

نموذج مقترح لتطوير الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية (الإشراف التربوي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء)

مها بنت ماجد رشيد العتيبي
مشرفة تربوية، إدارة تعليم الرياض، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Mlotibi9455@moe.gov.sa

الملخص

تهدف هذه الورقة العلمية إلى اقتراح نموذج إشرافي فعال لتحسين أداء المشرفين التربويين في المؤسسات التعليمية. يتكوّن النموذج من عدة مراحل تبدأ بالتشخيص وتحليل الاحتياجات، ثم التخطيط، فالتنفيذ، وأخيرًا التقييم والتغذية الراجعة، ويرتكز هذا النموذج على أدوات قياس كمية وهي نواتج التعلم ومؤشرات قياس الأداء. كما يستند النموذج على مبادئ الشراكة، والتواصل الفعال، وتمكين المعلمين من خلال الإشراف البناء والداعمة، مع مراعات الخصائص المحلية للبيئة التعليمية، وتوظيف التكنولوجيا لدعم عمليات الإشراف. توصي الدراسة بتطبيق هذا النموذج تدريجيًا ومتابعة أثره لتحسين جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، نواتج التعلم، مؤشرات قياس الأداء، التطوير المهني، الاختبارات الوطنية.

A Proposed Model for Developing Educational Supervision in the Kingdom of Saudi Arabia (Educational Supervision Based on Learning Outcomes and Performance Evaluation Standards)

Maha Majed Rashid Alotaibi

Educational Supervisor, Riyadh Education Department, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Mlotibi9455@moe.gov.sa

ABSTRACT

This scientific paper aims to propose an effective supervisory model to enhance the performance of educational supervisors in academic institutions. The model consists of several stages, beginning with diagnosis and needs analysis, followed by planning, implementation, and finally, evaluation and feedback. It is based on quantitative measurement tools, including learning outcomes and performance indicators.

The model is also grounded in principles of partnership, effective communication, and teacher empowerment through constructive and supportive supervision, while taking into account the local characteristics of the educational environment. Additionally, it incorporates the use of technology to support supervisory processes. The study recommends the gradual implementation of this model and the continuous monitoring of its impact to improve the quality of education.

Keywords: Educational Supervision, Learning Outcomes, Performance Indicators, Professional Development, National Assessments.

مقدمة

يشهد التعليم في المملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً في كافة المجالات، ومن أهم هذه المجالات مجال الإشراف التربوي، حيث إن الإشراف التربوي يعمل على توفير بيئة تربوية داعمة للتطوير المستمر وتغذية الميدان التربوي والتعليمي بأفضل وأحدث الممارسات التربوية والتعليمية التي تمكن هذه المؤسسات من القيام بدورها وتحقيق أهدافها (قرادي والهاجري، 2023).

بينما يتضمن التوجه التطويري الجديد للتعليم في المملكة العربية السعودية التركيز على نواتج التعلم وقياسها من خلال الاختبارات الوطنية، مما يوفر مؤشرات كمية لتقويم فاعلية عمليات التعليم والتعلم (المهيدلي وآخرون، 2024).

وتعد نواتج التعلم مؤشراً محورياً في قياس فاعلية العملية التعليمية، إذ تمثل ما يجب أن يمتلكه المتعلم من معارف ومهارات وقيم بعد الانتهاء من تجربة تعليمية معينة. ومع تزايد الاهتمام بتحسين جودة التعليم، أصبح من الضروري أن تتكامل عمليات الإشراف التربوي مع تحليل نواتج التعلم، لضمان توافق الممارسات التدريسية مع الأهداف التعليمية المستهدفة.

من جهة أخرى، فإن معايير تقييم أداء المعلمين تمثل أداة مهمة في تشخيص جوانب القوة والضعف في العملية التعليمية، وهي تساهم في تقديم تغذية راجعة موضوعية يمكن البناء عليها في تحسين الأداء المهني.

انطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى نموذج إشرافي مقترح يجمع بين تحليل نواتج التعلم وتطبيق معايير تقييم الأداء، ليكون أداة تطوير فعالة، تساهم في توجيه الدعم المهني للمعلمين بطريقة أكثر دقة وواقعية، وتساهم في رفع كفاءة التدريس وتحقيق التحول نحو تعليم أكثر جودة وفاعلية، لا سيما في المرحلة الثانوية التي تُعد حجر الأساس في تهيئة الطلاب للمستقبل الأكاديمي والمهني.

لذا، تسعى هذه الورقة العلمية إلى بناء نموذج إشرافي حديث يُعزز من دور الإشراف التربوي بوصفه شريكاً في قيادة التعلم، لا مجرد مراقب للأداء.

مبررات بناء نموذج مقترح للإشراف التربوي معتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

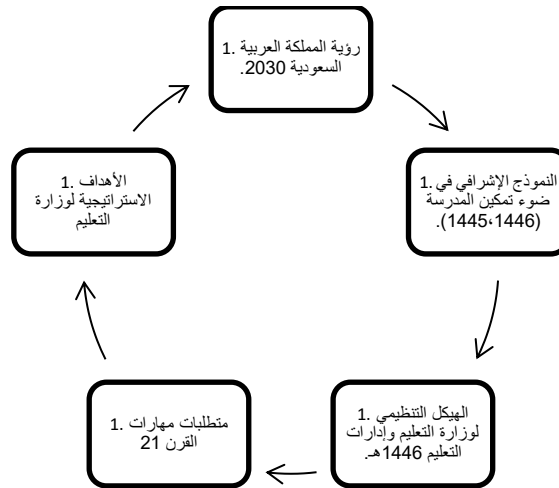
يُعد بناء نموذج إشرافي يستند إلى نواتج تعلم الطلبة ومؤشرات تقييم أداء المعلمين والمُشرفين التربويين توجّهاً استراتيجياً يُساهم في مواكبة الجهود التربوية مع نتائج قابلة للقياس والتقويم، ويساهم هذا النموذج في ترسيخ مبدأ المساءلة التعليمية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، من خلال تتبع الأثر الفعلي للعمليات التعليمية والإشرافية على مستوى أداء الطلبة. كما أن الاعتماد على بيانات موضوعية ناتجة عن نواتج التعلم ومؤشرات الأداء يتيح تصميم تدخلات إشرافية مبنية على الأدلة، بما يعزز من كفاءة العاملين في الميدان التربوي، ويساهم في تطوير بيئات التعلم بشكل أكثر فاعلية واستدامة.

كما أن هذا النموذج يتماشى مع توجهات وزارة التعليم في التركيز على تحسين مخرجات التعليم، كما ذكرت قنوري (2019) أن التوجه العالمي نحو تطوير التعليم يتطلب بناء دراسات مقارنة والعمل على إيجاد رؤية جديدة للإشراف التربوي ليكون داعماً ومسانداً للمدرسة في عمليات التعليم والتعلم، وتصميم أدوات قياس ومؤشرات أداء مقننة وواضحة.

منطلقات النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

- 1- رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- 2- الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم.
- 3- النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة 1445 و1446هـ.
- 4- الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم.
- 5- متطلبات مهارات القرن 21.

شكل (1)
منطلقات النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء



أهداف التصور المقترح:

- 1) التحول من الإشراف التربوي التقليدي إلى نموذج إشرافي تشاركي ومرن.
- 2) تعزيز جودة العملية التعليمية من خلال ربط الإشراف التربوي بنواتج التعلم.
- 3) ربط الإشراف التربوي برؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال التركيز على مهارات القرن 21.
- 4) تطوير أداء المشرفين التربويين والمعلمين باستخدام معايير دقيقة لتقييم الأداء.
- 5) دعم اتخاذ القرارات التربوية بناء على بيانات موضوعية مستخلصة من نواتج التعلم وتقييم الأداء.
- 6) تحقيق العدالة والشفافية في التقييم عبر توحيد المعايير المعتمدة في التقييم واعتماد مؤشرات تعليمية ومهارية لكل من المشرف التربوي والمعلم.

وقد تم بناء النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء على عدة ركائز وهي:

- نواتج التعلم كمؤشر رئيسي: التركيز على نواتج التعلم كأداة للحكم على الممارسات التدريسية والإشرافية.
- معايير واضحة وقابلة للقياس: بناء معايير أداء لكل من المشرف التربوي والمعلم وتقييم الأداء بناء على هذه المعايير.
- التكامل بين الإشراف والتقييم: اعتماد الإشراف التشاركي المرن، وجعل دور المشرف التربوي تطوير ويكون التقييم المعلم من قبل مدير المدرسة وسقيم المشرف التربوي من قبل لجنة في إدارة التعليم بناء على معايير الأداء المعتمدة ونواتج التعلم للطلاب.
- تقديم التغذية الراجعة وتحسين الأداء: تقديم التغذية الراجعة بناء على تحليل البيانات وبناء خطط التحسين وتنفيذها ومراجعتها بناء على البيانات التي تمثل نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء.
- التحسين المستمر للأداء المدرسي: يتم بناء خطط التحسين بناء على نواتج تحليل البيانات الواقعية.

الإطار النظري:

قبل عرض معالم النموذج المقترح نستعرض بعض الأدبيات المتعلقة بالإشراف التربوي وتاريخه في المملكة العربية السعودية:

يعرف الإشراف التربوي: بأنه عملية تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو الطلاب، ليتمكنوا من المشاركة بفاعلية في المجتمع الذي يعيشون فيه. (عطوي، 2016).

وتعرفه الخبيري والقحطاني (2024): بأنه العملية المنظمة المستمرة التي يقوم بها المشرف التربوي لمتابعة أداء المعلمين من أجل تحسين العملية التربوية والتعليمية ورفع كفاءتها بما يحقق الأهداف التربوية. والإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تحسين أداء المعلم من خلال تقديم التوجيه والدعم وتقييم الأداء وتحسين بيئة العمل والتحفيز على تحقيق الأهداف (الريش، 2024).

أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها وحل المشكلات والتغلب على المعوقات التي تواجهها، كما يهدف الإشراف التربوي في المؤسسات التعليمية إلى دراسة وتحليل الظواهر التي تؤثر على سير العملية التعليمية والعمل على تحسينها ومساعدة المعلمين في مواجهة المواقف التعليمية المختلفة بالإضافة إلى الرفع من أداء المعلمين وتحفيزهم نحو الإبداع والتجديد ومواكبة التغيرات التربوية المختلفة (الخالقي والشويخ، 2021) ومن أبرز الأهداف كما يذكرها عطوي (2016):

- 1- مساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث إلى المعلمين.
- 2- إحداث التغيير والتطوير التربوي من خلال تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير ومساعدتهم على تجريب الأفكار والأساليب الحديثة وتهيئة البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة به.
- 3- تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم البعض ومع الطلاب وذلك من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات فالأنشطة الطلابية وتشجيعهم على استخدام أساليب تربوية حديثة.
- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية وذلك عن طريق التعاون مع المدرسة لفتح أبوابها للمجتمع المحلي وإجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول القضايا الاجتماعية الهامة وتقديم الحلول المناسبة لها.

مراحل تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية

تناولت مجموعة من الدراسات (عيدروس وأحمد، 2013؛ آل ناجي، 2016؛ العتيبي وآخرون، 2023) المراحل التي مر بها الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، وقد تم تصنيف هذه المراحل إلى أربع مراحل رئيسية:

1. **مرحلة التفتيش (1373هـ):**
2. أنشأت وزارة المعارف (سابقاً) قسمًا باسم "التفتيش"، وتم تعيين عدد من المفتشين في مختلف المناطق، حيث كانت مهمتهم الإشراف الفني على المدارس. وقد تم تنظيم زيارات المفتشين إلى المدارس بواقع ثلاث زيارات في العام الدراسي، حيث تهدف الزيارة الأولى إلى توجيه المعلمين، والثانية إلى تقييم أدائهم، أما الثالثة فكانت لقياس أثر التدريس على تحصيل الطلاب.
3. **مرحلة التفتيش الفني (1383هـ):**
4. في هذه المرحلة، أنشأت الوزارة أربعة أقسام متخصصة تحت اسم "عمادة التفتيش الفني"، شملت: قسم اللغة العربية، قسم اللغات الأجنبية، قسم المواد الاجتماعية، وقسم الرياضيات والعلوم. أضيفت إلى مهام المشرفين دراسة المناهج، مراجعة المقررات الدراسية، رصد العجز والزيادة في أعداد المعلمين، وتحديد احتياجات المدارس من كتب، أدوات، ومعامل.
5. **مرحلة التوجيه التربوي (1401هـ):**
6. شهدت هذه المرحلة تغيير مسمى "المفتش الفني" إلى "الموجه التربوي"، مع تعزيز العلاقة بين الموجه والمعلم على أساس إنساني يراعي المصلحة العامة، وتقديم المشورة الإدارية والفنية. استمرت المهام السابقة، مع إدخال تعديلات على النظام بهدف تجويد العملية التربوية، وصولاً إلى تأسيس الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب، والتي نظمت أعمال التوجيه من النواحي التخطيطية والتنفيذية.
7. **مرحلة الإشراف التربوي (1416هـ):**
8. تحول المسمى الرسمي إلى "الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب"، وأصبحت الجهة الرسمية المسؤولة عن الإشراف التربوي، مع إنشاء 12 شعبة تخصصية تشمل: التربية الإسلامية، اللغة العربية، الاجتماعيات، العلوم، الرياضيات، اللغة الإنجليزية، التربية الفنية، التربية البدنية، الإدارة المدرسية، العلوم

الإدارية، الحاسب الآلي، وشعبة القضايا والمكتبات المدرسية. وواصلت وزارة التعليم تطوير منظومة الإشراف التربوي من خلال متابعة التقارير الميدانية للمشرفين في مختلف المناطق والمحافظات، بهدف تذليل التحديات ونقل الخبرات التعليمية.

وفي عام 1445هـ، صدر دليل النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة، حاملاً معه تحولاً جوهرياً في فلسفة الإشراف التربوي. يركز هذا النموذج على مبدأ تكامل الخبرات داخل فرق إشرافية متعددة التخصصات، تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي وتحسين الممارسات التربوية دون الاعتماد على التوجيه الخارجي المباشر. ويؤكد الدليل (1445هـ) على أهمية تمكين المدرسة من إجراء تحليل ذاتي لأدائها، وتحديد احتياجاتها الفعلية استناداً إلى نتائج عمليات التقييم المعتمدة. كما يستهدف النموذج الانتقال من الإشراف الفردي إلى العمل الجماعي عبر فرق إشرافية تُسهم في بناء تصور شمولي عن واقع المدرسة، يُستخدم كأساس لتحقيق أهداف تطويرية محددة. ويُعد الإشراف التربوي إحدى الركائز الأساسية في تعزيز جودة العملية التعليمية، وتحسين الممارسات المهنية داخل البيئة المدرسية. وقد مرَّ الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بعدة مراحل تطويرية، عكست تزايد الوعي بأهمية التطوير المهني والدعم الفني للمعلمين. ومع تسارع التحولات التربوية والمجتمعية، تبرز الحاجة إلى تبني نماذج إشرافية حديثة تتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية، وتُعزز من مفهوم "تمكين المدرسة" بوصفها وحدة فاعلة في التطوير الذاتي. ويُعد النموذج الإشرافي الجديد تجسيداً لهذه الرؤية الاستراتيجية، إذ يسعى إلى دعم المهنية في التعليم، وبناء بيئات مدرسية مرنة تمتلك القدرة على التشخيص الذاتي والتحسين المستمر.

بعض التجارب الإشرافية الإقليمية والعالمية:

أولاً: على المستوى الإقليمي (دولة قطر):

يطلق على عملية الإشراف التربوي في دولة قطر بالتوجيه التربوي وتنطلق عملية التوجيه التربوي من نظريات وممارسات تربوية تتمثل في الآتي:

- 1- الإشراف التربوي المتنوع: وهو نموذج إشرافي يراعي تنوع المعلمين ويقدر دورهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- 2- النظرية البنائية: ويكون تنفيذها من خلال مساعدة المعلم على النمو الذاتي والاستفادة من التجارب السابقة وتمكين المعلم من بناء خبرته وتطويره المهني بنفسه.
- 3- المعايير المهنية: وهي مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي توافرها في المعلم ويمكن قياسها والحكم على جودة الأداء من خلالها.
- 4- القيم المؤسسية وهي المشاركة، والتميز، والشفافية، والمحاسبية، والابتكار.

مهام التوجيه التربوي في دولة قطر:

- 1- وضع السياسات والوسائل الكفيلة بتطوير التوجيه التربوي والتأكد من مدى توافر الكفاءة المهنية لدى العاملين فيه.
- 2- الإشراف على الاختبارات الوطنية لتحديد قدرات الطلاب وبناء خطط التحسين بناء عليها.
- 3- إعداد تطوير أدوات تقويم الكادر الأكاديمي.
- 4- تحقيق رقابة فعالة على أداء العمل الميداني في المراحل التعليمية (موقع وزارة التعليم والتعليم العالي في دولة قطر <https://www.edu.gov.qa/ar/Content/CompetencesEducationalGuidance>)

ثانياً: على المستوى العالمي (المملكة المتحدة):

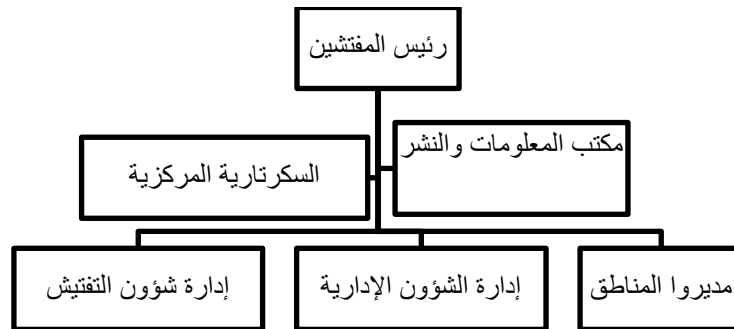
الإشراف التربوي في بريطانيا أو ما يسمى بنظام التفتيش:

نظام الإشراف التربوي البريطاني متطور يشمل جميع عناصر العملية التعليمية ويتولى إدارة التفتيش على مستويين المستوى القومي والمستوى المحلي.

1) الهيكل التنظيمي على المستوى القومي:

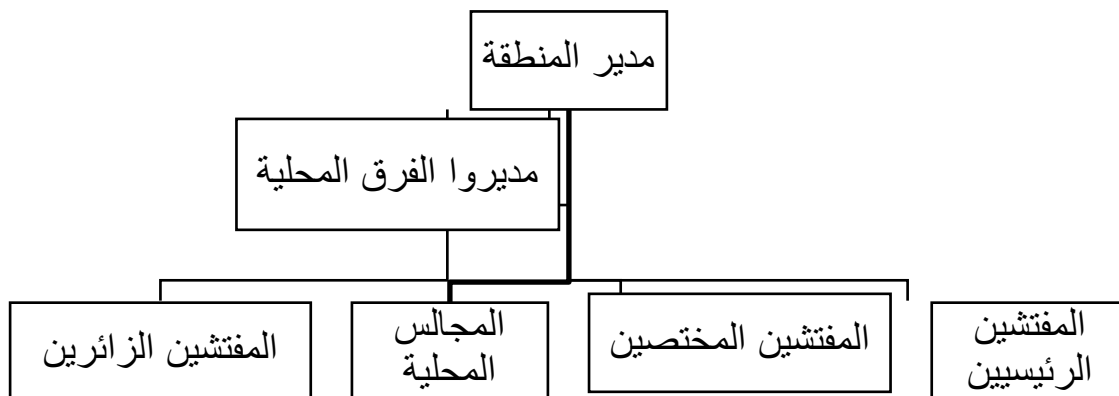
ويهدف عمل المفتشين إلى تقديم تقرير عام عن مستوى التعليم عند القيام بالتفتيش في المدارس.

شكل (2)
الهيكل التنظيمي للتفتيش التربوي في بريطانيا



(2) الهيكل التنظيمي على المستوى المحلي:

شكل (3)
الهيكل التنظيمي على المستوى المحلي في إنجلترا



تعد السلطات المحلية هي المسؤولة عن تقديم الخدمات في إنجلترا في جميع المجالات وتعد خدمة التعليم إحدى المسؤوليات التي تقوم بها هذه السلطات وتكون السلطات المحلية من لجان تضم أعضاء تشريعيين ومستشارين يمثلون جميع الخدمات التي تقدمها المدينة، وفي إنجلترا تتنوع مداخل الإشراف من حيث يشرف المعلمون على الطلاب، ويشرف المديرون والمعلمون الأوائل على بقية المعلمين، ويشرف المعلم الخبير على المعلم الجديد، بالإضافة إلى الإشراف الخارجي والإشراف القومي.

ويتركز الإشراف في ثلاثة معايير أساسية وهي

- نتائج تعلم الطلاب
- العمليات المدرسية
- السياق المدرسي

إلى جانب جودة التدريس، والقيادة المدرسية، واحتياجات الطلاب، والإمكانات المدرسية، ويشترك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عملية الإشراف (Mahfooz and Bin.2010). ونظراً لأهمية نظام التفتيش في بريطانيا أنشأت الحكومة مكتب المعايير التربوية OFESTED في عام 1992 لمراقبة المدارس من حيث جودة التعليم وهو هيئة مستقلة تتبع للملك مباشرة وتتولى مسؤولية التفتيش على جميع مدارس الدولة (شوقي ورشوان، 2019).

النموذج المقترح للإشراف التربوي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

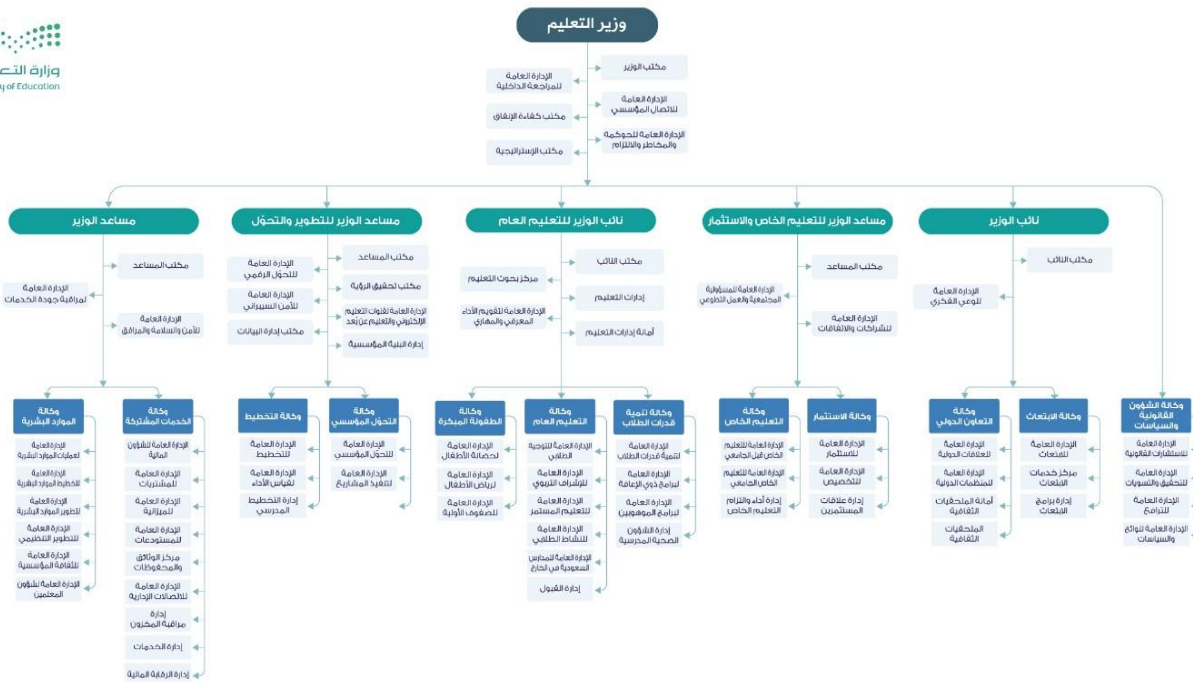
وقبل عرض النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء نستعرض تحليل واقع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية باستخدام تحليل (SWAT) بناءً على الأدلة التالية:

- دليل النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة 1445هـ.
- دليل النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة 1446هـ.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> -وجود رؤية واضحة للنموذج تركز على التمكين والمشاركة الجماعية. -تعزيز دور المعلم كمحور أساسي في التطوير التربوي. -تكامل الجهود بين مدير المدرسة، المعلم، والمشرف، مما يعزز الإشراف التشاركي. -التركيز على التنمية المهنية المستمرة من خلال مجتمعات تعلم مهنية. -الاعتماد على منهجية مبنية على البيانات لتوجيه التحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> -قلة البرامج التدريبية الفعلية على النموذج الإشرافي الجديد للمشرفين التربويين ولجان المدارس. -مقاومة التغيير من بعض العاملين في الميدان التربوي وغياب الوعي الكافي بأهمية التحديث والتطوير. -محدودية الموارد التقنية أحياناً لتفعيل الأدوات الحديثة
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> -توجه الوزارة نحو التحول الرقمي وتمكين المدارس يفتح آفاقاً كبيرة للنموذج. -تزايد الوعي بأهمية القيادة التربوية والمجتمعات المهنية، ونواتج التعلم. -إمكانية عقد شراكات مع جامعات أو مراكز تدريب لتطوير النموذج. -الدعم المقدم من هيئة تقويم التعليم والتدريب والمتمثل في تقديم المعايير وقياس أثر التعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> -تفاوت مستوى المدارس من حيث البنية التحتية قد يعرقل التنفيذ. -الضغط الإداري الكبير على المشرفين قد يؤثر على جودة التوجيه -تغير السياسات أو الإدارات قد يؤدي إلى انقطاع الاستمرارية في التطبيق. -عدم توفر حوافز كافية للمعلمين والمشرفين لتبني النموذج الجديد.

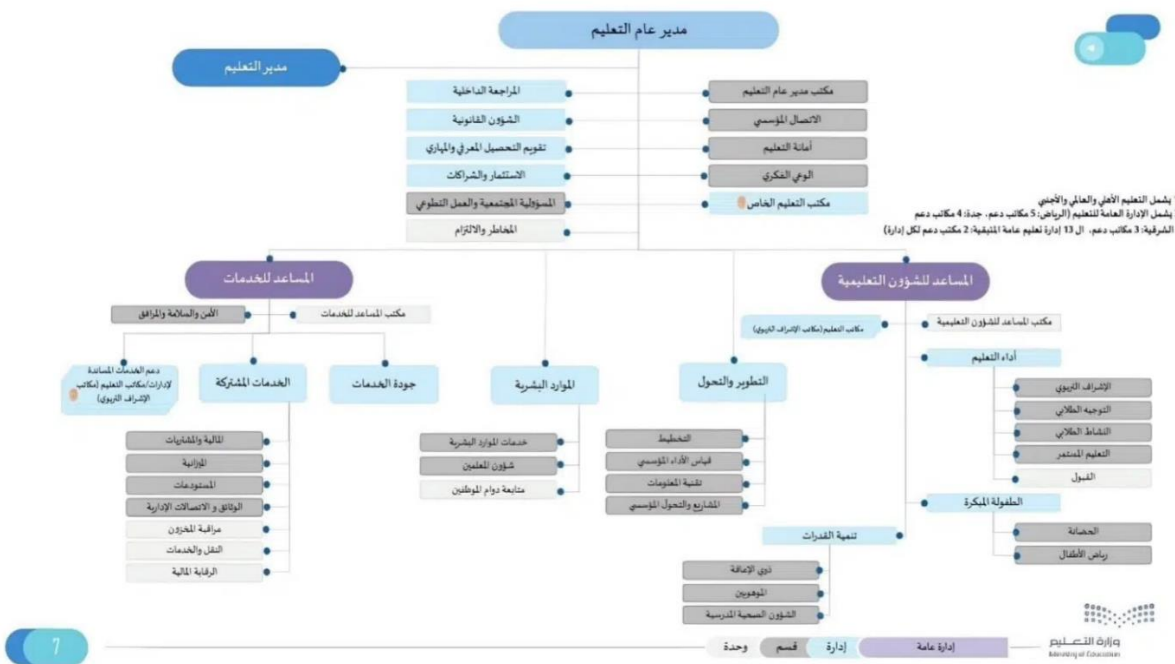
حيث صدر الهيكل التنظيمي لوزارة لعام 1446هـ في (الدليل التنظيمي لوزارة التعليم 1446هـ):

شكل (4)
الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم



ويتناول هذا السياق استعراضاً للهيكل التنظيمي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في مرحلة ما بعد التحول المؤسسي، والذي تم بموجبه دمج وإغلاق إدارات التعليم في المحافظات ليحل محلها هيكل موحد يتمثل في إدارات تعليم عامة مركزية في المدن الرئيسية. وقد أسفر هذا التحول عن تقليص عدد الإدارات التعليمية إلى ست عشرة (16) إدارة. ويوضح الشكل التالي التمثيل المرئي لهذا الهيكل التنظيمي الجديد.

شكل (6) الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة



وقد شهد قطاع الإشراف التربوي عملية دمج للتخصصات، مما أسفر عن تحديد خمس تخصصات رئيسية، وهي: نواتج التعلم، والتدريس، والتوجيه الطلابي، والأنشطة التعليمية، والتطوير المهني. وقد تم تصنيف المشرفين التربويين ضمن إدارات التعليم إلى ثلاث فئات وظيفية:

- (1) فريق ضبط الجودة، الذي يقوم بمسؤولية زيارة المدارس لتقييم فعالية عمليات الدعم والمساندة المقدمة من قبل المشرف مقدم خدمة دعم التميز.
- (2) المشرف مقدم خدمة دعم التميز المدرسي المقيم في المدرسة، والذي يقوم بالدور الإشرافي الداعم للمدرسة في تحليل واقعها وبناء خطط التحسين.
- (3) الفريق التنفيذي في مكاتب التعليم والذي يقوم بدور الوسيط والتنسيق بين المشرفين المقيمين وإدارة التعليم، مستفيداً من التغذية الراجعة التي يقدمها فريق ضبط الجودة لضمان جودة العمليات الإشرافية.

النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

ولتحديد متطلبات تنفيذ النموذج الإشرافي تم الاطلاع على دراسة (العتيبي وآخرون، 2024) التي حددت موارد تنفيذ نموذج إشرافي جديد على النحو التالي:

أولاً: الموارد اللازمة:

أ- موارد بشرية:

- مشرفون تربويون مؤهلون يمتلكون مهارات تحليل البيانات وتطبيق أدوات التقييم.
- معلمون مدربون على تحليل نواتج التعلم واستخدامها في بناء خطط التحسين.
- فريق تطوير مهني يقدم الدعم والمساندة والورش التدريبية التي يحتاجها المعلمين أو المشرفين.

ب- موارد تقنية:

- أنظمة تحليل بيانات متخصصة بتحليل نواتج التعلم، وقياس مؤشرات الأداء.
- منصات تعاون رقمية لربط فريق التعليم من مشرفين ومعلمين.

ت- موارد تنظيمية:

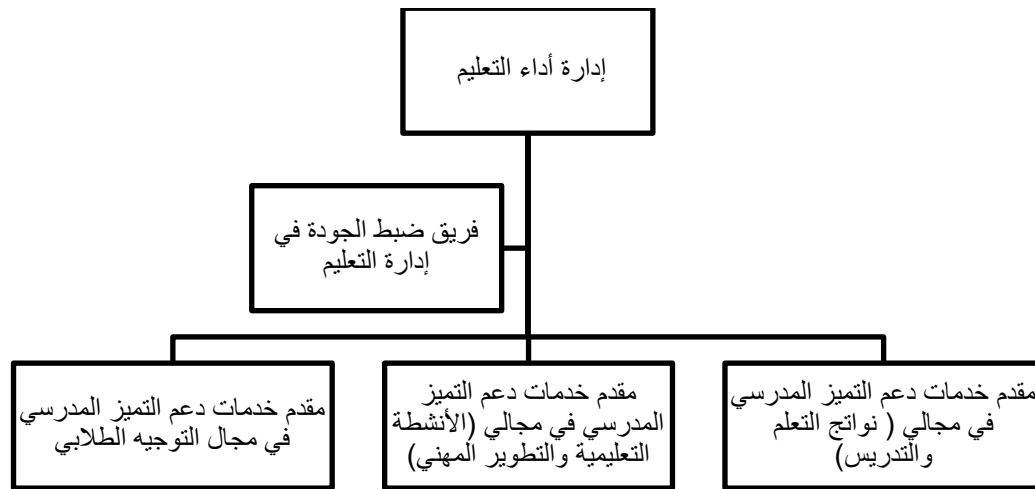
- أدلة مؤشرات الأداء.
- إطار عمل معتمد من وزارة التعليم يدعم الربط بين النواتج والمؤشرات.

الهيكل التنظيمي للنموذج المقترح:

لا يختلف الهيكل التنظيمي للنموذج المقترح عن الهيكل التنظيمي المعتمد لإدارات التعليم 1446هـ ولكن يمكن تفصيل الارتباط التنظيمي للمشرف التربوي على النحو التالي:

شكل (7)

الارتباط التنظيمي للمشرف مقدم خدمات دعم التميز المدرسي



حيث يمكن ضم خدمات دعم التميز المدرسي في نواتج التعلم والتدريس لتكون مجال إشرافي واحد وذلك لترابطها ولأن نواتج التعلم هي ناتج من ممارسات التدريس. كما يمكن ضم تقديم خدمات دعم التميز في الأنشطة الطلابية والتطوير المهني للعلاقة بين التطوير المهني والأنشطة، ويعد ذلك توجهًا تربويًا حديثًا يعكس الفهم الشمولي لدور المعلم بوصفه ميسرًا للتعلم لا ناقلًا للمعرفة فقط. إذ تُعدّ الأنشطة الطلابية بيئة تعليمية خصبة تتيح للمعلم فرصًا حقيقية لتطبيق مهاراته التربوية، وتطوير ممارساته الصفية في سياقات غير تقليدية. كما يُمكن هذا الربط المعلمين من تنمية كفاياتهم في التخطيط، والإدارة الصفية، والتقويم الواقعي، فضلًا عن تعزيز مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وتوظيف استراتيجيات التعلم النشط.

الأدوار والمسؤوليات في النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

المعلم:

هو مصمم العملية التعليمية وعليه أدوار أساسية، كما ذكرت الشهري (2025) في عوامل تحسين التحصيل الدراسي من قبل المعلم وهي:

1. مساعدة الطلبة في اكتشاف قدراتهم ومواهبهم من خلال فهم أنماط التعلم الخاصة بهم.
 2. التنوع في استخدام أساليب وطرق التدريس والاستراتيجيات بما يتناسب مع الفروق الفردية للطلبة.
 3. التنوع في استخدام أساليب التقويم بحيث تقيس جميع الأهداف باختلاف أنواعها.
 4. تفعيل استخدام الأنشطة التعليمية وتوظيف التكنولوجيا في التعليم التقويم.
- ويمكن إضافة الأدوار التي تتناسب مع النموذج الإشرافي الجديد على النحو التالي:
- تحليل نواتج تعلم الطلبة وتحديد الفجوات في المهارات الأساسية باستخدام وسائل تحليل البيانات.
 - بناء خطط التحسين بناءً على البيانات المستخلصة من نتائج الأداء.
 - تطبيق استراتيجيات تعليمية فعالة ترتبط بمؤشرات الأداء.
 - توثيق تطور الطلبة باستخدام مؤشرات الأداء وربطه بخطة التحسين الصفية.
 - التعاون مع المشرف والمدير في تنفيذ خطط الدعم والتحسين.

المشرف التربوي:

هو القائد الفني والداعم المحترف وتشمل مسؤولياته:

- تحليل نواتج التعلم والمؤشرات على مستوى المدرسة أو مجموعة مدارس.
- تصميم خطط إشرافية مخصصة لدعم المعلمين بناءً على الاحتياج.
- تقديم التغذية الراجعة البناءة وتفعيل أدوات التقويم التكويني.
- تدريب المعلمين على استخدام البيانات في تحسين أدائهم.
- متابعة تنفيذ خطط التحسين وتوثيق نتائجها.

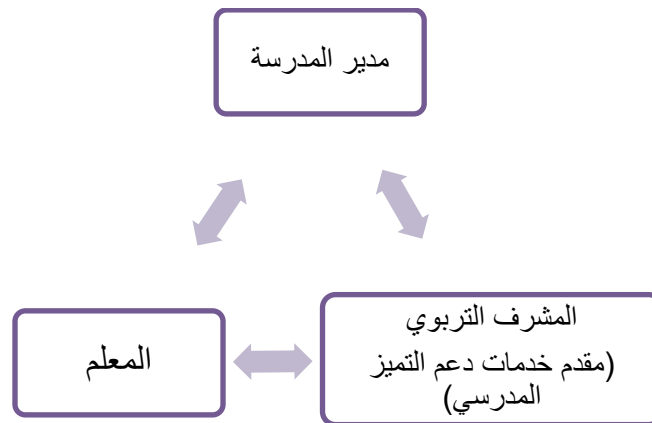
مدير المدرسة:

هو المنسق العام والميسر للبيئة التعليمية وتشمل أدواره:

- ضمان توافر الأدوات والموارد اللازمة لتحليل البيانات التعليمية.
 - دعم المعلمين والمشرفين في تنفيذ الممارسات القائمة على الأداء.
 - مراقبة التقدم الأكاديمي للطلبة وربطه بخطة التطوير المهني.
 - تعزيز ثقافة المدرسة في استخدام البيانات لاتخاذ قرارات تربوية.
 - تنظيم الاجتماعات المهنية وتفعيل فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ويمكن تصميم تدفق المهام والمسؤوليات على النحو التالي:

شكل (8)

تدفق المهام والمسؤوليات في المدرسة



حيث يوضع الشكل أعلاه العلاقة التشاركية بين كل من مدير المدرسة والمعلم والمشرف التربوي، مع التأكيد على الزيارات الإشرافية المستمرة أو أن يكون المشرف التربوي مقيماً في المدرسة لضمان تقديم الدعم بشكل مستمر، وتقييم الأداء دورياً وتنفيذ خطط التحسين.

آلية تنفيذ النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

أولاً: تصنيف المدارس وتوجيه المشرفين التربويين:

يتم تصنيف المدارس حسب احتياج الدعم إلى مدارس الدعم عند الطلب ومدارس دعم وفق الاحتياج وهذا التصنيف معمول به في النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة 1446هـ، ومن ثم تكليف المشرف التربوي مشرفاً مقيماً لمدة عام في المدارس التي صنفت مدارس دعم وفق الاحتياج مع تحديد المدارس المكلف بها المشرف التربوي في حال طلب الدعم.

ثانياً: تحديد معايير تقييم الأداء لكل من المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم:

يتم إصدار دليل لمعايير تقييم الأداء لجميع الفئات من مشرفين تربويين ومدراء مدارس ومعلمين، ومن ثم تصميم أدوات القياس الإلكترونية وتدريب المشرفين التربويين والعاملين في المدارس عليها.

ثالثاً: تنفيذ زيارات من قبل فريق ضبط الجودة:

يتم تنفيذ زيارات إشرافية من قبل فريق ضبط الجودة، ثم يقوم برفع تقرير إلى إدارة التعليم حول جودة الممارسات الإشرافية والتعليمية في المدرسة.

رابعاً: التطوير والتحسين في الممارسات الإشرافية:

في نهاية كل فصل دراسي يتم عقد لقاءات تربوية بين المشرفين التربويين لعرض تقارير العمل ومتابعة المستجدات، والعمل على تحسين الممارسات التعليمية والإشرافية.

خامساً: تقييم الأداء:

يعتمد تقييم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم على محورين أساسيين وهما نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء، وفي حال حصول مدير المدرسة أو المشرف التربوي على أداء (غير مرضي) يتم إعادة توجيهه حسب الاحتياج، بينما يوجه المعلم الحاصل على أداء (غير مرضي) إلى برامج تدريبية إجبارية.

نقاط القوة في النموذج الإشرافي القائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

1- تحقيق التركيز على نواتج التعليم الفعلية:

يعزز هذا النموذج من الاهتمام بالنتائج الحقيقية لتعلم الطلبة، بدلاً من التركيز على المدخلات فقط، مما يدعم جودة التعليم ويجعل الجهود التعليمية أكثر فاعلية وقياساً.

2- تحسين التخطيط التعليمي المبني على الأدلة:

من خلال تحليل نواتج التعلم، يمكن للمعلمين والمشرفين تحديد الفجوات التعليمية بدقة، وبناء خطط تحسين تستند إلى بيانات فعلية، مما يزيد من فرص النجاح في تطوير الأداء الأكاديمي.

3- تعزيز المساءلة والشفافية:

يُعد النموذج أداة فعالة في ربط أداء المعلمين بمدى تحقق نواتج التعلم، ما يعزز ثقافة المساءلة المهنية داخل المؤسسات التعليمية ويجعل عملية الإشراف أكثر وضوحاً وموضوعية.

4- دعم التطوير المهني المستمر:

يساعد المشرفون في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين من خلال بيانات الأداء، ما يساهم في تقديم برامج تدريبية موجهة وذات أثر ملموس على التحصيل التعليمي.

5- تشجيع بيئة تعليمية تعاونية:

يعزز هذا النموذج من الشراكة بين المعلم، المشرف، والمدير من خلال خطط تحسين تشاركية ومتابعة مستمرة، مما يساهم في تحسين مناخ العمل وتكامل الجهود التربوية.

نقاط الضعف في النموذج الإشرافي القائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

1- الاعتماد الرئيسي على البيانات الكمية:

رغم أهمية البيانات، إلا أن التركيز الزائد على الأرقام والمؤشرات قد يُغفل الجوانب الكيفية للعملية التعليمية مثل الإبداع، التحفيز، والقيم الوجدانية.

2- التحديات التقنية والإدارية:

يتطلب جمع وتحليل نواتج التعلم أنظمة رقمية متقدمة وكفاءات عالية في تحليل البيانات، وهو ما قد لا يتوفر في بعض المدارس، خاصة في البيئات التعليمية الأقل تجهيزاً.

3- محدودية الوقت والموارد:

يواجه المعلمون والمدرسون صعوبات في تنفيذ خطط التحسين المستندة إلى النواتج في ظل ضغط الحصص والمهام الإدارية، مما قد يؤدي إلى تنفيذ سطحي أو غير مكتمل.

4- مقاومة التغيير من بعض المعلمين:

قد يواجه النموذج مقاومة من المعلمين غير المعتادين على ربط أدائهم بنتائج محددة، مما يتطلب جهوداً إضافية لبناء ثقافة تقبل التغيير المهني.

5- خطر التقييم غير العادل:

إذا لم تكن معايير الأداء مصممة بعناية، فقد تؤدي إلى تقييم غير دقيق لأداء المعلمين، خاصة في ظل وجود فروق فردية بين الطلبة أو تحديات خارجية تؤثر على نتائجهم.

يمثل النموذج الإشرافي القائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء نقلة نوعية نحو إشراف تربوي أكثر مهنية وفاعلية. ومع ذلك، فإن نجاحه يتوقف على مدى توفر البنية التحتية، وفعالية التدريب، ووجود ثقافة مدرسية تدعم العمل التشاركي والتحسين المستمر. يتطلب النموذج توازناً ذكياً بين البيانات الكمية والنوعية، وبين التقييم والمرافقة المهنية، لضمان تحقيق أفضل نواتج تعلم ممكنة.

الفرص التي تواجه تطبيق النموذج الإشرافي القائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

1- التحول الرقمي في التعليم:

مع انتشار التكنولوجيا التعليمية وأنظمة إدارة التعلم (LMS)، أصبح من الأسهل تتبع نواتج التعلم وتحليلها باستخدام أدوات ذكية، مما يدعم هذا النموذج بقوة.

2- دعم السياسات التعليمية الحديثة:

العديد من الأنظمة التعليمية أصبحت تتجه نحو التعليم القائم على الأداء والكفاءة، مما يجعل هذا النموذج متوائماً تماماً مع التوجهات الاستراتيجية للوزارات التعليمية.

3- نمو الوعي بأهمية التعليم القائم على الأدلة:

هناك توجه متزايد نحو اتخاذ قرارات تعليمية تستند إلى البيانات (Data-Driven Decisions)، مما يمنح هذا النموذج فرصة أن يكون محوراً رئيسياً في التخطيط التربوي.

4- إمكانية تخصيص والدعم الفردي:

باستخدام نواتج التعلم، يمكن تصميم خطط دعم فردية للطلبة والمعلمين، مما يعزز العدالة التعليمية ويرفع كفاءة العملية التعليمية.

5- تعزيز التنافسية والتميز المؤسسي:

المؤسسات التي تتبنى هذا النموذج تمتلك قدرة أعلى على إثبات كفاءتها أمام جهات الاعتماد والتقييم الخارجي، مما يزيد من فرص الاعتماد والتميز.

التحديات التي تواجه تطبيق النموذج الإشرافي القائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء:

1- فجوة الكفاءة الرقمية لدى المعلمين والمشرفين:

تطبيق النموذج يتطلب مهارات تحليل بيانات تربوية، واستخدام أدوات تكنولوجية قد لا تكون مألوفة لجميع المعلمين أو المشرفين، مما يستدعي تدريباً مكثفاً.

2- قلة الموارد والإمكانات في بعض البيئات:

النجاح يعتمد على توفر بنية تحتية رقمية وأدوات تحليل حديثة، وهو ما قد لا يتوفر في بعض المدارس، خصوصاً في المناطق النائية أو الفئات الأقل نمواً.

3- ضبابية مؤشرات الأداء في بعض الأحيان:

إذا لم تُصمم معايير الأداء بشكل دقيق وواقعي، فقد تُحدث ارتباكاً في التطبيق وتؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو غير منصفة.

4- مقاومة التغيير والثقافة التقليدية:
 التحول من الإشراف التقليدي إلى إشراف مبني على النتائج يتطلب تغييراً ثقافياً داخل المدرسة، وقد يواجه معارضة من بعض الأطراف.

5- الضغط الزمني والمهني:
 إضافة مهام تحليلية وتخطيطية جديدة على كاهل المعلم والمشرف قد يسبب ضغطاً نفسياً وعملياً ما لم تُدار هذه العملية بمرونة ودعم إداري كافٍ.

مقارنة النموذج المقترح بنموذج إقليمي في الإشراف التربوي:
 أولاً: المقارنة مع تجربة إقليمية:

يمكن مقارنة هذا النموذج المقترح مع النموذج الإشرافي في دولة قطر والتي تسعى إلى تطوير نظامها التعليمي، وتجربة النماذج التعليمية التي تركز على نواتج التعلم للطلبة كما يلي:

أوجه التشابه بين النموذجين:

الجانب	النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء	النموذج الإشرافي في دولة قطر
التركيز على نواتج التعلم	يعتمد على تحليل نواتج تعلم الطلبة لتحديد الفجوات وبناء خطط التحسين.	يولي أهمية لتقييم أداء الطلبة وتحليل النتائج لتحسين جودة التعليم.
استخدام معايير تقييم الأداء	يستخدم معايير محددة لتقييم أداء المعلمين وربطها بنواتج التعلم.	يعتمد على معايير مهنية وطنية لتقييم أداء المعلمين وتوجيههم.
التطوير المهني المستمر	يشجع على تدريب المعلمين بناءً على نتائج الأداء وتحليل البيانات.	يوفر خيارات متعددة للنمو المهني وفقاً لاحتياجات المعلمين المختلفة.
التعاون بين الأطراف التعليمية	يعزز التعاون بين المعلم، المشرف، والمدير لتنفيذ خطط الدعم والتحسين.	يشجع على العمل بروح الفريق الواحد وتحقيق الأهداف المشتركة.

أوجه الاختلاف بين النموذجين:

الجانب	النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء	النموذج الإشرافي في دولة قطر
المنهجية الإشرافية	يركز على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لتحسين الأداء.	يعتمد على الإشراف التربوي المتنوع الذي يراعي تنوع المعلمين واحتياجاتهم.
دور المعلم	يُعتبر المعلم مصمماً للعملية التعليمية ومسؤولاً عن تحليل نواتج التعلم وتطبيق استراتيجيات تعليمية فعالة.	يُنظر إلى المعلم كعنصر فاعل في تكوين معرفته المهنية، مع التركيز على النمو الذاتي.
دور المشرف التربوي	يُحلل نواتج التعلم على مستوى المدرسة أو مجموعة مدارس، ويصمم خطط إشرافية مخصصة.	يعد أدوات التقويم للكادر التعليمي ويشرف على الاختبارات الوطنية.
التركيز على القيم المؤسسية	يركز على الأداء والنتائج بشكل أساسي.	يلتزم بقيم وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، مثل المشاركة، التميز، الشفافية، المحاسبية، والابتكار.

ثانياً: المقارنة مع تجربة دولية:

يمكن مقارنة هذا النموذج الإشرافي مع تجربة بريطانيا في الإشراف التربوي وتحديد الإشراف التربوي في إنجلترا كما يلي:

أوجه التشابه بين النموذجين:

الجانب	النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء	النموذج الإشرافي في إنجلترا
التركيز على نواتج التعلم	يعتمد على تحليل نواتج تعلم الطلبة لتحديد الفجوات وبناء خطط التحسين.	يعتمد على تحليل التقارير الصادرة من مكتب المعايير التربوية.
استخدام معايير تقييم الأداء	يستخدم معايير محددة لتقييم أداء المعلمين وربطها بنواتج التعلم.	يعتمد على معايير أداء محددة من قبل مكتب المعايير التربوية.
التطوير المهني المستمر	يشجع على تدريب المعلمين بناءً على نتائج الأداء وتحليل البيانات.	يوفر تدريباً أثناء الخدمة وتدريباً إلزامياً للمعلمين والمشرفين.
التعاون بين الأطراف التعليمية	يعزز التعاون بين المعلم، المشرف، والمدير لتنفيذ خطط الدعم والتحسين.	يعزز الشراكة في العمل والتقييم وتحقيق الأهداف.
التركيز على القيم المؤسسية	يركز على الأداء والنتائج بشكل أساسي.	لا يركز بشكل مباشر على الالتزام بالقيم.
دور المشرف التربوي	يُحلل نواتج التعلم على مستوى المدرسة أو مجموعة مدارس، ويصمم خطط إشرافية مخصصة.	يقدم الدعم للمدارس في عمليات التقييم الذاتي، ويسهل تبادل الخبرات، ويربط المدارس بموارد التطوير المهني المتاحة، ويركز دوره على تمكين المدرسة من التطوير الذاتي.

أوجه الاختلاف بين النموذجين:

الجانب	النموذج الإشرافي المعتمد على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء	النموذج الإشرافي في إنجلترا
المنهجية الإشرافية	يركز على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لتحسين الأداء.	يركز على التقييم الذاتي للمدرسة كأداة أساسية للتقييم، وتشجع المنهجية الإشرافية على التعاون وتبادل الخبرات بين المدارس من خلال شبكات الدعم والممارسات الجيدة.
دور المعلم	يُعتبر المعلم مصممًا للعملية التعليمية ومسؤولًا عن تحليل نواتج التعلم وتطبيق استراتيجيات تعليمية فعالة.	يُنظر إلى المعلم بأنه مسؤول عن تطويره المهني باستمرار، كما يتم تقديم الدعم التربوي للمعلم عند الحاجة.

مقترحات تطوير الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية:

بعد الاطلاع على بعض النماذج المقترحة للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية مثل دراسة (العتيبي وآخرون، 2024)، ودراسة (الفوزان، 2021) ودراسة الفتامي (2019) تم تقديم الاقتراحات التالية:

1- تعزيز ثقافة تحليل نواتج التعلم:

من خلال التدريب والممارسة لتحليل نواتج التعلم كأداة أساسية لتحسين جودة التعليم، وإعداد برامج تدريبية للمشرفين والمعلمين حول أساليب تحليل البيانات التعليمية، وتوظيفها في توجيه التدريس، حيث أكدت دراسة (قدوري، 2019) على أن التعليم الفعال يعتمد على القرارات المبنية على الأدلة، مما يتطلب امتلاك العاملين في الميدان مهارات تفسير نتائج الأداء وتشخيص الفجوات التعليمية بدقة.

2- بناء منظومة تقييم مرنة وشاملة:

تطوير منظومة تقييم متعددة الأبعاد تشمل تقييم الأداء التدريسي، والتقدم الأكاديمي للطلبة، ومستوى التفاعل داخل الفصل، باستخدام أدوات كمية ونوعية، ويمكن الاعتماد على التقارير الصادرة من (هيئة تقييم التعليم

والتدريب) لاختبارات القدرات والتحصيلي أو الاختبارات الوطنية "نافس" في توفير صورة دقيقة عن فعالية العملية التعليمية، وتسهل عملية تحسين الأداء (المهيدلي وآخرون، 2024).

3- إعادة تصميم المسؤوليات والأدوار للمشرف التربوي:

إعادة تشكيل دور المشرف التربوي من موجه إداري إلى قائد تعليمي مشارك، يعمل على بناء شراكة مهنية مع المعلمين، من خلال المرافقة التربوية، والتغذية الراجعة البناءة، والتخطيط المشترك لتحسين الأداء، حيث أشارت دراسة (قراي والهاجري، 2023) إلى ضرورة العمل التشاركي بين المعلم والمشرف التربوي لضمان تحسين العملية التعليمية.

4- بناء خطط التحسين في ضوء نتائج الأداء:

تصميم خطط تحسين تستند إلى تحليل نتائج الطلبة وتقييم أداء المعلمين، بحيث تُوجه البرامج والمشاريع نحو سد معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وهذا ما أكد عليه دليل النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة (1445هـ).

5- تفعيل فرق العمل التربوية التشاركية:

ورد في دليل النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة (1445هـ) أن لجان المدرسة هي المسؤولة عن الممارسات الإشرافية في المدرسة وأن المشرف التربوي مشارك وداعم، لذلك دعت الضرورة إلى تأسيس فرق إشرافية تربوية في كل مدرسة بقيادة مشرف مقيم أو فريق دعم تربوي، يعمل مع المعلمين بشكل يومي لتحليل نتائج التعلم ومتابعة تنفيذ خطط التحسين.

6- تطوير أنظمة التوثيق والمتابعة:

بناء أنظمة رقمية متكاملة لتوثيق تطور الطلبة وأداء المعلمين، وتسهيل تحليل البيانات التربوية من قبل المشرفين وصناع القرار، ويمكن دمج هذه الأنظمة مع الأنظمة القائمة في التعليم مثل نظام نور أو منصة مدرستي، ويُعد توظيف التكنولوجيا في التوثيق والتحليل أداة فعالة لرفع كفاءة الإشراف وتسريع اتخاذ القرار المبني على الأدلة (الحربي والجريس، 2023).

وفي هذا السياق من التحولات النوعية التي يشهدها النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، يأتي اعتماد نموذج إشرافي جديد قائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء كخطوة استراتيجية تستجيب لمتطلبات المرحلة الحالية، التي تتسم بالشفافية، والتوجه نحو الجودة الشاملة. إن هذا التحول لا يُعد مجرد إجراء تنظيمي، بل هو نقلة نوعية في الفلسفة التربوية التي توجه العملية التعليمية برمتها، حيث يُعاد تعريف أدوار كل من المعلم، والمشرف، والمدير التربوي، في ضوء رؤية واضحة قائمة على تحليل الأداء وتحسين المخرجات. ويستند هذا النموذج الجديد إلى مبدأ المساءلة المهنية المبينة على البيانات، إذ لم يعد الإشراف التربوي معنيًا فقط بتقديم التوجيهات أو المتابعة الروتينية، بل أصبح أداءً تخصصيًا يعتمد على أدوات تحليل دقيقة لنواتج التعلم، وتحديد الفجوات التعليمية، وتوظيف نتائج التقييم في بناء خطط تحسين قابلة للقياس. كما أنه يُعيد مركزية المتعلم كمحور أساسي، ويمنح دورًا قياديًا للمعلم في تصميم العملية التعليمية بناءً على استراتيجيات مرنة وفعالة ترتبط مباشرة بمعايير الأداء.

ومع هذا التحول، يُصبح المشرف التربوي قائدًا أكاديميًا مشاركًا في صياغة رؤية المدرسة التعليمية، وليس مجرد مراقب خارجي. ويُسهم المدير المدرسي في خلق بيئة مُمكنة لهذا التغيير، من خلال ضمان توافر الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار التربوي بناءً على الأدلة.

لقد أثبتت العديد من التجارب الدولية أن ربط الإشراف التربوي بنتائج التعلم يسهم بشكل مباشر في تحسين مخرجات التعليم، ويُحفز على التطوير المهني المستمر، ويعزز من فعالية الأداء التدريسي. ومن هنا، فإن تبني هذا النموذج في السعودية يُعد استثمارًا مستقبليًا واعداً، ينسجم مع تطلعات رؤية المملكة 2030 نحو بناء نظام تعليمي متطور، قائم على التميز والإبداع وتحقيق الكفاءة.

ختامًا، فإن نجاح هذا النموذج لا يتوقف عند مستوى السياسات والقرارات، بل يتطلب ثقافة مؤسسية داعمة، وتدريبًا مستمرًا، وشراكة فاعلة بين جميع أطراف العملية التعليمية. كما يتطلب بنية تحتية تقنية وإدارية مرنة تسمح بقياس نواتج التعلم وتحليلها بشكل مستمر. وعليه، فإن هذا النموذج يُمثل فرصة حقيقية لإعادة تشكيل ملامح الإشراف التربوي في المملكة، بما يعزز جودة التعليم ويرتقي بمكانته في مصاف الأنظمة التعليمية العالمية.

الخاتمة

ختامًا، فإن نجاح هذا النموذج لا يتوقف عند مستوى السياسات والقرارات، بل يتطلب ثقافة مؤسسية داعمة، وتدريبًا مستمرًا، وشراكة فاعلة بين جميع أطراف العملية التعليمية. كما يتطلب بنية تحتية تقنية وإدارية مرنة تسمح بقياس نواتج التعلم وتحليلها بشكل مستمر. وعليه، فإن هذا النموذج يُمثل فرصة حقيقية لإعادة تشكيل ملامح الإشراف التربوي في المملكة، بما يعزز جودة التعليم ويرتقي بمكانته في مصاف الأنظمة التعليمية العالمية.

النتائج

يمكن تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل النموذج الإشرافي المقترح كما يلي:

- 1- فاعلية النموذج في تحسين جودة التعليم
 أظهرت النتائج أن النموذج الإشرافي القائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء أسهم في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تركيزه على النتائج الفعلية لتعلم الطلبة، وليس على الإجراءات أو المدخلات فقط، مما جعل عمليات الإشراف أكثر واقعية وملموسة.
- 2- تطور في أساليب التخطيط والتحسين
 بينت النتائج أن توظيف نواتج التعلم في الإشراف التربوي أدى إلى تحسين التخطيط التعليمي المبني على الأدلة، إذ أصبح المشرفون والمعلمون قادرين على تحديد الفجوات التعليمية وبناء خطط تطويرية تستند إلى بيانات دقيقة ومؤشرات أداء واضحة.
- 3- تعزيز المساءلة المهنية والشفافية
 أظهرت النتائج أن تطبيق النموذج ساعد في تعزيز ثقافة المساءلة المهنية وربط أداء المعلم بمستوى تحقق نواتج التعلم، مما عزز من شفافية الممارسات الإشرافية وساهم في بناء الثقة بين المشرفين والمعلمين.
- 4- دور فاعل في التطوير المهني المستمر
 توصل البحث إلى أن النموذج وفر إطارًا موضوعيًا لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بناءً على تحليل الأداء الفعلي، مما انعكس إيجابًا على فاعلية برامج التطوير المهني ورفع كفاءة الممارسات التعليمية داخل المدرسة.
- 5- تحديات تقنية وإدارية تحد من التطبيق الشامل
 أوضحت النتائج أن قلة الكفاءات التقنية والبنية الرقمية في بعض المدارس تُعد من أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الكامل للنموذج، مما يتطلب دعمًا تقنيًا وتدريبًا متواصلًا للمشرفين والمعلمين.
- 6- الحاجة إلى توازن بين الجوانب الكمية والنوعية
 أظهرت النتائج أن التركيز الزائد على المؤشرات الكمية قد يؤدي إلى تغافل الجوانب الكيفية مثل الإبداع، القيم، والتحفيز، وهو ما يستدعي تبني مقاييس تقييم أكثر شمولاً تجمع بين الأداء الأكاديمي والنمو الشخصي للطلبة.
- 7- أهمية الشراكة التربوية والتكامل المؤسسي
 توصل البحث إلى أن نجاح النموذج الإشرافي يعتمد بدرجة كبيرة على التعاون بين المشرف والمدير والمعلم في تصميم وتنفيذ خطط تحسين مشتركة، وأن هذا التكامل يساهم في خلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة على التعلم المستمر.
- 9- ارتباط النموذج بأهداف رؤية المملكة 2030
 أكدت النتائج أن النموذج الإشرافي القائم على نواتج التعلم ومعايير تقييم الأداء يتناغم مع مستهدفات رؤية 2030 في بناء تعليم نوعي قائم على الكفاءة والمساءلة والتميز، ما يجعله خيارًا استراتيجيًا لتجويد الأداء المدرسي.

التوصيات

- أولاً: على مستوى السياسات التعليمية
1. تبني سياسات إشرافية قائمة على البيانات الشاملة تجمع بين الجوانب الكمية (التحصيل والمؤشرات) والجوانب الكيفية (الإبداع، القيم، المهارات الوجدانية) لضمان شمولية التقييم وعدالته.
 2. تضمين نواتج التعلم في أنظمة التقييم الوطنية بحيث ترتبط بتقويم الأداء المدرسي والمساءلة المهنية ضمن إطار موحد تشرف عليه وزارة التعليم.
 3. تحديث أدلة الإشراف التربوي لتضمن آليات واضحة لتطبيق النموذج القائم على النواتج ومعايير الأداء، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تحسين جودة التعليم.

- ثانيًا: على مستوى المشرفين التربويين
1. تدريب المشرفين على تحليل البيانات التعليمية واستخدام أدوات التقويم الذكية لقراءة نواتج التعلم وتفسيرها بطرق علمية دقيقة.
 2. تعزيز دور المشرف كموجه وميسر للتطوير وليس كمقيم فقط، من خلال التركيز على الدعم المهني وبناء خطط تحسين تعاونية مع المعلمين.
 3. تطبيق نماذج إشرافية مرنة تراعي الفروق بين المدارس والمراحل الدراسية، وتسمح بالتدرج في تطبيق معايير الأداء.

- ثالثًا: على مستوى المعلمين والمدارس
1. تفعيل فرق التحسين المدرسي لتقوم بتحليل نواتج التعلم وبناء خطط تحسين تستند إلى الأدلة الميدانية.
 2. إدماج المعلمين في عمليات التقويم الذاتي لتعزيز ثقافة المساءلة المهنية والملكية المشتركة لنتائج التعلم.
 3. تصميم برامج تطوير مهني مستدامة تُبنى على احتياجات المعلمين الفعلية المستخلصة من نتائج الأداء، وتُنفذ بأساليب تدريبية تطبيقية.
 4. توفير الوقت والموارد التقنية اللازمة لتحليل النواتج ومتابعة تنفيذ الخطط، عبر تخفيف الأعباء الإدارية وتكامل الأنظمة الرقمية.

- رابعًا: على مستوى التحول الرقمي
1. تطوير أنظمة إلكترونية داعمة للإشراف القائم على النواتج لتمكين المدارس من إدخال البيانات وتحليلها بسهولة، وتوليد تقارير آلية عن الأداء.
 2. ربط منصات التعليم مثل "مدرستي" و"نور" و"الدعم الموحد" بمؤشرات الأداء الإشرافي لتسهيل عملية المتابعة والتغذية الراجعة المستمرة.

- خامسًا: على مستوى البحث والتطوير
1. إجراء دراسات ميدانية مقارنة لقياس أثر تطبيق النموذج الإشرافي على تحسن نواتج التعلم عبر مناطق مختلفة.
 2. دراسة الاتجاهات المهنية للمعلمين والمشرفين تجاه النموذج الجديد للكشف عن العوامل المؤثرة في تبنيه ونجاحه.
 3. اقتراح نموذج إشرافي تكاملي يجمع بين التقويم البنائي والدعم التطويري ويوازن بين الأداء الفردي والمؤسسي.

المصادر

- 1- الحربي، عايض بن طريفان عايض، والجريس، أماني بنت سالم رايس. (2023). مستوى فاعلية ممارسة الإشراف المدمج من وجهة نظر مشرفات ومعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم. مجلة
- 3- كلية التربية، مج 89 (1)، 841 - 8
- 4- الخالقي، د. عبد العظيم بشر، والشويخ، د. سعاد. (2021). الإشراف التربوي ودوره في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دبلوم تربية-الجمعية السعودية للمناهج واستراتيجيات التدريس. (7)، 67-84.
- 5- الخبيري، مريم أحمد، والفحطاني، أ.د محمد فهد. (2024). واقع تطبيق الإشراف التربوي القائم على النتائج لدى المشرفات التربويات إدارة التعليم في محافظة الخرج. المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني. 1(13)، 68-11.
- 6- الريش، د. سلمى عبد الله حمد. (2024). دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. 184(1)، 3-26.

- 7- الشهري، مشاعل علي. (2025). معوقات التحصيل الدراسي لدى الطالبات في الاختبارات الوطنية. مجلة كلية التربية للبنات بالقاهرة-جامعة الأزهر، 2(5)، 224-262.
- 8- شوقي، ثابت ورشوان، أمل. (2019). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية. بورسعيد 28(28)، 441-474.
- 9- العتيبي، جيهار بنت صالح، العتيبي، منال بنت مزيد، اليحيى، نورة بنت يوسف، والخليوي، ليلى بنت سليمان. (2024). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(36)، 159-182.
- 10- عطوي، جودت عزت. (2016). الإدارة المدرسية الحديثة _ مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية _ (ط 11). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 11- عيروس، أحمد نجم الدين، وأحمد، أشرف محمود. (2013). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي- رؤية معاصرة-. خوارزم العلمية.
- 12- الفوزان، إلهام بنت إبراهيم بن فوزان والنبيتي، خالد بن عواض بن عبد الله. 2021. تصور مقترح لتطوير منظومة الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، 29(6)، 452-478.
- 13- القشامي، محمد بن دسمان شداد. (2019). تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي. مجلة القراءة والمعرفة، 19(215)، 129-160.
- 14- قرادي، حسن إبراهيم والهاجري، عبد العزيز. (2023). تحسين نظام الإشراف التربوي في ضوء عمليات التعليم والتعلم. بحوث، 3(6)، 108-202.
- 15- قدوري، هندية نزيه عبدالحفيظ. (2019) أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة تجديد وتمكين. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع 14، 105 - 126.
- 16- آل ناجي، محمد عبد الله. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية نظرياً وممارسات في المملكة العربية السعودية (ط7). رفد للاستشارات الإدارية والتربوية.
- 17- المهيدلي، ريم المهيدلي، اليامي، هادية اليامي، الخلف، البندري الخلف، الرشيد، بدرية الرشيد. (2024). اسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس) من وجهة نظر المعلمات. مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والمجتمع، (107)، 151-175.
- 18- وزارة التعليم. (2024). الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة. الإصدار الأول.
- 19- وزارة التعليم. (2024). الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم.
- 20- <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmissiongoals.aspx>
- 21- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). الاختبارات الوطنية "نافس". <https://nafs.etc.gov.sa>
- 22- موقع وزارة التعليم العالي في دولة قطر (<https://www.edu.gov.qa/ar/Content/CompetencesEducationalGuidance>)
- 23- Mahfooz, S. B., & Hovde, K. (2010). Supervision of primary and secondary education: A five-country comparison.