



وزارة التعليم  
Ministry of Education

# النموذج الإرشافي في ضوء تمكين المدرسة

الإصدار الثاني 1446هـ / 2024-2025 م



رسالة الله  
محمد

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 العمليات الإشرافية في المدرسة.
12	تكامل المجالات والعمليات الإشرافية المستهدفة بالتحسين في المدرسة.
13	رحلة المدرسة في تحسين مجالات العمليات الإشرافية الأساسية.
15	مراحل تقديم خدمات دعم التميز المدرسي.
21	توجيهات عامة.
22	قياس الأداء الإشرافي.
23	الملاحق.

تسعى وزارة التعليم إلى تجويد العمليات 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 عنصرًا حاسمًا وضروريًا لتطوير التعليم، وتحسين مستوى مخرجاته. فالنظام التعليمي الكفاء 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 عملياتها الإشرافية ذاتيًا.

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 العمليات الإشرافية، ومساعدة المدرسة في بناء الخطط المناسبة؛ لتجويد الأداء من خلال تركيز العمليات الإشرافية داخل المدرسة على المجالات والمكونات التي تُحدث الأثر في تحسين مستوى أدائها التعليمي. وتسهم العمليات 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 العمليات الإشرافية القادرة على تقصي حاجات المدرسة من التطوير والتحسين، وهذا يتطلب نموذجًا إشرافيًا واضح المعالم، ومحدد الأهداف، ومبنيًا على مرتكزات ومبادئ مرتبطة بمفهوم تمكين المدرسة من العمليات الإشرافية؛ لتكون جزءًا 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 العمليات الإشرافية جنباً إلى جنب مع العمليات 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
العمليات الإشرافية	مجموعة العمليات والأنشطة والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة ووكلاؤه واللجان المشكلة وفرق العمل بالمدرسة؛ بهدف التحسين والتطوير وضبط جودة الأعمال والموارد داخل المدرسة، وتساعد هذه العمليات على ضمان الاستثمار الفعال للكوادر البشرية، وضمان سير العملية التعليمية بما يحقق الأهداف المتوقعة للمدرسة.
مجالات العمليات 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).
لجنة التميز بالمدرسة	لجنة مدرسية مكونة من عدد من الأعضاء (وكلاء المدرسة، الموجه الطلابي، رائد النشاط، ثلاثة معلمين مميزين) يرأسها مدير المدرسة، وتهدف إلى إعداد الخطة التشغيلية، وتشجيع أفضل الممارسات بين منسوبيها؛ لضمان التميز المؤسسي وفق ما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام " دليل الأهداف والمهام".
مقدم خدمة دعم التميز المدرسي	مشرف تربوي مختص يقدم مجموعة من الخدمات والعمليات والاستشارات التربوية تهدف إلى مساعدة المدرسة في تحقيق غايات التعليم وأهدافه، وقد حقق المعايير المهنية والشروط اللازمة.
الفريق التنفيذي للعمليات الإشرافية	فرق مشكلة من الوحدات التنظيمية بالشؤون التعليمية / مكاتب التعليم (إدارة أداء التعليم، إدارة الطفولة، تنمية قدرات الطلاب) لإدارة كافة العمليات التنفيذية
فريق ضبط جودة العمليات التنفيذية	فريق ضبط جودة العمليات 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.
التقويم الذاتي	العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدارس لمراقبة أدائها بشكل دوري، والتحقق من فاعليته وكفاءته باستخدام المعايير والأدوات المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب؛ لتمكين المدرسة من تطوير أدائها وتحسينه، واستدامة التميز فيها.
التقويم الخارجي	العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدارس لمراقبة أدائها بشكل دوري، والتحقق من فاعليته وكفاءته باستخدام المعايير والأدوات المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب؛ لتمكين المدرسة من تطوير أدائها وتحسينه، واستدامة التميز فيها.
خطة التحسين والتطوير	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 والمتمكنة 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.



## مراحل إعداد النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

مرت عملية إعداد النموذج الإشرافي بالمراحل الآتية:

01

مراجعة نتائج تطبيق الإصدار الأول للنموذج الإشرافي 1445هـ.

02

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

03

مراجعة مرئيات الميدان التربوي وعكسها على النموذج.

04

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

05

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 العملية الإشرافية في العملية التعليمية؛ مما أدى إلى ظهور اتجاهات متعددة ونماذج متباينة في تنفيذ العمليات الإشرافية، ووفقاً لهذه الاتجاهات والنماذج برزت تعريفات عديدة للإشراف التربوي تتفق في مجملها على أنه: عملية أو مجموعة عمليات 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 العمليات 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 يسهم في تكامل كل العمليات الفنية التعليمية والإدارية والإشرافية بالمدرسة.

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

- مدارس ذات أداء تعليمي منخفض: تُنفذ عملياتها الإشرافية ذاتياً، وفي الوقت نفسه تُقدم لها خدمات دعم التميز المدرسي في بعض مجالات العمليات الإشرافية.
- مدارس ذات أداء تعليمي متميز: تُنفذ عملياتها الإشرافية ذاتياً، ولها أيضاً أن تطلب خدمات دعم التميز المدرسي عند الحاجة.

يركز النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة على أهمية تكامل تنفيذ العمليات الإشرافية جنباً إلى جنب مع عمليات التعليم والتعلم والعمليات 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

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

07 تصنيف المدارس ومعايير التقويم المدرسي ومؤشرات موجهات أساسية للعمليات الإشرافية داخل المدرسة.

08 تقديم خدمات دعم التميز المدرسي مبني على البيانات والنتائج للأداء المدرسي

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

10 يشمل النموذج مدارس التعليم العام والمعاهد والطفولة المبكرة وتنمية قدرات الطلاب.

01 المدرسة تقوم بكل العمليات وتعمل على تحسينها وفق النتائج

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

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

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

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



## أهداف النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

### الهدف العام

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

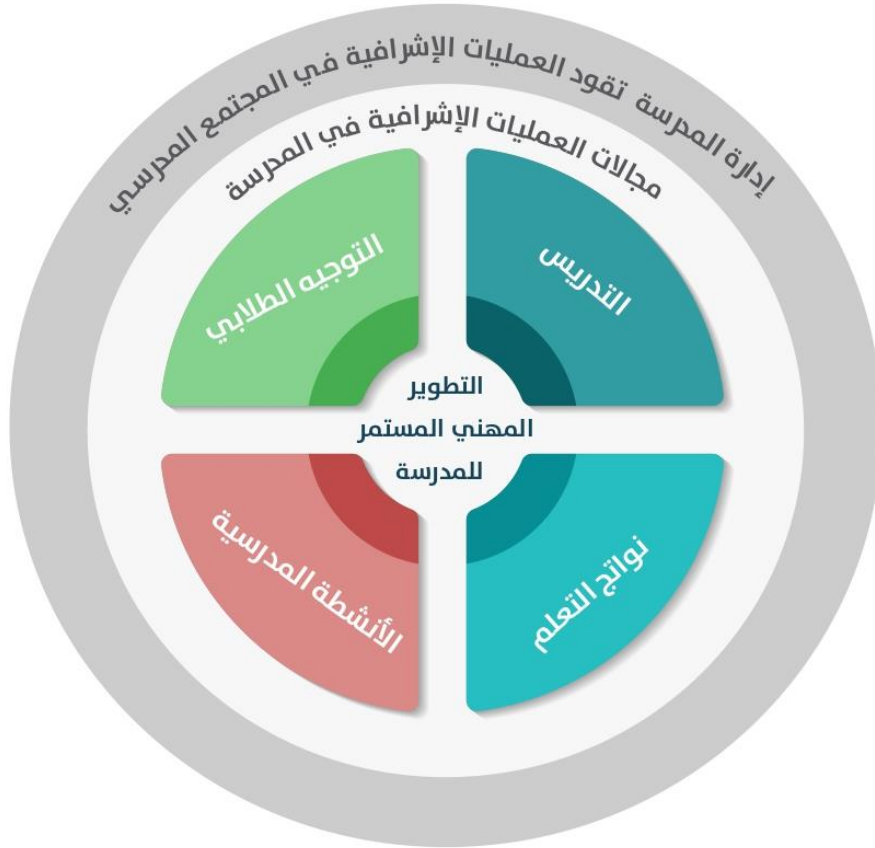
ويتحقق الهدف العام من خلال تحقيق المدرسة للأهداف التفصيلية الآتية:





## مجالات العمليات الإشرافية في المدرسة

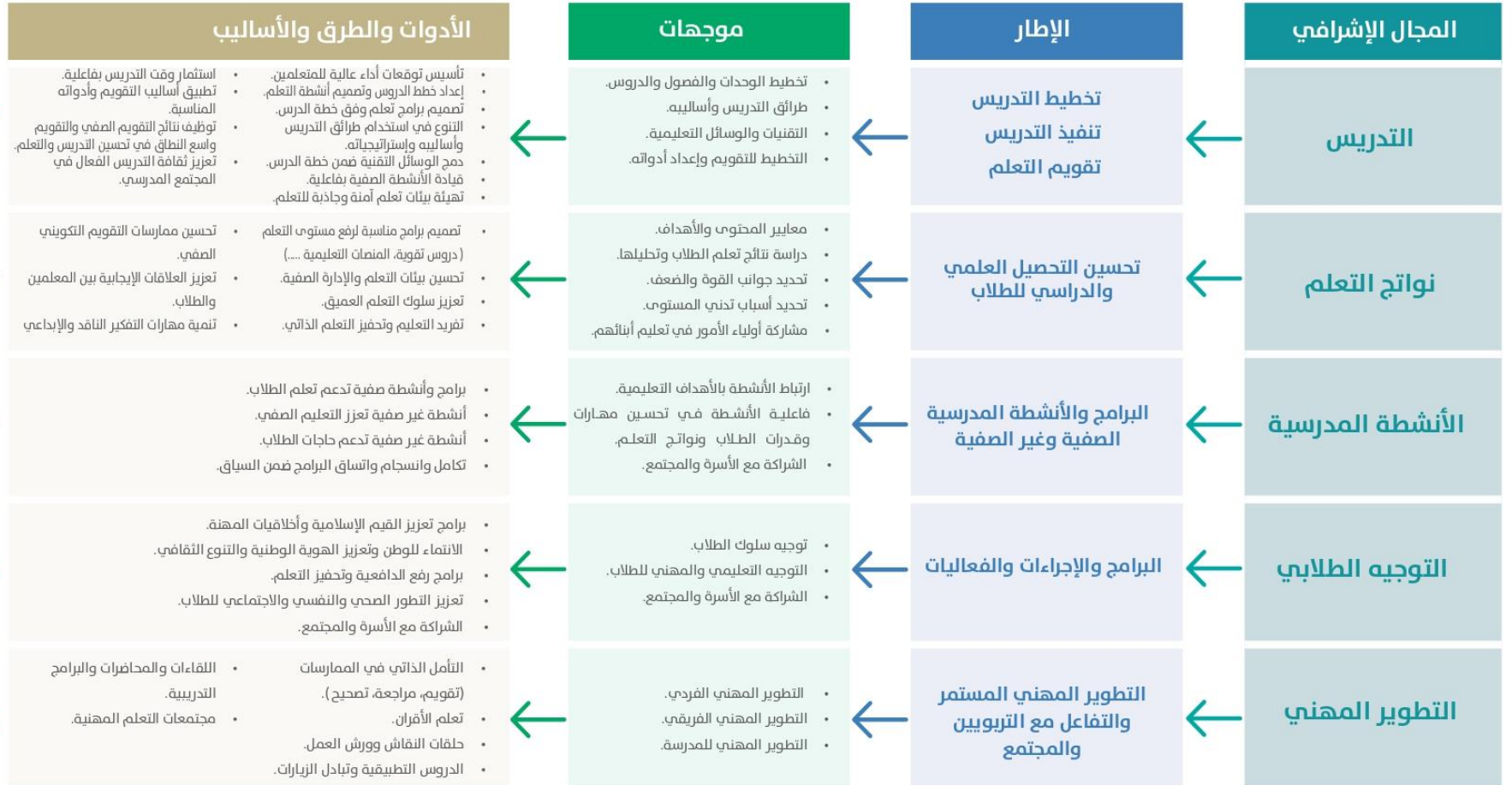
## مجالات العمليات الإشرافية في المدرسة



تخطط المدرسة عملياتها 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 المهني المستمر في المجالات الإشرافية الأساسية الآتية:

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

## تكامل المجالات والعمليات الإشرافية المستهدفة بالتحسين في المدرسة





## رحلة المدرسة في تحسين مجالات العمليات الإشرافية الأساسية





## رحلة المدرسة في تحسين مجالات العمليات الإشرافية الأساسية



يبدأ بناء خطة تحسين المجالات الإشرافية

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

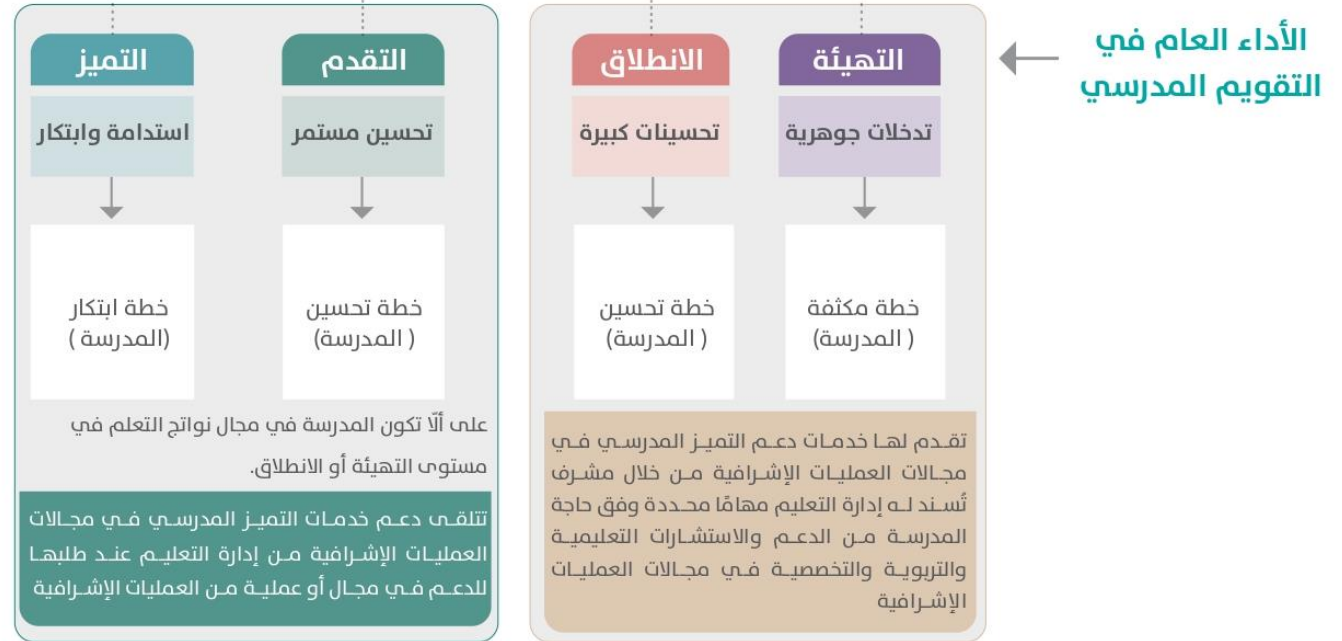




## مراحل تقديم خدمات دعم التميز المدرسي

## خدمات دعم التميز المدرسي في ضوء مستويات أداء المدارس\*

جميع المدارس بكل مستويات تصنيفها في التقويم المدرسي تخطط وتنفذ عملياتها الإشرافية ذاتياً



ملاحظة: يمكن للمدارس ذات الأداء التعليمي المتميز (الحكومي/ الأهلي) تقديم 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 لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي

مسؤولية الإعداد/ التنفيذ	الخطوات
المساعد للشؤون التعليمية	1. تُشكل إدارة التعليم/ مكاتب التعليم فريق /فرق عمل تنفيذية (فريق تنفيذ العمليات الإشرافية) لتنفيذ مهام التجهيز لتقديم خدمات دعم التميز.
فريق تنفيذ العمليات الإشرافية بالتنسيق مع المدرسة في تحديد احتياجاتها	2. تصنيف وترتيب المدارس وفق نتائج أدائها في آخر تقييم مدرسي (ذاتي /خارجي) و تصنيف المدارس التي لم تصنف لأي سبب (فني/تقني) وتحديد احتياجاتها من خدمات دعم التميز المدرسي في مجالات العمليات الإشرافية أو التقييم المدرسي.
	3. تحديد احتياج المدارس لخدمات دعم التميز المدرسي في مجالات العمليات الإشرافية.
	4. حصر خبرات المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم في مجالات العمليات الإشرافية.
	5. توزيع المشرفين التربويين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي للمدارس ذات الحاجة في مجالات العمليات الإشرافية.

يقوم فريق ضبط جودة العمليات التنفيذية بمكتب المساعد للشؤون التعليمية في الإدارة العامة للتعليم على ضبط جودة التطبيق لكافة العمليات التنفيذية

## ثانيًا: التخطيط لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي

مسؤولية الإعداد/ التنفيذ	الخطوات
فريق تنفيذ العمليات الإشرافية	1. بناء خطة فصلية /سنوية لتوزيع المشرفين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي.
	2. رفع الخطة الفصلية /السنوية لتوزيع المشرفين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي لفريق ضبط جودة العمليات التنفيذية.
	3. المراجعة الدورية للخطة الفصلية/السنوية لتوزيع المشرفين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي.

يقوم فريق ضبط جودة العمليات التنفيذية بمكتب المساعد للشؤون التعليمية على ضبط جودة التطبيق لكافة العمليات التنفيذية



## ثالثاً: 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.
المدرسة ( لجان المدرسة) + المشرف التربوي ( مقدم خدمات دعم التميز المدرسي)	2. تحليل واقع المدرسة من خلال دراسة: «تقرير الواقع» و «تقرير آخر تقويم مدرسي (ذاتي/ خارجي)» ومتطلبات احتياجاتها.
	3. تحديد المجالات والعمليات الإشرافية ذات الأولوية بالتحسين والتطوير.
	4. بناء خطة التحسين والتطوير للمجالات والعمليات الإشرافية المستهدفة.
	5. رفع خطة التحسين والتطوير للمجالات والعمليات الإشرافية المستهدفة.
	6. تنفيذ التحسين والتطوير للمجالات والعمليات الإشرافية المستهدفة.
	7. رفع تقارير دورية بتنفيذ خطة تحسين المدرسة للمجالات والعمليات الإشرافية المستهدفة.
	8. مراجعة مستمرة لخطة تحسين المدرسة للعمليات والمجالات المستهدفة في ضوء التغذية الراجعة من الفريق التنفيذي.
	<b>تقوم الفرق التنفيذية بمتابعة جودة تنفيذ خدمات دعم التميز المدرسي في المدارس</b>

## رابعًا: تقويم خدمات دعم التميز المدرسي

مسؤولية الإعداد/ التنفيذ	الخطوات
فريق تنفيذ العمليات الإشرافية	1- متابعة تنفيذ تقديم خدمات دعم التميز المدرسي في العمليات الإشرافية المقدمة من المشرفين التربويين للمدارس.
فريق ضبط جودة العمليات 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 /السوية لتوزيع المشرفين التربويين لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي لاعتمادها من المساعد للشؤون التعليمية.
	5. قياس رضا ( المستفيد ) المدرسة عن خدمات دعم التميز المدرسي المقدمة لها.
	6. ضمان جودة التطبيق والالتزام.
	7. تقويم خدمات دعم التميز المدرسي المقدمة من المشرفين التربويين للمدارس.
	يقوم فريق ضبط جودة العمليات التنفيذية بمكتب المساعد للشؤون التعليمية بمتابعة جودة خدمات دعم التميز المدرسي

## توجيهات عامة

06 يلتزم المشرف التربوي بتقديم خدمات دعم التميز المدرسي وفق مهامه في مجالات العمليات الإشرافية.

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

08 تقديم الدعم في التخصص الدقيق ( المحتوى )، للمدرسة الموجه لها في مجالات العمليات 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.

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

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

03 يعمل المشرف التربوي طيلة فترة توجيهه في المدرسة بنظام اليوم الدراسي الكامل، ويكون توثيق حضوره في سجلات المدرسة المعتمدة (إلكترونيًا/ ورقياً).

04 لإدارة التعليم إسناد أكثر من مشرف تربوي للمدرسة وفق حاجة المدرسة للدعم في مجالات العمليات الإشرافية.

05 لجنة التميز بالمدرسة هي المسؤول عن تنفيذ العمليات الإشرافية في المدرسة، ومتابعتها وفقًا للدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام.

## 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 والتطوير في مجالات العمليات الإشرافية ( للمدرسة).
2. استمارة تنفيذ خطة التحسين والتطوير في مجالات العمليات الإشرافية ( للمدرسة).
3. إرشادات لمقدمي خدمات دعم التميز المدرسي.
4. التطوير المهني للمدرسة (الموجه ذاتيا).



## الوثائق المرجعية

01

الدليل التنظيمي لإدارة التعليم العامة



02

الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام  
إصدار 2021/1442م



03

الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي.



04

معايير التقويم والاعتماد المدرسي.



05

دليل الخدمات الإلكترونية للتقويم  
والاعتماد المدرسي



06

الدليل التنفيذي لمعايير تقويم  
المدارس واعتمادها.



07

المعايير والمسارات المهنية للمعلمين





وزارة التعليم  
Ministry of Education



[WWW.MOE.GOV.SA](http://WWW.MOE.GOV.SA)