

تحويلات

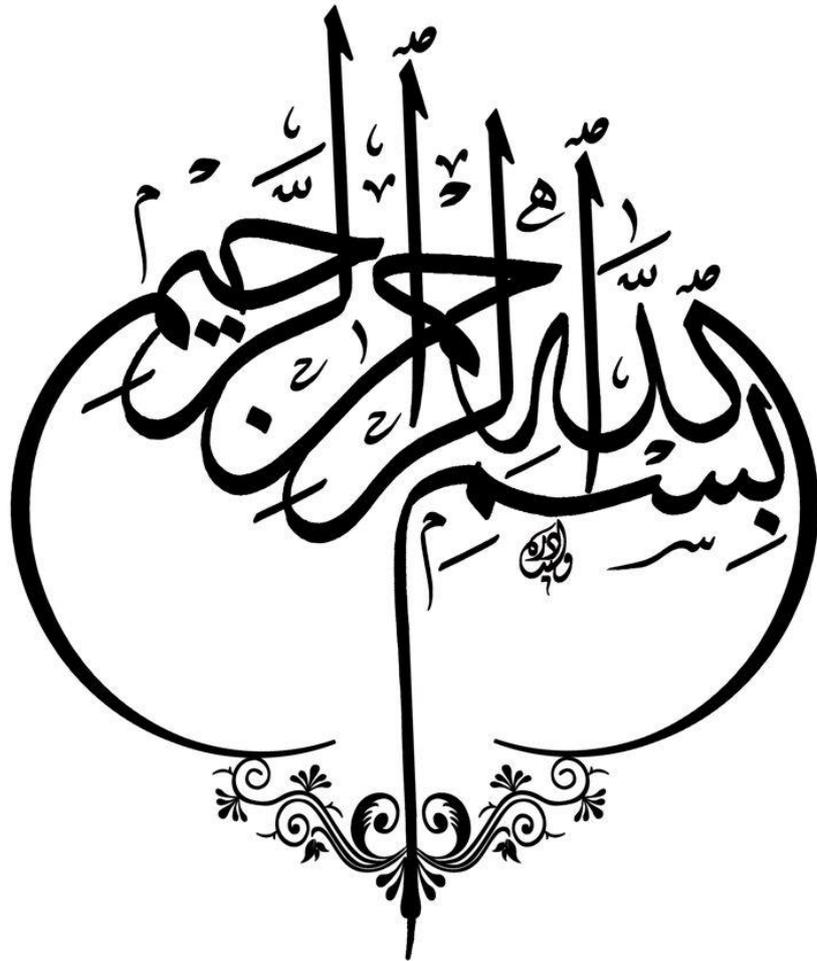
الإشراف التربوي

برنامج التطوير المهني التعليمي الصيفي

إعداد:

الدكتور/ فارس بن عزيز بن عوض آل حجري

١٤٣٩ هـ



الإصدار الأول

”إن التعليم في السعودية
هو الركيزة الأساسية التي
نحقق بها تطلعات شعبنا
نحو التقدم والرفي في
العلوم والمعارف“

الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود





محتويات حقيبة المتدرب

الصفحة	الموضوع	م
	الخطة الزمنية للبرنامج	
	إرشادات المتدربين	
	مقدمة عن الدورة	
	الوحدة الأولى:	
	الجلسة الأولى:	
	الجلسة الثانية:	
	الوحدة الثانية:	
	الجلسة الأولى:	
	الجلسة الثانية:	
	الوحدة الثالثة:	
	الجلسة الأولى:	
	الجلسة الثانية:	

المقدمة:

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً. وبعد:
فمنذ وصلني التكليف بتنفيذ برنامج "تحولات الإشراف التربوي" الصادر بتاريخ ١٣/٠٩/١٤٣٩ هـ من تعليم عسير،
وطُلب مني إعداد حقيبة تدريبية تسلم بتاريخ ٢٠/٠٩/١٤٣٩ هـ. فاستعنت الله متمناً بالشهر المبارك.
وقد حرصت على أن تتضمن هذه الحقيبة أنشطة تدريبية تساعد على اكتساب المدرب أبرز الجوانب النظرية
في التحول نحو الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)، والتركيز على الإشراف التربوي النشأة والتحول
نحو الممارسات الحديثة والتأكيد على أهمية قيادة الإشراف التربوي نحو أهداف وزارة التعليم، وبما يتناسب مع الرؤية
(٢٠٣٠) وبرامج التحول المصاحبة.
ولا يفوتني هنا التأكيد على شكري لوزارة التعليم الموقرة المتمثلة في المركز الوطني للتدريب المهني الذي منحي
فرصة المشاركة في التدريب الصيفي لهذا البرنامج، وكذلك إدارة التدريب التربوي والابتعاث في منطقة عسير التي شرفني
بهذا التكليف.
وختاماً أسأل الله أن يسدد الجهد، وأن يحقق الغاية المنشودة من هذه الحقيبة. والله ولي التوفيق.

معد الحقيبة

فارس بن عزيز بن عوض آل حجري

باحث دكتوراه في الإدارة والإشراف التربوي

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير - أبها

٠٥٠٧٧٧٦٥١١

إرشادات للمتدربين

أخي المدرب أختي المتدربة:

يسرنا مساهمتك لنا في نجاح هذه الدورة التدريبية، التي نأمل من خلالها عملاً إشرافياً متميزاً، في مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية لتنمية مهارات المشرف التربوي تمهيداً للتوسع في كل مفردات التدريب في الإصدار اللاحق من مشروع برنامج التطوير المهني التعليمي الصيفي والذي ينطلق من الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) والأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم. وحرصاً على تحقيق الأهداف المرجوة نأمل منكم:

١. الالتزام بالوقت المحدد للتدريب.
٢. جعل الجوال صامت أثناء التدريب.
٣. الخروج دون استئذان في حالة الاضطرار للرد.
٤. إذا كان لديك أسئلة دونها وأجلها إلى نهاية الجلسة.
٥. التدريب عبر المجموعات وتبادل الأدوار.

دليل البرنامج

مسمى البرنامج:

تحولات الإشراف التربوي

الفئة المستهدفة:

مشرفو إدارات التعليم ومكاتبها، مديرو المدارس، وكلاء المدارس

الهدف العام:

أن يتمكن المتدربون من قيادة الممارسات الإشرافية التربوي نحو الرؤية الوطنية وبرنامج التحول الوطني.

الأهداف الخاصة:

يتوقع من المتدرب في نهاية البرنامج التدريبي أن:

١. يدرك أهمية الممارسات الإشرافية في التحول نحو الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).
٢. يدرك أهمية الممارسات الإشرافية في تحقيق برنامج التحول الوطني.
٣. يدرك أهمية الدور الإشرافي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم.
٤. يستنتج أنواع الممارسات الحديثة في الإشراف التربوي.
٥. يستوعب مفهوم الإشراف الحديث ومراحل تطوره.
٦. يميز الفرق بين ممارسات الإشراف التربوي التقليدي والإشراف التربوي الحديث.
٧. يعرف المدارس الإدارية التي أثرت في تطور الإشراف التربوي.
٨. يطبق أهم استراتيجيات الإشراف التربوي الحديثة.
٩. ينفذ خطة لقيادة الإشراف التربوي نحو التحول.

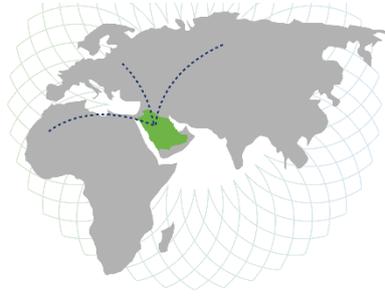
المدة الزمنية:

عدد الأيام: ثلاثة أيام بواقع ١٤ ساعة تدريبية.

الخططة الزمنية للبرنامج:

اليوم	الوحدة	الجلسة	الزمن بالدقائق	العنصر	الملاحظات
اليوم الأول	الأولى	الأولى	١٢٠	التحول نحو الرؤية (٢٠٣٠)	
		استراحة	٢٠		
اليوم الثاني	الثانية	الثانية	١٢٠	تحولات الإشراف التربوي	
		الأولى	١٢٠	نشأة وتطور الإشراف التربوي	
اليوم الثالث	الثالثة	الثانية	١٢٠	الإشراف التربوي الحديث	
		الأولى	١٢٠	التحولات الحديثة في الإشراف التربوي	
		استراحة	٢٠		
		الثانية	١٢٠	التخطيط لقيادة التحول الإشرافي	

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



رؤيتنا



محور

ربط القارات الثلاث



قوة

استثمارية رائدة



السعودية

العمق العربي والإسلامي

مستطوعون للمستقبل
VISION 2030

VISION 2030
مستطوعون للمستقبل

الوحدة الأولى

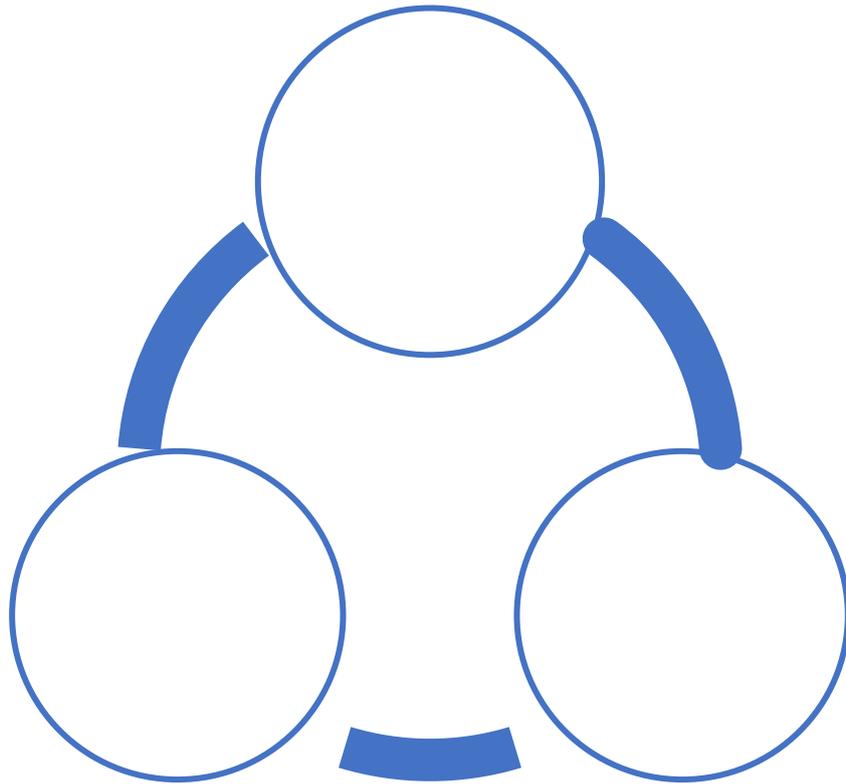
التحول نحو الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)

الجلسة الأولى
التحول نحو الرؤية (٢٠٣٠)

(١/١/١)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
فردى/ جماعى				أساليب التنفيذ
أن يعرف المتدرب الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) ومحاورها وأهدافها				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بعد مشاهدتك المقطع التعريفى بالرؤية الوطنية (٢٠٣٠) أعد تلخيص المحتوى فى الشكل البصرى أدناه لىكتمل لديك تعبيراً بصرياً مناسباً للرؤية الوطنية ومحاورها:

الأهداف:



الأهداف:

-
-
-

الأهداف:

-
-
-

الرؤية الوطنية (٢٠٣٠): (١/١/١)

الرؤية:

السعودية: العمق العربي والإسلامي القوة الاستثمارية رائدة، ومحور ربط القارات الثلاث (آسيا، أوروبا، أفريقيا)
أهداف الرؤية الوطنية (٢٠٣٠):

١. مجتمع حيوي: (قيمه راسخة.. بيئته عامرة.. بنيانه متين)

- اهتمام بسياحة الآثار والمتاحف.
- شرف خدمة الحجاج والمعتمرين
- رفع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه.
- زيادة الاهتمام بممارسة الرياضة
- أفضل مدن العالم سعودية
- تمكين المجتمع
- اهتمام صحي

٢. اقتصاد مزدهر: (فرصة مثمرة.. استثمار فعال .. تنافسية جاذبة.. موقعه مستغل)

- زيادة الأعمال
- تخفيض البطالة إلى ٧%
- رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل
- موقع لوجستي مميز
- رفع قيمة أصول صندوقنا الاستثماري
- رفع المحتوى المحلي للنفط والغاز
- زيادة مساهمة القطاع الخاص
- تنافسية عالمية
- استثمار أجنبي لنتائج محلي أفضل
- رفع نسبة الصادرات غير النفطية

٣. وطن طموح: (حكومته فاعله .. مواطنه مسؤول)

- تفاعل إلكتروني مع المواطنين
- صدارة عالمية للحكومة الإلكترونية
- زيادة الإيرادات غير النفطية
- رفع مدخرات دخل الأسر
- مليون متطوع سنوياً
- مساهمة القطاع غير الربحي بالنتائج المحلي

(٢/١/١)				رقم النشاط
٢٠	عرض ومناقشة	٢٠	عمل	الزمن
ثنائي				أساليب التنفيذ
أن يستنتج المتدرب الفرق بين الرؤية وبرامجها وأثرها على الإشراف التربوي				أهداف النشاط

أخي المتدرب: اقرأ النشرة العلمية عن كيف نحقق رؤيتنا ثم:
استنتج الفرق بين الرؤية وبرامج الرؤية؟ وضع تصوراً لأثر تلك البرامج على الإشراف التربوي يتناسب مع
تحويلات تلك البرامج ثم اقترح لتلك التحويلات المعايير المناسبة

معايير مقترحة لتحقيق التحول	أثرها على الإشراف التربوي	البرامج
		مراجعة الأنظمة
		رأس المال البشري
		حوكمة العمل
		قياس الأداء

نشرة علمية: كيف تحقق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) (٢/١/١)

كيف نحقق رؤيتنا:

نضع من خلال هذه الوثيقة تصورا واضحا ورؤية طموحة لوطننا في عام (١٤٥٢ هـ - ٢٠٣٠ م)، وتعدّ هذه الوثيقة الخطوة الأولى في توجيهنا الجديد نحو تطبيق أفضل الممارسات العالمية في بناء مستقبل أفضل لوطننا. ولأجل تحقيق آمالنا وتطلعاتنا، بدأنا بالفعل بتنفيذ عدد من البرامج التي أسهمت ومهدّت الطريق أمام بناء هذه الرؤية، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

برنامج إعادة هيكلة الحكومة:

إن نمط هيكله العمل الحكومي عالمياً يتجه نحو المرونة وإعادة الهيكلة المستمرة لتحقيق وخدمة الأولويات الوطنية. وقد تمّت الانطلاقة فعلياً في هذا المسار، وذلك بإلغاء المجالس العليا في الدولة، وإنشاء مجلسين أحدهما للشؤون السياسية والأمنية والآخر للشؤون الاقتصادية والتنمية، وقد أسهم ذلك في تسريع عملية وضع الاستراتيجيات ورفع كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وعملية اتخاذ القرار. وسنواصل هذا التطوير الهيكلي بصورة شاملة وعلى مراحل بحسب الأولوية.

برنامج الرؤى والتوجهات:

لقد اعتمدنا ما رفعته أجهزتنا الحكومية من توجهات ورؤى ملائمة، حيث تمّت مراجعة مهامها الحالية ومواءمتها مع احتياجاتنا المستقبلية، اعتماداً على الدراسات اللازمة والمقارنات المعيارية، وتحليل البرامج والخطط ومؤشرات قياس الأداء المحققة لها.

برنامج تحقيق التوازن المالي:

منذ تأسيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بدأنا في مراجعة المشروعات القائمة وآلية اعتمادها وأثرها الاقتصادي، وأسّسنا لجاناً واستحدثنا إدارات جديدة لاتخاذ الإجراءات اللازمة تجاهها، ومراجعة اللوائح المتعلقة بذلك. رفعنا خلال العام الماضي إيراداتنا غير النفطية بنحو (٣٠%)، ونسعى خلال الأعوام القادمة إلى الاستمرار بهذه الوتيرة وتسريعها عبر إجراءات جديدة في قطاعات متعددة.

برنامج إدارة المشروعات:

تمر بلادنا اليوم بموجة من المشروعات الإصلاحية والتطويرية في جميع الأجهزة، ولإدارة ذلك الزخم بطريقة ملائمة والتأكد من مواءمة الجهود، اعتمدنا المفهوم العلمي لإدارة المشروعات، وأسّسنا مكتباً لإدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والكثير من الجهات الحكومية الأخرى، كما أسّسنا مركزاً للإنجاز والتدخل السريع.

برنامج مراجعة الأنظمة:

خلال العام الماضي، قمنا بمراجعة بعض الأنظمة القائمة وسن أنظمة جديدة طال انتظارها منذ سنوات، ومنها نظام الشركات، ونظام المؤسسات والجمعيات الأهلية، ونظام رسوم الأراضي البيضاء، ونظام الهيئة العامة للأوقاف، وغيرها. وسنستمر في مراجعة الأنظمة للتأكد من ملاءمتها للمستقبل.

برنامج قياس الأداء:

قمنا باعتماد ثقافة الأداء مبدأ لأعمالنا، وحرصنا على تطبيقه في تقويمنا لجميع الجهات والبرامج والمبادرات والمسؤولين، وقد أسّسنا المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة للقيام بهذه المهمة بشكل مؤسسي، وقمنا ببناء لوحات مؤشرات قياس الأداء بما يعزز المساءلة والشفافية. ولضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠ م)، نعمل الآن على إطلاق مجموعة من البرامج التنفيذية والتي سيكون لها كبير الأثر في تحقيقها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

برنامج التحول الاستراتيجي لشركة أرامكو السعودية:

نؤمن بأن لدى أرامكو السعودية القدرة على قيادة العالم في قطاعات جديدة إضافة إلى النفط، وعملت الشركة على برنامج تحولي متكامل يضعها في موقع قيادي في أكثر من مجال.

برنامج إعادة هيكلة صندوق الاستثمارات العامة:

عملنا على إعادة هيكلة الصندوق، ونواصل العمل في تمكينه من إدارة الأصول التي ضمت إليه سابقاً وستضم إليه مستقبلاً لتجعل منه أكبر صندوق سيادي في العالم، وسنعلن عن برنامج متكامل لذلك.

برنامج رأس المال البشري:

نظراً لكون العنصر البشري عاملاً أساسياً لنجاح المشروعات، سنعمل على تأسيس برنامج متخصص لدعم وتفعيل هذا العنصر المهم. وسيعنى البرنامج بقياس كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام وتقييمها وتحليلها، والمساندة في توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري، والمساعدة في الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

برنامج التحول الوطني:

عملنا مع أجهزتنا الحكومية وفق إجراء جديد في ورش عمل مكثفة على تحديد أولوياتنا الوطنية واقتراح المبادرات اللازمة لتحقيقها عبر شراكات مع القطاع الخاص وأسلوب إداري ومالي مبتكر، وعبر تحديد مبادرات نوعيّة مخططة تفصيلية ومؤشرات واضحة لقياس الأداء.

برنامج الشراكات الاستراتيجية:

نعمل مع شركائنا الاقتصاديين حول العالم لبناء شراكات استراتيجية جديدة للقرن الحادي والعشرين وبما يتوافق مع رؤيتنا الوطنية لتكون محوراً لربط القارات الثلاث وتعزيز صادراتنا.

برنامج التوسع في التخصص:

نعمل على تحديد دقيق لعدد من القطاعات الملائمة للتخصص، ونقوم بإعداد برنامج متكامل لإنجاح هذا التوجه والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية ونقل المعرفة والتأكد من تحقيق أهدافنا بشكل متوازن وعلمي

برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي:

سنعمل على إعادة هيكلة مستمرة ومرنة لأجهزتنا الحكومية، تلغي الأدوار المتكررة وتسعى إلى توحيد الجهود وتسهيل الإجراءات وتحديد الاختصاصات بشكل واضح وتفعيل مسؤولية الجهات في تسلم مهماتها بشكل يسمح لها بالتنفيذ وبمكّن المساءلة، ويضمن استمرارية العمل المرنة في مواجهة التحديات. كما سننشئ مكتباً للإدارة الاستراتيجية على مستوى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية يعمل على مواءمة كافة البرامج والمخططات الحكومية والتأكد من ملاءمتها مع الرؤية الوطنية ومنع الازدواجية أو التضارب بين السياسات وبرامج الأجهزة، والتأكد من أن مكونات هذه الرؤية تفصل في استراتيجيات قطاعية ملائمة. كما سنؤسس مركز دعم اتخاذ القرار في الديوان الملكي لتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، بما يضمن تعزيز اعتمادها على البراهين والأدلة.

إن التزامنا بتحقيق هذه البرامج المحورية لأهدافها، وإسهام كل منا في هذه الجهود الوطنية، سيمثل الخطوة الأولى في سبيل تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م)، وسنستمر بإطلاق برامج جديدة خلال السنوات القادمة، وسنعمل بشكل مستمر على مراجعة وتقييم أدائها في سبيل تحقيق رؤيتنا بإذن الله. والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

(٣/١/١)				رقم النشاط
٢٠	عرض ومناقشة	٢٠	عمل	الزمن
فردى/ جماعى				أساليب التنفيذ
أن يتعرف المتدرب على أهداف وزارة التعليم وعلاقتها بالرؤية وبرنامج التحول الوطنى				أهداف النشاط

أخي المتدرب: اقرأ النشرة العلمية لبرنامج التحول الوطنى ذو الصلة بوزارة التعليم ثم صمم شجرة تحكي علاقة السبب والنتيجة بين أهداف وزارة التعليم وأهداف الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) ثم اقترح الأدوار الإشرافية المناسبة لتحقيق تلك العلاقة

النشرة العلمية: أهداف وزارة التعليم ضمن برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) (٣/١/١)

برنامج التحول
الوطني 2020



وزارة التعليم

الأهداف الإستراتيجية للوزارة



- ♦ إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب
- ♦ تحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتدريبهم
- ♦ تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
- ♦ تطوير المناهج وأساليب التقويم والتعليم
- ♦ تعزيز القيم والمهارات اللازمة للطلبة
- ♦ تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل
- ♦ تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم
- ♦ رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم

وترتبط بأهداف رؤية 2030 وهي

- ♦ التوسع في خصصة الخدمات الحكومية
- ♦ تحقيق التوازن في الميزانية
- ♦ تنمية مهارات الشباب والاستفادة منها
- ♦ تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات لمواءمة احتياجات سوق العمل

أبرز مستهدفات عام 2020

مؤشرات الأداء

عدد
20

- ♦ رفع نسبة الأطفال الملتحقين برياض الأطفال من 13% إلى 27.2%
- ♦ خفض نسبة الأمية بين الكبار من 5.32% إلى 2.5%
- ♦ رفع نسبة الطلبة المستفيدين من النقل المدرسي من 28% إلى 43%
- ♦ رفع نسبة الطلبة المستفيدين من برامج ذوي الإعاقة من 58 ألف طالب إلى 200 ألف
- ♦ رفع متوسط ساعات التطوير المهني المستكملة لدى المعلمين من 10 ساعات إلى 18 ساعة
- ♦ رفع نسبة المعلمين المتجاوزين لاختبار (قياس) من 48% إلى 65%

رؤية
2030
أحد برامج
الوزارة
MINISTRY OF SAUDI ARABIA

برنامج التحول
الوطني 2020



(٤/١/١)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
أن يتعرف المتدرب على التحديات التي تواجه وزارة التعليم لتحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وسبل حلها				أهداف النشاط

أخي المتدرب: رصدت وزارة التعليم التحديات التي تواجه التعليم في سيرها نحو تحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، بالتعاون مع أفراد مجموعتك اختر إحدى التحديات المرصودة مستخدماً استراتيجية الإشراف الحديثة (الإشراف بالقبعات الست) واقترح خطة مبتكرة لتجاوز ذلك التحدي.

المشكلة	القبعة	نوع التفكير	كيفية توظيفها
	البيضاء	محايدة	
	الحمراء	عاطفي	
	الصفراء	إيجابي	
	السوداء	سليبي	
	الخضراء	إبداعي	
	الزرقاء	تنفيذي	

اليوم الأول:

الجلسة الثانية

تحولات الإشراف التربوي لماذا وكيف؟

(١/٢/١)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
فردى/جماعى				أساليب التنفيذ
				أهداف النشاط

أخي المتدرب: لقد رشحت نفسك لحضور هذا البرنامج وهناك أسئلة تبادرت لذهنك عن برنامج (تحولات الإشراف التربوي) مع مجموعتك استخدم المنظم البياني الذي يحتوي على أدوات استفهام لصياغة الأسئلة التي تدور في ذهنك هن هذا البرنامج.

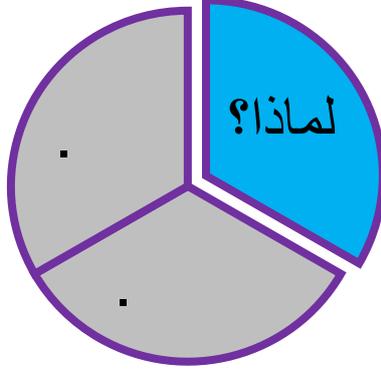
أخي المدرب: ولد أكبر قد ممكن من الأسئلة المحصورة في المربعات الأربعة، والمتضمنة أدوات الاستفهام (لماذا؟، ماذا؟، كيف؟، ماذا لو؟) ثم علق تلك الأسئلة في معرض مجموعتك. وسنجيب عن كل هذه الأسئلة بإذن الله تعالى.

	لماذا؟
	ماذا؟
	كيف؟
	ماذا لو؟

(٢/٢/١)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
أن يستنتج المتدرب مسوغات وأهمية التحول في الإشراف التربوي				أهداف النشاط

أخي المتدرب: في الجلسة الأولى اطلعت على الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وبرامج تحقيق الرؤية، ومنها برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) وأهداف وزارة التعليم الاستراتيجية ومبادراتها والتحديات المرصودة. بالتعاون مع أفراد مجموعتك استنتج مسوغات وأهمية التحول في الإشراف التربوي لتحقيق الرؤية الوطنية، وأهداف وزارة التعليم، من خلال الإجابة على السؤال التالي: لماذا نحتاج التحولات في الإشراف التربوي؟.

النشاط: أهمية التحول في الإشراف التربوي (٢/٢/١)



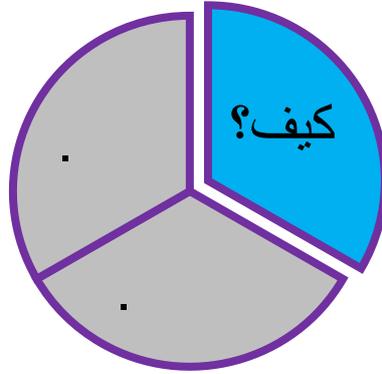
(٣/٢/١)			رقم النشاط
١٥	عرض ومناقشة	١٥	عمل
جماعي			أساليب التنفيذ
تحديد الغرض الرئيس من الإشراف التربوي استنباط متطلبات التحول في الإشراف التربوي			أهداف النشاط

أخي المتدرب: تولي حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز اهتماماً كبيراً بالتعليم ودعماً لا محدوداً. ويشير تصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن ترتيب التعليم السعودي يقع في الرتبة (٦٦) عالمياً، وفي الرتبة (٦) عربياً، بعد كل من الإمارات والبحرين، ولبنان والأردن وتونس. بالتعاون مع أفراد مجموعتك ماذا يحتاج الإشراف التربوي من تحول ليسهم في تطوير تعليم أفضل يسهم في تقدم التعليم في المملكة نحو المراتب المتقدمة عالمياً في التصنيف؟ حدد الغرض الرئيس من الإشراف التربوي لتحقيق ذلك، ثم استنبط ماذا يحتاج الإشراف التربوي لتحقيق ذلك التحول



(٤/٢/١)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
التوصل إلى كيفية تطبيق متطلبات تحقيق التحول في العملية التعليمية وكيفية توظيفها				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بالتعاون مع أفراد مجموعتك كيف تطبق متطلبات الإشراف التربوي لتحقيق التحول في العملية التعليمية؟

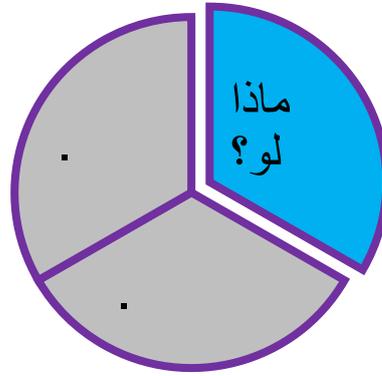


ناقش السؤال السابق ثم دون ذلك في الجدول التالي مع توضيح طريقة التوظيف التي تراعى عند التطبيق:

المتطلبات/ الفكرة	كيفية توظيفها

(٥/٢/١)				رقم النشاط
١٥	عرض ومناقشة	١٥	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
اقترح الحلول الإبداعية لمشكلات التنفيذ التي تواجه الإشراف التربوي				أهداف النشاط

أخي المدرب: بالتعاون مع أفراد مجموعتك ماذا لو واجهتك مشكلات أثناء عملية التنفيذ
لمتطلبات التحول في الإشراف التربوي



ثم دون ذلك في الجدول التالي مع توضيح طريقة التوظيف التي تراعى عند حدوث المشكلة:

المشكلة	الحلول	كيفية توظيفها
الحروب	الإشراف الإلكتروني	نماذج الإدارة العامة لتعليم عسير

الوحدة الثانية

الإشراف التربوي النشأة والتطور

اليوم الثاني:
الجلسة الأولى
نشأة وتطور الإشراف التربوي

(١/١/٢)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
فردى				أساليب التنفيذ
التعرف على نشأة الإشراف التربوى التعرف على المفهوم الإشراف التربوى التقليدى التعرف على الممارسات التقليدية للإشراف التربوى				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بعد قراءة النص المرفق في النشرة المعرفية وبالتعاون مع مجموعتك أجب عن الأسئلة التالية:

- لخص نشأة الإشراف التربوي في سطرين من إنشائك

.....

.....

- صغ مفهوماً للإشراف التربوي التقليدي قبل المنتصف الأول للقرن العشرين؟

.....

.....

.....

.....

- اضرب عليه أمثلة من واقع الممارسات الإشرافية التي تشاهدها إن وجدت

.١

.٢

.٣

النشرة المعرفية (١/١/٢)

لقد نشأ الإشراف التربوي مع بداية وجود التربية متأثراً بالتغيرات المصاحبة والتي شهدتها الحضارة خلال العصور المتعاقبة، والمتتبع لتطور الإشراف التربوي يرى أن مفهومه بعنايه وممارساته المتعارف عليها الآن لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثاً، حيث نشأ الإشراف التربوي في أول أشكاله في القرن السادس عشر في مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نظمت لجان من الآباء لزيارة المدارس، ومراقبة أعمال المعلمين، ثم تزايدت أعداد المدارس، فتم تفريغ أحد المعلمين ليقوم جزئياً بمهام الإشراف على المعلمين، إلى أن تولدت القناعة بأن يقوم بهذه العملية شخص معين هو مدير التربية في المنطقة، وقد مارس المدير أعماله في التفتيش على المعلمين، مركزاً على النواحي الإدارية، حيث كان يمارس أعماله في مراقبة المدارس والمعلمين من أجل ضبط عملية التعليم، وبقي هذا الشكل مستمراً حتى الربع الأول من القرن العشرين

(٢/١/٢)				رقم النشاط
٢٠	عرض ومناقشة	٢٠	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
<p>أن يعرف الاتجاهات الرئيسية التي مر بها الإشراف التربوي أن يمثل على كل اتجاه من الميدان التربوي أن يستنتج الخصائص التي تميز كل اتجاه أن ينقد الممارسات الإشرافية التقليدية ويعرض وجهة نظره التي يقترحها</p>				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بعد قراءة النص المرفق في النشرة المعرفية (١/٢/١) ومن خلال خبرتك وتفاعلك مع الأدوار الإشرافية في الميدان التربوي. عدد الاتجاهات الرئيسية في الإشراف، واضرب أمثلة عليها من الميدان التربوي ثم استنتج خصائص كل اتجاه، بالتعاون مع أفراد مجموعتك استخدم المنظم البياني التالي:

الاتجاه	مثل عليها من الواقع التربوي	خصائص الاتجاه

	نقدك للاتجاهات السابقة
	اقتراحك؟

النشرة المعرفية (٢/١/٢)

بتطور مفهوم التربية وأساليبها ونظريات التعليم والعلاقات الإنسانية، تبعه تطور واضح لمفهوم الإشراف التربوي وأصبحت غير مقيدة بمجال محدد من مجالات العملية التربوية بل ترتبط بجميع المجالات التربوية. وأصبحت مهمة الإشراف التربوي واسعة وشاملة ودور المشرف أصبح كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطويرها. والإشراف التربوي مر بعدة مراحل خلال القرن العشرين حيث كان ينظر إليه في بداية الأمر على أنه امتداد للإدارة التربوية ثم أصبح أكثر ارتباطاً بالمنهج الدراسي وطرق التدريس وبعد ذلك ارتبط بحركة العلاقات الإنسانية. ونتيجة لتعدد المراحل والاتجاهات التي مر بها الإشراف التربوي والتي شكلت مفهوم الإشراف التربوي وقد لخص بعض التربويين هذه الاتجاهات الرئيسية التي مر بها الإشراف التربوي كما يلي:

١- الإشراف التربوي هو عملية فنية محضنة حيث يركز اهتمامه على تصميم المناهج الدراسية وتطويرها.

٢- الإشراف التربوي هو عملية إدارية حيث ينظر له على أنه أحد الجوانب الإدارية.

٣- الإشراف التربوي هو علاقات إنسانية حيث يركز على التعامل بين المعلم والمشرف التربوي.

ونتيجة لاختلاف مسميات الإشراف التربوي، وتعدد اتجاهاته فقد أصبح للإشراف التربوي تعريفات كثيرة ومتباينة فيعرفه ويلز (wiles) بأنه: "نشاط ذو غاية، يوجد من أجل مساعدة المدرسين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل". ويعرفه لكروفت (Croft) أن الإشراف التربوي هو الجهود الرامية لتنسيق النمو المستمر للمعلمين ورفع مستوى ذلك النمو. ويذكر نشوان على أنه "عملية تعاونية تشخيصية تحليلية، علاجية مستمرة تتم من خلال التفاعل البناء المثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم. كما عرفه موشر (Mosher) وبريل (Pureel) أن الإشراف التربوي "مهمة قيادية وتدريبية... وتعليم المعلمين كيفية التعليم". وذكر بوردمان (Bordman) للإشراف التربوي بأنه المجهود الذي يبذل لتنسيق النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى أو جماعات وتوجيهه ورفع مستواه.

ونتيجة للتطور الكبير في الفكر التربوي وممارساته الميدانية فقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية والتمثلة بالعلم والتعلم والمناهج الدراسية وطرق التدريس والبيئة المادية والاجتماعية في المؤسسات التعليمية. وأن اتساع مفهومه وشموليته أدت إلى عدم دقته ووضوحه. كما أن معظم الباحثين التربويين يعيرون على الإشراف التربوي كونه يتراوح في ممارساته بين الإدارة والقيادية التربوية والمناهج وطرق التدريس والعلاقات الإنسانية والاتصالات الإنسانية. علماً بأن أغلب المهتمين والمستغلين في مجال التربية والتعليم يدركون العلاقة الوثيقة والديناميكية بين الحقول المتنوعة للتربية ويدركون أيضاً صعوبة الفصل بينها في كثير من الأحيان.

وعلى الرغم من اتساع مجال الإشراف التربوي وشموله بجميع حقول التربية إلا أن عملية تنفيذه لم تأخذ طريقها الصحيح. حيث أن قيام إنسان واحد وهو المشرف بجميع هذه الأدوار الجسيمة هو عمل غير صحيح في هذه المرحلة الزمنية لذلك يرى ضرورة تحقيق تطور كفي ونوعي في شتى مجالات التربية والتعليم.

(٣/١/٢)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
أن يعرف المدارس الإدارية التي شكلت الإشراف التربوي أن يستنتج إيجابيات وسلبيات كل مدرسة أن يستنتج تأثير كل مدرسة على تكوين الإشراف التربوي				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك، وبعد قراءتك للنشرة المعرفية (٣/١/٢) ومن خلال استخدام المنظم البياني يمكنك القيام بالتالي:

١. بين المدارس الإدارية التي شكلت الإشراف التربوي
٢. استنتج إيجابيات وسلبيات كل مدرسة علمية
٣. استنتج تأثير كل مدرسة على تكوين الإشراف التربوي

المدرسة	الإيجابيات	السلبيات	تأثيرها على الإشراف
العملية الكلاسيكية			
العلاقات الإنسانية			
العلمية الحديثة			
التنمية البشرية			

النشرة المعرفية (٣/١/٢)

تأثر الإشراف بعدد من النظريات والعوامل الأساسية المؤثرة في تشكيل الإشراف التربوي، ومنها ما يلي:
الحركة العلمية التقليدية: وظهرت في القرن العشرين في ميدان الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي يطلق عليها "إدارة الورش" ثم عرفت من بعد ذلك بالإدارة العلمية، والتي وضع مبادئها الأب الروحي للإدارة "تايلور".
وقد اعتمدت على قواعد ومبادئ (الوقت والحركة وتعلم أفضل طرق الأداء) وتتلخص فيما يلي:

١. تحديد نوع وكمية العمل المطلوب أداءه من كل فرد.
 ٢. تحديد أساليب اختيار العاملين وطرق تدريبهم.
 ٣. تقسيم المهام بين الإدارة والعاملين (التخطيط للإدارة، والتنفيذ للعاملين)
 ٤. وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها.
- حركة العلاقات الإنسانية:** وظهرت كردة فعل لحركة الإدارة العلمية الكلاسيكية، فاهتمت بسلوك العاملين واتجاهاتهم النفسية والإنسانية، وظهرت على يد (التون مايو وزملاءه) في أمريكا.

وهدفت هذه الحركة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

١. تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل
 ٢. تلبية الحاجات للأفراد والمجموعات اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً
 ٣. تحفيز الأفراد والمجموعات للإنتاج
- الحركة العلمية الحديثة:** وهي امتداد للحركة العملية التقليدية التي أسسها تايلور، وقد ظهرت كردة فعل لنظرية العلاقات الإنسانية. وتتفق مع نظرية تايلور وتشارك معها في (السيطرة، والمسؤولية، والكفاءة). إلا أنها ركزت الحركة العلمية الحديثة على أمور منها:

١. الكفايات اللازمة للعاملين.
 ٢. مستوى الأداء والإنجاز المطلوب.
 ٣. تحليل التكلفة بين الجهد والعائد.
- حركة التنمية البشرية: وهي امتداد لحركة العلاقات الإنسانية وتركز على الذات البشرية. وترى هذه الحركة:
١. رفع مستوى العاملين في المؤسسة معرفياً ومهارياً ونفسياً إلى أعلى درجة ممكنة.
 ٢. التوافق والدمج بين حاجات العاملين كأفراد والعمل كمؤسسة.

النشرة المعرفية (٤/١/٢)

بدأ الإشراف التربوي في المملكة ونشأ منذ بداية التعليم النظامي، ومنذ تشكيل أول مجلس للمعارف عام ١٣٤٦هـ، وفي هذا التشكيل تم تعيين الهيئة الإدارية والفنية التي تتكون من المفتش الأول والمفتش الثاني والثالث، واعتبر المفتش الأول مسؤولاً عن تنفيذ واجبات التفتيش. وعندما تأسست وزارة المعارف في الثامن عشر من شهر ربيع الثاني عام ١٣٧٣هـ أكملت ما قامت به مديرية المعارف. ومنذ ذلك الحين إلى وقتنا الحاضر اتخذ الإشراف التربوي في المملكة أنماطاً تطبيقية متعددة وكتب التطور الحضاري الذي شهدته الوزارة خلال فترات زمنية متعاقبة.

ويمكن الإيجاز عن كل منها كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التفتيش (١٣٧٧/١٣٧٨هـ) وفيها:

١. أنشأت وزارة المعارف نظام تفتيش القسم للإشراف الفني والإداري على المدارس (١٣٧٧هـ) ووضعت في كل إدارة عدداً من المفتشين ومهمة المفتش الإشراف الفني على المدارس وذلك بزيارة المدرسة ثلاث مرات في العام، الأولى توجيه المعلم، والثانية: تقويمه، والثالثة: لمعرفة مدى أثر المعلم على طلابه.

٢. أنشأت وزارة المعارف قسم (التفتيش العام) وربطته إدارياً بإدارة التعليم الابتدائي والهدف من إنشائه هو:

(تقوم عملية التفتيش ميدانياً، ومعرفة أثر التفتيش في المدارس، الوقوف على احتياجات المناطق التعليمية)

المرحلة الثانية: مرحلة التفتيش الفني ١٣٨٤هـ بحلول هذا العام أنشأت الوزارة أربعة أقسام متخصصة للمواد الدراسية أطلق عليها: عماده التفتيش الفني وهي: (١- قسم اللغة العربية، ٢- قسم اللغات الأجنبية ٣- قسم المواد الاجتماعية ٤- قسم الرياضيات والعلوم).

وفي عام ١٣٨٧هـ تم إلغاء التفتيش الفني بالتعليم العام في جهاز الوزارة وتم ربطه بالإدارات المتخصصة فيها وهي (التعليم الثانوي - التعليم المتوسط - معاهد المعلمين..) وتم تكوين هيئة فنية في كل إدارة من الإدارات مهمتها التفتيش ورسم الخطط لمفتشي المواد.

المرحلة الثالثة: التوجيه التربوي ١٣٨٧هـ/١٤٠٠هـ وفيها صدر قرار يقضي بإبدال تسمية "المفتش الفني" بالموجه التربوي. وفيها نظمت عمليات التوجه التربوي وحددت مواصفات المرشح للتوجيه. وصدرت تعليمات من الوزارة باستمرار زيارات الموجهين التربويين للمدارس لتفقد حسن الأداء.

المرحلة الرابعة: مرحلة التوجيه التربوي والتدريب ١٤٠١هـ/١٤١٦هـ وفيها أنشئت الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب بقسميها:

١. دارة التوجيه التربوي للارتقاء بأداء المعلم والمشرف.

٢. إدارة التدريب لتنمية مهارات العاملين في الميدان التربوي.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإشراف التربوي ١٤١٦هـ وفيها:

١. اعتمد مسمى مشرف تربوي بدلاً من موجه تربوي.

٢. حددت مهمة المشرف التربوي في تنمية العملية التربوية في جميع عناصرها (كفاية المعلمين، تحسين المناهج، الوسائل التعليمية، تطوير البيئة المدرسية). تغيير مسمى "الإدارة العامة للتوجيه التربوي" إلى "الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب"

(٥/١/٢)			رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل
فردى /جماعى			أساليب التنفيذ
الوعى بأثر التحولات فى الإشراف التربوى وأهميته على العملية التعليمية			أهداف النشاط

أخى المتدرب: بعد اطلاعك على النشرات المعرفية السابقة وقراءتك لمحتواها، ومن خلال نقاشك وحوارك مع زملائك ومجموعتك، وخبرتك المهنية فى الميدان التربوى:

تأمل تحولات الإشراف التربوى على مستوى وزارة التعليم والإدارات التعليمية خلال الفترة الزمنية الماضية فى الجدول ثم: (التمرين التالى فردى)

- تتبع الخط الزمنى لأبرز التحولات التى مر بها الإشراف التربوى فى المملكة العربية السعودية خلال الفترة الزمنية المحددة، ثم اذكر مثلاً واحداً لأكثرها أهمية من وجهة نظرك فى كل مجال
- دون الأثر الذى لمستته - فى الميدان التربوى - فى تلك المجالات

الإشراف	التوجيه	التفتيش	الخط الزمنى	
			التحول	المعلم
			الأثر	
			التحول	الطالب
			الأثر	
			التحول	العملية
			الأثر	التعليمية

- نشاط (مجموعات) بالتعاون مع أفراد مجموعتك استبعدوا المكرر من الأفكار فى كل مجال، ثم علقوا الخلاصة فى الركن الخاص بالمجموعة.

اليوم الثاني:
الجلسة الثانية
الإشراف التربوي الحديث

(١/٢/٢)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
بناء التوجه الإيجابي نحو مفهوم الإشراف التربوي الحديث الوعي بأهمية ممارسات الإشراف التربوي الحديث				أهداف النشاط

أخي المتدرب: يتم اختيار مراقب ومشرف على المجموعة ثم بالتعاون مع مجموعتك أنجز بناء أعلى برج من قطع البلاستيك الموزعة، ودون أي مساعدة خارجية.

– يتم مناقشة السلوكيات الإشرافية التي قام بها المشرفين والتي رصدت من المراقبين

.....

.....

.....

– المقارنة بين السلوكيات المرصودة وبين ممارسات (القيادة، التعاون، الهدف، الإشراف، المنهجية)

.....

.....

.....

– ثم استنتج: مفهوماً للإشراف التربوي الحديث

.....

.....

.....

– أهم أهدافه الإشراف التربوي

.....

.....

.....

– الأدوار التي يمكن أن يمارسها المشرف التربوي بمفهومه الحديث

.....

.....

.....

النشرة المعرفية (١/٢/٢)

يشير مفهوم الإشراف التربوي الحديث إلى أنه:

- عملية علمية قيادية تعاونية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية وتمكين المعلمين من ممارسة مهامهم بكفاءة واستقلالية.
- المجهود الذي يبذل لاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين فرادي وجماعات ليؤدوا وظائفهم بصورة أكثر فاعلية
- غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تحدم عملية تنفيذ المناهج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية المستحدثة

وهذا يعني أن الإشراف التربوي:

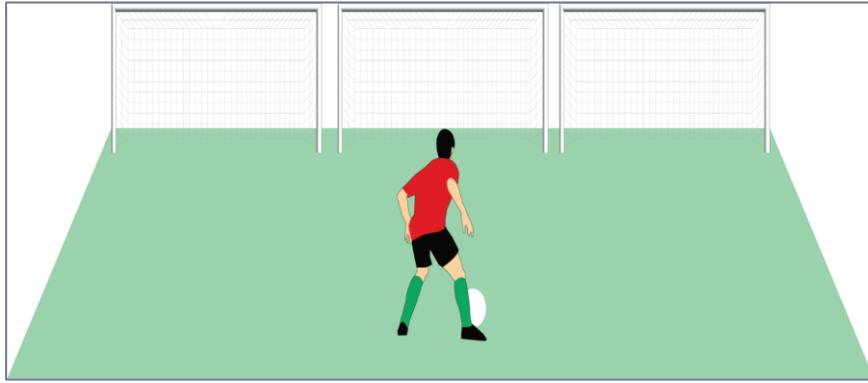
- عملية: أي أنها سلسلة من الخطوات لها مدخلات ومخرجات وليست فقط موقفاً منفصلاً.
- علمية: أي لها منهجية علمية تستند على البحث العلمي والتجربة.
- تعاونية: أي أنها عمل فريق يضم المشرف والمدير والمعلم والطالب وربما لجان أولياء الأمور ولجان الطلاب ومصادر المعرفة من الخبراء والمستشارين.
- هادفة: تهدف لتحقيق هدف واضح ذو معايير محددة وواضحة
- تمكين المعلمين: أي اكساب المعلم المهارات التي تمكنه من أداء مهمته وفق معايير التميز والاستقلالية
- يقصد بالإشراف التربوي: أي عملية إشرافية موجهة نحو المعلم أو الطالب أو العملية التعليمية ككل.

ويعتبر المشرف التربوي أدواراً متعددة من أهمها:

- موجه شخصي للمعلم
- مدرب يطور العملية التعليمية
- باحث عن الحلول للتحديات ومعالجتها

(٢/٢/٢)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
فردى				أساليب التنفيذ
الوعى بالتحولات التى يجب أن تحدث فى الإشراف التربوى الحديث				أهداف النشاط

أخى المدرب: بالتعاون مع مجموعتك تأمل صورة هذا اللاعب، ثم أجب عن التالى:



— ما طريقة أداء اللاعب؟ وما عيوب هذا الأداء؟

.....

— بماذا يتشابه أداء هذا اللاعب مع أداء المشرف؟

.....

— ماذا تنصح هذا اللاعب كي يحسن أداءه؟

.....

— هذا اللاعب يسجل أهداف سهلة ولكن لا يحقق أهداف إيجابية؟ ما رأيك؟

.....

.....

.....

(٣/٢/٢)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
جماعي				أساليب التنفيذ
أن يدرك متطلبات التحول من الإشراف التربوي التقليدي إلى الإشراف التربوي الحديث				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بعد اطلاعك على النشرة المعرفية (٢/٢/٢) وقراءتك لمحتواها، اختر إحدى التحولات الإشرافية من الجدول، ثم حدد دور المشرف التربوي في إحداث هذا التحول، مستخدماً الجدول:

التحول من	التحول إلى	دور المشرف في إحداثه

النشرة المعرفية (٣/٢/٢)

الإشراف الحديث	الإشراف التقليدي
استراتيجي نحو الرؤية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول (٢٠٢٠)	تنفيذي منفصل عن الرؤية والاستراتيجية
إشراف يتمركز حول التعلّم	إشراف يتمركز على التعليم
يطور التعلّم	يطور المعلم
يركز على المستقبل	يركز على الماضي
يركز على تقييم العملية التعليمية	يركز على تقييم المعلم
يركز على استراتيجيات بديلة	يركز على الزيارة الصفية
إشراف منهجي	إشراف غير منهجي
استخدام المؤشرات الموضوعية	استخدام التقارير الذاتية
استخدام المعايير العلمية	استخدام الانطباعات الشخصية
مستمر	زيارات موسمية
مؤسسي	يركز على الفرد

(٤/٢/٢)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
فردى				أساليب التنفيذ
أن يتعرف على قصور الزيارة الصفية كأسلوب إشرافى أن يتعرف على بعض الأساليب الإشرافية الحديثة				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بعد اطلاعك على النشرة المعرفية (٤/٢/٢) وقراءتك لمحتواها أجب السؤال التالي:
 - قارن بين إيجابيات الزيارة الصفية وسلبياتها ثم استنتج أيهما يغلب السلبيات أم الإيجابيات وما الحل من وجهة نظرك؟

الإيجابيات	وجه المقارنة	السلبيات
	قبل الزيارة	
	أثناء الزيارة	
	بعد الزيارة	
ما النتيجة:		
اقترح الحلول:		

النشرة المعرفية (٤/٢/٢)

يعرف دليل الإشراف التربوي أساليب الإشراف واستراتيجياته بأنها مجموعة الإجراءات والنشاطات التي يقوم بها المشرف لتحقيق أهداف الإشراف (دليل مفاهيم الإشراف)

يستخدم الإشراف التربوي استراتيجيات متنوعة وأهمها الزيارة الصفية، وهي إحدى الأساليب التقليدية للمشرف التربوي. وهناك أساليب أخرى منها:

- أساليب فردية: المقابلات، جلسات تقييم الأداء، الإشراف التأملي، التقييم الذاتي.
- أساليب اجتماعية: النشرات، الورش العلمية، الدورات.
- أساليب مجموعة: الدروس التطبيقية، تبادل الزيارات
- أساليب مختلطة: البحث الإجرائي، تبادل الزيارات الثنائية

(٥/٢/٢)			رقم النشاط
٢٠	عرض ومناقشة	٢٠	عمل
جماعي			أساليب التنفيذ
استخلاص أهمية التكامل المنطومي في التحول نحو الإشراف التربوي الحديث استنتاج أن مشكلات التحول ليست في المنهجية بل في التنفيذ			أهداف النشاط

أخي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك أدرس الحالة الإشرافية التالية ثم أجب عن الأسئلة التالية للحالة:
قُدم مشروع لتطوير الإشراف التربوي في وزارة التعليم لنقله من التقليدية والزيارات الصفية إلى النظرية والمنهجية العملية
فكان مشروع الإشراف المتنوع. وأصدرت القرارات التالية للتنفيذ:

- تطبيق المشروع في خمس إدارات تعليمية
- تصنيف المعلمين إلى ثلاث فئات (التطوير المكثف، النمو التعاوني، النمو الموجه الذاتي)
- تدريب القيادات الإشرافية من كل إدارة على الإشراف المتنوع

كان من نتائج ذلك:

- مقاومة بعض القيادات والكفاءات الإشرافية في الوزارة وإدارات التعليم للتحول نحو الإشراف الحديث
- عدم حصول المعلمين والمشرفين في الإدارات الخمس على التدريب اللازم
- تدمير المعلمين من التصنيف المباشر لهم من المنفذين للمشروع
- انخفاض الروح المعنوية لمدرء المدارس ووكلاءها

نُفذ المشروع لمدة (٥) سنوات ثم قامت الوزارة بإجراء دراسة ميدانية لرصد ردود الأفعال حول التجربة وكانت

التساؤلات

- ما مشكلات تطبيق المشروع؟
- ما سبل تطويره؟

وأظهرت النتائج إلغاء الإشراف المتنوع والعودة إلى نظام الإشراف التقليدي والزيارات الصفية وبقي العمل الإشرافي تقليدياً حتى الآن.

الآن: لماذا فشل المشروع؟ كيف تم القضاء على فكرة الإشراف المتنوع؟ من المسؤول؟ ثم اقترح الحلول؟

الوحدة الثالثة

قيادة التحول في الإشراف التربوي

اليوم الثالث:

الجلسة الأولى

التحولات الحديثة في الإشراف التربوي

(١/١/٣)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
فردى				أساليب التنفيذ
أن يكتشف مدى انسجام الممارسات الإشرافية مع التحول الحديثة				أهداف النشاط

أخي المتدرب: قيم درجة ممارستك الأدائية ثم اقترح سبل التطوير لكل أداء منخفض حيث
درجة رقم (١) أقل درجة ورقم (٥) أعلى درجة

م	قيم ممارساتك الإشرافية	درجة التقييم				
		٥	٤	٣	٢	١
١	أصوب ممارساتي الإشرافية نحو مؤشرات الرؤية الوطنية وبرنامج التحول الوطني					
٢	تقوم ممارساتي الإشرافية على نظرية علمية منهجية في الإجراءات والخطوات					
٣	أخطط ممارساتي الإشرافية وفق أهداف الوزارة وإدارة التعليم					
٤	أصوب ممارسات الميدان التربوي نحو النتائج					
٥	أنفذ ممارساتي الإشرافية الحديثة حسب الاحتياج الفعلي للمعلمين					
٦	أقترح الأساليب الإشرافية المناسبة لتطوير المعلمين وفق معايير محددة					
٧	استطلع آراء المعلمين في الممارسات الإشرافية التي أنفذه					
٨	استطلع آراء الطلبة وأولياء الأمور في ممارساتي الإشرافية					
٩	استفيد من استطلاعات الرأي في تطوير ممارساتي الإشرافية					
١٠	أطور من مهاراتي الإشرافية بشكل ذاتي ومستمر					
	الإشراف الإلكتروني باستخدام شبكة الأنترنت مثل مؤتمرات الفيديو وغيرها					

(٢/١/٣)			رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل
فردى/تعاونى			أساليب التنفيذ
أن يتعرف المتدرب على الأساليب الحديثة فى الإشراف التربوى			أهداف النشاط

أخى المتدرب: قس درجة المعرفة لديك من خلال وضع علامة صح عند المقياس الذى يعبر عن مدى معرفتك بأنواع الإشراف التربوى الحديثة (نشاط فردى)

الإشراف	أمارسه	أستطيع ممارسته	لا أمارسه
الإكلينيكى			
التطوري			
المتنوع			
بالأهداف			
التأملى			
التشاركى			
الإبداعى			
الإلكترونى			
القائم على الأداء			

(نشاط جماعى)

أخى المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك مستخدماً أدوات الاستفهام الآتية (ما، لماذا، كيف) اقترح أسئلة مناسبة للمفاهيم الإشرافية الحديثة التالية (التطوري، الإكلينيكى، القائم على الأداء) كل مجموعة تتناول مفهوماً واحداً ثم تتبادل المجموعات الأوراق التى سجلت عليها الأسئلة

- تسجل الإجابات لكل سؤال بحدود سطرين فقط.
- تناقش المجموعات أوراق العمل.

النشرة المعرفية (٢/١/٣)

الإشراف العيادي الإكلينيكي:

يمثل الإشراف العيادي أحد الأنماط الإشرافية الحديثة التي تؤكد بقوة على المهارات التعليمية وطرق التدريس وأساليب التدريس بهدف تحسين التعليم من خلال الملاحظة الصفية الفاعلة والمباشرة من قبل المشرف التربوي. كما أن الإشراف العيادي كما أشار أجيوسون وجيل يهتم بالتفاعل المبني على التفاهم بدلاً من استخدام التوجيه المباشر ويستخدم الأساليب الشورية "الديموقراطية" بدلاً من الأساليب السلطوية وينظر للمعلم على أنه محور العملية الإشرافية بدلاً من أن يكون المشرف هو محور العملية الإشرافية.

الإشراف التطوري:

يهتم بالفروق الفردية لدى المعلم وحدد جلکمان وهو صاحب نظرية الإشراف التربوي المتطور ثلاثية أساليب إشرافية هي الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي والأسلوب غير المباشر من أجل تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه، ويفترض جلکمان أن هذه الأساليب الإشرافية الثلاثة تقابل جميع الأذواق والفروق الفردية في ميدان التربية والتعليم. ويقوم على قياس مستوى التفكير التجريدي للمعلم، وتحديد بدقة وتصنيفه ضمن أحد المستويات الثلاثة التالية: تفكير تجريدي منخفض، تفكير تجريدي متوسط، تفكير تجريدي عالي. وعملية تشخيص مستوى التفكير التجريدي لكل معلم على حده هي مرحلة مهمة جداً وهي سابقة لمرحلة التطبيق.

الإشراف القائم على الأداء:

يصنف ضمن نماذج الإشراف الصفي، فهو يركز على أداء المعلم التدريسي إلا أنه يربطه بشكل مباشر بالمجالات الأكثر حاجة في أداء الطلاب، وهو ما أسماه الأنموذج (منطقة التركيز) أو (التعلم الأساسي). وينتقل من التركيز على درجات الاختبار إلى نظرة أوسع وشاملة لأعمال الطلاب. وهو يستفيد من الأساليب الإشرافية الأخرى (الإشراف الصفي، الإشراف التطوري، الإشراف المتنوع) لكنه يطورها وفق إجراءات تهدف إلى رفع مستوى التحصيل للطلاب، ومساعدة المعلمين على تحقيق النمو المهني، ويؤكد على مهنية التدريس، وأن يكون للمعلمين دوراً أكبر وأكثر نشاطاً في تقرير نقطة التركيز "منطقة الضعف" في جهودهم الذاتية، ويضع تعلم الطالب في قلب ذلك التركيز، ومن أهم مبادئ الإشراف القائم على الأداء ما يلي:

- ١- النظرة البنائية للتعلم: أي أن الفرد يبني المعرفة داخل عقله ولا تنتقل إليه مكتملة، مما يعني أن هذا الأنموذج يركز على المعاني والأسس التي يبنها الفرد (المتعلم) بنفسه، بحيث يكون مسؤولاً عن توجيه خبرات تعلمه بشكل ذاتي.
- ٢- تمكين المعلمين: ويعني هذا المبدأ إعطاء المعلمين شيئاً من السلطة والحرية في اتخاذ القرار، فيما يتعلق بأدائهم التدريسي ونموهم المهني، مع تحملهم مسؤولية ما يقومون به من أعمال.
- ٣- الممارسة التأملية: وهي أن لدى المعلمين قناعات كثيرة متجذرة في نفوسهم توجه أنماط سلوكهم، ومن هنا فإن الممارسة التأملية تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في تلك السلوكيات، وهذا يتطلب من المعلمين أن يراجعوا القناعات والفرضيات التي توجه تدريسهم، ويعيدوا النظر فيها بشكل مستقل للتأكد من سلامتها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

(٣/١/٣)				رقم النشاط
١٠	عرض ومناقشة	١٠	عمل	الزمن
تعاوني				أساليب التنفيذ
أن يتعرف المتدرب على الإشراف التأملي أن يتعرف على الإشراف باستخدام مؤتمرات الفيديو				أهداف النشاط

أخي المتدرب: تأمل الموقف التالي (عدم تفعيل المشرف التربوي مؤتمرات الفيديو) مستخدماً الإشراف التأملي عبر طرح الأسئلة حول الموقف ومحاولة تقييمه وفحص الأسس والقناعات التي تبناها المشرف التربوي حول مؤتمر الفيديو مستعيناً بالمنظم البياني التالي:

	أطرح أسئلة تصف الموقف بشكل تفصيلي
	أطرح أسئلة لتحليل الموقف
	أطرح أسئلة للبحث عن الحلول
	أطرح الأسئلة لتنفيذ الحلول

النشرة المعرفية: الإشراف التأملي (٣/١/٣)

الإشراف التأملي: إشراف ذاتي، يقوم به شاغل الوظيفة التعليمية: مديراً كان أم مشرفاً أم معلماً بهدف تطوير سلوكه الوظيفي. وللإشراف التأملي ثلاثة أنماط:

١. التأمل الوصفي: من خلال تأمل ما ذا فعلت؟ ولماذا فعلت؟ والخيارات الأفضل؟
٢. التأمل المقارن: من خلال مواقع الإدراك المختلفة.
٣. التأمل التقويمي: يضع حكماً أو درجة ومدى ما حققه من ذلك؟ وكيف يكون أفضل. ويتم الإشراف من خلاله ما يأتي:

١- القيام بتسجيل ما فعله أو ما سيفعله

٢- وبعد فترة يتأمل ما فعله ويفكر في: لماذا فعله؟ ماذا كان أمامي أن أفعل غير ذلك؟

٣- يسجل الدروس المستفادة

ويتم التأمل الذاتي بأساليب واستراتيجيات متنوعة مثل:

١. إعداد صحيفة يومية: يسجل المشرف ما سيفعله يومياً، ثم يتأمل ما فعله وما لم يستطع فعله
٢. إعداد سجل الإنجاز: يسجل المشرف أبرز ما حققه، ويتأمل ما فعله وما لم يستطع فعله ويسجل ذلك؟
٣. إعداد السيرة الذاتية: يكتب المشرف سيرته الذاتية ويعود إليها مراراً ليرى نمو هذه السيرة.
٤. إعداد بطاقة تقييم ذاتي: يعد المشرف بطاقة ملاحظة تشمل السلوكيات التي يمارسها يومياً، وبملاً هذه البطاقة على فترات دوريه ليعرف مدى نموه.
٥. تحليل حدث مهم: يختار المشرف حدثاً مهماً مر به، ثم يصف الحدث ويصف ما قام به، وما كان يمكن أن يقوم به ثم يسجل الدروس المستفادة.

مؤتمر الفيديو: هو اتصال مسموع مرئي بين عدة أشخاص يتواجدون في أماكن جغرافية متباعدة يتم فيه مناقشة وتبادل الأفكار والخبرات وعناصر المعلومات في جو تفاعلي يهدف إلى تحقيق التعاون والتفاهم المشترك وذلك من خلال العديد من قنوات الاتصال التي تعتمد على أجهزة الكمبيوتر وكاميرات الفيديو الرقمية“

ويرعى عند تنفيذ مؤتمر فيديو الأمور التالية:

- تهيئة المتعلمين للمشاركة بمؤتمر الفيديو
- تحديد الأفكار التي سيتم مناقشتها
- المواد التعليمية المساعدة لمؤتمر الفيديو
- تنظيم أساليب مشاركة المشتركين

ويحتاج عقد المؤتمرات بالفيديو للأدوات التالية كاميرا تتركز فوق شاشة الحاسوب، ميكروفون، سماعات، جهاز كمبيوتر، شاشة عرض، انترنت عالي السرعة

نشرة علمية: الإشراف بالأهداف (٤/١/٣)

مفهوم الإشراف بالأهداف: عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية، وتقييماً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة

يقوم الإشراف بالأهداف على مبدئين أساسيين هما: مبدأ المشاركة ومبدأ تحديد الأهداف

١. مبدأ المشاركة: ضرورة المشاركة بين المشرفين والمعلمين في تحديد الأهداف، وضرورة صياغتها وتحديدتها على

نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم. وذلك يحقق الأهداف التالي:

أ- يساعد على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع المشرفين والمعلمين نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم.

ب- يساعد على تحمل المسؤولية نحو الإنجاز، تجاه الأهداف المحددة التي اتفق عليها.

٢. مبدأ تحديد الأهداف: وذلك بوضع الأهداف على شكل نتائج مرجو تحقيقها، واضحة ومحددة وقابلة للقياس

للمشرفين والمعلمين المعنيين بتحقيقها.

مراحل تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف:

١. المرحلة الأولى: وضع الأهداف: ولأهداف شروط وخواص من أهمها ما يأتي:

أ- أن تتم صياغة الأهداف بشكل واضح ودقيق، أن تكون الأهداف واقعية ومعقولة

ب- أن يشترك المشرفون والمعلمون في صياغة الأهداف وأن يتم ذلك بأسلوب شوري.

ج- أن تتسم الأهداف بالمرونة التي تجعلها ممكنة التحقيق فيما لو تغير الموقف التربوي لأي سبب طارئ.

٢. المرحلة الثانية: وضع الخطة: يجب أن يكون لكل هدف خطة وجدول زمني، تبين ما يجب القيام به لتحقيق

الهدف. ويتوقف تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة على تحديد النشاطات التي ينبغي ممارستها لتحقيق هذه

الأهداف، وكذلك تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة، ويتطلب ذلك دراسة احتياجات المدرسة

والمعلمين الفعلية من الأموال المطلوب توفرها، والمواد والمعدات والأجهزة المطلوبة.

٣. المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة: ويعتمد التنفيذ على تحفيز المعلمين لإشباع دوافعهم المختلفة والعمل على

تحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح المدرسة. ومن الضروري متابعة التنفيذ استناداً إلى المعايير المحددة مسبقاً.

ومتابعة التنفيذ في غاية الأهمية للتأكد من أن عمليات التنفيذ تسير وفقاً للخطة المرسومة وأن الانحرافات لا

تتجاوز الحدود المقبولة، ولذا فإن الهدف من المتابعة اكتشاف الأخطاء- أثناء التنفيذ- والتعرف على العقبات

لتذليلها وتصحيح المسار المؤدي إلى الهدف الأصلي.

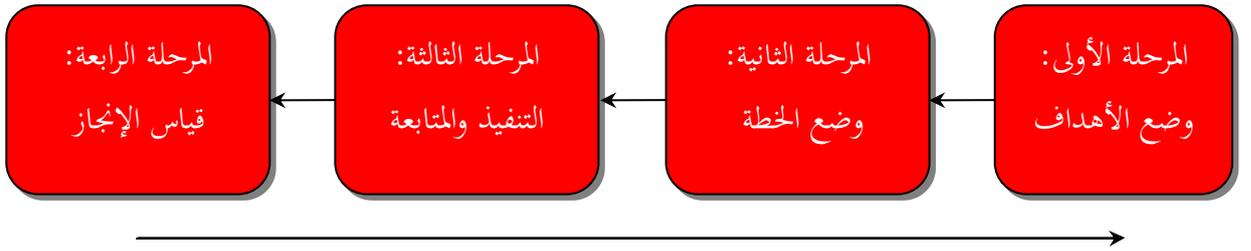
٤. المرحلة الرابعة: قياس الإنجاز: بما أن نموذج الإشراف بالأهداف يركز على تحقيق الأهداف بفعالية فإن الأمر

يستوجب بل ويحتم وجود وسيلة لقياس الإنجاز، فبدون هذا العنصر يصعب الحكم عما إذا كانت الأهداف

قد تحققت أم لا؟.

وفي هذا الشأن يقول (دركر) "لن تكون هناك نتائج بدون تقديرها بموضوعية، فمن الضروري معرفة النتائج المرغوبة، وتحديد ما إذا كانت هذه النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها وإنجازها، والقياس هنا يجب أن يكون قياساً للإنجاز أكثر من كونه قياساً للجهد".

ولذا فإن وجود معايير تقيس مدى تحقق الأهداف من الضرورة بمكان لأن دقة القياس ومصداقيته تعكس وبشكل جلي قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق الأهداف المنشودة، وتوضح الانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ، وبالتالي يمكن تلافيها والتقليل من آثارها السيئة على المؤسسة التربوية بخلاف ما إذا أهملت واستفحلت فإن الأمر فيما بعد يكون أكثر صعوبة وأشد تعقيداً عند محاولة الخلاص أو العلاج لهذه الانحرافات.



(٥/١/٣)			رقم النشاط
٢٠	عرض ومناقشة	٢٠	الزمن
تعاوني			أساليب التنفيذ
الوعي بدور الإشراف التربوي في التحول نحو التعليم الرقمي تحقيقاً للرؤية الوطنية (٢٠٣٠)			أهداف النشاط

أخي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك وقراءة النشرة المعرفية، والأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية (٢٠٣٠) ضمن محور وطن طموح ثم أجب عن التالي:

حكومته فاعلة



الوصول من المركز ٨٠ إلى المركز ٢٠ في مؤشر فاعلية الحكومة

حكومته فاعلة



الوصول من المركز ٣٦ إلى المركز ٥ الأولي في مؤشر الحكومات الإلكترونية

— ضع آلية للتحول نحو التعليم الرقمي الذي يعزز مؤشر الحكومة الإلكترونية، ويمكن المجتمع التعليمي من التعامل الرقمي، والدور الإشرافي لكل مرحلة مستخدماً المنظم البياني التالي:

المراحل	التنفيذ	دور الإشراف التربوي
جاهزية المؤسسة التعليمية		
تفعيل المؤسسة الرقمية		
التحول الرقمي		
المشاركة المحلية رقمياً		
المشاركة الإقليمية والعالمية		

النشرة المعرفية (٥/١/٣)

تهدف رؤية الوطنية (٢٠٣٠) في السعودية إلى تحقيق التحول الإلكتروني الكامل لضمان مجتمع معرفي مستدام، وتحسين جودة الخدمات الحكومية ومنها الخدمات التعليمية المقدمة. وقد نصت الرؤية (٢٠٣٠) "من إلتزاماتنا... تطوير الحكومة الإلكترونية: لقد حققنا تقدماً ملحوظاً في مجال الحكومة الإلكترونية؛ حيث وسَّع نطاق الخدمات المقدمة للمواطن عن طريق شبكة الإنترنت في العقد الأخير لتشمل التوظيف وتيسير البحث عن فرص العمل والتعلم الإلكتروني وخدمات المرور والجوازات والأحوال المدنية، إضافة إلى خدمات الدفع الإلكتروني وإصدار السجلات التجارية وغيرها، مما أسهم في تحسين ترتيب المملكة - حسب عدة مؤشرات عالمية مثل مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية- ليرتفع من المرتبة (٩٠) في عام (١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م) إلى المرتبة (٣٦) في عام (١٤٣٦هـ - ٢٠١٤م) وسنوسع نطاق الخدمات الإلكترونية المقدمة لتشمل خدمات أخرى مثل نظم المعلومات الجغرافية، والخدمات الصحية والتعليمية. كما سنحسن جودة الخدمات الإلكترونية المتوفرة حالياً عبر تيسير الإجراءات وتنويع قنوات التواصل وأدواته، وسندعم استعمال التطبيقات الإلكترونية على مستوى الجهات الحكومية مثل السحابة الإلكترونية الحكومية، ومنصة مشاركة البيانات، ونظام إدارة الموارد البشرية، وسنعزز حوكمة الخدمات الإلكترونية على مستوى الحكومة"

مؤشر منظمة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية:

بدأت الأمم المتحدة العمل بهذا القياس السنوي لخدمات الحكومة الإلكترونية من العام ٢٠٠١ للدول الأعضاء بها والتي يبلغ مجموعها الآن ١٩٣ دولة، واعتباراً من العام ٢٠٠٨ أصبح يُجرى هذا القياس مرةً واحدة كل سنتين. وعلى الرغم من كثرة المؤشرات الدولية التي تقيس تقدم تطبيق الحكومة الإلكترونية إلا أن هذا المؤشر يعد من أفضلها وأدقها، وغالباً ما تعتمد الدول المشاركة فيه على نتائجه في وضع السياسات وأطر التنفيذ. هذا القياس عبارة عن مؤشر عام لتطور الحكومة الإلكترونية (EDGI) ويحتوي على ثلاثة مؤشرات فرعية:

الأول هو مؤشر الخدمات الإلكترونية (OSI): ويفترض هذا المؤشر مرور الخدمات الإلكترونية بأربعة مراحل: خدمات المعلومات الأساسية، خدمات المعلومات المتقدمة، خدمات المعاملات، الخدمات التفاعلية. ويتم استخدام درجة الإنجاز في هذه المراحل بجانب عوامل أخرى كأدوات قياس لهذا المؤشر .

الثاني هو مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII): ويتم قياس هذا المؤشر بناءً على خمسة عناصر: عدد المشتركين في الهاتف النقال، عدد المشتركين في الهاتف الثابت، عدد مستخدمي الإنترنت، عدد المشتركين في خدمات النطاق العريض الثابتة، عدد المشتركين في خدمات النطاق العريض اللاسلكية.

الثالث هو مؤشر رأس المال البشري (HCI): ويتم قياسه عطفاً على أربعة عناصر: نحو أمية الكبار، معدل الالتحاق بالتعليم، سنوات التعليم المتوقعة، متوسط سنوات التعليم.

المؤشر الأساسي الآخر في القياس يقيس المشاركة الإلكترونية (EPI) عن طريق تصميم نموذج بثلاثة مستويات: المعلومات الإلكترونية، الاستشارة الإلكترونية، صناعة القرار الإلكترونية

اليوم الثالث:
الجلسة الثانية
قيادة التحول الإشرافي

تحويل الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) إلى تنفيذ

تشير بعض الدراسات أن (١٠%) من المؤسسات تنفذ استراتيجيتها، وأن هذه المؤسسات ٥% من الأفراد فقط يدركون رؤية المؤسسة، و٨٥% من القيادات تخصص فقط أقل من ساعة شهرياً لمناقشة الأولويات المرتبطة بالرؤية، وأن ٦٠% من الموازنات لا ترتبط بالرؤية، وأن ٢٥% من المدراء فقط لديهم حوافز مرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية. ونجاح التحويل نحو الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وتحقيق أهداف وزارة التعليم يعتمد على خمس مبادئ:

- أن يحدث التغيير من خلال القيادات التنفيذية والتزامها بذلك
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية من خلال ترابط الخريطة الاستراتيجية وقياس مدى تحقيقها من خلال المبادرات المحققة لتلك المؤشرات ثم مراجعة ومتابعة الأداء.
- مؤامة وزارة التعليم مع الاستراتيجية من حيث الهياكل والتنظيم
- حفز المعلمين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توثيق قياس الأداء وتوثيقه وتطويره المستمر.
- التحسين المستمر

وهذه المبادئ الخمسة تعتمد على ركائز ثلاثة توجه الأداء الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية

١. التركيز على الرؤية والأهداف الاستراتيجية
٢. تعلم مستمر (مؤسسة متعلمة)
٣. مساءلة مرتبطة بالمسؤوليات (حوكمة)

ومنظومة العمل نحو التحول للرؤية الوطنية (٢٠٣٠) تتحرك في اتجاهين بشكل هرمي:

١. من أعلى نحو الأسفل: بهدف ترجمة الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى كافة مستويات المؤسسة.
٢. من أسفل إلى أعلى: بهدف ضمان تدفق المعلومات التي تدعم صناعة القرار الرشيد

النشرة المعرفية (١/٢/٣)

الخريطة الاستراتيجية: ترجمة بصرية لاستراتيجية المؤسسة التعليمية نظهر فيها الأهداف الاستراتيجية موزعة على المحاور الوطنية التي تشكل القيمة المضافة عبر علاقة السبب والنتيجة بشكل أفقي ورأسي

وتهدف الخريطة لتحقيق أمرين:

١. خلق إجماع من منسوبي التعليم نحو الأولويات الاستراتيجية للتحويل نحو الرؤية (٢٠٣٠)
٢. التحكم في علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية وينبغي في الأهداف الاستراتيجية تحقيق الشروط التالية:
 ١. أن تكون مترابطة ومتكاملة فيما بينها من أجل رسم الخريطة الاستراتيجية
 ٢. أن تصاغ بطريقة علمية تمكن المؤسسة التعليمية من قياسها بدقة
 ٣. أن ترتبط الأهداف الاستراتيجية بهيكل حوكمة

النشرة المعرفية (٢/٢/٣)

مؤشر القياس: عامل أو متغير كمي أو نوعي لقياس تحقيق الأهداف
تقول القاعدة الإدارة "مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" ويتحقق القياس من خلال تحقيق

التالي:

١. تعزيز دور المؤسسة المتعلمة: تتعلم وتشجع التعليم بين المعلمين من أجل تحقيق الأهداف
٢. تعزيز تحفيز المعلمين للإنجاز: يربط الأداء في كافة المستويات بمؤشرات القياس
٣. تعزيز الحوكمة: تحمل مسؤولية الأداء المطلوب تحقيقه ومحاسبته

(٣/٢/٣)				رقم النشاط
٢٠	عرض ومناقشة	٢٠	عمل	الزمن
تعاوني				أساليب التنفيذ
الوعي بأهمية المبادرات في تحقيق التحول الوطني الوعي بأهمية التنفيذ في تحقيق الرؤية والطموح قيادة الإشراف التربوي لصناعة التحول				أهداف النشاط

أخي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك وبعد قراءتك للنشرات المعرفية المترابطة والمتكاملة لهذه الجلسة طور مبادرات في الإشراف التربوي قادرة على ردم الفجوة بين الواقع الحالي للأداء وبين المستوى المستهدف في إطار الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم والقيمة المضافة لمحاور الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)

النشرة المعرفية (٢/٢/٣)

- تهدف المبادرات في الإشراف التربوي على ردم الفجوة بين الأداء الحالي لوزارة التعليم والمستوى المستهدف في إطار الأهداف الاستراتيجية ومحاور القيمة المضافة للرؤية الوطنية (٢٠٣٠)
- ويتم ربط المبادرات بالأهداف والمؤشرات مع ملاحظة التوازن بين المبادرات والاهداف:
١. أهداف لا ترتبط بأي مبادرات
 ٢. أهداف لها كم كبير من المبادرات
 ٣. أهداف ليس لها أي مبادرات
- ويتم اختيار المبادرات وفق ركزتين:
١. العائد والأثر المتوقع منها في تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف الاستراتيجية
 ٢. التكلفة المتوقعة من حيث الموارد عند التنفيذ

النشرة المعرفية: المراجعة والمتابعة للأداء

تهدف مراجعة الأداء إلى مراقبته ومراقبة الانحرافات عن الأهداف عبر معلومات دقيقة ومركزة لتضمن توجيه المسار نحو تحول التعليم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية (٢٠٣٠). وهذا يعزز من الأداء والتنفيذ في الاتجاه الصحيح.

ومن أجل مراجعات ناجحة نحتاج إلى:

١. تنفيذ عملية القياس من خلال جمع البيانات عن المؤشرات ومدى تحقق المستهدفات
٢. إعداد تقارير الأداء عن أمرين:
 - الأداء المتحقق للأهداف
 - الإجراءات التصحيحية لتعزيز الأداء
٣. تبليغ نتائج الأداء ويكون ذلك من خلال أمرين
 - النشر تقارير النتائج للجميع في وزارة التعليم
 - تعميم ونشر القرارات على الإدارات والمكاتب والوحدات في التابعة للوزارة

