



## البحث الرابع

أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء النوجه نحو تمكين  
المدرسة [ تجديد وتمكين ]

### إعداد:

أ / هنيذة نزيه عبر الحفيظ قدوري  
مساعدة أمين إدارة تعليم جدة بالمملكة العربية السعودية





## أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء النوجه نحو نمكين المدرسة [ تجديد ونمكين ]

أ / هنيذة نزيه عبر العنيط قدوري  
مساعدتة أمين إدارتة تعليم جدة بالمملكة العربية السعودية

### • المسنخلص:

استهدفت الدراسة الحالية بناء أنموذج مقترح للإشراف التربوي الداعم؛ لتمكين المدارس وتطوير العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال تحديد الأدوار التربوية والتكاملية لكل من المدرسة والإشراف التربوي في ضوء الأنموذج وإعداد الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيقه، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث تم دراسة واقع الإشراف التربوي الحالي ومدى مناسبتة في ظل تمكين المدارس والتي أوضحت أنه لا بد من تطوير وتجديد الإشراف التربوي؛ ليتناسب مع عمليات التحسين والتمكين فانبثقت فكرة الأنموذج الداعم الذي يستهدف بشكل مباشر المؤسسة التعليمية ( المدرسة ) التي هي في الأساس مؤسسة خدمية وكوادرها الإدارية، ومضاهيم القيادة التربوية والعمليات الإدارية، محاولاً تطوير أداء العمل، وتغيير بعض المفاهيم التقليدية لدى بعض العاملين، وتمكين التقنيات التربوية والمعلوماتية، وتعميق استخدامها في العمل الإداري التربوي، والتركيز على النظام التعليمي للمؤسسة ( المدخلات، والعمليات، والمخرجات ) من خلال دعم المؤسسة التعليمية بأدوات وتقنيات تمكنها من تطوير ممارساتها التربوية، ومخرجاتها التعليمية، والتخطيط لنفسها في ضوء أطر وسياسات عامة، وأساليب تقويم تركز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف وأكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية تفعيل الإشراف الداعم لتمكين المدرسة وتطوير العملية التعليمية والاستفادة من الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيق الأنموذج، وقد تم الخلوص بعدد من التوصيات بناء على نتائج الدراسة منها ( تجربة الأنموذج على شبكة من المدارس وفق آلية محددة؛ للتعرف على التحديات التي تواجه التطبيق لتطوير الأنموذج وتحويده، والتدرج في تطبيق النموذج تحنبا للإرباك لجدتة الممارسات الإشرافية على مشرفي الدعم والمساندة، وعقد دورات تدريبية تأهيلية للمشرفين قبل تطبيق الأنموذج؛ لتمكينهم من الاضطلاع بالمهام المناطة بهم، وعقد دورات تدريبية للعاملين في ضوء الأنموذج على البرامج التدريبية التالية ( تدريب المديرين - التخطيط الاستراتيجي - أنماط الإشراف وأساليبه - قيادة الحاسب الآلي - مناهج البحث التربوي - التقويم الذاتي - إدارة الصف ..... )، ومراعاة التوازن في وضع خطط النمو المهني بين البرامج التدريبية التربوية والبرامج التخصصية، وإجراء دراسات أو بحوث تتناول مجال تمكين المدرسة وتحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي الداعم، تمكين المدرسة، أنموذج تجديد وتمكين

*A proposed model of the educational supervision in the light of  
the trend towards empowering schoolrenewal and  
empowerment*

*Hanida Nazeeh Gadouri*

### Abstract:

The current study aimed at building a proposed model for supporting educational supervision to empower schools and develop

*the educational process in the Kingdom of Saudi Arabia by determining the educational and complementary roles of the school and educational supervision in light of the model and preparing the necessary training tools and programs. Studying the status of the current educational supervision and its suitability in light of the empowerment of schools, which indicated that it is necessary to develop and renew the educational supervision to fit with the processes of improvement and empowerment. The idea of the supporting model which aims directly at The educational institution (the school), which is basically a service institution and administrative cadres, and concepts of educational leadership and administrative processes, trying to develop work performance, change some traditional concepts of some workers, and enable educational and informational techniques, (Inputs, processes, and outputs) by supporting the educational institution with tools and techniques that enable it to develop its educational practices and educational outputs, and to plan for itself in the light of frameworks and policies, Achievement of the objectives The results of this study confirmed the importance of activating the supporting supervision to enable the school to develop the educational process and to use the tools and training programs necessary to implement the model. A number of recommendations were made based on the results of the study (eg model experience on a network of schools according to a specific mechanism) Which face the application to develop and improve the model, and the gradual application of the model to avoid confusion of the new supervisory practices on the support and support supervisors, and to hold training courses for supervisors before the application of the model; to enable them to carry out their tasks Training courses for employees in the light of the model on the following training programs (training of trainers - strategic planning methods of supervision and methods computer leadership - educational research curricula - self-assessment - classroom management ...), taking into account the balance in the development plans Vocational training programs and specialized programs, and conducting studies or research on the field of empowerment of the school and improve its performance.*

**Key words: Educational supervision booster, Empower school, Model renewal and empowerment.**

## • المقدمة

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على الهادي الأمين، وعلى آله وصحبه ومن وآله وبعد. لقد أصبح لزاماً علينا أن نواجه

تحديات المرحلة الحالية والمستقبلية وأن تؤسس المشروع التربوي على مفاهيم الجودة والتميز والرؤية المشتركة والقيم المؤسسية المعلنة وروح العمل الجماعي، والعمل على تعزيز قدرات المعلمين والمتعلمين نحو إنتاج المعرفة عوضاً عن استهلاكها " خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز

انطلاقاً من الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية والغاية التي تصبو إليها، وهي تمكين جميع المتعلمين من المرور بخبرات تعليمية تعليمية عالية الجودة، مما يعينهم على التمسك والاعتزاز بتعاليم الدين الإسلامي وعادات وتقاليد المجتمع السعودي مع تحقيق أعلى المعايير التربوية والتعليمية.

فإن تحقيق هذه الرؤى يتطلب العديد من التحديات والتغيرات في الأهداف والمفاهيم واستراتيجيات التعلم والتعليم والفكر التربوي، ومناهج التعليم والبنية الفكرية للمدرسة وكذلك إعادة تصميم التعلم بما يتلائم مع متطلبات هذا التغيير وتحقيق التنمية المستدامة للمعلمين والمُشرفين التربويين؛ لتمكين المدرسة وتحسين العملية التعليمية.

ولما كان للإشراف التربوي دور كبير في هذه العملية أصبح لزاماً وجود رؤية جديدة للإشراف التربوي تتبنى الاتجاهات المعاصرة والنماذج الإشرافية المستجدة التي تنوعت وتشكلت بحسب تنوع المعارف، وتدفق المعلومات، وتغييرات النظم التربوية، والتوسع الهائل في البرامج التعليمية، وهذه بدورها تتطلب التركيز على جودة التعليم ونوعيته من جهة، وتحسين مستوى المخرجات التعليمية من جهة أخرى.

ولأن المنظومة التربوية تسعى دائماً لمسايرة التطورات الراهنة في مجالات الاقتصاد وتقنيات الاتصال والشبكات الإلكترونية وتنشد دائماً العمل على تطوير العنصر البشري وإعداده لمواجهة متغيرات العالم من حوله وتأهيله للمستقبل، ولأن عملية التطوير والتحسين عملية شمولية تهدف إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية على اختلاف عناصرها، يصبح تجديد الإشراف التربوي مطلباً ملحاً وضرورياً.

فالإشراف التربوي ممارسة قبل أن يكون علماً أو نظرية، أساسها البحث عن الكيفيات والاتجاهات التي يمكن بها تعديل المواقف التعليمية وتحسين مستوى الأداء. ولما كان الإشراف التربوي عملية تربوية ذات نشاطات تعاونية منظمة ومستمرة، صار التقدم في عمليات الإشراف التربوي مرتقياً بالبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً؛ لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً بغية التحسين المتواصل لمهارات المشرفين التربويين

ومديري المدارس والمعلمين من أجل تجويد عمليات التعليم والتعلم وتمكين المدارس.

وتهدف هذه الدراسة إلى عرض ومناقشة التوجهات المعاصرة للإشراف التربوي وتصميم أنموذج معاصر لتجديد الإشراف التربوي، وهي رؤية مستقبلية متجددة قادرة على تنمية العنصر البشري، وتفعيل دوره وتجديد أدواته وممارساته العملية، مما يساهم في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتمكين المدرسة.

### • مشكلة البحث

حظيت عمليات تحسين وتطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، إذ تواجه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم تحديات عظيمة ناتجة عن التغيرات السريعة المصاحبة للعولمة التي تخللتها ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي، والتوسع في التعليم والإقبال عليه، فتمحورت العديد من المحاولات العالمية والمحلية لتحسين جودة التعليم، والتغلب على أزماته.

وفي الوقت الذي تسعى فيه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر بغية الوصول إلى أفضل مخرجات لها بأقل جهد ووقت وتكلفة. فقد سعى القائمون على النظام التربوي في المملكة العربية السعودية منذ وقت ليس بقصير إلى إحداث تغييرات جذرية في عناصر هذا النظام ومحاولة تطويره لتحقيق أهدافه.

وانطلاقاً من هذه الرؤية كان لزاماً إحداث نقلة نوعية في الأنظمة التعليمية بما يحقق أهداف العملية التعليمية، وضرورة اعتماد المدرسة كوحدة إجرائية أساسية أولى لإحداث التطوير التربوي، من خلال إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدرسة بما يتلائم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية؛ لتحقيق التميز والحصول على مخرجات ذات جودة عالية، من هنا جاءت أهمية موضوع تمكين المدارس والتي تشمل العديد من القضايا المهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية.

ولما كان للإشراف التربوي دور كبير في هذه العملية أصبح لزاماً وجود رؤية جديدة للإشراف التربوي؛ لصياغة إشراف داعم ومساند للمدرسة يمكنها أن تكون بيتاً للخبرة وعنصراً حافزاً ومعيناً للعاملين فيها لتحقيق أهدافها وتمكينها من أداء دورها بما يحقق استقلاليتها، وفق آليات متابعة وتقييم حافزة للعملية التعليمية من خلال مؤشرات أدائية مقننة.

وترى الدراسات ضرورة وجود أنموذج أو آلية إشرافية تساعد في تمكين المدارس وتحسين أدائها وتطوير العملية التعليمية وتطبيقه في مدارس المملكة العربية السعودية، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما الأنموذج المقترح للإشراف التربوي الداعم لتمكين المدارس وتطوير العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية؟

### • أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ◀ بناء أنموذج مقترح للإشراف التربوي الداعم لتمكين المدارس وتطوير العملية التعليمية في المملكة.
- ◀ تحديد الأدوار التربوية والتكاملية لكل من المدرسة والإشراف التربوي في ضوء الأنموذج.
- ◀ إعداد الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيق الأنموذج.

### • أهمية الدراسة:

#### • الأهمية النظرية:

- ◀ تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى والقليلة في حدود علم الدراسات التي تستند إلى أنموذج الإشراف الداعم.
- ◀ توفر الدراسة الحالية الإطار النظري للإشراف التربوي الداعم لتمكين المدارس وتطوير العملية التعليمية.
- ◀ تتناول الدراسة مساهمة الاتجاهات التربوية الحديثة للإدارة والإشراف التربوي.

#### • الأهمية التطبيقية:

- ◀ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الأنموذج في الحاجة الماسة للإشراف الداعم لتمكين المدارس.
- ◀ إمكانية تطبيق هذا الأنموذج في جميع مدارس ومكاتب التربية والتعليم وإدارات الإشراف التربوي في مناطق المملكة.
- ◀ إمكانية استفادة العاملين في الميدان التعليمي والتربوي والباحثين من الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيق الأنموذج.

### • حدود الدراسة الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على بناء أنموذج مقترح للإشراف الداعم في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة؛ لتحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

### • منهج الدراسة:

اعتمد المنهج الوصفي لإعداد الدراسة حيث تم دراسة واقع الإشراف التربوي الحالي ومدى مناسبه في ظل تمكين المدارس والتي أوضحت أنه لا بد من تطوير وتجديد الإشراف التربوي؛ ليتناسب مع عمليات التحسين والتمكين فانبثقت فكرة الأنموذج الداعم والخروج بعدد من التوصيات.

### • مصطلحات الدراسة:

• **الإشراف التربوي الداعم [Supporting educational supervision]:** خدمة أكاديمية وتربوية يقدمها المشرف التربوي إلى الموظفين التابعين له بصفة خاصة وإلى المؤسسات التربوية (المدارس) بصفة عامة بأساليب وممارسات إشرافية حديثة وبتوظيف فاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم المتنوعة عبر اتصال تفاعلي قائم على الود والثقة والدعم والمساندة (المسار، ٢٠٠٧م).

### • تمكين المدرسة [Enable school]:

منح منسوبي المدارس حرية واسعة للتصرف حيال الأعمال التي يؤديونها وتوسيع نطاق السلطة المفوضة والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات ورؤية الإدارة العليا (العساف، الصرايرة، ٢٠١١م).

### • أنموذج تجديد وتمكين [Model renewal and enable]:

هو تصور مخطط ومنظم ودقيق لمجموعة الأساليب والممارسات الإشرافية التي يمارسها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة التعليمية، في جميع عناصرها (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) من خلال الاستخدام الأمثل للعناصر جميعها المادية والبشرية والمالية في المؤسسة التعليمية (العساف، الصرايرة، ٢٠١١م).

### • الإطار النظري:

#### • المحور الأول: أنموذج [تجديد وتمكين]

يستهدف أنموذج تجديد وتمكين بشكل مباشر المؤسسة التعليمية (المدرسة) التي هي في الأساس مؤسسة خدمية وكوادرها الإدارية، ومفاهيم القيادة التربوية والعمليات الإدارية، محاولاً تطوير أداء العمل، وتغيير بعض المفاهيم التقليدية لدى بعض العاملين، وتمكين التقنيات التربوية والمعلوماتية، وتعميق استخدامها في العمل الإداري التربوي، والتركيز على النظام التعليمي للمؤسسة (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) من خلال دعم المؤسسة التعليمية بأدوات وتقنيات تمكنها من تطوير ممارساتها التربوية،



ومخرجاتها التعليمية، والتخطيط لنفسها في ضوء أطر وسياسات عامة،  
وأساليب تقويم تركز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف.

### المخرجات

- معلمون كفايتهم التعليمية على نحو أفضل.
- طلاب إنجازهم التعليمي عالي الجودة.
- قادة وإداريون متميزون.
- استخدام فعال لجميع الإمكانيات المادية والبشرية والبيئة المدرسية والبيئة المحلية.

### العمليات

- العمليات الإشرافية سلسلة من التفاعلات بين:
- المعلم والطالب.
  - المشرف والمعلم .
  - المعلم والمنهاج الدراسي .
  - الطلاب والمنهاج الدراسي.
  - الطلاب والإمكانات المادية .
  - المشرف والبيئة المحلية .
  - المعلم والبيئة المحلية .
  - المعلم ومدير المدرسة
  - المدير ومنسوبي المدرسة.

### المدخلات

- معلمون كفايتهم التعليمية بحاجة إلى تطوير.
- طلاب لديهم حاجات أساسية تتعلق بالنمو المتكامل.
- المناهج الدراسية بما تتضمنه من أهداف ومحتوى وخبرات تعليمية وتقويم لتلبية حاجات المجتمع وحاجات الفرد.
- الإمكانيات المادية والبشرية بما تتضمنه من الأجهزة والأدوات والإداريين.
- البيئة المدرسية والمحلية المناسبة.

شكل (١) نموذج توضيحي للعملية الإشرافية وفق نظرية تحليل النظم

### • رؤية النموذج

- ◀ أن توفر المدارس تعليمًا نوعيًا عالي الجودة يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- ◀ تكوين مدارس متعلمة تدعم عمليات التعلم لجميع أعضائها.
- ◀ قيادة المدارس بصورة مهنية فاعلة.
- ◀ تبني الشراكات المجتمعية.
- ◀ المنحى التشاركي في الإشراف هو أسلوب يعتمد على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية التعليمية من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين ومتعلمين.
- ◀ تنوع الممارسات والأساليب الإشرافية لتحقيق التنمية المستدامة.
- ◀ الدعم اللوجستي والمساندة والمتابعة؛ للتمكين من اتخاذ القرارات المناسبة

### • مرنكزات النموذج: المجتمعات المتعلمة:

يعد مفهوم المجتمعات المهنية المتعلمة أحد المنطلقات الرئيسية في النموذج ومحدد اتجاه أولويات نشاطاتها، فالإشراف الأكثر فعالية هو الذي يبنى على هذا المفهوم، فكل فرد في التربية والتعليم أو في المدارس هو مصدر خبرة،

فتتاح لجميع الأفراد تبادل الخبرات والمعارف من خلال القنوات المهنية، حيث يتم إنشاء مجتمعات التعلم المهنية في المدارس وإدارات التربية والتعليم كما يتم إنشاء شبكات تواصل تربط المدارس ببعضها وتربط المدارس بإدارات التربية والتعليم؛ لتعزيز نقل الخبرات والتجارب الناجحة الموجودة في مختلف المستويات في النظام التعليمي .

#### • تمكين الأنظمة وإسنادها:

يعتمد النموذج على آليات بناء الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة المدرسة وإدارات التربية والتعليم، والوزارة من خلال تطوير الأنظمة وأطر العمل وآلياته، والرقى بالمستوى المهني للقدرات البشرية فيقدر ارتفاع المستوى المهني لمنسوبي المدارس وإدارة التربية والتعليم وتوفر أدوات التطوير، بقدر ما تكون هناك سرعة في استيعاب الأفكار التربوية، وبالتالي انعكاساتها على أداء المتعلمين وتحويل عمليات التطوير إلى نشاطات مستدامة واحتسابها جزءاً من النظام، وأن بناء الكفاءة الداخلية للمدارس وإدارات التربية والتعليم وتطوير المعلمين والقيادات المدرسية والمشرفين تحتل الأهمية الكبرى في تجويد التعليم .

#### • الجودة الشاملة:

يستفيد الإشراف التربوي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحسين مدخلات العملية الإشرافية وتطوير عملياتها للحصول على أفضل المخرجات في جو يسوده الدعم المتواصل والثقة بمنسوبي المدارس والاتصال المفتوح معهم وتوفير الاحترام والمساندة لهم وتبني مبدأ الوضوح والشفافية في مناقشة المشكلات وتعزيز الثقة بالمشرف وأنهم فريق عمل واحد متعاون يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.

#### • بيوت الخبرة:

يرتكز النموذج على إنشاء بيوت خبرة متخصصة يؤسسها مجموعة من الخبراء من المعلمين والإداريين والتربويين والتقنيين واستثمار وتنمية قدرات وإمكانات جميع منسوبي إدارات التعليم والمدارس ومن ثم الاستفادة والإفادة من خبراتهم في معالجة القضايا التعليمية والتربوية والإدارية على أساس علمي، وتكون بذلك محور خبرة للمؤسسات التعليمية الأخرى.

#### • الإسناد التربوي:

يهتم النموذج بزيادة الوعي الوطني والمجتمعي بأهمية تطوير المنظومة التربوية والتعليمية وتكاملية الأدوار التربوية بين المدرسة والمجتمع بمشاركة أفراد المجتمع ذوي العلاقة بنوع التعليم في المجالس المدرسية والتطويرية، ومساهماتهم الفاعلة في تطوير مكونات المنظومة التربوية.

### • مبادئ الأنموذج

يستند الأنموذج في مبادئه على المبادئ التي تم استناد مشروع تطوير مدارس عليها وهي كما يلي :

- ◀ التفوق للجميع: تركز المدرسة على مبدأ أن كل متعلم يستحق أن يتفوق وأن يصل إلى أقصى قدراته، كما أن كل معلم
- ◀ يستحق أن يتميز وأن يرتقي بمهنته كي يؤدي دوره في المدرسة بإتقان.
- ◀ الالتزام للجميع: تركز المدرسة على مبدأ أن جميع منسوبي المدرسة ملتزمون بقيم المدرسة، ومؤمنون برسالتها، ومخلصون في تحقيق أهدافها، ومتبعون لسياساتها وأنظمتها.
- ◀ المحاسبية للجميع: تركز المدرسة على مبدأ أن كل عنصر في المدرسة مسؤول عن أدائه، وأن المدرسة توظف بصورة تربوية التعزيز بنوعيه: الايجابي والسلبي وفق نوعية الأداء لجميع منسوبي المدرسة.
- ◀ المهنية للجميع: تركز المدرسة على مبدأ أن الممارسات من منسوبي المدرسة هي ممارسات تنبثق من معرفة تربوية موثوقة، وأن الممارسات والقرارات تستند إلى أطر مرجعية علمية.
- ◀ الشفافية والوضوح من قبل الجميع: تركز المدرسة على مبدأ الشفافية والوضوح في إظهار النتائج والمستويات التحصيلية، وعرض السلبيات في أداء المدرسة لنظير العلاقات.

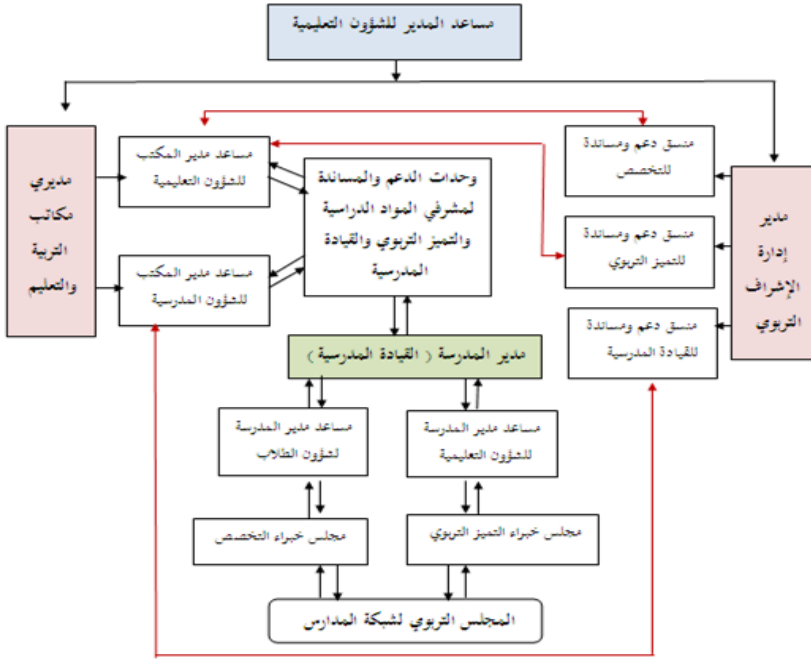
### • خصائص الأنموذج

يتميز الأنموذج بالخصائص التالية:



شكل (٢) يوضح خصائص الأنموذج

• المخطط التوضيحي للأنموذج



شكل (٣) المخطط التوضيحي للأنموذج

• المحور الثاني : أدوار ومهام في تطبيق الأنموذج

الإشراف التربوي هو عملية تربوية ذات نشاطات شاملة ومتعددة ومنظمة ومستمرة ، تهدف إلى تحسين العملية التربوية والتعليمية التعلمية وبيئتها وتطويرها ، حيث يقوم على مفهوم الشراكة التعاونية بين المشرف وقائد المدرسة والمعلم في بيئة فنية آمنة تخلو من استخدام السلطة الفوقية وإصدار الأحكام من الآخرين.

• مفهوم الإدارة المدرسية المعاصرة

هو "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتوجيهاً ثم تقويمياً ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً ؛ لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة والوسائل ثم اتخاذ قرارات في ضوء المنجزات والنتائج " (طافش، ٢٠٠٤م، ١٧٦) وتتم المفاضلة بين الإدارات المدرسية المتميزة بالقدرة على التعبير والتطوير ودقة التقويم لإنتاج مخرجات تربوية ذات جودة عالية ويتطلب ذلك ما يلي:

# الدعم الرابع عشر

أبريل .. ٢٠١٩م

جدول (١) أدوار ومهام (لجنة الدعم والمساندة في إدارة الإشراف التربوي) في تطبيق الامتداد.

المهام	فريق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد الخطط التشغيلية للأقسام الفنية والقيادة المدرسية ومتابعة تنفيذها وتقييمها .</li> <li>إعداد وتطوير وتنفيذ برامج التنمية المهنية لمشريفي المواد الدراسية ومشريفي التميز التربوي ومشريفي القيادة المدرسية .</li> <li>بناء مجتمعات وشبكات التعلم المهني لمشريفي المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>مراجعة البرامج والتحسينات المقترحة لوحدة واعتمادها.</li> <li>تقديم الاستشارات والدعم المهني لمشريفي المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>المشاركة في عملية تقييم الأداء الإشرافي والمدرسي التخصصي والتربوي القيادة المدرسية .</li> <li>دراسة مؤشرات التحصيل الدراسي للطلاب ودراسة نتائجها وتوظيفها في عمليات التطوير.</li> <li>تقديم الدعم لتطبيق النماذج والأساليب الإشرافية المتنوعة لمشريفي المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>متابعة وزيارة مكاتب التربية والتعليم لوقوف على فاعلية الأداء الإشرافي والمدرسي .</li> <li>دراسة التقارير الفنية والإنجازات الواردة من مجلس الدعم والمساندة في مكاتب التربية والتعليم وتقديم التوصيات بشأنها.</li> <li>إعداد التقارير الدورية المتعلقة بالتجارب والمشروعات وتقديم التوصيات بشأنها.</li> <li>حصر وتحديد احتياج المكاتب من المشرفين والقيادات المدرسية.</li> <li>تنظيم واستكمال إجراءات الترشيح والتكليف وإنهاء التكليف لمشريفي المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات والندوات المحلية والدولية ونشر المعرفة للميدان.</li> </ul>	<p>لجنة الدعم والمساندة في إدارة الإشراف التربوي :</p> <p>و ترتبط اللجنة بمدير إدارة الإشراف التربوي وتتولى الإشراف على وحدات الدعم والمساندة في مكاتب التربية والتعليم حيث تتشكل اللجنة من :</p> <p>- منسق دعم ومساندة مواد التخصص.</p> <p>- منسق دعم ومساندة للتميز التربوي.</p> <p>- منسق دعم ومساندة للقيادة التربوية.</p> <p>و يتم التواصل مع المكاتب من خلال مساعد الشؤون التعليمية ومساعد الشؤون المدرسية ومتابعة أداء الوحدات في مكاتب التربية والتعليم .</p>

جدول (٢) أدوار ومهام (وحدات الدعم والمساندة في مكاتب التربية والتعليم) في تطبيق الامتداد

المهام	فريق العمل
<p>مهام مشرف الدعم والمساندة التخصصية أو التميز التربوي ما يلي:</p> <p>- الاطلاع على أوضاع المدرسة والمشاركة في دراسة مشكلاتها؛ لفرض شخصيتها ودراساتهم لخطوة المدرسة التحسينية أو مشاركتهم في تخطيطها؛ لتحديد دورهم في تنفيذها إذا أمكن واستعدادهم لتقديم أية مساعدة تطلب منه من قبل مدير المدرسة - هيربطه أن تكون هذه المساعدة محدودة ومدروسة ومخطط لها.</p> <p>- تفعيل الأساليب والممارسات الإشرافية المتنوعة وفق احتياجات المعلمين والتي تساعدهم على التمكين والتطوير كعمد تدوة أو مشغل تدريبي أو زيارة صفية أو أندية التخصص الإلكتروني أو التدريب التعاوني للتخصص الواحد أو إجراء بحوث العمل وغيرها من الأساليب الإشرافية الحديثة.</p> <p>- مهام أخرى متعددة لأن مجالات العمل بين مدير المدرسة ومشريفي الدعم والمساندة كثيرة فهناك النمو المهني للمعلمين وربط المدرسة بالمجتمع ومساعدة المعلم البتدئ وإنعاش معلمي الخدمة الطويلة ومساعدة المعلمين ذوي الحاجات وعمل الدراسات العلاجية والمتابعة والبرامج التقييمية ومشكلات الطلاب وتحسين وتطوير المناهج والتعرف على التجارب والبحوث و.....</p> <p>- مهام مشرف القيادة المدرسية فهو يتولى تطوير وتحسين أداء القيادة المدرسية؛ لتمكين المدرسة من أن تكون مؤسسة معلمة متعلمة تدعم عمليات التعلم لجميع أعضائها وتكون رمز أو بيت خبرة للمدارس الأخرى من خلال دراسته لخطوة المدرسة التحسينية أو مشاركتهم في تخطيطها وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة التي يستطيع أن يقدمها أو يوفرها، وعقد لقاءات مستمرة مع قيادة المدرسة للتعرف على إمكانات كل منهما لتحديد وسائل الاستفادة من هذه الإمكانيات وأن تكون لدى كل منهما أطر مرجعية ومعايير تربوية مشتركة لكل منهما لوضوح العلاقات المهنية بينهما.</p> <p>بالإضافة إلى دوره ككاتب الرئيس في هيئة المدارس حيث يشارك في المجلس التربوي لشبكة المدارس المتجاورة في مهامه ورفع التقارير للجهات المختصة.</p>	<p>وحدات الدعم والمساندة في مكاتب التربية والتعليم تقوم بدور رئيس في تعزيز مفهوم المجتمعات المتعلمة في مكاتب التربية والتعليم وتعزيز ثقافة القيادة التشاركية لتحقيق التنمية المستدامة وتمكين المدارس وتطوير أدائها.</p> <p>حيث يتشكل في كل مكتب من مكاتب التربية والتعليم عدد من وحدات الدعم والمساندة والتي تشرف على عدد من المدارس المتقاربة جغرافياً بحيث تتضمن كل وحدة :</p> <p>- مشرفو للدعم والمساندة التخصصية (العلوم الشرعية، اللغة العربية، العلوم، الرياضيات، اللغة الانجليزية، الاجتماعيات، الصفوف الأولية، المكتبات، العلوم الإنسانية، الاقتصاد المنزلي) وفق حاجة المدارس التي يتم الإشراف عليها.</p> <p>- مشرفو للدعم والمساندة للتميز التربوي في المجالات المختلفة (التدريب - التقييم - تنفيذ استراتيجيات التدريس - إدارة الصف - دعم التفكير والمجال الوجداني - التقانة - العلاقات الإنسانية.....).</p> <p>- مشرفو للقيادة المدرسية لتقديم الدعم والمساندة لإدارة المدرسة في بناء الخطط التطويرية وبناء ثقافة التعاون وفريق العمل ودعم الشراكة المجتمعية.</p>

## العدد الرابع عشر

أبريل .. ٢٠١٩م

جدول (٣) ادوار ومهام (مجلس الدعم والمساندة في مكاتب التربية والتعليم) في تطبيق الانموذج

المهام	فريق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في إعداد استراتيجيات وبرامج ومشاريع إدارة التعليم والتعلم وإدارة القيادة المدرسية.</li> <li>إعداد خطة وبرامج عمل الوحدة في مكتب التربية والتعليم.</li> <li>تنظيم عمليات الاستشارات والدعم المهني لخبراء المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>الإشراف والمشاركة في عملية تقويم الأداء الإشرافي والمدرسي التخصصي والتربوي القيادة المدرسية .</li> <li>دراسة مؤشرات التحصيل الدراسي للطلاب ودراسة نتائجها وتوظيفها في عمليات التطوير .</li> <li>الإشراف والمشاركة في إعداد وتطوير النماذج والأساليب الإشرافية وبناء مجتمعات وشبكات التعلم المهنية لخبراء المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>الإشراف والمشاركة في إعداد البرامج والمعايير والأنشطة والنماذج والأدوات التي تسهم في التطوير والتمكين والتنمية المهنية المستدامة.</li> <li>مراجعة البرامج التحسينية المقترحة لاعتمادها.</li> <li>الإشراف والمشاركة في دراسة التجارب والشروعات المتميزة للمواد الدراسية والجوانب التربوية والقيادة المدرسية ورفعها للرئيس المباشر لاعتمادها.</li> <li>الإشراف والمشاركة في اقتراح وإعداد الدراسات والبحوث لتطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم والقيادة المدرسية .</li> <li>إعداد مقترح للزيارات الميدانية ومتابعة تنفيذها.</li> <li>المشاركة في إعداد وتطوير الأدلة واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل .</li> <li>المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات والندوات المحلية والدولية ونشر المعرفة للميدان.</li> <li>تقديم المقترحات لتطوير الكفايات والمعايير المهنية لخبراء المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>اقتراح وإعداد المعايير والضوابط والإجراءات لترشيح وتكليف خبراء المواد الدراسية والتميز التربوي والقيادة المدرسية.</li> <li>عقد اجتماعات دورية بين الوحدات لتبادل الخبرات وتحسين أداء الوحدة وتطويرها.</li> <li>إعداد التقارير عن مستوى إنجاز الوحدة ورفعها للرئيس المباشر .</li> </ul>	<p><b>مجلس الدعم والمساندة في مكاتب التربية والتعليم :</b></p> <p>يرتبط بمساعد الشؤون التعليميّة والشؤون المدرسيّة في مكاتب التربية والتعليم ويتولى الإشراف على وحدات الدعم والمساندة في مكتب التربية والتعليم الخاص به ويتمّ تقويم أداء موظفيه وفقاً للمفاتيح إنجازهن .</p> <p>ويتمّ تشكيل وحدات الدعم والمساندة في مكتب التربية والتعليم حيث يصدر المساعدان للشؤون التعليميّة والمدرسيّة قراراً بتشكيل المجلس لمدة عامين دراسيين ، ويعقد المجلس اجتماعاته كل نصف شهر وفق خطة عمل متفق عليها مع عقد اجتماعات عند الحاجة لذلك ، ويتمّ توثيق اجتماعات المجلس ثم رفع التقارير الفصلية إلى مدير مكتب التربية والتعليم ثم رفع التقارير إلى مدير إدارة الإشراف التربوي.</p>

جدول (٤) ادوار ومهام (مجلس المدرسة) في تطبيق الانموذج

المهام	فريق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم بناء الخطط وتنفيذها وتقويمها.</li> <li>متابعة تحليل وتقويم أداء منسوبي المدرسة الذاتي لتحسين الأداء وفق المعايير.</li> <li>بناء خطط تطويرية : لتطوير الأداء وعرضها على المشرف الداعم للقيادة المدرسية لإبداء المرنّيات حيالها؛ لتجويد النتائج.</li> <li>رسم رؤية واضحة وأهداف طموحة وقيماً مشتركة وخطة مستقبلية في ضوء نتائج التقويم الذاتي لأدائها.</li> <li>توفير منظومة من الحوافز لدعم الأداء المتميز وتشجيع المبادرات المتميزة.</li> <li>متابعة سير عمليات التعليم والتعلم والعمليات الإدارية وتوثيقها بكفاءة.</li> </ul>	<p><b>مجلس المدرسة ( فريق تحسين )</b> هو مجلس تربوي إشرافي تطويري ويعمل على ضمان جودة العملية التربوية في المدرسة ويتألف مجلس المدرسة من : مدير المدرسة ، المساعدين، المرشد المدرسي ، معلم خبير ، أولياء أمور ، أعضاء من القطاع الخاص ، مشرف داعم للقيادة المدرسية (عضو خارجي)، ويسعى المجلس لإيجاد مشاركة مجتمعية تساهم في دعم ومراقبة وتحسين جودة العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة ، وينعقد مجلس المدرسة دورياً خلال العام لتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة لتطبيق خطط تطوير أداء المدرسة .</p>

المهام	فريق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تجسيد دور القدوة في الممارسة المهنية .</li> <li>نشر رؤية ورسالة المدرسة والقيم الجوهرية لها لتنظيم العلاقات المهنية والإنسانية داخل المدرسة.</li> <li>قيادة عملية تقويم المدرسة والمساهمة في بناء الخطط التطويرية: تحسين أداء المدرسة في جميع الجوانب ( المناهج ، التعلم ، التدريس ،.....)</li> <li>إشراك منسوبي المدرسة في رسم سياسة المدرسة واتخاذ القرارات وحل المشكلات واقتراح الحلول من أجل تحسين العمل وتطويره وتحمل المسؤولية.</li> <li>عقد الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة المشكلات التعليمية من أجل تنشيط العمل الجماعي وتحسين التعليم .</li> <li>المساهمة في التطوير المهني لمنسوبي المدرسة والإشراف على البرامج وقيادتها.</li> <li>تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها استخداماً فاعلاً.</li> <li>ممارسة أساليب إشرافية متنوعة تساعد على تمكين منسوبي المدرسة من أداء مهامهم بحرية.</li> <li>المساهمة في توفير البرامج ( العلاجية ، التعزيزية ، الإثرائية ، الإرشادية ) ؛ لتنمية الشخصية المتكاملة.</li> <li>تبني العلاقات التشاركية مع المجتمع المحلي والأسر لتقويم برامجها وأنشطتها ومساهماتهم في تقويم أداء المدرسة.</li> <li>توظيف التقنيات والتكنولوجيا لتحسين التعلم والتواصل مع منسوبي المدرسة والمتعلمين وأولياء الأمور.</li> <li>بناء برامج وآليات للشراكة مع مشرفي الدعم والمساندة للمدرسة ومسؤولي إدارة التربية والتعليم.</li> <li>التعاون والتواصل مع المشرف الداعم للقيادة المدرسية من خلال اطلاعه على أوضاع المدرسة والمشاركة في دراسة مشكلاتها لغرض تشخيصها وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة التي يستطيع أن يقدمها أو يوفرها.</li> </ul>	<p><b>مدير المدرسة (المشرف المقيم)</b> هو القائد التربوي الذي يملك من الصفات والمهارات والخبرات ما يؤهله لقيادة المدرسة بفاعلية لتحقيق أهدافها بالتعاون مع منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي. فهو يعمل على تحسين المنهج وأساليب التعليم والاهتمام بشؤون الطلاب وتنظيم وإدارة شؤون المدرسة ، والاهتمام بميزانيتها ، بالإضافة إلى إدارة شؤون الهيئة التعليمية وتحسين العملية التربوية في المدرسة بالتعاون مع مجلس المدرسة وفرق العمل والزملاء وأولياء الأمور وأفراد المجتمع والقطاعات الخاصة والجامعات ومسؤولي إدارة التربية والتعليم .</p>

### • وكيل المدرسة

هو مساعد قائد المدرسة في أداء جميع الأعمال التربوية والتعليمية والإدارية التي يتطلبها عمله، أو يكلف أو ينوب عن المدير في حال غيابه، فيخصص وكيل للشؤون التعليمية ( رئيس مجلس خبراء التميز التربوي ) ، ووكيل لشؤون الطلاب ( رئيس مجلس خبراء التخصص ) ويتمثل دورهما كما يلي:

### • الخبير النحصى

هو معلم متميز خبرة وأداء يقدم الدعم في مجال التخصص لزملائه المعلمين ويشارك في تنميتهم مهنيًا بتطبيق أساليب التدريب والإشراف المناسبة من خلال عمل تعاوني وتشاركي مع زملائه المعلمين والقائد التربوي في المدرسة

# الدور الرابع عشر

أبريل .. ٢٠١٩م

جدول (٦) أدوار ومهام (مجلس الخبراء التخصصي) في تطبيق الانموذج

المهام	فريق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال التخصص.</li> <li>التخطيط لبرامج تطوير الأداء المهني للمعلمين والإشراف على التنفيذ والمتابعة الكاملة لعمليات التطوير المهني مع قياس أثر التدريب .</li> <li>تقديم المبادرات ذات العلاقة بتجويد أداء المعلمين التخصصي .</li> <li>تنفيذ البرامج والفعاليات والأساليب الإشرافية المتنوعة والمعتمدة في الخطة لبناء القدرات المهنية للمعلمين في مجال التخصص .</li> <li>المشاركة في الإشراف الفني التخصصي المباشر على عمليات التعليم والتعلم.</li> <li>تمكين المعلمين مهنيًا وتخصصيًا من تفعيل بيئات التعلم النشط.</li> <li>المشاركة في إجراء الدراسات والبحوث الإجرائية بمشاركة الزملاء لتقويم مخرجات التعلم في نهاية كل عام دراسي .</li> <li>وضع خطة عمل لدعم المعلمين الجدد والمعلمين المتميزين تربويًا.</li> <li>المساهمة في توفير بيئة عمل إيجابية محفزة.</li> <li>المشاركة في تحسين المناهج الدراسية وتطوير تدريس المواد وفق التخصص.</li> <li>توظيف التقنية والتكنولوجيا للتواصل مع المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور.</li> <li>إعداد التقارير الدورية عن أعمالهم ومنجزاتهم في مجال التخصص .</li> <li>بناء برامج وآليات للشراكة مع مشرعي الدعم والمساندة للمدرسة ( التخصصي) ومسؤولي إدارة التربية والتعليم.</li> <li>المشاركة في تبادل الخبرات مع المدارس المحاورة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الخبراء التخصصي مجموعة</li> <li>تربوية تخصصية تضم نخبة من المعلمين المتميزين في تخصصات عدة، تسعى لتطوير أداء وتعزيز بيئة العمل التربوي التشاركي الداعم ؛ لتحقيق التنمية المستدامة وتوثيق العلاقة مع المجالس التخصصية في المدارس الأخرى</li> <li>تشكيل المجلس : يرتبط مجلس الخبراء التخصصيين بقائد المدرسة ويكون مساعد شؤون الطلاب رئيسًا لمجلس الخبراء التخصصيين.</li> <li>ويتم تشكيل مجلس الخبراء التخصصيين كما يلي ( العلوم الشرعية، اللغة العربية، العلوم، الرياضيات، اللغة الانجليزية، الاجتماعيات، الصفوف الأولية، لاقتماد المنزلي،.....).</li> <li>حيث يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل المجلس لمدة عامين دراسيين، ويعقد المجلس اجتماعاته كل نصف شهر وفق خطة عمل متفق عليها مع عقد اجتماعات عند الحاجة لذلك، ويتم توثيق اجتماعات المجلس ثم رفع التقارير الفصلية إلى رئيس المجلس ومنه إلى قائد المدرسة.</li> </ul>

جدول (٧) أدوار ومهام (وكيل الشؤون التعليمية ووكيل شؤون الطلاب) في تطبيق الانموذج

وكيل شؤون الطلاب (رئيس مجلس خبراء التخصص)	وكيل الشؤون التعليمية (رئيس مجلس خبراء التميز التربوي)	٤
المساهمة في تأسيس المجتمعات التعاونية التخصصية	المساهمة في تأسيس المجتمعات التعليمية المهنية.	١
دعم الأداء التخصصي بتحقيق أعلى معايير جودة التعليم.	دعم الأداء المهني بتحقيق أعلى معايير جودة التعليم.	٢
تقديم المبادرات والبرامج التطويرية ذات العلاقة بتجويد أداء المعلمين التخصصي.	تقديم المبادرات والبرامج التطويرية ذات العلاقة بتجويد أداء المعلمين التربوي.	٣
الإشراف على قياس اتجاهات الطلاب نحو التعلم وفق مؤشرات معينة مثل الحضور وأداء التكاليف المطلوبة .	التعاون مع مدير المدرسة في ضمان جودة التدريس وعمليات التعلم والتقويم داخل الصفوف الدراسية.	٤
توفير مصادر تعلم ثرية للمتعلمين بمختلف قدراتهم لتلائم مع القرن الحادي والعشرون.	ممارسة أساليب إشرافية متنوعة تساعد على تمكين منسوبي المدرسة من أداء مهامهم بحرية.	٥
مراقبة مستوى تحصيل الطلاب والاستفادة من نتائج التقويم لتحسين أداء المعلمين التخصصي.	دراسة نتائج تقويم الطلاب؛ تحسين أداء المعلمين التربوي.	٦
توظيف التقنية والتكنولوجيا لتحسين التعلم والتواصل مع منسوبي المدرسة والمتعلمين وأولياء الأمور.	مساندة الخبير التقني في تفعيل التقنية والتكنولوجيا في المدرسة.	٧
إعداد التقارير اللازمة عن المعلمين التخصصيين .	إعداد التقارير اللازمة عن المعلمين الخبراء التربويين.	٨
بناء برامج وآليات للشراكة مع مشرعي الدعم والمساندة للمدرسة ( التخصصي) ومسؤولي إدارة التربية والتعليم.	بناء برامج وآليات للشراكة مع مشرعي الدعم والمساندة (التربوي) للمدرسة ومسؤولي إدارة التربية والتعليم.	٩
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في قيادة المدرسة ودعم رؤية ورسالة المدرسة؛ لتحقيق أهدافها .</li> <li>- تحفيز الإبداع و رعاية الابتكار والتعلم والتفكير المهني.</li> <li>- توفير مناخ من الثقة المتبادلة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي .</li> </ul>	١٠



• خبير التميز التربوي

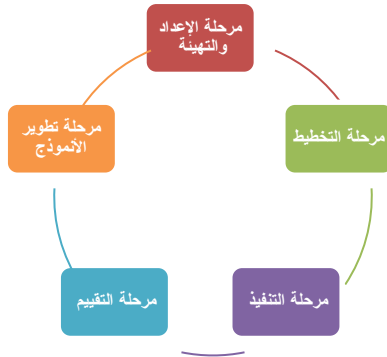
هو معلم متميز خبرةً وأداءً يقدم الدعم في مجال تميزه ( التدريب والتقويم تنفيذ استراتيجيات التدريس - إدارة الصف - دعم التفكير والمجال الوجداني - التقانة ... ) زملائه المعلمين ويشارك في تنميتهم مهنيًا بتطبيق أساليب التدريب والإشراف المناسبة من خلال عمل تعاوني وتشاركي مع زملائه المعلمين والقائد التربوي في المدرسة ، فمثلا خبير التميز التربوي في مجال التقانة يعمل على تطوير أداء زملائه تقنياً وتوظيف التقنية والتكنولوجيا في التدريس والتنمية المهنية حيث يعمل على إنشاء مجموعات بريدية الكترونية وتفعيل الفصول والقاعات الافتراضية واستخدام البرامج الحاسوبية في التدريس و..... .

جدول (٨) أدوار ومهام مجلس خبراء التميز التربوي في تطبيق الانموذج

المهام	فريق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المجالات التربوية.</li> <li>• التخطيط لبرامج تطوير الأداء التربوي للمعلمين والإشراف على التنفيذ والمتابعة لعمليات التطوير المهني مع قياس أثر التدريب .</li> <li>• تقديم المبادرات ذات العلاقة بتجويد أداء المعلمين التربوي.</li> <li>• تنفيذ البرامج والفعاليات والأساليب الإشرافية المتنوعة والمعتمدة في الخطة لبناء القدرات المهنية التربوية للمعلمين.</li> <li>• المشاركة في الإشراف الفني التربوي المباشر على عمليات التعليم والتعلم.</li> <li>• تمكين المعلمين تربوياً من تفعيل بيئات التعلم النشط.</li> <li>• المشاركة في إجراء الدراسات والبحوث الإجرائية بمشاركة الزملاء لتقويم مخرجات التعلم في نهاية كل عام دراسي</li> <li>• وضع خطة عمل لدعم المعلمين الجدد والمعلمين المتميزين تربوياً.</li> <li>• المساهمة في توفير بيئة عمل إيجابية محفزة.</li> <li>• توظيف التقنية والتكنولوجيا لتفعيل شبكات التعلم .</li> <li>• إعداد التقارير الدورية عن أعمالهم ومنجزاتهم كل في مجاله.</li> <li>• بناء برامج وآليات للمشاركة مع مشرفي الدعم والمساندة للمدرسة ( التربوي ) ومسؤولي إدارة التربية والتعليم.</li> <li>• المشاركة في تبادل الخبرات مع المدارس المحاورة .</li> </ul>	<p>مجلس خبراء التميز التربوي مجموعة تربوية تضم نخبة من المعلمين المتميزين في مجالات عدة ( التدريب - التقويم - تنفيذ استراتيجيات التدريس - إدارة الصف - دعم التفكير والمجال الوجداني - التقانة ... )، تسعى لتطوير أداء وتعزيز بيئة العمل التربوي التشاركي الداعم ؛ لتحقيق التنمية المستدامة وتوثيق العلاقة مع المجالس في المدارس الأخرى.</p> <p><b>تشكيل المجلس :</b> يرتبط مجلس خبراء التميز التربوي بقائد المدرسة ويكون مساعد الشؤون التعليمية رئيساً لمجلس الخبراء المتميزين. ويتم تشكيل مجلس الخبراء المتميزين كما يلي (التدريب - التقويم - تنفيذ استراتيجيات التدريس - إدارة الصف - دعم التفكير والمجال الوجداني - التقانة ...).</p> <p>حيث يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل المجلس لمدة عامين دراسيين ، ويعقد المجلس اجتماعاته كل نصف شهر وفق خطة عمل متفق عليها مع عقد اجتماعات عند الحاجة لذلك ، وتوثيق اجتماعات المجلس ثم رفع التقارير الفصلية إلى رئيس المجلس ومنه إلى قائد المدرسة.</p>

المهام	فريق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخطيط وتنفيذ مجتمعات التعلم على مستوى الشبكة.</li> <li>• تنسيق وتقديم الدعم لتلبية حاجات الشبكة من خلال البرنامج النصف شهري للشبكة.</li> <li>• عقد الاجتماعات واللقاءات حسب الحاجة.</li> <li>• متابعة أعمال الشبكة ( خطط ، فعاليات ، أنشطة ، إنجازات) وتوثيقها.</li> <li>• تقديم التقارير الخاصة بسير العمل وتسليمها للمشرف الداعم للقيادة المدرسية.</li> <li>• اختيار رمز أو بيت الخبرة من المدارس التابعة له ؛ ليتم الاستفادة منها.</li> <li>• رفع درجة التواصل بين المدرسة والمجتمع فيما يحقق الفائدة المتبادلة.</li> <li>• إرساء شراكة حقيقية بين المدارس المشاركة في المجلس التربوي.</li> </ul>	<p>٨. المجلس التربوي لشبكة المدارس المتجاورة؛ هو مجلس يتشكل لكل مجموعة مدارس متجاورة بهدف إيجاد بيئة تعليمية تعليمية ويتم تشكيل المجلس التربوي كما يلي :</p> <p>١. مديرو المدارس التي تتكون منها الشبكة ، ويكون مدير المدرسة المركزية للشبكة مقررًا للمجلس.</p> <p>٢. نائب الرئيس في شبكة المدارس هو المشرف الداعم للقيادة المدرسية .</p> <p>٣. رئيس المجلس وثلاثة أفراد من المجتمع المحلي (من غير العاملين في الإدارة ) ويتم انتخابهم من قبل أعضاء المجلس.</p> <p>٤. رؤساء الطلبة في مدارس الشبكة.</p> <p>٥. ولي أمر طالب من مجلس أولياء الأمور والمعلمين من كل مدرسة من مدارس الشبكة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين مدارس الشبكة.</li> <li>▪ تسهيل عملية تشكيل المجلس التربوي.</li> <li>▪ تسهيل تبادل الخبرات التربوية بين مدارس التجمع الواحد .</li> <li>▪ مساندة المدارس الأخرى في الجوانب المختلفة.</li> <li>▪ تحديد رموز الخبرة أو بيوت الخبرة لمدارس التجمع الواحد .</li> </ul>	<p>٩. المدرسة المركزية لشبكة المدارس يتم اختيارها من وحدة الدعم والمساندة في مكتب التربية والتعليم بمشاركة المجلس التربوي لشبكة المدارس حيث يتم اختيار إحدى مدارس الشبكة لتكون مدرسة (مركزية) ومقرًا لشبكة المدارس في التجمع.</p>

• المحور الثالث : مراحل وعمليات تطبيق الانموذج



شكل (٤) مراحل وعمليات تطبيق الانموذج

# العدد الرابع عشر

أبريل .. ٢٠١٩م

## جدول (١٠) مراحل وعمليات تطبيق الانموذج

المرحلة	الإجراء	الفئة المستهدفة	الأدوات أو الوسائل
الإعداد والتهيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر ثقافة الأنموذج وفلسفته ومفاهيمه ومنطلقاته ومكوناته والعلاقات التنظيمية؛ لتطبيقه في الميدان .</li> <li>- نشر ثقافة التنمية المستدامة بين منسوبي المدرست .</li> <li>- تدريب الكوادر البشرية على الأنموذج .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير التربية والتعليم ومساعديه.</li> <li>- قيادات إدارات التربية والتعليم.</li> <li>- مجلس ولجنة الدعم والمساندة .</li> <li>- مدير المدارس.</li> <li>- مجالس الخبراء بالمدرست.</li> <li>- منسوبي المدرست .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ورش عمل</li> <li>• لقاءات تربوية</li> <li>• حلقات نقاش</li> <li>• برنامج تدريبي</li> </ul>
التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط على مستوى المكاتب :</li> <li>- تكوين وحدات الدعم والمساندة في مكاتب التربية والتعليم من مشرفي دعم تخصصي ومشرفي تميز تربوي ومشرفي قيادة مدرسية .</li> <li>ووضعها تحت مظلة مجلس وحدات الدعم والمساندة في المكاتب .</li> <li>- اختيار منسوق دعم ومساندة للتخصص وللمتيز التربوي وللقيادة المدرسية في إدارة الإشراف التربوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشرفو التخصص والتميز التربوي والقيادة المدرسية .</li> <li>- منسوقو الدعم والمساندة في إدارة الإشراف التربوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجلس لوحدة الدعم والمساندة</li> <li>• وحدات دعم ومساندة</li> <li>• لجنة دعم ومساندة</li> </ul>

## جدول (١١) مرحلة التخطيط في تطبيق الانموذج

المرحلة	الإجراء	الفئة المستهدفة	الأدوات أو الوسائل
التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط على مستوى المدارس :</li> <li>- تشخيص واقع المدرست باستخدام مصفوفت (سوات)؛ لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.</li> <li>- التقييم الذاتي لأداء المدرست؛ لمساعدتها على معالجة وتعزيز المستمر .</li> <li>- تحديد الأولويات وفق الأهمية .</li> <li>- وضع الأهداف التي يراد تحقيقها بحيث تكون smart أي قابلة للتطبيق والقياس وواقعية وتكون ضمن فترة زمنية محددة .</li> <li>- تحديد النتائج المتوقعة من التطبيق خلال العام الدراسي .</li> <li>- تحديد الأنشطة والأليات التي سيتم تطبيقها؛ لتحقيق الأهداف .</li> <li>- تحديد مؤشرات نجاح الأنموذج في تحقيق كل هدف وتنفيذ كل نشاط .</li> <li>- تحديد الأدوات وكل ما يحتاجه العمل ؛ لتلافي العوائق أثناء التنفيذ.</li> <li>- تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ الأنشطة ومتطلباتها.</li> <li>- تحديد العقبات التي قد تواجه التطبيق ووضع طرق لمعالجتها.</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية والكوادر البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير المدارس.</li> <li>- مجلس المدرست.</li> <li>- منسوقو المدرست.</li> <li>- مشرفو القيادة المدرسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء أدوات تقدير الاحتياجات .Needs Assessment Tools</li> <li>• تحليل سوات SWOT</li> <li>• تحليل الموقف.</li> <li>• استخدام أدوات Six-sigma</li> <li>• بطاقات التقويم الذاتي</li> <li>- القيادة المدرسية المعلمين</li> <li>• الخطة التشغيلية للمدرست.</li> <li>• الخطة التشغيلية للوحدة.</li> <li>• الخطة التشغيلية للجنة.</li> </ul>

جدول (١٢) تكوين فرق عمل متعاونة ف تطبيق الانموذج

المرحلة	الإجراء	الفترة المستهدفة	الأدوات أو الوسائل
التنفيذ	<p>١- تكوين فرق عمل متعاونة ومنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس المدرست.</li> <li>- خبراء التخصص.</li> <li>- خبراء التميز التربوي .</li> <li>- خبراء القيادة المدرسية على مستوى المدارس التي يتم الإشراف عليها .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس المدرست.</li> <li>- خبراء التخصص.</li> <li>- خبراء التميز التربوي.</li> <li>- خبراء القيادة المدرسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساهمات مميزة للخبراء.</li> <li>• التقويم الذاتي لأداء المنسوبات.</li> <li>• مساهمات مميزة لشريفة الدعم والساندة.</li> <li>• ملفات الإنجاز المهني.</li> </ul>
	<p>ب- التدريب والتأهيل على برامج الأنموذج (التخطيط، دورات تخصصية، دورات تربوية، دورات تقنية، ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب خبراء التخصص؛ لتمكينهم من إنجاز مهامهم .</li> <li>- تدريب خبراء التميز التربوي كل وفق مجاله؛ لتمكينهم من إنجاز مهامهم .</li> <li>- تدريب خبراء القيادة المدرسية؛ لتمكينهم من إنجاز مهامهم .</li> <li>- التواصل المستمر بين خبراء التخصص.</li> <li>- تدريب المجالس لتمكينهم من تأدية المهام بجودة عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبراء التخصص.</li> <li>- خبراء التميز التربوي.</li> <li>- خبراء القيادة المدرسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برامج تدريبية.</li> <li>• استبانات.</li> <li>• مقابلات.</li> <li>• ورش عمل.</li> <li>• الوثائق والمستندات.</li> </ul>

جدول (١٣) تطبيق الانموذج.

المرحلة	الإجراء	الفترة المستهدفة	الأدوات أو الوسائل
٣. التنفيذ	<p>ج- تطبيق الأنموذج</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ عمليات الخططة من خلال مجلس المدرست ومجالس الخبراء.</li> <li>- قياس ومناخبة التقدم المنجز في تنفيذ الخططة؛ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف.</li> <li>- مراجعة الأداء طوال فترة التنفيذ مع المتابعة والمراقبة.</li> <li>- رصد النتائج وتحليلها.</li> <li>- التوثيق المرحلي .</li> <li>- بناء الأدلة الفنية.</li> <li>- نقل الخبرة إلى المدارس المجاورة.</li> <li>- تقديم حوافز للأعضاء الفاعلين واستثمارهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدارس.</li> <li>- لجنة ومجلس الدعم والساندة.</li> <li>- المجلس التربوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أدلة فنية.</li> <li>• تقارير .</li> <li>• حوافز متنوعة (خطابات شكر، ترشيح لدورات خارجية - رمز الخبرة - بيت الخبرة - مكافآت مالية .....</li> </ul>
٤. التقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الأنموذج أثناء تطبيقه.</li> <li>- المقارنة بين العمل الضعلي والأداء.</li> <li>- تحليل المشكلات والأخطاء التي ظهرت.</li> <li>- استخدام أدوات لتقييم الأنموذج.</li> <li>- دراسة نتائج التقييم والاستفادة منها في تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات .</li> <li>- تقويم أداء المدرست خارجياً.</li> <li>- إعداد التقارير النهائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدارس .</li> <li>- لجنة ومجلس الدعم والساندة.</li> </ul>	<p>أدوات تقييم الأنموذج</p>
٥. التطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعديل الأنموذج وفق نتائج التقييم .</li> <li>- بناء معايير لتجويد الأنموذج وتحسينه .</li> <li>- وضع خطة للتحسين والتطوير.</li> <li>- نقل الخبرة إلى منطقة تعليمية أخرى لتنفيذها .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدارس.</li> <li>- لجنة ومجلس الدعم والساندة.</li> <li>- المجلس التربوي.</li> </ul>	<p>معايير الجودة</p>

## • النتائج والنوصيات:

هدفت الدراسات في الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج مقترح للإشراف الداعم والمساعد في تمكين المدارس وتحسين أدائها وتطوير العملية التعليمية وتطبيقه في مدارس المملكة العربية السعودية وأكدت نتائج هذه الدراسة على:

- ◀ أهمية تفعيل الإشراف الداعم لتمكين المدرسة وتطوير العملية التعليمية.
- ◀ الاستفادة من الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيق الأنموذج.

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن عرض مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- ◀ تجربة الأنموذج على شبكة من المدارس وفق آلية محددة؛ للتعرف على التحديات التي تواجه التطبيق لتطوير الأنموذج وتجويده.
- ◀ التدرج في تطبيق النموذج تجنباً للإرباك لعدة الممارسات الإشرافية على مشرفي الدعم والمساندة.
- ◀ عقد دورات تدريبية تأهيلية للمشرفين قبل تطبيق الأنموذج لتمكينهم من الاضطلاع بالمهام المناطة بهم.
- ◀ عقد دورات تدريبية للعاملين في ضوء الأنموذج على البرامج التدريبية التالية (تدريب المدربين . التخطيط الاستراتيجي . أنماط الإشراف وأساليبه - قيادة الحاسب الآلي . مناهج البحث التربوي . التقويم الذاتي . إدارة الصف .....)
- ◀ مراعاة التوازن في وضع خطط النمو المهني بين البرامج التدريبية التربوية والبرامج التخصصية.
- ◀ كما يمكن عرض مجموعة من المقترحات منها إجراء دراسات أو بحوث تتناول مجال تمكين المدرسة وتحسين أدائها.

## • المراجع:

- أبو بكر، فائق أحمد ( ٢٠٠٠ ) ، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، ط1 ، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.
- أحمد ، أحمد إبراهيم ( ٢٠٠٣ ) ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أفندي، عطية حسين ( ٢٠٠٣ )، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البابطين ، عبد العزيز (٢٠٠٤) ، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، الرياض.
- البستان ، أحمد وآخرون (٢٠٠٣)، الإدارة والإشراف التربوي النظرية .البحث .الممارسة ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العساف وصرابرة ( ٢٠١١ )، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد ٣-٤.
- الجهني، محمد (٢٠١١)، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : مزايا و متطلبات .
- الشقيرات ،محمود (٢٠٠٤)، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، عمان ، دار الفرقان.

## العدد الرابع عشر أبريل .. ٢٠١٩م

- المساد، محمود ( ٢٠٠٧ )، الإشراف التربوي القائم على الحاجات ، الرياض ، معارف للتعليم والتدريب.
- ١٠. المهدي ، ياسر ( ٢٠٠٧ )، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، دراسة ميدانية مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس.
- ١١. بدح، أحمد ( ٢٠٠٦ )، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والأربعون، ص ٨٩-١٣٢.
- ١٢. عبد الهادي ، جودت (٢٠٠٢)، الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس)، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٣. مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام (٢٠١٠) ، تقويم الأداء العام للمدرسة ، الرياض.
- ١٤. وحدة تطوير مدارس (٢٠١١)، ورشة عمل للتعريف بأنموذج تطوير مدارس وآلية تنفيذه ، الرياض.

