



وزارة التعليم
Ministry of Education

النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

استمرار العمل في النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

1446هـ / 2024-2025 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

4	المقدمة.
5	المصطلحات.
6	مراحل إعداد النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.
7	فلسفة النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.
8	المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.
9	أهداف النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.
10	مجالات الممارسات الإشرافية في المدرسة.
12	تكامل المجالات والممارسات الإشرافية المستهدفة بالتحسين في المدرسة.
13	رحلة المدرسة في تحسين مجالات الممارسات الإشرافية الأساسية.
15	مراحل تقديم خدمات دعم التميز المدرسي.
20	توجيهات عامة.
21	قياس الأداء الإشرافي.
22	الملاحق.

تسعى وزارة التعليم إلى تجويد الممارسات الإدارية والفنية في المدرسة، ورفع كفاءة النظام التعليمي، وتمكين المدرسة كونها وحدة تعليمية متكاملة تمتلك الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها المرسومة. فتمكين المدرسة بمثابة حجر الزاوية في النظم المدرسية المتفوقة، ويُعدّ عنصراً حاسماً وضرورياً لتطوير التعليم، وتحسين مستوى مخرجاته. فالنظام التعليمي الكفء يؤمن بأن التطوير ينبع من داخل المدرسة باعتبارها نواة التحسين حسب ظروفها واحتياجها، مما يتطلب تضافر الجهود في تقديم الدعم المخطط له والمناسب للمدرسة؛ لتقوم بجميع ممارستها الإشرافية ذاتياً.

ويأتي التقويم المدرسي بما يتضمنه من عمليات وإجراءات تقويمية ذاتية وخارجية وما يترتب عليه من تقديم تغذية راجعة غنية وثرية عن أداء المدرسة - فرصةً لتوجيه الأداء المدرسي في ضوء المعايير؛ لتحقيق المؤشرات الأساسية وتحسين الممارسات الإشرافية، ومساعدة المدرسة في بناء الخطط المناسبة؛ لتجويد الأداء من خلال تركيز الممارسات الإشرافية داخل المدرسة على المجالات والمكونات التي تُحدث الأثر في تحسين مستوى أدائها التعليمي. وتسهم الممارسات الإشرافية التي تقوم بها المدرسة في توجيه الدعم المناسب نحو المجالات ذات الأداء المنخفض؛ لتحسينها والارتقاء بالعمل التعليمي إلى مستوى التميز، وذلك مرهون بجودة تنفيذ الممارسات الإشرافية القادرة على تقصي حاجات المدرسة من التطوير والتحسين، وهذا يتطلب نموذجاً إشرافياً واضح المعالم، ومحدد الأهداف، ومبنياً على مرتكزات ومبادئ مرتبطة بمفهوم تمكين المدرسة من الممارسات الإشرافية؛ لتكون جزءاً لا يتجزأ من مهام المدرسة ومسؤولياتها.

وجاءت أهمية تطوير النموذج الإشرافي في إصداره الثاني؛ ليوكب مستهدفات رؤية المملكة 2030، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، والتوجهات الحديثة للنظم المدرسية المتقدمة التي تنطلق من أن التحسين والتطوير الحقيقي تقوده منظومة المدرسة؛ فلكل مدرسة خطتها وإجراءاتها التي ترتبط بحاجاتها، وطبيعة بيئتها، وتراعي التحديات التي تواجهها، والعوامل المؤثرة فيها، وتلبي متطلبات التحسين وأهدافه، حيث تتكامل فيها الممارسات الإشرافية جنباً إلى جنب مع الممارسات التعليمية والإدارية الأخرى، وتتركز مهمة الإدارة التعليمية بوحداتها التنظيمية ذات العلاقة في ضبط الجودة وضمان الالتزام في ضوء السياسات والتشريعات والنماذج المعتمدة وتقديم الدعم والاستشارات التعليمية والتربوية والمهنية للمدارس؛ لمساندتها على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.

والله الموفق،،،

المصطلحات

المصطلح	الوصف
الممارسات الإشرافية	مجموعة الممارسات والأنشطة والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة ووكلاؤه واللجان المشكلة وفرق العمل بالمدرسة؛ بهدف التحسين والتطوير وضبط جودة الأعمال والموارد داخل المدرسة، وتساعد هذه الممارسات على ضمان الاستثمار الفعال للكوادر البشرية، وضمان سير العملية التعليمية بما يحقق الأهداف المتوقعة للمدرسة.
مجالات الممارسات الإشرافية الأساسية	مجالات رئيسة للعملية الإشرافية، وتشمل أهم مجالات التطوير المهني المستمر بالمدرسة مثل: (مجال التدريس، ومجال نواتج التعلم، ومجال التوجيه الطلابي، ومجال الأنشطة المدرسية).
مقدم خدمة دعم التميز المدرسي	مشرف تربوي مختص يقدم مجموعة من الخدمات والممارسات والاستشارات التربوية تهدف إلى مساعدة المدرسة في تحقيق غايات التعليم وأهدافه، وقد حقق المعايير المهنية والشروط اللازمة.
الفريق التنفيذي للممارسات الإشرافية	فرق مشكلة من الوحدات التنظيمية بالشؤون التعليمية / مكاتب التعليم (إدارة أداء التعليم، إدارة الطفولة، تنمية قدرات الطلاب) لإدارة كافة الممارسات التنفيذية
فريق ضبط جودة الممارسات التنفيذية	فريق ضبط جودة الممارسات التنفيذية لتطبيق النموذج الإشرافي وخدمات دعم التميز المدرسي. ويرتبط بالمساعد للشؤون التعليمية.(في إدارات التعليم العامة)
التقويم المدرسي	عمليات منهجية مستمرة لجمع البيانات عن أداء مدارس التعليم العام بأساليب وأدوات تقويم متنوعة؛ لتحليلها وتحديد مستوى جودة أدائها في ضوء المعايير والأدوات المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب، وتقديم مقترحات للتحسين والتطوير.
خطة التحسين	وثيقة تخطيطية إجرائية شاملة تضعها المدرسة بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المدرسي بناء على الأولويات العاجلة التي حددت في المجالات الأساسية للعمليات الإشرافية لتحسين أداء المدرسة وتطويره.
وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية لشاغلي الوظائف التعليمية	وثيقة تنظم استقطاب الكفاءات المتميزة والتمكنة علمياً ومعرفياً التي تمتلك القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لشغل المقاعد الإشرافية والمدرسية؛ لتحقيق المهام الوظيفية التي تكلف بها في جميع المستويات التنظيمية، وفق حوكمة معيارية وشروط وضوابط تتناسب مع المهام المنوطة بهذه المقاعد.
الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام	إطار تنظيمي يوضح علاقة الترابط بين المكونات التنظيمية للمدرسة، يتم بناء عليه توزيع الأعمال والمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.

مراحل إعداد النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

مرت عملية إعداد النموذج الإشرافي (الإصدار الثاني) بالمراحل الآتية:

01

مراجعة نتائج تطبيق الإصدار الأول للنموذج الإشرافي 1445هـ.

02

اجراء تحليل ودراسة لأداء مدارس التعليم العام في الاختبارات الوطنية والتقويم المدرسي للعام الدراسي 1445 هـ.

03

عرض النموذج الإشرافي الإصدار الثاني في صورته الأولية على أصحاب العلاقة داخل وزارة التعليم وخارجها.

04

مراجعة مرئيات الميدان التربوي وعكسها على النموذج.

05

الصياغة النهائية للنموذج في ضوء المرئيات الواردة من الجهات ذات العلاقة في وزارة التعليم وإدارات التعليم والمدارس.

06

رفع النموذج لصاحب الصلاحية لإقراره.

فلسفة النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

تتغير فلسفة الإشراف في الأدب التربوي وتتطور متأثرة بطبيعة الأنظمة التعليمية وخصائصها، وبالتوجهات التي تحدد دور الممارسة الإشرافية في العملية التعليمية؛ مما أدى إلى ظهور اتجاهات متعددة ونماذج متباينة في تنفيذ الممارسات الإشرافية، ووفقاً لهذه الاتجاهات والنماذج برزت تعريفات عديدة للإشراف التربوي تتفق في مجملها على أنه: ممارسة أو مجموعة ممارسات مستمرة وهادفة من أجل تحسين عمليات التعليم والتعلم وتطويرها وتجويد نواتجها.

ويسعى النموذج الإشرافي في نسخته المطورة (الإصدار الثاني 1446هـ) إلى تمكين منظومة المدرسة من تنفيذ الممارسات الإشرافية ضمن السياق وتركيز جهودها الإشرافية لتحسين الأداء التعليمي المدرسي في المجالات الأساسية وتطويره (جودة التدريس، جودة نواتج التعلم، جودة الأنشطة المدرسية، جودة التوجيه الطلابي، جودة التطوير المهني المستمر) بما يساهم في تكامل كل الممارسات الفنية التعليمية والإدارية والإشرافية بالمدرسة.

ويتضمن النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة آلية لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي للمدارس في مجالات الممارسات الإشرافية للمدارس، حيث يُصنف النموذج المدارس إلى فئتين:

• مدارس ذات أداء تعليمي منخفض: تُنفذ ممارساتها الإشرافية ذاتياً، وفي الوقت نفسه تُقدم لها خدمات دعم التميز المدرسي في بعض مجالات الممارسات الإشرافية.

• مدارس ذات أداء تعليمي متميز: تُنفذ ممارساتها الإشرافية ذاتياً، ولها أيضاً أن تطلب خدمات دعم التميز المدرسي عند الحاجة.

يركز النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة على أهمية تكامل تنفيذ الممارسات الإشرافية جنباً إلى جنب مع عمليات التعليم والتعلم والممارسات الإدارية بالمدرسة، ويسعى لبناء ثقافة العمل النظامي المستدام لدى منسوبي المدرسة، وتحملهم المسؤولية الكاملة عن الأداء التعليمي بالمدرسة.

المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

01

المدرسة تقوم بكل الممارسات وتعمل على تحسينها وفق النتائج

02

تمكين المدرسة يتطلب تكامل الممارسات (التعليمية والإشرافية والإدارية) ضمن سياق واقعي داخل المدرسة.

03

تمكين المدرسة من تطوير قدراتها الإشرافية لتقويم ذاتها، وتطوير أدائها بالتعاون بين منسوبيها

04

لدى المدرسة الصلاحيات كاملة لإدارة عمليات التعليم والتعلم وتحسينها؛ مما يدعم مبادئ الحوكمة والمحاسبة على النتائج.

05

المدرسة قادرة على تنظيم المعرفة وتوظيفها لتصبح منطقية في حل مشكلاتها وتحسين أدائها.

06

التركيز والاستدامة ودعم الالتزام وتحفيز منظومة المدرسة على المشاركة الفاعلة في التطوير والتحسين واتخاذ القرارات

07

تصنيف المدارس ومعايير التقويم المدرسي ومؤشراته موجّهات أساسية للممارسات الإشرافية داخل المدرسة.

08

تقديم خدمات دعم التميز المدرسي مبني على البيانات والنتائج لأداء المدرسي

أهداف النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

الهدف العام

تمكين المدرسة من تنفيذ ممارساتها الإشرافية ومراجعة أدائها ذاتياً وبناء خطتها لتطوير التعليم والتعلم وتجويدها وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وتحسين نواتج تعلم الطلاب وتحصيلهم العلمي.

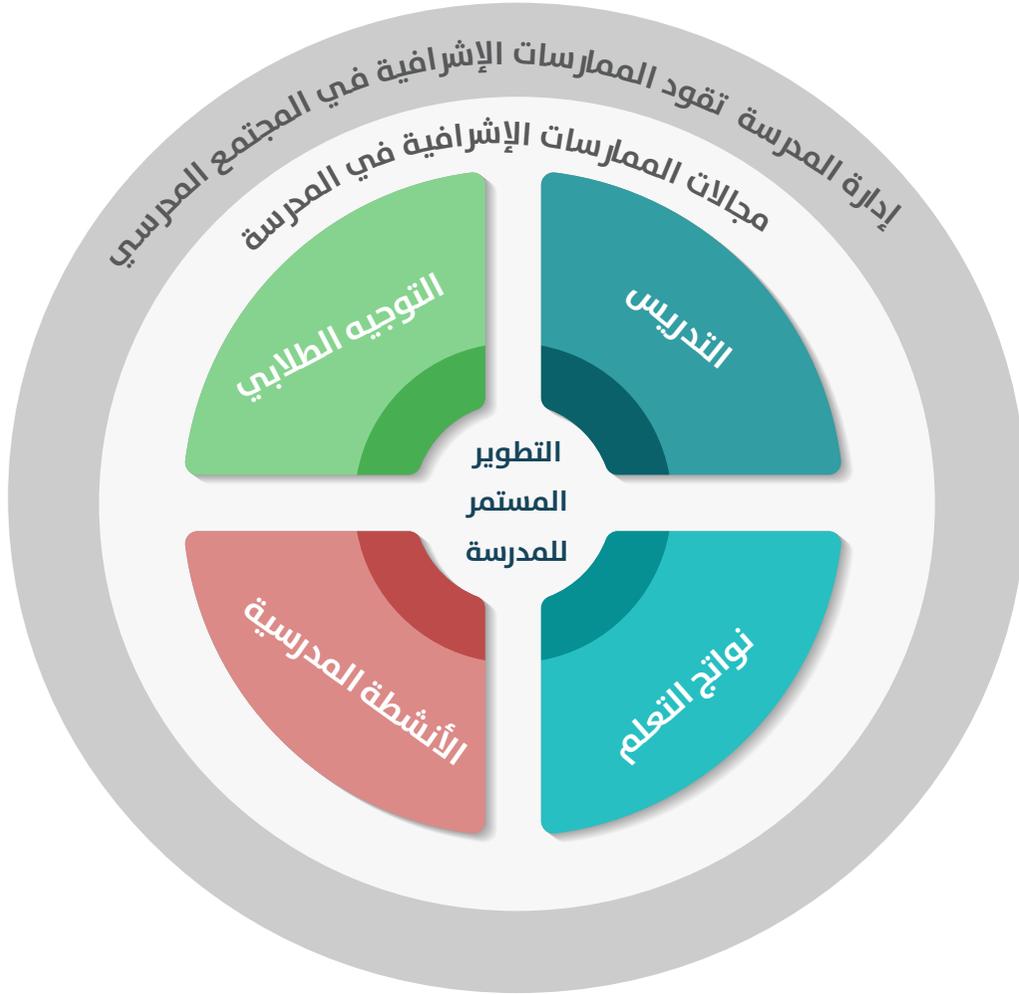
ويتحقق الهدف العام من خلال تحقيق المدرسة للأهداف التفصيلية الآتية:





مجالات الممارسات الإشرافية في المدرسة

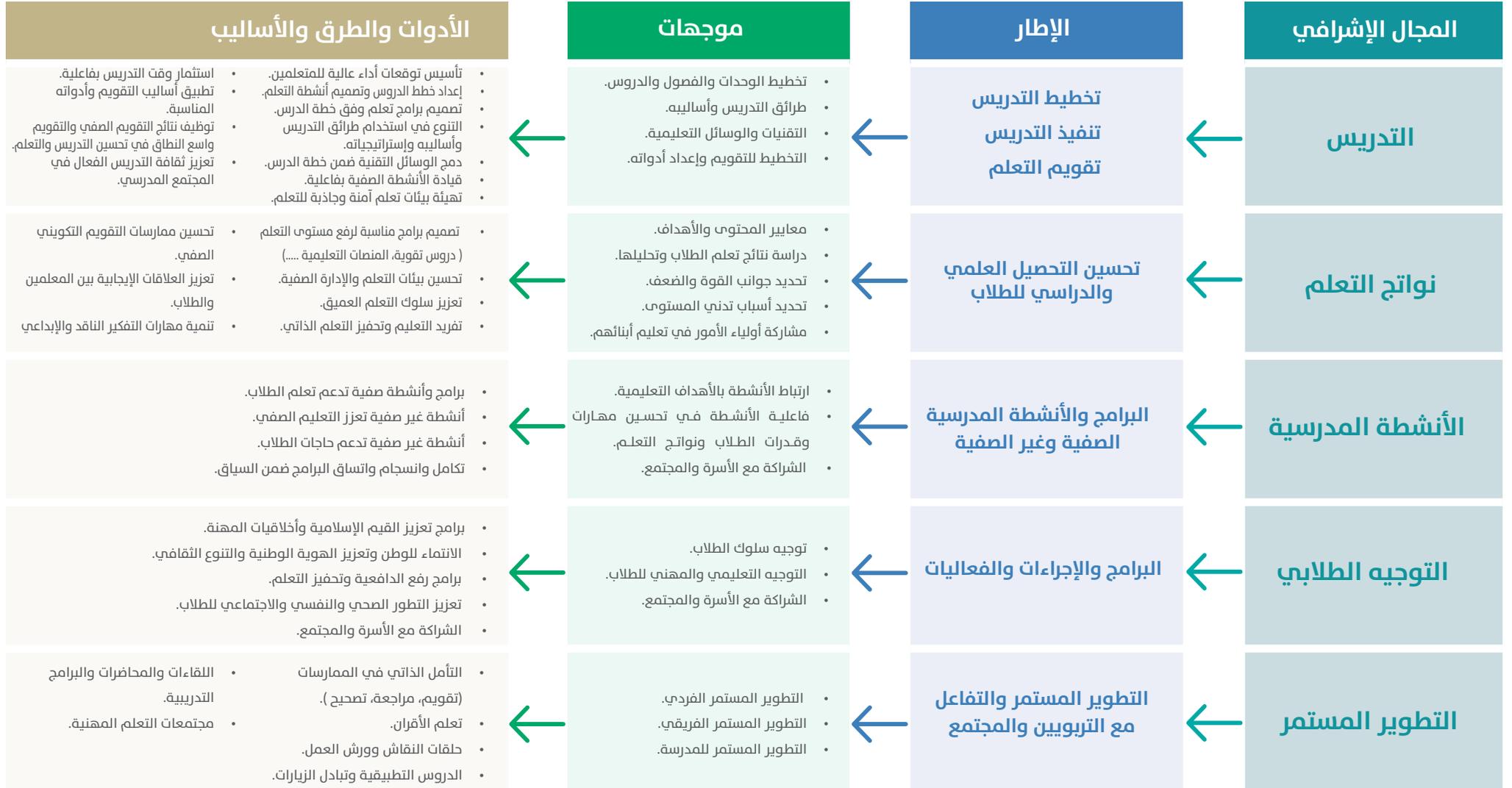
مجالات الممارسات الإشرافية في المدرسة



تخطط المدرسة ممارساتها الإشرافية وتنفذها، وتتحمل مسؤولياتها وأدوارها وفق الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام) ووثيقة المعايير والمسارات المهنية للمعلمين وأدوارهم المتنوعة حسب رتبهم (ممارس، متقدم، خبير) وتتركز جهود التحسين والتطوير المستمر في المجالات الإشرافية الأساسية الآتية:

- التدريس.
- نواتج التعلم.
- الأنشطة المدرسية.
- التوجيه الطلابي.

تكامل المجالات والممارسات الإشرافية المستهدفة بالتحسين في المدرسة



رحلة المدرسة في تحسين مجالات الممارسات الإشرافية الأساسية



رحلة المدرسة في تحسين مجالات الممارسات الإشرافية الأساسية



يبدأ بناء خطة تحسين المجالات الإشرافية

استمارات خطة المدرسة: استمارة (1) واستمارة (2)

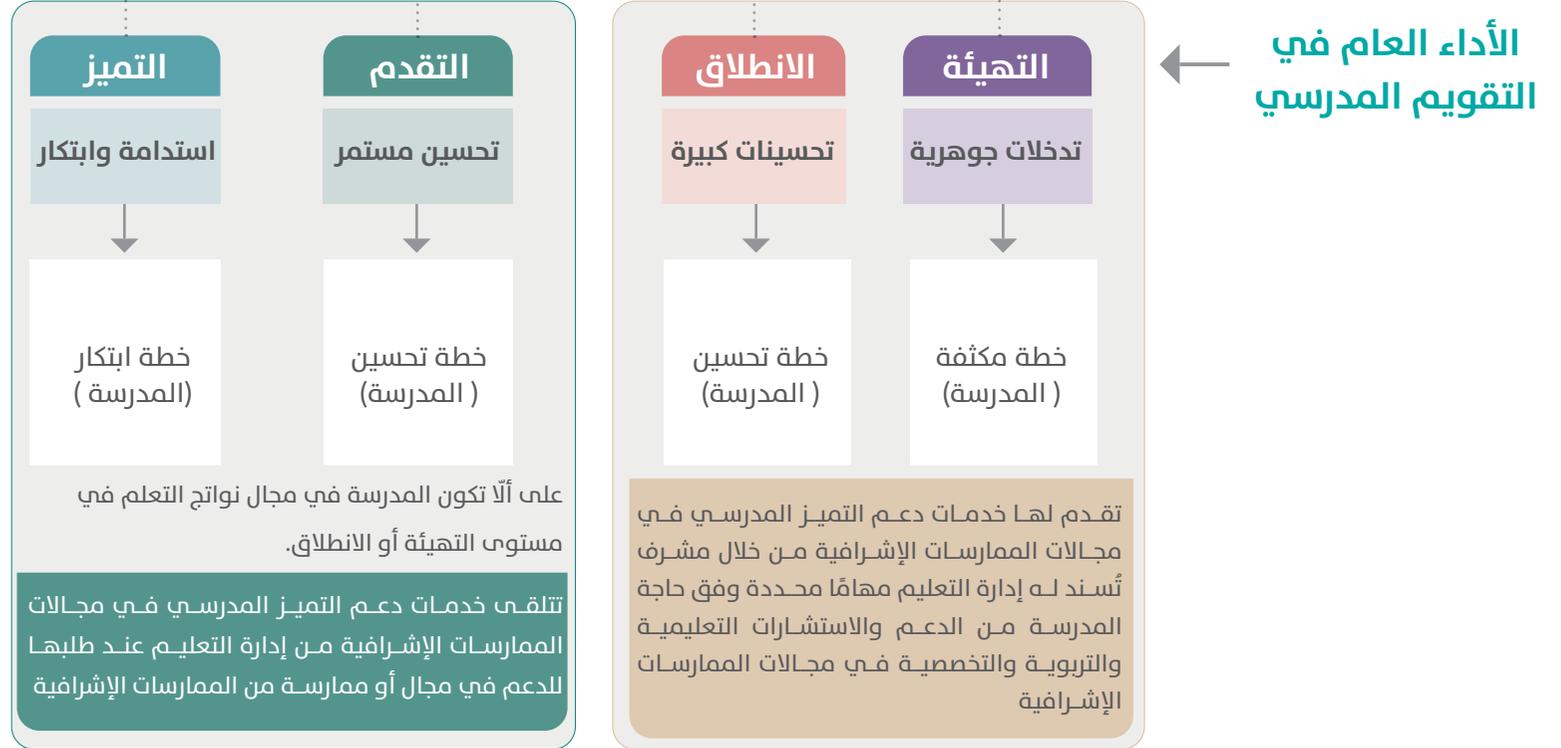




مراحل تقديم خدمات دعم التميز المدرسي

خدمات دعم التميز المدرسي في ضوء مستويات أداء المدارس*

جميع المدارس بكل مستويات تصنيفها في التقييم المدرسي تخطط وتنفذ ممارساتها الإشرافية ذاتياً



ملاحظة: تشجيع المدارس ذات الأداء التعليمي المتميز (الحكومي/ الأهلي) لتقديم خدمات استشارية للمدارس ذات الأداء التعليمي المنخفض بالتنسيق مع إدارة التعليم.

*تصنيف أداء المدرسة يكون في ضوء آخر تقرير صدر (التقويم الخارجي/ الذاتي)

أولاً: التجهيز والتخطيط لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي

مسؤولية الإعداد/ التنفيذ	الخطوات
المساعد للشؤون التعليمية	1. تُشكل إدارة التعليم/ مكاتب التعليم فريق /فرق عمل تنفيذية (فريق تنفيذ الممارسات الإشرافية) لتنفيذ مهام التجهيز لتقديم خدمات دعم التميز.
فريق تنفيذ الممارسات الإشرافية بالتنسيق مع المدرسة في تحديد احتياجاتها	2. تصنيف وترتيب المدارس وفق نتائج أدائها في آخر تقويم مدرسي (ذاتي /خارجي) و تصنيف المدارس التي لم تصنف لأي سبب (فني/تقني) وتحديد احتياجاتها من خدمات دعم التميز المدرسي في مجالات الممارسات الإشرافية أو التقويم المدرسي.
	3. تحديد احتياج المدارس لخدمات دعم التميز المدرسي في مجالات الممارسات الإشرافية.
	4. حصر خبرات المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم في مجالات الممارسات الإشرافية.
	5. توزيع المشرفين التربويين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي للمدارس ذات الحاجة في مجالات الممارسات الإشرافية.
	6. بناء خطة فصلية /سنوية لتوزيع المشرفين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي.
	7. رفع الخطة الفصلية /السنوية لتوزيع المشرفين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي لفريق ضبط جودة الممارسات التنفيذية.
	8. المراجعة الدورية للخطة الفصلية/السنوية لتوزيع المشرفين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي.

يقوم فريق ضبط جودة الممارسات التنفيذية لدى المساعد للشؤون التعليمية في الإدارة العامة للتعليم بمتابعة تطبيق كافة الممارسات التنفيذية.

ثانيًا: تقديم خدمات دعم التميز المدرسي

مسؤولية الإعداد/ التنفيذ	الخطوات
المساعد للشؤون التعليمية	1. توجيه المشرفين التربويين للمدارس المستهدفة وفق الخطة الفعلية /السنوية لتوزيع المشرفين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي.
<p>المدرسة (لجان المدرسة) + مقدم خدمات دعم التميز المدرسي</p>	2. تحليل واقع المدرسة من خلال دراسة: «تقرير الواقع» و «تقرير آخر تقويم مدرسي (ذاتي/ خارجي)» ومتطلبات احتياجاتها.
	3. تحديد المجالات والممارسات الإشرافية ذات الأولوية بالتحسين.
	4. بناء خطة التحسين للمجالات والممارسات الإشرافية المستهدفة.
	5. رفع خطة التحسين للمجالات والممارسات الإشرافية المستهدفة.
	6. تنفيذ التحسين للمجالات والممارسات الإشرافية المستهدفة.
	7. رفع تقارير دورية بتنفيذ خطة تحسين المدرسة للمجالات والممارسات الإشرافية المستهدفة.
	8. مراجعة مستمرة لخطة تحسين المدرسة للممارسات والمجالات المستهدفة في ضوء التغذية الراجعة من الفريق التنفيذي.

تقوم الفرق التنفيذية بمتابعة جودة تنفيذ خدمات دعم التميز المدرسي في المدارس.

ثالثاً: تقويم خدمات دعم التميز المدرسي

مسؤولية الإعداد/ التنفيذ	الخطوات
فريق تنفيذ الممارسات الإشرافية	1-متابعة تنفيذ تقديم خدمات دعم التميز المدرسي في الممارسات الإشرافية المقدمة من المشرفين التربويين للمدارس.
فريق ضبط جودة الممارسات التنفيذية	2. تقديم التغذية الراجعة للمشرفين التربويين والمدارس.
	3. التحقق من توفر الضوابط والشروط الخاصة والكفايات المطلوبة في المشرفين التربويين ومديري المدارس وفق ضوابط التشكيلات الإشرافية والمدرسية.
	4. مراجعة الخطة الفصلية /السنوية لتوزيع المشرفين التربويين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي لاعتمادها من المساعد للشؤون التعليمية.
	5. قياس رضا (المستفيد) المدرسة عن خدمات دعم التميز المدرسي المقدم لها.
	6. ضمان جودة التطبيق والالتزام.
	7. تقويم خدمات دعم التميز المدرسي المقدمة من مقدمي خدمات دعم التميز المدرسي للمدارس.
يقوم فريق ضبط جودة الممارسات التنفيذية لدى المساعد للشؤون التعليمية في الإدارة العامة للتعليم بمتابعة تنفيذ كافة الممارسات التنفيذية.	

07 يجب أن تتوافق خبرات مقدم خدمات دعم التميز المدرسي مع خدمات دعم التميز المدرسي التي تحتاجها المدرسة.

08 تقديم الدعم في التخصص الدقيق (المحتوى)، للمدرسة الموجه لها في مجالات الممارسات الإشرافية، أو لمدارس أخرى غير المدرسة الموجه لها عند الطلب عن بعد أو حضورياً إذا دعت الحاجة بما لا يزيد عن يوم في الأسبوع، وبتكليف رسمي من الإدارة العامة للتعليم/ مكتب التعليم بعد التنسيق مع المدرسة ذات الحاجة والمدرسة الموجه لها.

09 يمكن تقديم خدمات دعم التميز المدرسي - عن بعد - خاصة للمدارس النائية.

10 تستفيد المدارس الأهلية أو العالمية من خدمات دعم التميز المدرسي بناء على طلبها.

11 ينفذ النموذج الإشرافي في مدارس التعليم العام ورياض الأطفال ومعاهد التربية الخاصة والمدارس السعودية في الخارج

01 تكون أولوية تقديم خدمات دعم التميز المدرسي للمدارس التي تقع في مستوى التهيئة أو الانطلاق.

02 توجيه مقدم خدمات دعم التميز المدرسي لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي وفق خطة فصلية / سنوية معتمدة من المساعد للشؤون التعليمية في الإدارة العامة للتعليم.

03 يعمل مقدم خدمات دعم التميز المدرسي طيلة فترة توجيهه في المدرسة بنظام اليوم الدراسي الكامل، ويكون توثيق حضوره في سجلات المدرسة المعتمدة (إلكترونيًا/ ورقياً).

04 لإدارة التعليم إسناد أكثر من مقدم خدمات دعم التميز المدرسي للمدرسة وفق حاجة المدرسة للدعم في مجالات الممارسات الإشرافية.

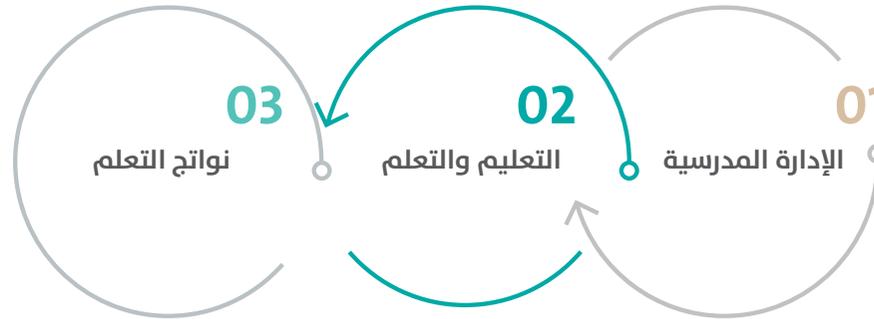
05 المدرسة هي المسؤولة عن تنفيذ الممارسات الإشرافية في المدرسة، ومتابعتها وفقًا للدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام

06 يلتزم مقدم خدمات دعم التميز المدرسي بتقديم خدمات دعم التميز المدرسي وفق مهامه في مجالات الممارسات الإشرافية.

قياس الأداء الإشرافي

تُقاس جودة خدمات دعم التميز المدرسي دوريًا في ضوء نتائج التقويم المدرسي بالمؤشرات الآتية:

متوسط الأداء العام في مجال



% نسبة المدارس الحاصلة على





الملاحق

الأدوات المساندة

1. استمارة بناء خطة التحسين في مجالات الممارسات الإشرافية.
2. استمارة تنفيذ خطة التحسين في مجالات الممارسات الإشرافية.
3. إرشادات لمقدمي خدمات دعم التميز المدرسي.
4. التطوير للمدرسة (الموجه ذاتيا).



