



وزارة التعليم  
Ministry of Education

# النموذج الإشرافي

في ضوء تمكين المدرسة

الإصدار الأول / ٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرس المحتويات

٠٤	المقدمة
٠٦	المصطلحات ومنهجية بناء النموذج الإشرافي
٠٧	المصطلحات
٠٨	مراحل إعداد النموذج الإشرافي
٠٩	فلسفة النموذج الإشرافي
١٠	المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي
١١	أهداف النموذج الإشرافي
١٢	مراحل تنفيذ خطة الدعم والمساندة للمدارس
١٦	أدوار مكاتب التعليم في النموذج الإشرافي
٢١	خطوات الدعم والمساندة
٢٧	ضوابط تشكيل فريق التحسين والتطوير
٢٨	قياس الأداء الإشرافي على مستوى مكتب التعليم / قسم الإشراف التربوي
٣٠	الوثائق المرجعية والأدوات المساندة

## المقدمة

تسعى وزارة التعليم إلى تجويد العمليات الإدارية والفنية في مكونات النظام التعليمي كافة، وتبني خططها الإستراتيجية لرفع كفاءة الأداء، وتحقيق النتائج المرجوة من العملية التعليمية، كما تسعى الوزارة إلى تمكين المدرسة باعتبارها نواة التطوير، والتعامل معها وحدة تعليمية متكاملة تملك الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها المرسومة، كما يعد تمكين المدرسة حجر الزاوية في النظم المدرسية المتفوقة، وعملية حاسمة وضرورية لتطوير التعليم، وتحسين مستوى مخرجاته؛ مما يتطلب تقديم الدعم المخطط له والمناسب للمدرسة، وتظافر الجهود لتحقيق أهدافها، فالنظام الكفاء هو نظام يمكن داخل المدرسة باعتبارها نظاماً حياً معقداً له أهداف وغايات يمكن أن يحدث التطوير والتحسين نحو الأفضل.

ويعد التقويم المدرسي وما يتضمنه من عمليات وإجراءات تقويمياً ذاتياً وخارجياً، وما يترتب عليه من تقديم تغذية راجعة غنية وثرية حول أداء المدرسة؛ فرصة لتوجيه عمليات التطوير، ومساعدة المدرسة في بناء الخطط المناسبة لتحسين الأداء التعليمي، وللإشراف التربوي دور حاسم في تقديم الدعم الذي يساهم في تطوير وتحسين الأداء المدرسي، فالإشراف التربوي: هو عمليات تطويرية مستمرة داعمة للمدرسة تهدف إلى التطوير والتحسين لتمكين المدرسة من تحسين مستوى أدائها التعليمي. كما يساهم الإشراف التربوي من خلال توجيه عمليات الدعم المكثف نحو المدارس منخفضة الأداء لتمكينها من الارتقاء بالعمل التعليمي، وإن تحسين الأداء التعليمي ومحاولة الارتقاء به إلى مستوى التميز مرهون بإيجاد كادر إشرافي قادر على تقديم خدمات تفي بمتطلبات وحاجات المدرسة من التطوير والتحسين؛ وهذا يتطلب نموذجاً إشرافياً واضح المعالم ومحدد الأهداف ومبنياً على مرتكزات ومبادئ مرتبطة بمفهوم تمكين المدرسة، ورغم الجهود الكبيرة التي يبذلها المشرفون التربويون إلا أنها تشغل المشرف التربوي في أدوار بعيدة عن الدور الحقيقي له، وهو: تقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين المستمرة.

ومن هنا تأتي أهمية إعادة النظر في النموذج الإشرافي ضمن رؤية معاصرة ومتجددة قادرة على دعم الأداء التعليمي في المدرسة، تتكامل فيها الأدوار مع المكونات الأخرى، ويعمل فيها الإشراف التربوي وفق فلسفة أن التطوير ينبع من داخل المدرسة وتتكامل أدوار المشرفين التربويين معها، والعمل على دعمها بكل وسائل التطوير وأدواته الممكنة التي تساعد على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها.

فالتطوير والتحسين الحقيقي هو الذي ينبع من المدرسة ويرتبط بحاجاتها الخاصة ويراعي التحديات التي تواجهها وطبيعتها بيئتها، ولكل مدرسة خططها وإجراءاتها التي تراعي العوامل المؤثرة كافة ومتطلبات التحسين وأهدافه.



وزارة التعليم  
Ministry of Education



# المصطلحات ومنهجية بناء النموذج الإشرافي

مفهوم الفلسفة والمبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي

# المصطلحات

## المشرف التربوي

هو مشرف تربوي في إدارة/مكتب التعليم تسند إليه أدوار الدعم والتحسين والتطوير لعدد محدد من المدارس يتعامل مع مكونات المدرسة مستشاراً تعليمياً؛ لتمكينها من القيام بمهامها وأدوارها وفق متطلبات معايير التقويم المدرسي.

## فريق التحسين والتطوير

فريق يتكون من عدد من المشرفين التربويين يقدمون الدعم للمدارس الأقل أداءً، أو التي تقع في مستويي التهيئة أو الانطلاق في التقويم الذاتي والخارجي، بالتعاون مع لجنة التميز في المدرسة، وكذلك يقدم الدعم للمدارس التي تقع في مستويي التقدم والتميز عند الحاجة.

## 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 للمدرسة

العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدارس لمراقبة أدائها، والتحقق من فاعليته وكفاءته باستخدام المعايير والأدوات المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب؛ لتمكين المدرسة من تطوير أدائها وتحسينه، واستدامة التميز فيها.

## التقويم الخارجي للمدرسة

عمليات وإجراءات يقوم بها فريق التقويم الخارجي التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب؛ لتقويم مستوى أداء المدرسة وقياس جودة مخرجاتها باستخدام الأدوات والمعايير المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب للتقويم المدرسي؛ لتمكين المدرسة من تطوير أدائها وتحسينه واستدامة التميز بها.

## لجنة التميز

هي 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 ١٤٤٢هـ).

## مراحل إعداد النموذج الإرشافي

مرت عملية إعداد النموذج الإرشافي بالمراحل التالية:

إعداد الصورة الأولية للنموذج الإرشافي	١
عرض النموذج الإرشافي في صورته الأولية على أصحاب العلاقة داخل وزارة التعليم وخارجها.	٢
مراجعة المرئيات وعكسها على النموذج الإرشافي	٣
الصياغة النهائية للنموذج الإرشافي في ضوء المرئيات الواردة من الجهات الإرشافية في وزارة التعليم وإدارات التعليم	٤
رفع النموذج لصاحب الصلاحية لإقراره	٥

## فلسفة النموذج الإشرافي

للإشراف التربوي في الأدبيات التربوية مفاهيم عدة، تتغير وتتطور متأثرة بطبيعة النظام التعليمي وعناصره، وبالتوجهات التي تحدد دور المشرف التربوي؛ مما أدى إلى ظهور اتجاهات ونماذج متعددة تطور عمليات الإشراف التربوي، ووفقاً لهذه الاتجاهات والنماذج برزت تعريفات كثيرة للإشراف التربوي تتفق في مجملها أن الإشراف التربوي: عملية فنية شورية هادفة قيادية تشاركية مبنية على أساس من التخطيط السليم لتطوير عمليات التعليم والتعلم وتجويد نواتجها.

ويسعى النموذج الإشرافي إلى تركيز جهود المشرفين التربويين على دعم عمليات التحسين والتطوير للأداء التعليمي المدرسي، والعمل معها على فحص وتحليل أدائها وتحديد حاجاتها، والوقوف على واقعها الحقيقي من خلال نتائج عمليات التقويم الرسمية المعتمدة، وحاجات المدرسة وكوادرها، والانطلاق منها في تقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين بداية ببناء خطة تطويرية للمدرسة باعتبارها وحدة تعليمية متكاملة، يسهم فيها كل مكون من مكونات المدرسة: (الإدارة المدرسية، والمعلمين والإداريين، والطلاب...) لرفع مستوى الأداء المدرسي، كما أن التعامل مع المدرسة وحدة تعليمية واحدة يتطلب تغيير الصورة الذهنية من الإشراف الفردي إلى العمل ضمن فريق إشرافي متنوع الخبرات، ويعمل على بناء تصور كامل لواقع المدرسة، وينطلق منه لتحقيق أهداف محددة، ويسعى الفريق الإشرافي إلى غرس ثقافة مدرسية قادرة على تحمل المسؤولية تجاه الأداء المدرسي ومستوى مخرجات التعليم. ويتطلب التعامل مع المدرسة باعتبارها وحدة تعليمية واحدة تحويل العمل من مبدأ العمل الفردي للمشرف التربوي إلى العمل ضمن فريق إشرافي لديه تحليل كامل لواقع المدرسة، ويسعى لتحقيق أهداف محددة، كما يتطلب ذلك أن تسود لدى منسوبي المدرسة ثقافة تحمل المسؤولية الكاملة عن مستوى أدائها التعليمي، ومن ثم تسعى المدرسة إلى المحافظة عليه إن كان في مستوى التميز، أو بناء الخطط المناسبة لتحسينه إن كان أقل من ذلك، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دعم فريق الإشراف التربوي لتحسين أداء المدرسة وتطويره.



# المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي

- ١ تركيز التطوير في المدرسة بصورة مباشرة، واعتبارها وحدة التطوير الرئيسية.
- ٢ تركيز الأدوار الإشرافية على تحسين الخطط البنائية والعلاجية؛ لتجويد نواتج التعلم.
- ٣ التوجه نحو دعم التعلم وتطوير الممارسات التدريسية.
- ٤ تحسين مؤشرات التقويم المدرسي تعدد أهم موجهات العمل الإشرافي.
- ٥ تحديد النمط الإشرافي المناسب للمدرسة وفق نتائج التقويم المدرسي.
- ٦ تنفذ عمليات الإشراف التربوي من خلال فرق التحسين والتطوير وليس الأفراد، ومن ثم هناك خطط تطويرية محددة لكل مدرسة، يكون تنفيذها مسؤولية المدرسة بمشاركة الفريق.
- ٧ توجيه زيارات الدعم والمساندة إلى المدارس الأقل أداءً، ويكون الدعم للمدارس ذات الأداء المتميز بحسب طلب لجنة التميز في المدرسة، وتنوع الزيارات الميدانية (حضورى / عن بعد) بحسب طبيعة المهمة.

## الهدف العام

توضيح آلية مساندة المدارس في قيادة عملية التحسين والتطوير انطلاقًا من نتائج التقييم المدرسي.

ويمكن تحقيق الهدف العام من خلال مساندة المدارس في تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

تنفيذ عمليات التقييم المدرسي.



تحليل ودراسة الواقع وفق معايير التقييم المدرسي.



إعداد خطة التحسين والتطوير بناء على نتائج التقييم المدرسي.



إيجاد بيئة عمل حيوية وفاعلة تمكنها من تبادل الخبرات والتجارب الناجحة.



تنفيذ الأساليب الإشرافية المتنوعة.





وزارة التعليم  
Ministry of Education



## مراحل تنفيذ

خطة الدعم والمساندة للمدارس



## مرحلة التهيئة لعمليات التقويم الذاتي

### المرحلة الأولى

يُسنَد مدير المكتب/مدير الإشراف التربوي للمشرف التربوي عددًا من المدارس قبل عمليات التقويم الذاتي للقيام بالآتي:



٣

تعزيز ثقافة التقويم المدرسي المستند إلى المعايير في المدارس المسندة له، وتوفير الشواهد الدالة على التحقق.



٢

دعم المدرسة في الرفع بكل ما يعيق تحقيق المعايير في مجال البيئة المدرسية للجهات ذات العلاقة.



١

مساعدة المدرسة في فهم معايير التقويم المدرسي في المجالات الأربعة: الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم ونواتج التعلم وكذلك البيئة المدرسية.



٥

مساعدة المدرسة في إعداد خطة تطبيق التقويم المدرسي الذاتي، والعمل على ضمان جودة التطبيق وفق ماورد في الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي.



٤

دعم تدريب الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة على تطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي، وتهيئتها للتعامل مع التقويم الخارجي بفاعلية.

## مرحلة التنفيذ لعمليات التقييم الذاتي

### المرحلة الثانية

يقوم المشرف أثناء تنفيذ عمليات التقييم الذاتي بدور المساندة والدعم والقيام بالأدوار الآتية:



٤

مساندة المدرسة في تعزيز مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم في استكمال متطلبات التقييم المدرسي.



٣

دعم المدرسة في حل المشكلات الفنية والتقنية التي تنشأ عند تطبيق التقييم الذاتي سواء داخل المدرسة أو بالتواصل مع الجهات ذات العلاقة.



٢

المساندة بالتدريب أو الاستشارات عند تطبيق أدوات التقييم الذاتي.



١

ضمان سلامة إجراءات تطبيق أدوات التقييم المدرسي الذاتي في المجالات الأربعة.

## مرحلة التحسين والتطوير بعد عمليات التقييم(الذاتي، الخارجي).

### المرحلة الثالثة

في هذه المرحلة يشكل مدير مكتب التعليم / مدير الإشراف التربوي فرق التطوير والتحسين للقيام بالأدوار الآتية:



٣

تحديد الدعم المناسب للمدارس في ضوء نتائج التقييم المدرسي.



٢

تحليل ودراسة تقارير المدارس وتحديد المعالجات المناسبة



١

حصر المدارس التي صُنفت، وصدرت لها تقارير التقييم المدرسي.



وزارة التعليم  
Ministry of Education



# أدوار مكاتب التعليم

في النموذج الإشرافي

## أدوار مكاتب التعليم في النموذج الإشرافي

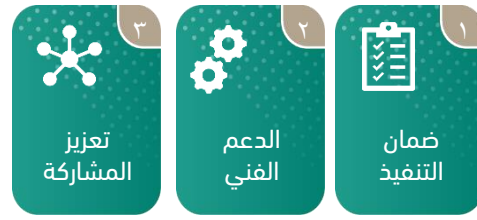
### قبل التقييم الذاتي



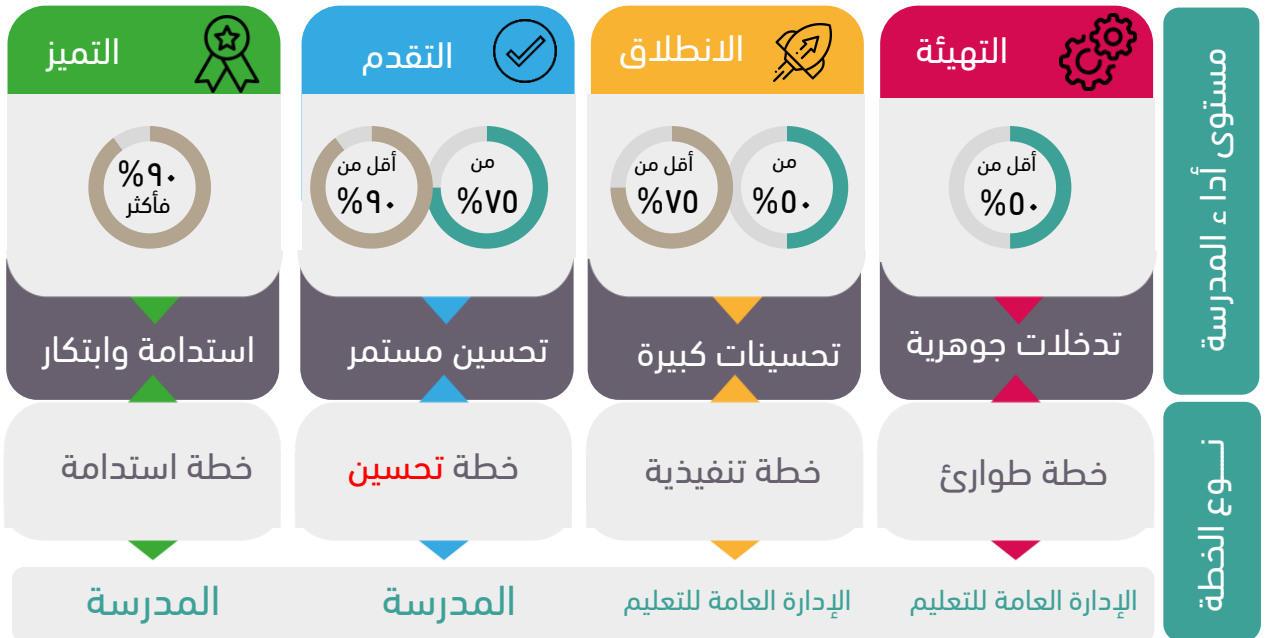
### بعد التقييم الذاتي



### أثناء التقييم الذاتي



### بعد التقييم الخارجي





وتتنوع أدوار مكاتب التعليم ومهامها بعد الانتهاء من جميع عمليات التقويم المدرسي وفقاً لمستوى أداء المدارس:

### مستوى التقدم والتميز



يقوم فريق التطوير والتحسين بمساندة المدرسة (عند الطلب) في:

1. المحافظة على مستوى التقدم الحالي.
2. نشر خبراتها في كيفية التغلب على التحديات للإفادة منها.
3. تحقيق أعلى المستويات في المجالات الأربعة.

### مستوى الانطلاق



يقوم فريق التطوير والتحسين بمساندة المدرسة في:

1. تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ووضع خطط التعزيز.
2. تحديد نقاط الضعف، ورسم الخطط العلاجية للتحسين.
3. التخطيط لرفع الأداء للمستوى الأعلى.

### مستوى التهيئة



يقوم فريق التطوير والتحسين بمساندة المدرسة في:

1. دراسة نتائج التقويم الذاتي.
2. إعداد خطط التطوير والتحسين وفق معايير المجالات الأربعة.
3. ابتكار الحلول لرفع مستوى الأداء، ومناقشة سبل تحسين نواتج التعلم.
4. مناقشة التطوير المهني للمعلمين.
0. الرفع إلى شركة تطوير والجهات ذات العلاقة بكل ما يخص المعوقات العالقة التابعة للبيئة المدرسية، ومناقشة الحلول.

## تصنيف مدارس المكتب وفق مستويات الأداء في معايير التقويم المدرسي



### التميز

هي المدرسة التي يكون أداؤها

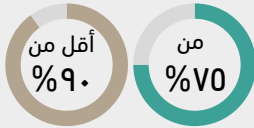


في معايير التقويم المدرسي



### التقدم

هي المدرسة التي يكون أداؤها

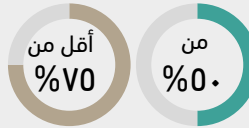


في معايير التقويم المدرسي



### الانطلاق

هي المدرسة التي يكون أداؤها من

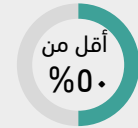


في معايير التقويم المدرسي



### التهيئة

هي المدرسة التي يكون أداؤها



في معايير التقويم المدرسي

## وصف مستوى أداء المدرسة بناء على نتائج التقويم المدرسي



### مستوى أداء المدرسة مرتفع جداً

مستوى أداء متميز ومرتفع يتطلب العمل على استدامة التميز والابتكار والتمكين



### مستوى أداء المدرسة مرتفع

مستوى أداء مرتفع وبحاجة إلى استمرار التطوير والتحسين والتمكين



### مستوى أداء المدرسة متوسط

مستوى أداء مقبول وبحاجة إلى تحسينات كبيرة في بعض المجالات والمعايير.



### مستوى أداء المدرسة منخفض

مستوى أداء منخفض وبحاجة إلى تدخلات جوهرية للتحسين في معظم مجالات التقويم

### نسبة التحسين المستهدفة

المحافظة على التميز واستدامته

تحقق المدرسة تقدماً في المعايير قياساً على مستوى الأداء السابق

تحقق المدرسة تقدماً في المعايير قياساً على مستوى الأداء السابق

بنسبة لا تقل عن 0%

تحقق المدرسة تقدماً في المعايير قياساً على مستوى الأداء السابق

بنسبة لا تقل عن 10%

## ارتباط نوع الخطط بمستوى نتائج التقويم المدرسي

ويمكن تصنيف درجة أهمية الخطط التصحيحية وعمليات التدخل للتحسين والتطوير، وفق مستويات نتائج التقويم المدرسي، وفق الرسم التوضيحي التالي:

التميز	التقدم	الانطلاق	التهيئة
استدامة وابتكار	تحسين مستمر	تحسينات كبيرة	تدخلات جوهرية
خطة استدامة	خطة تحسين	خطة تنفيذية	خطة طوارئ
المدرسة	المدرسة	الإدارة العامة للتعليم	الإدارة العامة للتعليم
	بالتنسيق مع شركة تطوير للمباني وقيادات المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالوزارة وشركة تطوير للمباني وقيادات المجتمع المحلي وأولياء الأمور .	بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالوزارة وشركة تطوير للمباني وقيادات المجتمع المحلي وأولياء الأمور.



وزارة التعليم  
Ministry of Education



# خطوات دعم ومساندة المدارس

في عملية التقويم المدرسي في كل مرحلة

# خطوات دعم ومساندة المدارس في عملية التقويم المدرسي

## أولاً / قبل التقويم الذاتي

م	الخطوة	مقدم الدعم
١	إعداد خطة إجرائية مزمّنة لآلية دعم المدارس ومساندتها في تنفيذ عمليات التقويم المدرسي	مدير مكتب التعليم
٢	توزيع جميع مدارس المكتب بين المشرفين التربويين مع مراعاة عدد المدارس الكلي في المكتب والنطاق الجغرافي بحسب الإمكان	مدير مكتب التعليم
٣	إعداد خطة زمنية مرنة بأعمال الدعم والمساندة بشكل عام للمدارس المسندة إليه	المشرف التربوي
٤	تقديم الدعم الفني لمنسوبي المدرسة في أدوات التقويم وتطبيقها من خلال الزيارات واللقاءات (حضورية/عن بعد) والأساليب الإشرافية الأخرى	المشرف التربوي
٥	مساندة المدرسة في حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها في مجالات التقويم المدرسي، ومتابعة مستوى الجاهزية لأعمال التقويم	المشرف التربوي
٦	الاطلاع على خطة التقويم الذاتي التي أعدتها المدرسة والتأكد من سلامة الإجراءات وجودة التطبيق	المشرف التربوي
٧	تكون مدة الزيارة للمشرف التربوي يوماً دراسياً كاملاً لمعايشة حالة المدرسة.	المشرف التربوي
٨	متابعة جودة عمليات التنفيذ من خلال أخذ عينة من الأدوات لدراستها وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة.	مدير قسم الإشراف التربوي

## خطوات دعم ومساندة المدارس في عملية التقويم المدرسي

### ثانياً/ أثناء التقويم المدرسي

م	الخطوة	مقدم الدعم
١	يتابع المشرف التربوي إجراءات تطبيق التقويم الذاتي التي تنفذها المدرسة وفق الخطة، ويقدم الدعم الفوري في حال لم ينفذ الإجراء بالشكل السليم.	
٢	تقديم الإيضاحات اللازمة خلال عملية تنفيذ المدرسة لأعمال التقويم من خلال الاجتماع مع (لجنة التميز في المدرسة) وحث الفريق على طرح أي سؤال أو إشكال قد يعيق أعمال التقويم.	المشرف التربوي
٣	الاطلاع على إجراءات المدرسة في التواصل مع الطلاب وأولياء أمورهم لاستكمال أعمال التقويم، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تعزز المشاركة الفاعلة.	
٤	تقديم الدعم والمساندة للمدرسة عند زيارة فريق التقويم الخارجي المحدد من هيئة تقويم التعليم والتدريب، و التواجد أثناء الزيارة.	
٥	متابعة جودة عمليات التنفيذ من خلال أخذ عينة من الأدوات لدراستها وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة.	مدير قسم الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتعليم

# خطوات دعم ومساندة المدارس في عملية التقويم المدرسي

## ثالثاً/ بعد ظهور نتائج التقويم المدرسي

م	الخطوة	مقدم الدعم
١	حصص المدارس التي صُنفت، وصدرت لها تقارير التقويم المدرسي.	
٢	يصنف مدير المكتب المدارس التي لم تصنف لأي سبب (فنية/ تقنية).	
٣	تشكيل فرق التحسين والتطوير لدعم المدارس الأقل أداءً (في مستويي التهيئة والانطلاق)	
٤	تحديد عدد أعضاء كل فريق بما يتناسب مع عبء العمل والإمكانات المتاحة في مكتب التعليم.	مدير مكتب التعليم
٥	تركيز أعمال الفرق على المدارس المصنفة في مستويي (التهيئة والانطلاق) بحيث تكون الأولوية القصوى لمدارس مستوى فئة (التهيئة).	
٦	توزيع المدارس على الفرق بواقع (٩-١٥) مدرسة لكل فريق أو بحسب ما يراه مدير المكتب مراعيًا في ذلك عدد المدارس في المستويين (التهيئة والانطلاق) والنطاق الجغرافي.	
٧	إعداد خطة عامة لزيارات فريق التحسين والتطوير لجميع المدارس المسندة له وفق نتائج التقويم المدرسي وأولوية الدعم.	فريق التحسين والتطوير
٨	متابعة جودة عمليات التنفيذ من خلال أخذ عينة من الأدوات لدراساتها وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة.	مدير قسم الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتعليم

# خطوات دعم ومساندة المدارس في عملية التقويم المدرسي

ثالثاً/ بعد ظهور نتائج التقويم المدرسي - للمدارس في مستوى التهيئة والانطلاق

م	الخطوة	مقدم الدعم
١	دراسة نتائج المدرسة بعد تطبيق التقويم الذاتي بمشاركة لجنة التميز في المدرسة وتحديد جوانب القوة والضعف في النتائج والعوامل المؤثرة في أداء المدرسة.	فريق التحسين والتطوير
٢	زيارة فريق الدعم للمدرسة المستهدفة في فترة بناء خطة الدعم والمساندة عددًا من الزيارات المتصلة وقد تمتد إلى خمسة أيام.	
٣	مساعدة المدرسة في إعداد خطة التحسين والتطوير في ضوء النتائج وتقديم التوصيات اللازمة.	
٤	دعم المدرسة في بناء برامج تصحيحية تستهدف رفع مستوى تحصيل الطلاب والمساعدة في تنفيذها، بعد المشاورة مع لجنة التميز في المدرسة - وفق الأولوية في الدعم - ، حيث يبدأ بالمدارس المصنفة في مستوى "التهيئة" ثم المدارس المصنفة في مستوى "الانطلاق" في التقويم المدرسي.	
٥	تحديد العوامل المتعلقة بالبيئة المدرسية المؤثرة في أداء المدرسة، ودعم المدرسة في معالجتها بالرفع والمتابعة للجهات ذات الاختصاص.	
٦	اقتراح برامج تنفذ في المدرسة بالاستفادة من المعلمين المتميزين .	
٧	الوقوف على المبادرات والخبرات والتجارب الناجحة في المدرسة ودعم توثيقها والرفع بها.	
٨	تنفيذ أساليب إشرافية متنوعة (تعليم مصغر، تبادل زيارات، ورش تربوية، ...) تتضمن إجراءات تصحيحية وفق نتائج المدرسة بعد تطبيق التقويم المدرسي.	
٩	حثّ المدرسة على تنفيذ مجتمعات تعلم مهنية يشارك فيها المعلمون وفق احتياجاتهم وبمتابعة مستمرة من مدير المدرسة والفريق الإشرافي.	
١٠	يمكن للفريق أن يوصي بوجود مشرف تربوي يتفرغ للعمل في المدرسة (مستوى التهيئة) بحيث يقيم فيها لفترة - يقترحها الفريق - ويقرها مدير المكتب؛ لتقديم الدعم المباشر والتعاون مع لجنة التميز في المدرسة.	
١١	استدعاء من يلزم من المشرفين التربويين في أحد المجالات أو التخصصات للمشاركة في عمليات الدعم والمساندة المطلوبة (عند الحاجة)، على ألا يزيد عدد الاستدعاءات للمشرف المختص عن استدعاء واحد في الأسبوع.	
١٢	مساندة المدرسة في بناء خطة الانطلاق لمستوى أعلى.	
١٣	متابعة جودة عمليات التنفيذ من خلال أخذ عينة من الأدوات لدراستها وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة.	مدير قسم الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتعليم



# خطوات دعم ومساندة المدارس في عملية التقويم المدرسي

## ثالثاً/ بعد ظهور نتائج التقويم المدرسي –

للمدارس في مستوى التقدم والتميز (عند طلب المدرسة)

رقم	الخطوة	مقدم الدعم
١	تقديم الدعم المناسب للمدارس في مستويي (التقدم والتميز).	مدير مكتب التعليم
٢	مساندة المدرسة في مستوى (التقدم) لإعداد خطة انطلاق نحو مستوى (التميز).	فريق التحسين والتطوير
٣	تقديم التوصيات المناسبة للمدارس في مستوى (التميز) للمحافظة على المستوى والثبات عليه.	
٤	نقل تجارب وخبرات المدرسة (مستوى التميز) في التغلب على العقبات والتحديات التي واجهتها ومعالجة المشكلات للاستفادة منها لدى المدارس الأخرى.	
٥	متابعة جودة عمليات التنفيذ من خلال أخذ عينة من الأدوات لدراساتها وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة.	مدير قسم الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتعليم

## ضوابط تشكيل فريق التحسين والتطوير

**يشكل مدير مكتب التعليم / مدير الإشراف التربوي فرقاً للتحسين والتطوير مع مراعاة الضوابط الآتية:**

- يتكون كل فريق من ٣ مشرفين كحد أدنى ، ويراعى التنوع بين أعضاء الفريق وخبراتهم التعليمية مع تنوع المراحل الدراسية وفق حاجة المدرسة للدعم ومن ذلك: (مشرفو الإدارة المدرسية، مشرفو المواد الدراسية، مشرفو النشاط الطلابي، مشرفو التوجيه الطلابي، مشرفو الطفولة المبكرة، مشرفو التربية الخاصة، مشرفو الموهوبين) على أن يكون أحد الأعضاء رئيساً للفريق.
- يتم تحديد عدد الفرق بناءً على أعداد المشرفين التربويين في مكتب التعليم /إدارة الإشراف التربوي بحسب عدد المدارس المصنفة في مستويي التهيئة والانطلاق على مستوى مكتب التعليم.
- يراعى الاحتفاظ بذات المدارس (مرحلة قبل وأثناء التقويم الذاتي) لدى أعضاء الفريق؛ بحيث تكون هي ذات المدارس التي يقدمون لها الدعم من خلال فريق التحسين والتطوير، وتكون وفق توزيع مدارس التغذية قدر الإمكان.
- لا تتم الزيارات الإشرافية للمدرسة إلا من خلال فريق التحسين والتطوير المحدد للمدرسة، وفي حال حاجة المدرسة لأي مشرف في أي مجال من المجالات التي لا يمكن تغطيتها من الفريق يمكن استدعاء المشرف المتخصص لتقديم دعم محدد.



وزارة التعليم  
Ministry of Education



# قياس الأداء الإشرافي

على مستوى مكتب التعليم / قسم الإشراف التربوي

# يُقاس أداء المشرفين التربويين بشكل دوري

## في ضوء نتائج التقييم المدرسي بالمؤشرات الآتية:





وزارة التعليم  
Ministry of Education



# الوثائق المرجعية

للعمل بها والأدوات المساندة

## الوثائق المرجعية

١. الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي.
٢. معايير التقويم والاعتماد المدرسي.
٣. دليل الخدمات الإلكترونية للتقويم والاعتماد المدرسي.
٤. الدليل التنفيذي لمعايير تقويم المدارس واعتمادها.



الدليل التنفيذي لمعايير  
تقويم المدارس واعتمادها



دليل الخدمات الإلكترونية  
للتقويم والاعتماد المدرسي



معايير التقويم والاعتماد المدرسي



الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي

## الأدوات المساندة



أداة تنفيذ  
خطة الدعم



أداة دعم المدارس قبل  
وأثناء التقويم المدرسي



أداة بناء  
خطة الدعم



وزارة التعليم  
Ministry of Education

