرى يحتفظ بها المشرف في ملف أنجازه.</p>

نماذج الخطط		
اسم الأداة	رقم الـ ISO	التعليمات
الخطة الإشرافية للمشرف التربوي	Form # QF 71-1-8 rev.a	<p>- نموذج لإعداد الخطة الفصلية/ السنوية للمشرف التربوي.</p> <p>- يستند في بناءها إلى قواعد بيانات جمع الحاجات التي تم ذكرها سابقاً.</p>

<p>- تابعة للخطة الإشرافية ويظهر فيها المؤشرات الكمية والنوعية، حيث المؤشرات الكمية تحتاج إلى قيمة أساس ومستهدف عددي.</p> <p>بينما المؤشرات النوعية ترتبط ببناء سلم تقدير لفظي ليتمكن المشرف من تحديد قيمة الأساس والمستهدف.</p>	<p>QF 71-1-9 rev.a Form #</p>	<p>إطار قياس الأداء لخطة المشرف التربوي</p>
<p>أدوات الدعم والإسناد اليومي</p>		
	<p>رقم الـ ISO</p>	<p>اسم الأداة</p>
<p>- يعتبر مصدر لتعبئة الإنجازات الدورية/الشهرية للمشرفين ويحتفظ به في ملف المشرف التربوي بعد التنفيذ في القسم.</p>	<p>Form # QF 71-1-10 rev.a</p>	<p>الجدول الأسبوعي للمشرف</p>
<p>- يتم تفعيلها من قبل المشرف التربوي أثناء تنفيذ زيارة صفية للمعلمين، ويوجد لكافة التخصصات أداة ملاحظة صفية.</p>	<p>Form # QF 71-1-11 rev.a</p>	<p>أداة الملاحظة الصفية</p>
<p>- هذا النموذج يعبأ من قبل المشرف التربوي أثناء تواجده في المدرسة ويسلم لكاتب الإشراف التربوي ليعتمده ويتابع ما ورد فيه رئيس القسم.</p> <p>- الأسلوب الإشرافي (مجتمع تعلم، تبادل زيارات، مشاغل (ورش)، درس تطبيقي، مجموعة تركيز، تعليم مصغر، توجيه إرشادي، بحث إجرائي، دراسة حالة، نشرة تربوية، قراءات موجهة، لقاءات إشرافية... الخ)</p> <p>- قد يلبي المشرف التربوي أكثر من حاجة وفق خطته الأسبوعية ويستخدم أكثر من أسلوب لتلبيتها.</p>	<p>Form # QF 71-1-12 rev.a</p>	<p>أداة الفعاليات الإشرافية</p>
<p>- يتم إعداده على شكل سجل في المدرسة، ويوثق فيه المشرف التربوي عمله.</p>	<p>Form#QF 71-1-13 rev. a</p>	<p>سجل توثيق العمل الإشرافي</p>
<p>- خاصة بالمشرف الإداري، ومن خلالها يقدم الدعم والإسناد للمدرسة بعدة مجالات.</p>	<p>Form # QF 71-1-17 rev. a</p>	<p>أداة الزيارة الإشرافية العامة للمدارس</p>

أدوات الإنجاز الشهري

اسم الأداة	رقم الـ ISO	التعليمات
تقرير إنجاز رئيس قسم الإشراف التربوي	Form # QF 71-1-16 rev.a	- يقوم رئيس قسم الإشراف بتعبئة الإنجاز الشهري الخاص به.
تقرير الإنجاز الشهري للمشرفين الإداريين	Form # QF 71-1-14 rev.a	- يقوم المشرف التربوي - الإداري بتعبئة الإنجاز الشهري الخاص به.
تقرير الإنجاز الشهري لمشرفي المباحث	Form # QF 71-1-15 rev.a	- يقوم المشرف التربوي - مبحث بتعبئة الإنجاز الشهري الخاص به.

المرجع:

[قسم إدارة أداء الإسناد التربوي | وزارة التربية والتعليم \(moe.gov.jo\)](http://moe.gov.jo)

البرنامج الزمني لليوم الثاني: المهمة التطبيقية التقييمية/ تنفيذ موقف عملي

اليوم	الجلسة	رقم النشاط	عنوان النشاط	زمن النشاط
الثاني	الأولى	1-1	ملخص اليوم الأول ونقاط التعلم	(10) دقيقة
		2-1	تنفيذ موقف عملي	(120) دقيقة
	استراحة			(30) دقيقة
	الثانية	3-1	استكمال تنفيذ موقف عملي	(110) دقيقة
		4-1	مهمة الاتصال الكتابي	(30) دقيقة

- التعرف إلى قدرات المشاركين في تنفيذ موقف عملي مصغر .
- التعرف إلى مهارات المشاركين بتنفيذ مهمة الاتصال الكتابي.

### اليوم الثاني (المحور الثاني): المهمة التطبيقية التقييمية/ تنفيذ موقف عملي التهيئة والاستقبال

يرحب الميسر بالمشاركين ويطلب من المشاركين إدارة النشاط الخاص بنقاط التعلم لليوم السابق بالطريقة التي يرونها مناسبة.

### تنفيذ موقف عملي

يتم تقديم هذا المحور على شكل موقف عملي يديره المعني من المشاركين بإشراف الميسر، ويتم تقييم الأداء من لجنة التقييم المكلفة، بحيث يخصص لكل مشارك ما لا يزيد على (10 دقائق) وسيقوم كل مشارك بتقديم موقف عملي (تدريس- إشراف - مهمة كتابية أو أدائية)، بحيث تتناول هذه المواقف محاور في العمل الإشرافي وقضايا الميدان التربوي المتعلقة به، مثل: (الإشراف التربوي، التعامل مع قضايا الميدان التربوي، مواجهة تحديات الميدان التربوي والتعامل مع التقارير وكتابتها). بحيث تحدد المهمة لكل مشارك في اليوم الأول.

ملحوظة: يقدم الميسر ملخصًا حول منهجية التقييم المعتمدة ومؤشراتها ومعاييرها.

المهام التي سيكلف بها المشاركون لتنفيذها في اليوم الثاني:

\* تنفيذ موقف عملي (تدريس) بحيث يختار المشارك درس من المنهاج الذي يدرسه، وتزويد الميسر بالدرس الذي سينفذه:

الرقم	المبحث
1	اللغة العربية
2	اللغة الإنجليزية
3	اللغة الفرنسية
4	التربية الإسلامية
5	الكيمياء
6	الأحياء
7	الفيزياء
8	علوم الأرض والبيئة
9	الرياضيات
10	الحاسوب
11	الجغرافيا
12	التاريخ
13	مجال علوم
14	مجال الرياضيات
15	الاجتماعيات
16	الصفوف الثلاثة الأولى
17	رياض الأطفال
18	التربية الخاصة
19	التربية الرياضية
20	التربية الفنية
21	التربية المهنية
22	الثقافة المالية
23	الاقتصاد المنزلي
24	اتصالات والكترونيات
25	ميكانيك المركبات
26	تكييف وتبريد وتدفئة
27	الكهرباء وصيانة الأجهزة المكتبية
28	النجارة والديكور
29	ميكانيك الإنتاج واللحام
30	التعليم الزراعي
31	التعليم الفندقى
32	الموسيقى

\* مهمة الاتصال الكتابي:

تُخصّص النصف ساعة الأخيرة من اليوم للاتصال الكتابي، بحيث يكلف المشاركون بكتابة مذكرة أو استدعاء أو أي موضوع آخر يرتبط بالعمل التربوي، على أن تزيد المهمة المطلوب كتابتها عن عشرة أسطر.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 1- مهارات الاتصال والتواصل - وزارة التربية والتعليم - 2007.
- 2- (الغامدي, 1438هـ). طرق تدريس خاصة تربوية إسلامية (2)
- 3- القيادة التعليمية لتطوير المدرسة-الجزء السابع /دعم تنفيذ تطوير المدرسة - 2015
- 4- دليل الإشراف التربوي - وزارة التربية والتعليم - 2015
- 5- وثيقة الإشراف التربوي - وزارة التربية والتعليم - 2021

## الروابط الإلكترونية:

[https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5\\_%D8%AA](https://mawdoo3.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5_%D8%AA)

<https://www.manhal.net/art/s/19416>

[قسم إدارة أداء الأسناد التربوي | وزارة التربية والتعليم\(moe.gov.jo\)](http://moe.gov.jo)









وزارة التربية والتعليم  
إدارة الإشراف والتدريب التربوي / مديرية الإشراف والاسناد التربوي

اسم المدرسة:		أداة الملاحظات الإشرافية ( للمشرف التربوي: علم / مبحث )	
اسم المشرف التربوي:	تخصص المشرف:	قبة المشرف التربوي: علم / مبحث	قبة منقلى الدعم (مدرسة – مدير / معلم)
اليوم:	التاريخ:	وقت بدء الملاحظات:	وقت انتهاء الملاحظات:
اسم / لسماء منقلى الخدمة	المراد تليتها	الأسلوب / الأساليب الإشرافية المستخدمة	الاجراءات المملقة
اسم / لسماء وتوقيع منقلى الخدمة: .....		مدير المدرسة وتوقيه: .....	
اسم المشرف التربوي وتوقيه: .....		توقيع رئيس قسم الإشراف التربوي: .....	

1. هذا النموذج يعا من قبل المشرف التربوي أثناء تواجده في المدرسة ويستكمل الإشراف التربوي تبعه ويبلغ ماورد فيه رئيس القسم.
2. الأسلوب الإشرافي (مستجوع معلم، تيسر زيارات، مشافق ( ورش ) - درس تعليمي، مجموعة تركيز، تنظيم مصار، توجه إرشادي، بحث إجرائي ، دراسة حقل، نشره تربوية، قراءات موجهة، لقاءات إشرافية... الخ)
3. قد يلى المشرف التربوي أكثر من حاجة وفق عطله الأسبوعية ويستخدم أكثر من أسلوب للإبلاغ.

Form # QF 71-1-12 rev.a

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم ..... قسم الإشراف التربوي

أداة الزيارة الإشرافية العامة للمدارس / خاصة بالمشرف التربوي العام / الإداري

اسم المشرف التربوي:	اسم مدير المدرسة:	اسم المدرسة:	الرقم الوطني للمدرسة:
عدد الطلبة ( )	عدد الإداريين ( )	عدد المعلمين ( )	أدنى صف ( ) أعلى صف ( )
الفرع (أكاديمي/إمهي)			
اسم المشرف التربوي:	اسم مدير المدرسة:	اليوم:	تاريخ الزيارة:
المجال	الممارسات المعيارية	متوفر ومغل	متوفر ومغل جزأيا
	الخطة التطويرية وتليتها		
	خطة النمو المهني للمعلم		
	خطة المعلمين (السنوية/القصانية)		
	الخطة اليومية للمعلمين (التحضير)		
	خطة الإداريين		
	الهيكل التنظيمي والرؤية والرسالة		
	السجلات الرسمية للمدرسة		
	الاتصال والتواصل داخل المدرسة وخارجها		
	الموارد البشرية (الإداريين والمعلمين والعاملين)		
	تنظيم وإدارة الموارد المالية		
	بناء الاختبارات التحصيلية وتحليلها والخطة العلاجية والالتزامية		
	مراقبة تلبية المعايير الرسمية		
	مراقبة اجراءات الدعم والمساعدة من المشرفين التربويين		
الملاحظات			

(1)

Form # QF 71-1-17 rev.a

الملاحظات	غير متوفر	متوفر ومعدل جزئياً	متوفر وملائم	الممارسات المعيارية	المجال
				بناء ثقافة مدرسية تتيح للطلبة المشاركة في اتخاذ القرار	بيئة الطالب
				تنظيم الإذاعة المدرسية والطاوير الصحافي	
				صلاحيات وسلطة المراقب العامة	
				مستوى النظافة العامة لمراقب المدرسة	
				مستوى تفهم المختبرات المدرسية ومصادر التعلم	
				تعليمات الانضباط الطلابي والعمل بها	المدرسة والمجتمع
				مشاركة أولياء الأمور في دعم عملية التعلم والتعليم وخطة المدرسة	
				بناء شراكة تبادلية فاعلة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
				مجالس ولقاء مدرسية فاعلة	الإبداع والتميز
				التعاون على مستوى الشبكة الواحدة وعلى مستوى الشبكات الأخرى	
				بناء نماذج ابتداعية جديدة وتقديم أفكار للتطوير المعرفي والتعليمي	
				المبادرات الإبداعية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	
				المحصلون على جوائز تربوية وكتب شكر (شبكة، مديرية، وزارة...)	
				تنفيذ دراسات وأبحاث ونشرات ومؤتمرات وسماقيات داخلية وخارجية	أخرى
				لتهيئة أخصص نجاح في الإبداع والتميز	

توقيع المشرف التربوي:	توقيع مدير المدرسة:	توقيع رئيس قسم الإشراف التربوي:
-----------------------	---------------------	---------------------------------

(5)

Form # QF 71-1-17 rev.a



أداة الملاحظة الصفية للتربية الإسلامية

المعلومات الأساسية					
اسم المشرف:					
التاريخ:					
اسم المدرسة ورقبها الوطني:					
الصف:					
الشعبة:					
اسم المعلمة:					
موضوع الحصة:					
وقت بدء الملاحظة:					
وقت الانتهاء:					
المجال الفرعي	المجال الفرعي	الرقم	مؤشر الأداء*	التقدير	
التعليم والتعلم	التخطيط للتعليم	١	تفدية المخطط التدريسية في الموقف التعليمي **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	بيئة التعلم
		٢	التمهيد لدرس ومراعاة التفاعل التامسي واللفظي .	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٣	مراعاة التسلسل المنطقي في تدريس المحتوى التعليمي **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٤	استثمار الأوقات لتطبيق المناهج التعليمية.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٥	استخدام الوسائل (الكتاب، اللوحة، الشريط، نغمة الجسد، التوضيح البصري) **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
	تقديم التعليم	٦	توظيف استراتيجيات التعلم النشط بفعالية وتوظيفها**	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٧	ربط التعلم بالحياة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٨	إدراج التمارين ومراعاة الفروق الفردية**	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٩	توظيف التقويم كأداة للتغذية الراجعة واستخدام أساليب التقويم المتنوعة وأساليب التقويم التكويني وأساليب التقويم التامسي.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٠	توظيف نتائج تعلم التقويم لتحسين التعلم **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
الأوعية المعرفية	الدعم التقني الاجتماعي	١١	توظيف مصادر التعلم المتنوعة بفعالية لدعم تعلم الطلبة (المفردات، التكنولوجيا، مصادر المعرفة العلمية).	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٢	توظيف بيئة تعليمية آمنة وراعية وبخاصة لتعزيز فرس التعلم لدى الطلبة. **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٣	توظيف فرس لدعم واستثمار إبداعات وابتكارات الطلبة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٤	استخدام المهارات الحياتية في الموقف التعليمي.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
التخصص	التربية الإسلامية	١٥	توظيف تقنيات التعلم الذاتي عند الطلبة.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٦	توظيف قيم التربية الإسلامية وأهدافها. **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٧	توظيف أنظمة الإسلام وتطبيقها.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٨	يمثل المعلم القدوة في الهوية الإسلامية في تعامله مع الطلبة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		١٩	توظيف تطبيقات العلوم الشرعية. **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٢٠	يمثل المعلم النموذج في اتقان أحكام التلاوة والتجويد. **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٢١	توظيف الاستشهاد والتقصص الشرعية واستنباط الأحكام والدلالات منها. **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٢٢	ممارسة مهارات الحوار الإيجابي في تعامله مع الطلبة. **	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٢٣	توظيف قيم المواطنة العادلة ونشرها.	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
		٢٤	توظيف القيم والاتجاهات ( الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية)	١ ٢ ٣ ٤ ٥	
٢٥	التربيز على أهمية توظيف الأخلاق للتعلم فاعلر	١ ٢ ٣ ٤ ٥			
المجموع من ٢٥					
من ١٠٠ %					
من ١٠٠ %					

تقرير أداة الملاحظة الصفية/ ص ٢

الجواب التي يحتاج المعلم إلى تطويرها		الجواب التي يتكّن المعلم التعامل معها																																																			
<p>* ضع دائرة حول أرقام المؤشرات التي حصل فيها المعلم على درجة أو درجتين:</p> <table border="1"> <tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>10</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td></tr> <tr><td>15</td><td>14</td><td>13</td><td>12</td><td>11</td></tr> <tr><td>20</td><td>19</td><td>18</td><td>17</td><td>16</td></tr> <tr><td>25</td><td>24</td><td>23</td><td>22</td><td>21</td></tr> </table>		5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	15	14	13	12	11	20	19	18	17	16	25	24	23	22	21	<p>* ضع دائرة حول أرقام المؤشرات التي حصل فيها المعلم على ٥ درجات:</p> <table border="1"> <tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>10</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td></tr> <tr><td>15</td><td>14</td><td>13</td><td>12</td><td>11</td></tr> <tr><td>20</td><td>19</td><td>18</td><td>17</td><td>16</td></tr> <tr><td>25</td><td>24</td><td>23</td><td>22</td><td>21</td></tr> </table>		5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	15	14	13	12	11	20	19	18	17	16	25	24	23	22	21
5	4	3	2	1																																																	
10	9	8	7	6																																																	
15	14	13	12	11																																																	
20	19	18	17	16																																																	
25	24	23	22	21																																																	
5	4	3	2	1																																																	
10	9	8	7	6																																																	
15	14	13	12	11																																																	
20	19	18	17	16																																																	
25	24	23	22	21																																																	
ثلاث مؤشرات ذات أولوية هامة حصل فيها المعلم على درجة أو درجتين:		ثلاث مؤشرات ذات أولوية هامة حصل فيها المعلم على ٥ درجات:																																																			
١.		١.																																																			
٢.		٢.																																																			
٣.		٣.																																																			
العلامة الداخلية للتدريس للزيارة: الصفحة: %.....		العلامة الكلية للزيارة السابقة: %.....																																																			
العلامة الداخلية للتدريس الحالية: الصفحة: %.....		العلامة الكلية للزيارة الحالية: %.....																																																			
الإجراءات المقترحة من المشرف التربوي (يجب على المشرف تنفيذها في زيارته كتحفة لإستاد المعلم في الأتي):																																																					
١.																																																					
٢.																																																					
٣.																																																					
٤.																																																					
٥.																																																					
توقيع مدير المدرسة		توقيع المعلم																																																			
توقيع رئيس قسم الاشراف التربوي		توقيع المشرف التربوي																																																			

Form # QF 71-1-11 rev.a

وزارة التربية والتعليم  
إدارة الإشراف والتدريب التربوي / مديرية الإشراف والإستاد التربوي

سجل توثيق العمل الإشرافي التربوي		مديرية التربية والتعليم لـ: .....	
اسم المدرسة :		اليوم والتاريخ :	
اسم المشرف التربوي:		اسماء متلقي الخدمة:	
معلم / مبحث:		-1 -	
مدير / مساعد - مدرسة		-2 -	
اسم المشرف التربوي:		الأساليب الإشرافية:	
علم / مبحث			
التحديات التي تم تقديم الإستاد فيها لمتلقي الخدمة:			
-1 -			
-2 -			
-3 -			
الإجراءات والأنشطة المتخذة:			
-1 -			
-2 -			
-3 -			
نقاط القوة :			
أرضي لتحسين التي سببها العمل عليها:			
ملاحظات إجرائية ( دور المشرف و متلقي الخدمة فيما يتعلق بفرص التحسين ونقاط القوة) :			
اسم وتوقيع متلقي الخدمة		اسم مدير المدرسة وتوقيعه	
اسم وتوقيع المشرف التربوي			

FormNQF 71-1-13 rev.a



وزارة التربية والتعليم

إدارة الإشراف والتدريب التربوي / مديرية الإشراف والاسناد التربوي

تقرير الجاز رئيس قسم الإشراف التربوي لشهر .....

لعام.....

اسم رئيس قسم الإشراف التربوي:.....

الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	مجالات الإنجازات
				متابعة ميدانية للمعلمات مدرسية مخطط لها
				متابعة فعاليات المشرفين التربويين في الميدان حسب جدولهم الأسبوعي لضبط جودة الأداء
				تنمية مهنية ذاتية
				تقديم وتنفيذ الدعم في مجال التنمية المهنية للمشرفين التربويين
				متابعة تنفيذ الخطة التطويرية للمديرية وأوجه الصرف...
				اعمال مكتبية
				تكليف على مستوى المديرية
				تكليف على مستوى الوزارة
				متابعة الكتب الرسمية الواردة من الوزارة والالتزام بها والرد عليها بدقة وفي الوقت المناسب
				متابعة اعداد تقرير الجاز الشهري
				أخرى

توقيع مدير التربية والتعليم:.....

توقيع رئيس قسم الإشراف التربوي:.....

Form # QF 71-1-16 rev.a

وزارة التربية والتعليم

إدارة الإشراف والتدريب التربوي / مديرية الإشراف والاسناد التربوي

تقرير الجاز الشهري للمشرفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لشهر..... لعام .....

اسم المشرف العام:										
الرقم	اسم المشرف العام	تخصص المشرف	مجموع العنايات المخطط لتفويضها في الشهر	عدد المعراء / المدارس المستهدفين في الشهر *	عدد المعراء /المدارس الذين قدمت لهم الخدمة فعلياً في الشهر **	نسبة الإنجاز الكلية	***التفسير	العنايات المفوضة التي تم العمل معها فعلياً	العدد التراكمي التوعوي	الأساليب الإشرافية المستخدمة
	المشرف الأول:							القيادة والقيم والرويا القيادة المتنازلة حول التعلم التخطيط والتقييم الاتصال والتواصل إدارة الموارد التنمية الذاتية متابعة المخطط الممارسة أخرى		
٢	المشرف الثاني:									

توقيع رئيس قسم الإشراف التربوي:.....

توقيع المشرف التربوي:.....

Form # QF 71-1-14 rev.a

وزارة التربية والتعليم  
إدارة الإشراف والتدريب التربوي / مديرية الإشراف والامانة التربوي

تقرير الإنجاز الشهري لمشرفي المباحث في مديرية التربية والتعليم..... لشهر..... لعام.....

الرقم	اسم المشرف	تخصص المشرف	عدد المعلمين الكلي الذين يتابعهم المشرف	عدد المعلمين المستهدفين للدعم شهريا * عدد المعلمين الذين قدمت لهم الخدمة فعليا في الشهر **	نسبة الإنجاز الكمية	التفسير ***	تم التعامل معها طبقاً للحاجات النوعية التي	العدد التراكمي النوعي	الاساليب الإشرافية المستخدمة
المشرف الأول							التخطيط		
							الإدارة الصفية		
							التقويم وادائها		
							أساليب توجيه التلاميذ		
							بناء وتحليل الآثار		
							مهارات التشجيع والتحفيز		
							مصادر ووسائل الدعم		
							تخصصية أخرى		
مشرف أخر									

توقيع رئيس قسم الإشراف التربوي:.....

توقيع المشرف التربوي:.....

Form # QF 71-1-15 rev.a

## ملحق (2)

### أعمدة الإشراف السبعة

#### الأول: يجب أن يفهم الأفراد بوضوح ما هو المتوقع منهم

- عندما يبدأ مستجد العمل فإنه في العادة يتشوق لمعرفة ما ستكون وظيفته المحددة؛ لذا يجب على الموظف الموجود سابقاً في مركز العمل أن يوصل إليه تلك العناصر الأولية مع بداية العمل وتتلخص فيما يأتي:
  - الهيكل التنظيمي للمنظمة وطريقة التشغيل، ونوع العمل فيها وتاريخها وأسلوب الترقية الذي يستخدمه مع العاملين فيها، كما تفعل الجامعات الأمريكية في بداية الدراسة بها.
  - طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين ونوع السلطة التي سيمارسها إذا كانت ثمة سلطات وكذلك المسئول عن الإشراف عليه.
- مكان الحصول على المواد التي قد يحتاجها وموقع ومكان عمله وقواعد العمل في المنظمة وهذه القواعد تشمل بداية العمل ونهايته، وقت الراحة، فترة الغذاء والإجازات وغيرها من القواعد الخاصة بالمنظمة على وجه التحديد: كيفية قياس الكم في عمله حتى لا تختلف معايير الأداء من مشرف لآخر.

#### الثاني: يجب أن يتوفر الإرشاد للأفراد في أداء أعمالهم

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل، على المشرف الذكي أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لإنجاز عمله الخاص. ومن أمثلة ذلك:

- (أ) كيفية الاستماع.
- (ب) أسلوب الكلام.
- (ج) كيفية الكتابة.
- (د) أسلوب القراءة.
- (هـ) كيفية تنظيم العمل.
- (و) أسلوب جدولة النشاط.
- (ز) كيفية إدارة الوقت.
- (ط) التدريب المستمر على الارتقاء بالشخصية

إن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية يتطلب معالجة ماهرة للأمور فلكل كائن بشري نقاط ضعف ويعترف كل واحد تقريباً أنه ليس منزهاً عن الخطأ ومع ذلك إذا أبرزت لفرد معين خطأً محدداً فإن ذلك يسبب لك المتاعب وكثيراً ما ينكر الشخص الانتقاد الموجه له في حدة، رغم أنه أحياناً يفاجئك بالاعتراف به.

أن المشرف المفكر يحرص على أن يتلقى كل موظف من موظفيه التشجيع المفيد بطريقة أو بأخرى للتغلب على خطأ في الشخصية يعوق التعبير الكامل عن القدرة ولا توجد صيغة ناجحة لتوفيرها هذا التشجيع أو الإرشاد أو لطريقة تقبله ولكن النجاح يعتمد على معرفة العناصر التالية واستخدامها.

(أ) اعتراف الشخص أن به خطأ.

(ب) منع اليأس الكامل بخصوص إصلاح الخطأ.

(ج) المساعدة البناءة والتشجيع على التخلص منه.

وذلك يرتبط ارتباطاً مباشراً بفهم المشرف لطبعه العاملين ومعرفة الجوانب النفسية ومداخل الشخصية لكل منهم وبالتالي تكون النصيحة المقدمة لأي منهم في أجمل بروزا يتمنى أن يعرفه الآخرون له (أي يضع المشرف نفسه في موضع متلقي النصيحة).

### الثالث: يجب تقدير العمل الجيد دائماً وفي نفس الوقت أدائه

يوافق كل مشرف منحك غالباً على أن هذا المبدأ سليم والأفراد يعتبرون تقدير العمل الجيد إحدى سمات المشرفين الممتازين وكذلك فأنهم يعتبرون عدم تقدير العمل الجيد سمه من سمات الإشراف السيء. والسؤال الآن " ما هي أفضل الطرق لوضع هذا الأمر موضع التنفيذ" من بعض الطرق التي يستطيع بها المشرف تقدير العمل الجيد ما يلي:

- قل له على الفور أنه قام بعمل طيب والأفضل في حضور الموظفين

- اكتب إليه فوراً شكر بذلك العمل، وتأكد أن نسخة منه قد ارفق بالملف الخاص به.

- امنحه شهادة امتياز من أي نمط تستخدمه المنظمة

- امنحه مكافأة نقدية أو علاوة.

- امنحه ميدالية أو شهادة علاوة على المكافآت النقدية.

- رقه إلى وظيفة أفضل يكون مؤهلاً بها

ويتضح من هذا أن وسائل التقدير يجب أن تناسب درجة الامتياز في الأداء وفقاً لسياسات المنظمة.

لكن هذا كله يعتمد أساساً على رغبة المشرفين في جعل مبدأ التقدير فعالاً وليس ضرورياً أن يرتبط الإشراف الجيد بالكثرة في عدد المكافآت، ولكن الواقع أن الوسائل البسيطة في إبلاغ الناس أو الكتابة إليهم بخصوص إنجاز أعمال ممتازة هي وسائل أساسية في الإشراف.

### الرابع: إن العمل غير الجيد يستحق النقد البناء حتى لا يتكرر.

حقيقة إن العمل الجيد يستحق التقدير لكن يبدو صحيحاً أن العمل دون المستوى يجب أن يقدر تقديرًا مناسباً وهذا ميدان نتفوق فيه جميعاً ويبدو أن النقد أسهل بكثير من المديح.

وغالباً ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد ومع ذلك فإن أي إنسان يستحق النقد على العمل الذي قام به.

### يجب توجيه النقد على إنفراد:

أن النقد العلني الذي يتلقاه الموظف يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه ومع ذلك لا يكفي أن يكون النقد محصوراً في الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد موظفيه لكن يجب أن يكون النقد بناء (بمعنى أن تكون الوسيلة المصححة للعمل مرتبطة بالنقد مباشرة).

فالموظف الذي ينتقد نقدًا لاذعًا أو يوبخ بلا رحمة قد يظل يتأجج غيظًا لشهور بسبب ذلك، وقد لا يتغلب عليها لمدة طويلة ربما لسنيين ومن المحتمل أن ينفس عن استيائه بإنجاز قدر أقل. أن هدف المشرف هو جعل الموظفين يعملون بأقصى طاقة ممكنة وعندما يقومون بعمل دون المستوى فأن واجبه هو حثهم على القيام بعمل أفضل لا أن ينفث سخطه عليهم فقط ويكون هدف المشرف ودائمًا كيف يطور مجهودات العاملين معه.

### الخامس: أن يتمتع الأفراد بالفرص لاستعدادهم لقبول مسئوليات أكبر

من المتوقع أن تصيح أي وظيفة في أي منظمة شاغرة، وسيكون على فرد جديد أن يشغلها. والحيرة في شغل وظيفة خلت بلا توقع هي طريقة سيئة، فعلي العكس من ذلك تحاول أي منظمة أن تكون مستعدة لملء أي وظيفة أو كل الوظائف حين تخلو ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث رجالهم على إظهار ما يمكنهم عمله.

وحين يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة فليس هناك ضرورة للحيرة لأن أفضل الموظفين تلقوا التدريب، والمشكلة الوحيدة هي اختيار أفضلهم تأهيلاً وفي هذا الصدد نؤكد بالطبع أن الأقدمية وحدها ليست هي معيار الترقية بل على العكس من ذلك يجب أن يمنح الأفضل تأهيلاً فرصة الترقى، بغض النظر عن السن.

وفي الفرق الرياضية نرى ذلك بوضوح؛ حيث يتمكن المدير الفني من توفير عناصر جاهزة في كافة المراكز تمكنه من مواجهة أي إصابات أو خلل يصيب الفريق وبالتالي يمكن تعويضه في أسرع وقت.

### السادس: يجب أن يشجع الأفراد على تنمية أنفسهم

كلما كان الشخص أكثر ثقافة كان أفضل تأهيلاً لحل المشاكل الجديدة بنجاح، والثقافة ليست الدرجة العلمية ولكن القدر الكبير من المعلومات.

فالتعليم لا ينتهي أبداً قبل أن تنتهي حياتنا. وليس هناك ما يحل محله فإما أن نستمر في التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو نُصاب بالركود فليس ثمة طريق وسط وبما أن التطور الهائل في كم من المعلومات ونقلها في الوقت الراهن يتزايد فأن التوقف عن التعلم ومعرفة كل ما هو جديد يساهم في زيادة تخلف الفرد.

### ويستطيع الإنسان تنمية عقله بوسائل عديدة:

بالقراءة وبالمناقشة - خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه - وبالتعبير عن نفسه بالكتابة وبطرق أخرى.

والمشرف الحكيم هو الذي يحفز موظفيه على الاستمرار في تشوقهم إلى التعليم وزيادة المعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة وتحفيز الموظفين يحتاج إلى مهارة فائقة وتفكير سليم واستخدام أكثر الطرق ابتكاراً لتحقيق هذا الواجب.

### السابع: يجب أن يعمل الأفراد في ظروف صحية آمنة

وهذا الواجب - هو آخر الواجبات السبعة - غالباً ما يغفل عنه المشرفون، ومن المتفق عليه - حينما يستخدم الناس الآلات والأجهزة الآلية - أن يتحقق الأمن والسلامة اللازمتان لهم.

وهناك اعتراف أيضا بالمسؤولية؛ حيث يشترك الناس في عمل بدني ثقيل، وقلما نجد المشرفين على وعي بإجراءات الأمن والسلامة الضرورية في أي مكتب عمل عادي.

فالإضاءة والتهوية ومكان العمل والجلوس الصحيح وتوفير الأجهزة المكتبية الملائمة كما أن ترتيب وتنظيف مكان العمل ومعرفة استخدام الآلات المكتبية الحديثة، كل ذلك يساهم في تحقيق الظروف الصحية الآمنة التي تساهم في توفير جودة المكان مما يساهم في توفير الأداء وهذا هو المطلوب.

المرجع:

<https://ikhwanwayonline.wordpress.com/2009/06/24/>

### ملحق (3)

#### منهجية كايزن

أن تطوير الأداء وتحسينه بصفة مستمرة يجعل المؤسسات التربوية أكثر استقرارًا وأطول بقاءً مما يفرض ضرورة التخطيط الواعي، واكتشاف فرص التحسين والتعامل معها، والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع التحديات إلى طرق أكثر تطورًا وإبداعًا. مفهوم كايزن Kaizen يعود إلى كلمة يابانية تتكون من مقطعين: كاي-kai وتعني التغيير و زن-Zen وتعني للأفضل أو الأحسن، وترجم Kaizen إلى التحسين المستمر، فكايزن تبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأنها تحتوي هدرا، لذلك فلا بد الاستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية، ويستفيد الفرد من ناتجها، لذلك فمنهج كايزن هو منهج موجه نحو حل المشاكل البسيطة والتحسين السريع المستمر والدائم، أو التحسين للأفضل.

#### أهداف تطبيق كايزن Kaizen

- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية.
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.
- يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.
- تفتقد مؤسسات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الأفراد.
- يقلل كايزن من الصراعات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة.
- من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكايزن، هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات التحسين التي تشمل:
- " تحسين المدخلات- تحسين الجودة- تحسين الزمن- تحسين الإنتاجية- تحسين تسيير الموارد- تطوير المنتجات الجديدة".

#### مبادئ كايزن Kaizen

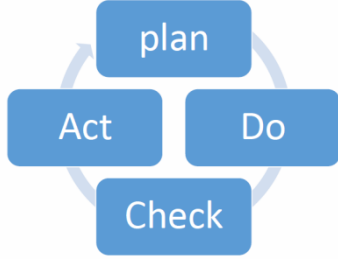
مبادئ كايزن: تتمثل هذه المبادئ في

- 1- الإنجاز الجيد من المرة الأولى: وهذا بالبحث عن أفضل طريقة من البداية، من خلال معرفة جميع حالات الفشل التي مرت بها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى.
- 2 - الحذف الكامل للعيوب عبر:
  - دمج الجودة في جميع مراحل العملية.
  - التحكم في العيوب بتجنب عدم ظهورها مجددا، وجعل هذه الأخطاء سهلة الكشف.
  - قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.
- 3 - عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ عبر:
  - تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ.
  - لا يمكن التأكد من شيء قبل مباشرة عملية التحسين.
  - تعديل الأعمال والأفكار وفق المحاولات السابقة.
- 4- العمل بالتعاون: وهذا بالمبدأين التاليين.
  - الأفراد المتعاونون أفضل من الفرد الذكي.

- مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع مشترك للفريق.

دورة نشاط "كايزن: يمكن تعريف دورة نشاط كايزن بأنها "خطّط ← نفذ ← تحقق ← صحّح. وتُعرف هذه الدورة أيضاً باسم "دورة شيوارت" أو "رباعية شويهارت" أو "رباعية ديمينج" أو اختصاراً "PDCA": المأخوذة من الأحرف الإنجليزية الأولى من "Plan → Do → Check → Act".

## PDCA



دورة PDCA تعتبر نموذجاً ناجحاً، ويمكن تطبيقه في أي نشاط في المؤسسة سواء أكأنت صناعية أم تعليمية. ففكرته تبدأ بالتفكير والتخطيط، وبعد ذلك التنفيذ، ثم مرحلة المراقبة أو الفحص، وفي نهاية المطاف يتم التحقق من النتائج، فإذا تحققت يتم التحسين، وأن لم تتحقق يتم التصحيح. ويرمز كل حرف من حروف هذه الدورة إلى ما يأتي:

### 1. Plan خطط:

وتشتمل هذه المرحلة على ما يأتي:

- ابدأ بجمع معلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي.
- في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء.
- حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء.
- ضع خطة من أجل تلافي الأخطاء وإدخال التحسين.
- حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.

### 2. DO نفذ: تشتمل هذه المرحلة على ما يأتي:

- ضع خطة التحسين موضع التنفيذ.
- جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية.
- ارصد وسجل أي تغييرات تحدث نتيجة التحسين خلال تنفيذه.
- اجمع معلومات بشكل مستمر ومنظم من أجل تقييم خطة التحسين.
- ونلاحظ في هذه المرحلة يتم طرح العديد من الاقتراحات، ويتم الاتفاق على الحل الأمثل.

### 3. Check : دقق: تشتمل هذه المرحلة على ما يأتي

- يتم خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها.
- حدد مدى نجاح خطة التحسين لأهدافها.
- فمن خلال هذه العملية يتم قياس النتائج وتقييمها، والتأكد من أن هناك نجاحاً في جهود التحسين أم لا.

### 4. Act : اعمل: تشتمل هذه المرحلة على ما يأتي

- إذا كانت نتائج التقييم إيجابية، اجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر، وعممه على كافة المعنيين به.

- درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفاعلية مستقبلاً.

- عمم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة.

- إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية، عدّل على خطة التحسين في حالة كون الأخطاء بسيطة، أما إذا

كانت الأخطاء كبيرة، فاستبدلها بخطة بديلة.



وقارن الحربي (2017) بين نمط الإدارة التقليدية في التعليم ونمط الإدارة بأسلوب كايزن، وتوصل إلى الآتي:

الإدارة التعليمية التقليدية	الإدارة التعليمية بنموذج كايزن
1- الأفكار التطويرية تحتاج استثمارات عالية للتطبيق	1 - لا تحتاج الأفكار التطويرية إلى استثمارات عالية للتطبيق.
2 - لا يتم الاستماع إلى العاملين بالضرورة إلا في حدود شكلية عادية	2 - تهتم للاستماع إلى العاملين بحرص شديد، والجميع مشاركون.
3 - العناية بالقضاء على جزء أو أجزاء من المشكلة	3 - القضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس آثارها فقط.
4 - التركيز على النتائج	4 - التركيز على العمليات.
5 - يمكن التغاضي عن الأخطاء والخلل مما يعزز تكراره	5 - نشر ثقافة عدم التسامح مع الهدر.
6 - الإيمان بالنتائج التقليدية	6 - الإيمان بأن النتائج الكبيرة تأتي من التغيرات الصغيرة المتراكمة.
7 - استمرار العمل دون حل المشكلة	7 - إيقاف العمل لملاحظة المشكلة وعلاج السبب.
8 - معاينة الأمور من أعلى	8 - معاينة الأمور بشكل مباشر.
9 - الاكتفاء بالتقارير	9 - عدم الاكتفاء بالتقارير.
10 - التعالي على المشكلات والتغطية عليها	10 - الإحساس المستمر بالتقصير والسعي لمعالجته.
11 - إجراء تغييرات كبيرة غير منتظمة	11 - إجراء تغييرات صغيرة منتظمة.
12 - عدم تشجيع التحسينات الجذرية	12 - تشجيع التحسينات الجذرية والتقدم التدريجي.
13 - المخاطر مرتفعة	13 - المخاطر منخفضة.

#### منهجية كايزن في التعليم

تُحقق منهجية كايزن في الإصلاح التعليمي فوائد عدة من أهمها:

- 1- تحسين طريقة التفكير في تناول قضايا التعليم، والخروج من النمطية التي طغت على الحياة التعليمية لفترات طويلة.
- 2- تعزيز قاعدة إيجاد الحلول للمشكلات بصورة مستمرة، وخاصة المشكلات الصغيرة المعيقة لحسن الأداء أو المشكلات الكبيرة التي لا تجد لها حلاً منذ أزمنة بعيدة.
- 3- تعزيز المبدأ الذي يحتم العمل على بناء الآليات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
- 4- تعزيز التفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المستفيد من خدماتها.
- 5- ترسيخ الإيمان بأهمية التغيير بصورة دائمة، والتعلم المستمر من التجارب والمواقف.

## خصائص أسلوب كايزن

بما أن التحسين المستمر عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة. وطريقة من أهم الطرق في عملية التحسين المستمر، لا بد لنا أن نعرض أهم خصائص أسلوب كايزن التي تتمثل في:

(كاظم، 2001)

الأثر الذي يحدثه التغيير	طويل الأمد غير مفاجئ.
التقدم	بخطوات صغيرة ولكن منخفضة.
الإطار الزمني	مستمر ومتزايد.
التغيير	متواصل ومتدرج.
المدخل	أساسه جهود الفرد والجماعة.
أسلوب العمل	المحافظة على ما أنجز، وتحسين ما يمكن تحسينه.
المتطلبات العمل	استثمار قليل وجهود كبيرة للمحافظة عليه.
الفائدة	عمل مدروس في ظل اقتصاد ذي نمو بطيء.

فمن خلال ما سبق، نجد أن العنصر الأساسي في عملية Kaizen هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل، والتركيز على العنصر البشري فيه أكثر من العنصر المادي فإذا أردنا النجاح وتحقيق التميز لا بد من العمل بخطوات صغيرة والحفاظ عليها على المدى الطويل؛ لتطبيق التحسين المستمر في مدارسنا والحصول على نتائج مذهشة، تدهشك وتدهش الآخرين.

### المراجع:

- أبو باقي، عطية حسن عطية ومحمد مغزي الكساسبة (2017م) أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول 2017م.
- العقباوي، عبير عيد (2014) الكايزن، جدة: كنوز المعرفة.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (2017م) (متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ج2، يناير 2017م.
- كاظم، سنأن وعلى، رضا (2001). الإدارة لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- Prosic S; Kaizen Management Philosophy, Serbia, I International Symposium Engineering Management and Competitiveness, June 24-25, 2011, P174.
- Samadov, Maksym (2003). Quality Control Assignment Implementation of TQM: Cross-Cultural Standpoint: Ball State University.

## أسس إدارة الورشة/ قبل البدء بالورشة

### الفئة المستهدفة:

تستهدف الورشة التقييمية المتقدمين للنقل لوظيفة مشرف تربوي ممن إنطبقت عليهم الشروط الأساسية واجتازوا اختبار الكفايات المهنية والتخصصية.

### شروط اجتياز المشارك للورشة:

- 1- حضور (100%) من عدد ساعات الورشة (الغياب غير مسموح نهائياً وفي حال الغياب عن ساعات التدريب يكون المشارك غير مجتاز ولا يعتد بباقي الشروط).
  - 2- في حال عدم الغياب يشترط الحصول على (70%) من العلامة كحد أدنى وفق الآتي:
    - الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة (30) علامة.
    - المشاركة الفاعلة (20) علامة.
    - أنجازه للمهام المطلوبة منه في الورشة (50) علامة.
- يقسم مجموع الذي يحصل عليه في الورشة على (10) لتمثل علامة الورشة الحد الأدنى للاجتياز 7 من 10.

### إدارة الورشة التقييمية:

- تعدد الورشة التقييمية على مستوى المحافظة أو الإقليم وفق وثيقة الإشراف التربوي المعتمدة ويوزع المشاركون على شعب تقييمية بحيث لا يزيد عدد المشاركين في الشعبة عن (25 مشاركا) لتمكين المقيمين من ممارسة التقييم بعدالة وشفافية وتمكين المشاركين من إبراز أدوارهم.
- يخصص لكل شعبة تدريبية ميسر واحد ومقيمين اثنين (رئيس قسم إشراف/ الميدان، إدارة الإشراف والتدريب) على ألا يكون لأي من الميسرين والمقيمين علاقة قرابة أو صداقة مع أحد من المشاركين وفي حال وجود ذلك يعتذر الميسر أو المقيم ويتم تكليف بديل عنه.

### تعليمات المقيمين:

- أداء القسم وتوقيعه قبل بدء الجلسات وتسليمه إلى المسؤول الإداري.
- الاطلاع على نماذج وأسس التقييم قبل بدء الورشة التقييمية ودراستها بعناية، واتفاقهم على آلية التقييم.
- التقييم بدقة وفق معايير التقييم.
- التقييم بموضوعية ونزاهة وبصورة فردية.
- الالتزام بمواعيد الجلسات والحضور قبل المشاركين.
- عدم الخروج أثناء الجلسات إلا بعد وجود بديل، وفي حالة حصول ذلك تتوقف الجلسة.
- التواجد بقرب المشاركين.
- عدم التواصل والاتصال مع المشاركين.
- المحافظة على سرية التقييم وعدم إعطاء انطباعات أو أحكام بالتصريح أو التلميح.

## مهام المقيمين:

- الاجتماع في نهاية اليوم الثاني بعد مغادرة المشاركين والاتفاق على النتائج والمعدل وتوقيعه ووضعها في مغلف مغلق وتسليمه للمسؤول الإداري
- تصحيح المهمة الكتابية
- رصد العلامات وتسليمها للمسؤول الإداري
- **مهام الميسر:**
- أداء القسم أمام المسؤول الإداري أو الفني.
- الاطلاع على المواد التدريبية وتصوير ما يلزمه من أوراق عمل وحالات دراسية قبل يوم الورشة.
- التأكد من عدم مغادرة المقيم القاعة إلا بعد توفر البديل.
- المحافظة على السرية التامة.
- عدم إظهار أية انطباعات حول أداء المشارك وعدم إعطاء أي معلومات أو أحكام قيمية.
- إعطاء الفرصة بعدالة لجميع المشاركين للتفاعل مع الأنشطة.
- توفير الوقت الكافي للمشاركين للتعبير عن وجهات نظرهم والبعد عن المحاضرة والتلقين.
- الحرص على تنفيذ الجلسة على أحسن وجه (إعدادًا وتنفيذًا وإدارة).
- المشاركة في تقييم المشاركين.
- عدم التدخل في عمل المقيمين.

## معايير التقييم للمتقدمين بطلبات النقل إلى وظيفة مشرف تربوي

أولاً: الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والمشاركة الفاعلة (50 علامة)

التقييم من 5	1	2	3	4	5	مستوى الأداء	
						المعايير	
	لا يتبنى فلسفة وزارة التربية والتعليم الأردنية		يتبنى فلسفة وزارة التربية والتعليم الأردنية بشكل جزئي		يتبنى فلسفة وزارة التربية والتعليم الأردنية بشكل كامل	تبنى فلسفة وزارة التربية والتعليم	الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة  (6) معايير (30 علامة)
	يتوافر لديه بعض الإنسجام بين جميع عناصر المظهر العام		يظهر أحياناً إنسجاماً بين جميع عناصر المظهر العام بما يليق بمهنة التعليم		دائماً يظهر إنسجاماً عالياً بين جميع عناصر المظهر العام بما يليق بمهنة التعليم (الهندام، الترتيب، النظافة، الهيئة، اللباقة)	المظهر العام	
	لا يتعاون مع الآخرين إلا إذا طلب منه ذلك.		يتعاون مع الآخرين ولكن لا يبادر إلى تقديم الدعم لهم.		يتعاون مع الآخرين ويقدم لهم الدعم باستمرار.	التعاون وتقديم الدعم	
	نادراً ما يشارك في الأنشطة التدريبية		يشارك في بعض الأنشطة التدريبية		يحرص على المشاركة الفعالة في جميع الأنشطة التدريبية وبشكل منظم	المشاركة الإيجابية في الأنشطة	
	يقاطع الآخرين عند إبداء آرائهم/ويحاول فرض رأيه		يستمتع لآراء الآخرين ويأخذ ببعضها		يحترم آراء الآخرين ويستمتع لها ويقدرها	تقبل الرأي الآخر	

	تبني ثقافة النقاش الحوار	يوجه النقاش والحوار بطريقة واعية وبكل احترام، ولكن يخرج عن موضوع النقاش	لا يتمكن من توجيه النقاش بسهولة ويخرج عن موضوع الحوار.
المشاركة الفاعلة عدد المعايير (4) (20 علامة)	الأنخراط في المهام	ينخرط بالمهام الموكلة إليه ويقوم بها على أكمل وجه	يحجم عن القيام بالمهام المطلوبة منه
	استثمار وقت الورشة	يستثمر الوقت بالشكل الأمثل لتحقيق نتائج الأنشطة بشكل كامل	يستثمر وقت الورشة بشكل محدود
	الطلاقة والأصالة	يتحدث بلغة واضحة وصحيحة وي طرح أفكاره بشكل متسلسل ومنسق	يتحدث بلغة واضحة وصحيحة وي طرح أفكاره بشكل منسق
	التعاون مع زملاء الفريق	يتعاون بشكل مستمر مع زملاء الفريق ويقدم لهم الدعم باستمرار.	لا يتعاون مع زملاء الفريق إلا إذا طلب منه ذلك.
		يتعاون بشكل محدود مع زملاء الفريق.	

ثانياً: أنجازه للمهام المطلوبة منه في الورشة (50 علامة)

التقييم من 5	1	2	3	4	5	مستوى الأداء	
						المعايير	
	الإلمام بالمحتوى بشكل محدود		الإلمام بالمحتوى بشكل جزئي		الإلمام بالمحتوى بشكل كامل	الإلمام بالمحتوى	تنفيذ موقف عملي (تدريس) عدد المعايير (5 معايير) (25 علامة)
	لا يستخدم المهارات الحياتية في الموقف		يستخدم المهارات الحياتية في الموقف بشكل محدود وغير منظم		يستخدم المهارات الحياتية في الموقف بشكل فعال	استخدام المهارات الحياتية في الموقف	
	غير قادر على اختيار المصادر واستخدامها		يوجه المصادر نحو المنفعة المحدودة		يستثمر المصادر بشكل فاعل نحو المنفعة	يستخدم المصادر بشكل مناسب ويوجهها نحو الموقف	
	يوظف الاستراتيجية دون الانتباه لتحقيق النتائج		يوظف بعض الاستراتيجيات التي تحقق النتائج بشكل جزئي		يوظف الاستراتيجية المناسبة لتحقيق النتائج	توظيف الاستراتيجية المناسبة لتحقيق النتائج	
	يستثمر الوقت بشكل محدود لتحقيق بعض النتائج		يستثمر الوقت لتحقيق بعض النتائج		يستثمر الوقت بالشكل الأمثل لتحقيق النتائج بشكل كامل	الاستثمار الأمثل للوقت لتحقيق النتائج	
	يبدأ بمقدمة غير واضحة هدف التقرير ومبرراته وأهميته.		يبدأ بمقدمة واضحة يظهر فيها هدف التقرير ومبرراته، ولا تقل عن سطرين.		يبدأ بمقدمة واضحة يظهر فيها هدف التقرير ومبرراته وأهميته، ولا تقل عن سطرين.	البدء بقرة كمقدمة للموضوع	الاتصال الكتابي عدد المعايير (5)
	لا يسلسل بين الفقرات والأفكار ولا يربط بينها.		يسلسل بين معظم الفقرات والأفكار ويربط بينها بشكل منظم ومتدرج وواضح.		يسلسل بين جميع الفقرات والأفكار ويربط بينها بشكل منظم ومتدرج وواضح	تسلسل وترابط في الأفكار	(25 علامة)

	يكتب بلغة غير واضحة، وفيها بعض الأخطاء، وتخلو من علامات الترقيم.	يكتب لغة واضحة وصحيحة وبدون أخطاء إملائية، مع عدم مراعاة علامات الترقيم.	يكتب بلغة واضحة وصحيحة وبدون أخطاء إملائية مع مراعاة علامات الترقيم.	<b>لغة واضحة وصحيحة</b>
	لا يعرض أي بديل لحلول موضوع التقرير واقعية ومرتجة.	يعرض بديل واحد لحلول موضوع التقرير واقعي.	يعرض بدائل متعددة لحلول موضوع التقرير واقعية ومرتجة.	<b>عرض بدائل لحلول واقعية ومرتجة</b>
	لا يختصر الموضوع، ويخل بالموضوع عند عرض الفقرات.	يختصر الموضوع بشكل واضح ومن غير إخلال في معظم الفقرات.	يختصر الموضوع بشكل واضح ومن غير إخلال في جميع الفقرات.	<b>الاختصار والوضوح في عرض الموضوع</b>

	<b>المجموع من 100</b>
	<b>المجموع الكلي من 100</b>
	<b>العلامة الكلية من عشرة = المجموع الكلي يقسم على 10 = العلامة من 10</b>



نموذج التقييم

ملاحظة يقسم المجموع على 10 لنحصل على علامة من 10

اسم المقيم:

المعدل 10	المجموع 100	(25) مهمة الاتصال الكتابي					(25) تنفيذ موقف عملي (تدريس)					(20) المشاركة الفاعلة					(30) الالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة							
		الاختصار والوضوح في عرض الموضوع	عرض بدائل حلول واقعية ومتدرجة	لغة واضحة وصحيحة	تسلسل وترابط في الأفكار	البدء بقرة كمقدمة للموضوع	الاستثمار الأمثل للوقت لتحقيق النتائج	توظيف الاستراتيجية المناسبة لتحقيق النتائج	يستخدم المصادر بشكل مناسب	استخدام المهارات الحياتية في الموقف	الالمام بالمحتوى	التعاون مع زملاء الفريق	الطلاقة والأصالة	استثمار وقت الورشة	الإخراط في المهام	تنبي ثقافة النقاش الحوار	تقبل الرأي الآخر	المشاركة الإيجابية في الأنشطة	التعاون وتقديم الدعم	المظهر العام	تبني فلسفة وازرة التربية والتعليم	الإسم	الرقم	
																							1.	
																								2.
																								3.
																								4.
																								5.
																								6.
																								7.
																								8.
																								9.
																								10.
																								11.
																								12.



نموذج تفريغ علامات التقييم

متوسط علامة المقيمين 10 علامات	علامة المقيم (2) 10 علامات	علامة المقيم (1) 10 علامات	الاسم	الرقم
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
				8
				9
				10
				11
				12
				13
				14
				15
				16
				17
				18
				19
				20
				21
				22

				23
				24
				25
				26
				27
				28
				29
				30

اسم المقيم (2)

الاسم والتوقيع: اسم المقيم (1)