# دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض

# The Role of the Developed Supervisory Model in Achieving School Excellence from the Perspective of Education Office Directors in Riyadh City


إعداد

**تهاني راشد سعد بن دوخي**

**Tehani Rashid Saad Bin Dokhi**

**دلال عبد الله المعنز**

**Dalal Abdullah Al-Munez**

**منيرة حمد الغانم**

**Muneera Hamad Al-Ghanem**

**ماجستيرالإدارة التربوية - وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية**



***Doi: 10.21608/jasep.2025.423369***

**استلام البحث : ١٨ / ٢ /٢٠٢٥**

**قبول النشـــر: ١٥ / ٣ / ٢٠٢٥**

دوخي، تهاني راشد سعد والمعنز، دلال عبد الله و الغانم، منيرة حمد (٢٠٢٥). دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٩(٤٨)، ١٣٣ – ١٧٢.

***http://jasep.journals.ekb.eg***

## دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي في مجالاته المختلفة، والتي تشمل جودة التدريس، نواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني للمعلمين، وإدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه هذا النموذج .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على (٢٥٧) مديرة من مكاتب التعليم في مدينة الرياض، بنسبة ٥٦% من إجمالي المجتمع المستهدف، وأظهرت النتائج أن دور النموذج الإشرافي في تحقيق التميز المدرسي جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث حصل مجال جودة التدريس على أعلى درجة، يليه نواتج التعلم، التطوير المهني، الأنشطة والإرشاد الطلابي، ثم إدارة التميز المدرسي .كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تؤثر على تطبيق النموذج الإشرافي المحدث، أبرزها ضعف التحفيز لدى الكوادر التعليمية، ضغوط العمل الزائدة، غياب الدعم التقني، والتفاوت في الإمكانيات بين المدارس. ولم يكن هناك تأثير كبير لنقص الوعي بأهداف النموذج، نظراً لجهود وزارة التعليم في التوعية والتدريب، وتوصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية متخصصة للمعلمين، تعزيز الحوافز للكوادر التعليمية، وتحسين البنية التحتية التقنية، ودعم الابتكار في إدارة الموارد المدرسية لضمان تحقيق التميز المدرسي بشكل مستدام.

**الكلمات المفتاحية:** النموذج الإشرافي المحدث، التميز المدرسي، جودة التدريس، نواتج التعلم، الأنشطة المدرسية، الإرشاد الطلابي، التطوير المهني، إدارة التميز.

**Abstract:**

This study aimed to identify the role of the updated supervisory model in achieving school excellence across various domains, including teaching quality, learning outcomes, activity support and student guidance, professional development for teachers, and school excellence management and continuous improvement. additionally, it sought to determine the challenges facing this model. the study adopted a descriptive survey methodology, applying a questionnaire to 257 education office directors in Riyadh, representing 56% of the target population.



ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

the results indicated that the role of the updated supervisory model in achieving school excellence ranged from moderate to high. the teaching quality domain received the highest score, followed by learning outcomes, professional development, student guidance and activities, and finally school excellence management. the study also identified key challenges affecting the implementation of the model, including lack of motivation among educational staff, excessive workload, absence of technical support, and disparities in school resources. however, lack of awareness of the model's objectives did not significantly impact its implementation, due to the ministry of education's efforts in training and awareness programs. the study recommends developing specialized training programs for teachers, enhancing incentives for educational staff, improving technical infrastructure, and promoting innovation in resource management to ensure sustainable school excellence.

**keywords:** updated supervisory model, school excellence, teaching quality, learning outcomes, school activities, student guidance, professional development, excellence management.

**المقدمة:**

تمثل الممارسات الإشرافية أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات التعليمية من خلال تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة العملية التعليمية، فهي تسهم في توجيه المعلمين نحو استخدام أساليب تدريس مبتكرة وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لتطوير أدائهم، كما تدعم التنمية المهنية للعاملين في التعليم عبر برامج تدريبية تسهم في تعزيز مهاراتهم وقدراتهم، كما تساعد الممارسات الإشرافية بناء بيئة تعليمية إيجابية تعزز التعاون وتحفز الابتكار، فهي الأداة الفاعلة لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات التعليمية، وتسهم في قيادة التحسين المستمر وضمان تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل مستدام.

وتولي المملكة العربية السعودية اهتماما كبيرا بتطوير قطاع التعليم باعتباره أساس لبناء مستقبل الوطن وتحقيق رؤية ٢٠٣٠، ولتحقيق هذا الهدف تم أنشأت



ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي **"تميز"** لتعزيز جودة التعليم ورفع كفاءة المدارس بما يتماشى مع المعايير العالمية، حيث يهدف إلى تقويم الأداء المدرسي ودعم تحقيق التميز من خلال تطبيق أدوات ومعايير دقيقة تُسهم في تحسين مخرجات التعليم، كما يسعى إلى تمكين المدارس من تبني أفضل الممارسات التي تعزز الابتكار والإبداع، ويعد المركز خطوة نحو بناء نظام تعليمي يعزز التنافسية في مجال التعليم على المستوى المحلي والدولي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣).

وقد أشارت نتائج دراسة كومار دال Kumar Dhal (2021) إلى أنه يجب تقديم نموذج اشرافي يتم من خلاله، تقييم الجودة المدرسية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسات التعليمية، من أهم المجالات التي يجب تقييمها من خلال النموذج لتحقيق الجودة الشاملة البيئة المدرسية، وأهداف ونواتج التعلم، والقيادة المدرسية، والموارد البشرية، كما اكدت الدراسة على أهمية مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التقويم لتحقيق التحسين المستمر، وتسلط الضوء على دور المقيم في تطوير المدارس.

ويعد التميز المدرسي هي السبيل الى تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في المدارس، وان هذا الامر يتطلب تبني نمط اداري يحقق الطموحات ويحقق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية والتربوية، ويجب ان يتبنى نمط التميز المدرسي التنافسي (كشوب، ٢٠٢٣). يعد التميز المدرسي نمط فكر اداري ضروري للاستمرار والبقاء، وان المؤسسات التربوية المتميزة تسعى دائما الى ترجمة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية الى واقع ملموس كم اجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها الى دعم وتشجيع تميزها وابداعها (كنعانة،٢٠٢٣).

وترى الباحثات أن إطلاق وزارة التعليم السعودية للإصدار الثاني من النموذج الإشرافي المحدث يمثل نقلة نوعية في تحسين استقلالية المدارس وتحقيق التميز المدرسي، حيث يمكن هذا النموذج المدرسة من العمل كوحدة تعليمية متكاملة، قادرة على تقييم أدائها بشكل مستمر وتنفيذ ممارسات إشرافية داخلية فعالة، كما يعزز التركيز على تحسين جودة التعليم من خلال تشجيع القيادة المدرسية على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، ويسهم النموذج في تمكين المعلمين ودعم التطوير المهني، مما ينعكس إيجابيًا على نواتج التعلم. وتؤكد الباحثات على أهمية هذا التوجه في بناء نظام تعليمي مستدام يدعم رؤية المملكة "٢٠٣٠".

كذلك يركز الإصدار الثاني من النموذج الإشرافي المحدث لعام ١٤٤٦هـ على توفير بيئة تعليمية تتسم بالكفاءة والابتكار لتحقيق التميز المدرسي، وتمكين المدارس من تنفيذ ممارسات إشرافية ذاتية تهدف إلى تحسين الأداء التعليمي


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

والإداري، وتشمل هذه الممارسات محاور أساسية، مثل جودة التدريس، ونواتج التعلم، والتوجيه الطلابي، والأنشطة المدرسية، كذلك يعمل النموذج على تعزيز استقلالية المدارس في تحديد احتياجاتها وتطوير خططها التحسينية بناءً على البيانات وتحليل الأداء، مما يضمن تركيز الجهود على المجالات ذات الأولوية، كما يدعم تطوير قدرات المعلمين والإداريين من خلال مجتمعات التعلم المهني وبرامج التدريب المستمرة (النموذج الاشرافي في ضوء تمكين المدارس المحدث،١٤٤٦).

وقد اختارت الباحثات هذا الموضوع انطلاقًا من إدراكهن لأهمية تقييم دور الممارسات الإشرافية المحدثة على تحسين جودة التعليم، ودور النموذج الإشرافي المحدث كإطار حديث يسعى إلى تمكين المدارس من تحقيق مستويات متقدمة من التميز المدرسي، وتم اختيار مديرات مكاتب التعليم كعينة للدراسة؛ حيث تبرز وجهة نظرهن كعامل رئيسي لفهم فعالية هذا النموذج، ونظراً لدورهن المحوري في تطبيق السياسات الإشرافية، والإشراف على جودة الأداء المدرسي.

**مشكلة الدراسة:**

يعد تقييم دور نموذج دعم التميز المؤسسي، خطوة أساسية لضمان فعاليته في تحسين الأداء المؤسسي للمدارس، حيث يساعد هذا التقييم في فهم مدى توافق النموذج مع احتياجات المدارس ويوفر رؤى حول كيفية تطوير وتحسين العمليات والإجراءات لتحقيق التميز المدرسي، كذلك من خلال هذا التقييم، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق النموذج، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية للمدارس في التميز المدرسي، ومن هذا المنطلق جاء إحساس الباحثات بمشكلة الدراسة الحالية واختيارهم لموضوع الدراسة.

ويأتي تنظيم وزارة التعليم للملتقى الوطني للتميز المدرسي "تميز ٢٠٢٤" كمنصة استراتيجية، تهدف إلى تعزيز النقاش حول مفاهيم التميز المدرسي، وتقديم النموذج الإشرافي المحدث كأداة داعمة لتحقيق التميز المدرسي، حيث يسعى هذا النموذج إلى معالجة الفجوات في الكفاءة والجودة، من خلال التركيز على تطبيق المدارس أساليب إشرافية مبتكرة ومتكاملة، كما يسهم الملتقى في توحيد الجهود بين الخبراء التربويين وصناع القرار لتبادل الخبرات، ما يعزز من فرص تبني النموذج الجديد وتكييفه لتحقيق أهداف التميز المؤسسي (الملتقى الوطني للتميز المدرسي،٢٠٢٤). وهذا ما يعكس الأهمية الكبرى التي توليها وزارة التعليم لمفهوم التميز المؤسسي على المستوى الوطني، وهو ما دفع الباحثات إلى لاختيار موضوع الدراسة الحالية بهدف المساهمة في دعم النموذج الاشرافي.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

كذلك تتجلى مشكلة الدراسة في التحديات المستمرة التي تواجه المدارس لتحقيق معايير التقويم والتميز المدرسي في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات المحلية وجود صعوبات في تطبيق معايير التميز المؤسسي بالمدارس، مثل ما توصلت إليه دراسة (الفريدي،٢٠١٦؛ الدود،٢٠٢٠؛ الغامدي،٢٠٢٣Alghamdi et al ؛ المحيا وآخرون،٢٠٢٤)، ومن أبرز هذه التحديات كثرة الأعباء على مديري المدارس، قلة الدورات التدريبية في مجال التميز، وعدم تبني ادارة الجودة وقياس الأداء، ومحدودية الصلاحيات الإدارية، وكثرة التنقلات الإدارية لمنسوبي المدارس، والهيكل الإداري التنظيمي لا يغطي كافة احتياجات المدرسة، وانخفاض المشاركة المجتمعية، وضعف التأهيل لتطبيق ادارة التميز المؤسسي.

كذلك تتضح مشكلة الدراسة من خلال ما توصلت له نتائج دراسة الدبيكل (٢٠٢٤) حيث جاءت بان جاهزية المدارس الثانوية الأهلية لتطبيق معايير مشروع التقويم والتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة، وجاء ترتيبها من حيث درجة جاهزيتها، مجال الإدارة المدرسية، ومجال نواتج التعلم، ثم مجال التعليم والتعلم، ودراسة الغامدي وآخرون (٢٠٢٣) Alghamdi et al التي أكدت نتائجها أن توفر معايير التقويم المدرسي بدرجة متوسطة بالمدارس، وأن لها تأثير على مجموعة من المعايير كالأداء الأكاديمي ونواتج التعليم، والقيادة المدرسية، والبيئة المدرسية، التعليم والتعلم، وإستراتيجيات التدريس والتعلم. وهذه النتائج تشير إلى وجود فجوة في تحقيق الأداء المثالي المتوقع للتميز المدرسي، وهذا ما يؤكد ضرورة إعداد الدراسة الحالية.

ومن أبرز الشواهد على مشكلة الدراسة ما تمتلكه الباحثات من خبرة عملية ومهنية واسعة في مجال الإشراف التربوي، حيث أسهمت ممارساتهن اليومية ومتابعتهن الميدانية للمدارس، في الكشف عن التحديات التي تواجه تحقيق التميز المدرسي، وقد أكدت خبراتهن على الأهمية الكبيرة لدور النموذج الإشرافي المحدث كأداة لتحسين الأداء المدرسي وتحسين معايير التميز المدرسي، وتأتي هذه الخبرة كعامل داعم يعكس عمق مشكلة الدراسة ويعزز من أهمية تناولها بالبحث والدراسة، كما أن الملاحظات الميدانية تؤكد الحاجة إلى تطوير ممارسات إشرافية يتم من خلالها التغلب على التحديات.

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة الحالية من خلال تناول دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من خلال مجموعة من المجالات هي (جودة التدريس ونواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

للمعلمين، إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر) وذلك من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض.

وباستقراء ما سبق يمكن توضيح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟**

**أسئلة الدراسة:**

١. ما دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي بمجالاته (جودة التدريس ونواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني للمعلمين، إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر) من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟

٢. ما التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟

**أهداف الدراسة:**

١. التعرف على دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي بمجالاته (جودة التدريس ونواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني للمعلمين، إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر).

٢. تحديد أهم التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي.

**أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية الدراسة من جانبين؛ أحدهما نظري والآخر تطبيقي على النحو التالي:

**أولاً: الأهمية النظرية.**

- تساهم الدراسة في إضافة معرفة جديدة حول دعم النموذج الإشرافي المحدث للتميز المدرسي، وهي تعد إضافة جديدة للأدبيات العربية والسعودية، فعلى حد علم الباحثات هي الدراسة الأولى التي تناولت النموذج المحدث.
- تقدم الدراسة فهماً أعمق لكيفية تكامل النماذج الإشرافية مع استراتيجيات التميز المدرسي، مما يساهم في إثراء الأدبيات التربوية، ويعزز من الأدبيات الأكاديمية في مجال التعليم.
- فتح مجالات البحث المستقبلية، بتوفر الدراسة أساسا للبحوث المستقبلية التي قد تركز على تحسين النماذج الإشرافية وتوسيع تأثيراتها على مستويات مختلفة من النظام التعليمي.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**ثانيًا: الأهمية التطبيقية:**

- توفر الدراسة معلومات قيمة من خلال نتائجها وتوصياتها، لصناع القرار بوزارة التعليم، ومديرات مكاتب التعليم، لتطوير ممارسات إشرافية تساهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز التميز في المدارس
- تساهم الدراسة في تطوير ممارسات إشرافية أكثر فاعلية تساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي للمعلمين وبالتالي تحسين جودة التعليم.
- تساهم الدراسة في تقديم رؤى تطبيقية لكيفية دعم التميز المدرسي من خلال النموذج الاشرافي المحدث لعام ١٤٤٦هـ، مما يساهم في تحسين البيئة المدرسية بشكل عام.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة الحالية على دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي بمجالاته (جودة التدريس ونواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني للمعلمين، إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر) والتحديات التي تواجهه، من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة الحالية على مديرات مكاتب التعليم بالرياض.
- **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٦/٢٠٢٥هـ.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الحالية في مكاتب التعليم بالرياض.

**مصطلحات الدراسة:**

**١. النموذج الاشرافي:**

- **عرفه المحيا وآخرون (٢٠٢٤، ٣٥٥) بانه:** " إطار عمل للإشراف التربوي يرتكز على المساندة والدعم في تحسين وتطوير أداء المدارس لتحقيق تمكين المدرسة بتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية، يتم من خلاله تطوير منظومة التعليم والذي يتضمن العمليات المقترحة لتوجيه الدعم والمساندة للمدارس وفق مستويات الأداء".
- **وتعرفه الباحثات اجرائيا بانه:** طار تنظيمي ومنهجي يهدف إلى تمكين المدرسة كوحدة تعليمية متكاملة، قادرة على أداء دورها الإشرافي والتعليمي بشكل مستقل، ويركز على تعزيز دور المشرفين التربويين في دعم المدارس وتوجيهها نحو التميز المدرسي، من خلال تقديم استشارات وتوجيهات مهنية تستند إلى بيانات


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

دقيقة، وتوفير الدعم الفني والإداري المناسب للمدارس وفقا لاحتياجاتها الخاصة، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء التعليمي داخل المدارس.

**٢. التميز المدرسي:**

- **عرفه كنعانة (٢٠٢٤، ١٠) بانه**: "مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتم القيام بها داخل المؤسسة والتي تهدف الى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة عالية، والصول الى ادار المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والمعلمين في المؤسسة، ويختلف باختلاف قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الاتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها مما يجعلها تتسم بالتفوق والتفرد عن مثيلاتها وقدراتها على تحقيق الميزة التنافسية".
- **وتعرفه الباحثات اجرائيا بانه**: هو قدرة المدرسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء في المجالات الإشرافية الأساسية (جودة التدريس ونواتج التعلم، الأنشطة المدرسية، التوجيه الطلابي، والتطوير المهني للمعلمين)، من خلال تخطيط وتنفيذ ممارسات إشرافية ذاتية فعالة مدعومة بتقويم دوري وتحسين مستمر، وبما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفق معايير التقويم المدرسي ومؤشراته، وتحقيق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تعزز من قدرات الطلبة والمعلمين.

**ثانيا: الإطار النظري.**

**النموذج الإشرافي المحدث وتحقيق التميز المدرسي**

- **مجلات النموذج الاشرافي المطور:**

ذكر النموذج الاشرافي المطور في ضوء تمكين المدارس (٢٠٢٥، ١٢) خمس مجالات اشرافية يمكن توضيحها كالتالي:

- نواتج التعلم: يتم من خلالها تحليل نتائج التعلم لتحديد نقاط القوة والضعف وأسباب تدني المستوى، مع إشراك أولياء الأمور في دعم تعلم أبنائهم، واستخدام أساليب متنوعة مثل التقويم التكويني، وتعزيز التفكير الناقد والإبداعي لرفع مستوى التعلم.
- الأنشطة المدرسية: تقوم ربط الأنشطة بالأهداف التعليمية وتعزيز مهارات وقدرات الطلاب من خلال برامج صفية وغير صفية، وتشجيع الشراكة مع الأسرة والمجتمع لضمان تكامل الأنشطة مع العملية التعليمية.
- التدريس: يتم من خلاله التخطيط الجيد للدروس، وتوظيف استراتيجيات تدريس متنوعة تتناسب مع احتياجات الطلاب المختلفة، واستخدام الوسائل التقنية، وإدارة الوقت بفاعلية، وتطبيق أساليب التقويم المناسبة لتحسين مخرجات التعلم.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- التطوير المهني للمعلمين: توفير برامج تدريبية فردية وجماعية، وتنظيم حلقات نقاش وزيارات ميدانية لتعزيز تبادل الخبرات، وتشجيع التأمل الذاتي، ومجتمعات التعلم المهنية لتطوير الأداء التعليمي بشكل مستمر.
- التوجيه الطلابي: توجيه الطلاب وتعزيز القيم الإسلامية والانتماء الوطني والتنوع الثقافي، ودعم الصحة النفسية والاجتماعية للطلاب من خلال برامج تحفيزية تعزز دافعيتهم للتعلم.
- **مراحل تقديم خدمات دعم التميز المدرسي.**

ذكر النموذج الاشرافي المطور في ضوء تمكين المدارس (٢٠٢٥، ١٦) مراحل تقديم خدمات دعم التميز المدرسي يمكن توضيحها كالتالي:

١) تصنيف المدارس وفق مستويات الأداء: تصنف المدارس إلى أربع فئات :التهيئة، الانطلاق، التقدم، والتميز، بناءً على نتائج التقويم المدرسي، ويتم تقديم خدمات دعم التميز وفقًا لمستوى المدرسة، حيث تتلقى المدارس الأقل أداءً دعماً أكثر تفصيلاً.

٢) تحديد احتياج المدارس للدعم: تحليل واقع المدارس بناءً على نتائج التقويم المدرسي (ذاتي/خارجي)، وحصر المجالات الإشرافية التي تحتاج إلى تحسين، سواء في التدريس، نواتج التعلم، الأنشطة المدرسية، أو التوجيه الطلابي.

٣) بناء خطة دعم التميز المدرسي: إعداد خطة تحسين تستهدف مجالات الضعف، تشمل خططًا مكثفة للمدارس ذات الأداء المنخفض، وتوزيع المشرفين التربويين على المدارس وفق احتياجاتها لضمان تنفيذ الدعم بفاعلية.

٤) تنفيذ خطة تحسين الأداء المدرسي: تطبيق استراتيجيات إشرافية لدعم المدارس في تحسين مجالاتها الإشرافية والتعليمية، وتقديم الاستشارات التربوية والتخصصية من قبل المشرفين التربويين لضمان تحقيق التحسين المطلوب.

٥) متابعة تنفيذ خدمات دعم التميز المدرسي: إجراء مراجعات دورية للخطة للتأكد من فاعلية التنفيذ، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة للمدارس والمشرفين، وقياس رضا المدارس عن خدمات دعم التميز، وضمان جودة التطبيق والالتزام بالموجهات الإشرافية.

٦) تقييم وتحسين خدمات دعم التميز المدرسي: تحليل أثر الدعم المقدم من خلال مؤشرات التقويم المدرسي، ومراجعة نتائج الأداء المدرسي لتحسين عمليات الدعم المستقبلية، وتعزيز ابتكار الممارسات الإشرافية في المدارس المتميزة، وتوجيهها لتقديم الاستشارات للمدارس.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وترى الباحثات أن النموذج الإشرافي المطور في ضوء تمكين المدارس يسهم في تحسين الأداء المدرسي من خلال التركيز على جودة التدريس ونواتج التعلم، والتحديات المرتبطة بتطبيق النموذج، مثل الحاجة إلى دعم أكبر في مجالات التوجيه الطلابي والأنشطة المدرسية، تتطلب مزيد من الجهود لتفعيلها بفعالية، كما أن مراحل تقديم خدمات دعم التميز المدرسي توفر آلية واضحة لتوجيه الدعم المناسب للمدارس وفق احتياجاتها، مما يعزز من فرص التحسين، ولضمان نجاح النموذج.

وتعد إدارة التميز المؤسسي من أبرز الاتجاهات العالمية في تطوير المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها خاصة المدارس، فقد أصبح هذا المفهوم بما يتضمنه من فلسفة وعمليات، ركيزة أساسية في المجال التربوي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك إلى كونه مدخل شامل لجميع عناصر بناء المؤسسات التعليمية، مما يضمن تحقيق الترابط والتناغم بين مكوناتها المختلفة، كما يساهم في استثمار القدرات الأساسية للمؤسسة على أسس ثابتة تضمن لها التميز والتفوق في الأداء وتقديم خدمة تعليمية متميزة (الذهلي والجرايدة، ٢٠٢٢، ١٦٦).

ويساهم التميز المدرسي في تحقيق تحولات تعليمية ترفع من قدرة المجتمع على المشاركة الفاعلة، كما تساهم في غرس قيم المواطنة الصالحة والانتماء والديمقراطية لدى المتعلمين، بالإضافة إلى ذلك يعزز التميز المدرسي من قدرة المجتمع على تنمية أجيال قادرة على التعامل مع النظم المعقدة، التكنولوجيا المتقدمة، والمنافسة في عالم متغير باستمرار، لذا ينادي المتخصصون والمهتمون بالمجال التعليمي بضرورة تطبيق التميز المدرسي في المؤسسات التعليمية (العازمي وآخرون، ٢٠١٩، ١٣٢).

- **مفهوم التميز المدرسي**

يشير السليحات والشقران (٢٠٢١، ٥٧) إلى أن التميز المدرسي يتمثل في "التفوق والابتكار في أداء المدرسة مقارنة بالمدارس الأخرى المنافسة، من خلال تقديم أفضل وأهم الممارسات في مختلف الأنشطة والمهام، حيث يتم ذلك عبر وضع سياسات تركز على العاملين في المدرسة والمجتمع بشكل متوازن، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة".

والتميز المدرسي هو "عملية مدروسة ومؤثرة بشكل إيجابي، تمارسها قيادة المدرسة داخل بيئتها بهدف تحقيق التحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة المتميزة في جميع جوانبها ومخرجاتها، وبذلك تساهم في تعزيز العائد على المجتمع، مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات متميزة تحقق الأهداف الاستراتيجية" (عبد الرحمن، أبو سعدة، ودياب، ٢٠٢١).


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويعرف خلايلة وهاني (٢٠٢٤، ٢٠٥) التميز المدرسي على أنه "التفوق والابتكار في أداء المدرسة مقارنة بالمدارس الأخرى المنافسة، من خلال تقديم أفضل وأهم الممارسات في أنشطتها ومهامها. ويشمل ذلك وضع سياسات تركز على العاملين في المدرسة والمجتمع بشكل متوازن ".

- **معايير التميز المدرسي**

حدد المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي (تميز) التابع لهيئة تقويم التعليم ٦٨ مؤشراً لقياس التميز المدرسي، والتي يتم من خلالها تنفيذ عملية التقويم في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. كما تقوم وزارة التربية والتعليم بتقييم مدارس التعليم العام سنوياً وفقًا للإطار الذي تضعه الهيئة، والذي يتضمن أربع مجالات أساسية: تقويم القيادة المدرسية، التعليم والتعلم المدرسي، نواتج التعلم، والبيئة المدرسية (الوطن، ٢٠١٩).

ويتكون نظام التقويم من مرحلتين رئيسيتين؛ الأولى تعتمد على التقويم الذاتي، حيث يتم تنفيذه بواسطة فريق من داخل المدرسة تحت إشراف المدير، وتقوم المدرسة من خلالها باتباع إجراءات للتأكد من جودة التعليم وفقاً للمعايير المعتمدة. أما المرحلة الثانية فهي التقويم الخارجي، الذي ينفذه فريق تقويم خارجي معتمد من الهيئة، للتحقق من جودة التعليم (الوطن، ٢٠١٩).

ويشمل مشروع القياس والتقويم للمدارس مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى عدد من المؤشرات، وهي كما يلي (الصبحي وباداود، ٢٠٢٢، ٨):

- **مجال القيادة المدرسية:** يقيم التقويم القيادة المدرسية عبر ٢٧ مقياسًا تعتمد على ٤ معايير التخطيط الثقافي والتنظيمي، وقيادة العملية التعليمية، والمجتمع المدرسي، والتطوير المؤسسي
- **مجال التعليم والتعلم:** يقيم التقويم مستوى التعليم والتعلم في المدرسة عبر ١٩ مقياسًا تشمل ٤ معايير تهيئة بيانات التعليم، وبناء خبرات التعليم، وتقويم التعليم، والتطوير الشخصي للمعلمين
- **مجال نواتج التعلم:** يقيم التقويم مستوى نواتج التعلم في المدرسة عبر ١٥ مقياسًا تعتمد على معيارين رئيسيين هما: الإنجاز التعليمي، والتطوير الشخصي والاجتماعي
- **مجال البيئة المدرسية:** يقيم التقويم البيئة المدرسية من خلال ٧ مؤشرات تعتمد على معيارين هما: المبنى المدرسي، والأمن والسلامة في المدرسة.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وترى الباحثات أنه في ضوء ما سبق يعتبر التقويم المدرسي عملية أساسية تهدف إلى قياس وتحسين جودة التعليم في المدارس من خلال مجموعة من المعايير المحددة التي تغطي مختلف جوانب العملية التعليمية، فمن خلال هذه المعايير، يتم تحديد نقاط القوة والضعف في القيادة المدرسية، التعليم والتعلم، نواتج التعلم، والبيئة المدرسية، مما يساعد على وضع استراتيجيات لتطوير الأداء وتحقيق التميز.

- **العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المدرسي.**

يتطلب تحقيق التميز المدرسي تكاملًا بين عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر في تطوير العملية التعليمية، وتعتبر القيادة المدرسية الفعالة، جودة التعليم والتعلم، البيئة المدرسية المناسبة، والعلاقة مع المجتمع المحلي من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المدرسي، وفيما يلي نستعرض العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق التميز المدرسي كما جاءت في كنعانة (٢٠٢٣، ٣١-٣٣):

**١) القيادة المدرسية:**

تعد القيادة المدرسية من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المدرسي، حيث تلعب القيادة الفعالة دورًا حاسمًا في وضع الرؤية الاستراتيجية للمدرسة وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها، فالقائد المدرسي الناجح هو الذي يمتلك القدرة على تحفيز المعلمين، وتوجيههم نحو تحسين أدائهم المهني، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، ولذا فإنه من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية، وتوفير الدعم اللازم للمعلمين، وتنفيذ خطط تطويرية متكاملة، تساهم القيادة في تحسين جودة التعليم والرفع من مستوى التميز المدرسي.

**٢) التعليم والتعلم**

التعليم والتعلم هما الركيزتان الأساسيتان في عملية التميز المدرسي، حيث يتطلب تحسين جودة التعليم اتباع أساليب تدريس مبتكرة تتناسب مع احتياجات الطلاب وتواكب التغيرات التكنولوجية، ولذلك تسعى المدارس المتميزة إلى تطبيق استراتيجيات تعليمية متطورة مثل التعليم التفاعلي، الذي يشجع الطلاب على التفكير النقدي ويزيد من تفاعلهم في الصفوف الدراسية.

**٣) البيئة المدرسية**

تعد البيئة المدرسية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المدرسي، حيث إن وجود بيئة تعليمية آمنة، صحية، ومهيأة بشكل مناسب يعزز من قدرة الطلاب والمعلمين على الأداء بشكل متميز، فوجود فصول دراسية مجهزة بشكل جيد، بالإضافة إلى مرافق مدرسية ملائمة، يشجع على عملية التعلم ويزيد من تركيز الطلاب على تحصيل المعرفة، كما أن البيئة المدرسية الجيدة تساهم في رفع الروح


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المعنوية لكل من الطلاب والمعلمين، حيث تعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المدرسة.

**٤) المجتمع المحلي**

تمثل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي أحد العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المدرسي، حيث إن التعاون بين المدرسة والمجتمع يساهم في تحسين الأداء المدرسي، إذ يمكن للمجتمع المحلي أن يقدم الدعم اللازم للمدرسة من خلال تقديم الموارد، والفرص المجتمعية التي تساهم في تعزيز المناهج الدراسية والأنشطة الطلابية، وبما أن المجتمع يمثل جزء كبير من البيئة التعليمية، فإن مشاركة الأهالي وأفراد المجتمع في الأنشطة المدرسية تساهم في تحقيق بيئة تعليمية غنية وملهمة.

وبالإضافة إلى العوامل السابقة، أشارت الفارسية (٢٠٢٢) إلى مجموعة أخرى تعد ضرورية لتحقيق التميز المدرسي، وهذه العوامل هي (ص ٥٣-٥٤):

١. نتائج أعمال المؤسسة، فالتميز المدرسي ينعكس في النتائج التي تحققها المدرسة، حيث يؤدي إلى التفوق في الأداء الأكاديمي والإداري، مما يعزز مكانة المدرسة بين المؤسسات التعليمية.
٢. التركيز على العملاء من معلمين وطلاب، فعلاقة مستدامة مع المعلمين والطلاب تساهم في تحسين الرضا والتفاعل، مما يرفع من جودة التعليم ويعزز من مستوى التميز المدرسي.
٣. القيادة وتناسق الأهداف، فالقيادة المدرسية القوية التي تتبع أهدافًا واضحة تسهم في تحقيق التميز، حيث يوجه القائد الجهود نحو تحسين الأداء بالتعاون مع المعلمين.
٤. الإدارة بالعمليات، فالإدارة الفعّالة التي تعتمد على العمليات المتكاملة والنظم المترابطة تساهم في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق التميز من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة.
٥. تطوير ومشاركة القوى البشرية، فالاستثمار في تطوير مهارات المعلمين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين مستوى الأداء المدرسي ويعزز من التميز.
٦. التعلم المستمر والابتكار والتجديد، فتشجيع التعلم المستمر واستخدام الابتكار في التدريس والإدارة يساهم في التكيف مع التغيرات، مما يعزز التميز المدرسي ويطور جودة التعليم.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٧. تنمية علاقة الشراكة والتحالف، فالتعاون مع المجتمع المحلي والمؤسسات الخارجية يساهم في دعم المدرسة بالموارد اللازمة، مما يعزز من قدراتها التعليمية ويزيد من فرص التميز.
٨. المسؤولية الاجتماعية، فاستجابة المدرسة لتوقعات أصحاب المصالح والمجتمع يعزز من دور المدرسة في التنمية المجتمعية ويؤدي إلى مخرجات تعليمية متميزة.

وترى الباحثات أن تحقيق التميز المدرسي يعتمد بشكل كبير على تفاعل العوامل المختلفة التي تؤثر في العملية التعليمية، فالقيادة المدرسية الفعّالة توفر التوجيه والرؤية الاستراتيجية، بينما يساهم التعليم والتعلم في تحسين جودة المخرجات التعليمية، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة المدرسية المناسبة تهيئ الظروف المثالية للإبداع والابتكار، في حين أن الشراكة مع المجتمع المحلي تعزز من دعم المدرسة وتحقيق أهدافها.

- **دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي**

تعد الإدارة المدرسية الفعالة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق التميز المدرسي، حيث تتجلى هذه الإدارة في قدرتها على وضع استراتيجيات واضحة، تنظيم العمليات، وتوفير بيئة تعليمية محفزة. وفيما يلي نستعرض دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي كما جاءت في (شرف،٢٠٢٢، ٢٢-٢٣؛ خلايلة وهاني، ٢٠٢٤، ٢٠٠):

١) وضع الأهداف الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية: الإدارة المدرسية الفعالة تبدأ بوضع خطة استراتيجية شاملة تتضمن أهدافًا واضحة ومحددة تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم، وتقوم القيادة المدرسية بتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف وتحديد الأولويات التي تسهم في رفع مستوى أداء المدرسة وتحقيق التميز المؤسسي.
٢) تعزيز القيادة التربوية والمهنية: القيادة المدرسية تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز المعلمين وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار، مما يعزز التزامهم وإبداعهم، فالإدارة الفعالة تقدم بيئة عمل تحفز المعلمين على النمو المهني المستمر من خلال التدريب المستمر والفرص التعليمية.
٣) تطوير بيئة تعليمية تحفز على الإبداع والابتكار: تعمل القيادة المدرسية على توفير بيئة تعليمية تشجع على التفكير النقدي، الابتكار والإبداع لدى الطلاب والمعلمين على حد سواء. وتتضمن هذه البيئة تحديث الأساليب التعليمية


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

واستخدام التقنيات الحديثة في التدريس، مما يساهم في تحسين فعالية التعلم وتحقيق التميز الأكاديمي.

٤) إدارة الموارد البشرية بشكل فعال: الإدارة المدرسية تتولى تطوير مهارات المعلمين وموظفي المدرسة بشكل مستمر، مما يرفع من مستوى أداء العاملين. ومن خلال توفير فرص تدريبية متواصلة، تصبح المدرسة أكثر قدرة على مواكبة التغيرات والمتطلبات الحديثة في التعليم، مما يساهم في تحسين أداء الطلاب والارتقاء بالمؤسسة ككل.

٥) تنظيم العمليات التربوية والإدارية لتحقيق الكفاءة: القيادة المدرسية تعمل على تطبيق السياسات والإجراءات المدرسية بشكل منتظم، مما يضمن سير العمليات التربوية والإدارية.

٦) تحفيز المشاركة المجتمعية والشراكات الفعالة: الإدارة المدرسية تشجع على بناء شراكات مع المجتمع المحلي، مما يسهم في تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

٧) تفعيل دور التقويم والمراجعة المستمرة: القيادة المدرسية الفعالة لا تكتفي بتحقيق الأهداف، بل تقوم أيضًا بتقييم الأداء المدرسي بشكل دوري.

٨) إعداد وتنمية القيادات المستقبلية: القيادة المدرسية تعمل على تطوير وتدريب القيادات المستقبلية من المعلمين والإداريين داخل المدرسة.

وترى الباحثات أن الإدارة المدرسية الفعالة ليست مجرد مسؤولية إدارية، بل هي أساس لتحقيق التميز المدرسي على جميع الأصعدة، فالدور القيادي يتطلب قدرة على الابتكار، التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز جميع الأطراف داخل المدرسة للعمل كفريق واحد نحو تحقيق الأهداف التعليمية، كما تخلق القيادة المدرسية الفعالة بيئة تعليمية محفزة، تبني الثقة والالتزام بين المعلمين والطلاب، وتطور قدراتهم لمواكبة التغيرات السريعة في مجال التعليم.

- **تجربة المملكة العربية السعودية**

**أولًا: جائزة التعليم للتميز فئة التميز المدرسي.**

انطلقت جائزة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بنسختها الأولى في عام ٢٠٠٩، مستهدفة عدة فئات تعليمية، ثم تطورت الجائزة خلال مسيرتها حتى وصلت إلى آخر إصدار لها في الدورة ١٠ في عام ٢٠١٩، حيث تضمن ٣٢ معيارًا موزعة على ٩ مجالات ضمن فئة التميز المدرسي، وهذه المجالات هي (الزهراني، ٢٠٢١، ٣٩٣-٣٩٤):


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

١. مجال التخطيط والتنظيم: يتضمن هذا المجال بناء الخطط المدرسية وتنفيذها وتقويمها من أجل تحسين أداء المدرسة، كما يركز على تشكيل فرق العمل وتوزيع المهام والصلاحيات، إضافة إلى تحسين وحوسبة الإجراءات الإدارية.
٢. مجال قيادة العمليات: يعنى هذا المجال بإدارة الشكاوى والمقترحات من داخل المدرسة وخارجها، ويشمل أيضًا إدارة المخاطر لضمان بيئة مدرسية آمنة وفعالة.
٣. مجال التطوير المهني: يهدف إلى ترسيخ ثقافة التنمية المهنية بين العاملين، بالإضافة إلى بناء بيئة عمل تدعم النمو المهني المستمر.
٤. مجال إدارة الأداء المدرسي: يقيس أداء المدرسة ومنسوبيها وطلابها، مع متابعة نتائج الأعمال المتوقعة واحتياجات التحسين المستمر.
٥. مجال أخلاقيات المهنة: يركز على تعزيز بيئة عمل ذات ثقافة أخلاقية تعكس مهنة التعليم ودورها الحيوي في المجتمع، مع تعزيز الانتماء الوطني.
٦. مجال إدارة البيئة التعليمية: يشمل تطبيق الممارسات الفعالة في التدريس وتحسين البيئة التعليمية باستخدام الاستراتيجيات الحديثة.
٧. مجال إدارة الموارد: يهدف إلى ضبط إدارة الموارد البشرية والمالية لضمان كفاءة المدرسة.
٨. مجال المسؤولية المجتمعية: يعمل على بناء شراكات مجتمعية فعالة ونشر ثقافة العمل التطوعي في البيئة المدرسية.

**ثانيًا: البرنامج الوطني للتقويم والتصنيف والاعتماد المدرسي**

قام المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب في عام ٢٠١٩ بتطوير معايير وأدوات التقويم المدرسي لقياس أداء المدارس السعودية وضمان التقييم الذاتي للعمل المدرسي. وتشمل هذه المعايير ٤ مجالات رئيسية و١٢ معيارًا تم ذكرها سابقًا، وقد تم تصميمها بهدف دعم تطوير المدارس وتحقيق التميز في العملية التعليمية (الصبحي، ٢٠٢٢، ٨).

وقد أصدرت هيئة تقويم التعليم والتدريب النسخة الأولى من السجل الوطني للتميز المدرسي، الذي يوضح جهود الهيئة الرامية إلى تحسين جودة مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية والعالمية عبر "البرنامج الوطني للتقويم والتصنيف والاعتماد المدرسي"، وقد تم تطوير هذا البرنامج في إطار مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية، ووفق٦٥ لاستراتيجية الهيئة التي تهدف إلى "بناء نموذج سعودي عالي الأثر للجودة في التعليم والتدريب، رائد عالميًا، ومساهم في تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي". وبالتالي، يعد هذا النموذج بمثابة مرشد


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

رئيسي لرحلة تقويم التعليم والتدريب في المملكة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٤).

وتسعى الهيئة من خلال برنامجها للتقويم المدرسي إلى تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية، فضلاً عن تشجيع التنافسية الإيجابية التي تؤدي إلى استدامة التميز وتحسين الأداء المدرسي، إلى جانب اكتشاف فرص التحسين المستمر لضمان جودة التعليم العام وتحقيق مخرجات تعليمية عالية، ومن أبرز الأنشطة التي نظمتها الهيئة بالتعاون مع وزارة التعليم، الملتقى الوطني للتميز المدرسي الذي عقد في أكتوبر ٢٠٢٣، بحضور معالي وزير التعليم ومعالي رئيس مجلس إدارة هيئة تقويم التعليم والتدريب، وعدد من المسؤولين من القطاعين العام والخاص، وقد تم تكريم ٢٩٢ مدرسة متميزة من مختلف المناطق الإدارية في المملكة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٤).

ويشمل السجل الوطني للتميز المدرسي رؤية الهيئة وجهودها نحو التحول إلى الجودة، ويستعرض المرتكزات والتوجهات الأساسية في البرنامج الوطني للتقويم والتصنيف والاعتماد المدرسي التي تهدف إلى تحقيق استدامة التميز وتحسين أداء المدارس. كما يسلط الضوء على التنافسية بين المدارس ويحتفي بالمدارس المتميزة كنماذج يحتذى بها، ويستعرض قصص النجاح الملهمة لبعض الرواد في مجال التميز المدرسي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٤).

ويرى الباحثات أن هذه المبادرات تجعل من المملكة العربية السعودية نموذج ملهم في مجال التميز المدرسي، حيث تساهم في تحقيق بيئة تعليمية حيوية تركز على الابتكار، وتطوير القيادات التعليمية، وتحسين الأداء الأكاديمي، مما يساهم في رفعة النظام التعليمي في الدولة على المستوى العالمي.

**ثانيا: الدراسات السابقة والتعليق عليها.**

**دراسة كومار دال Kumar Dhal (2021)** هدفت الدراسة إلى توضيح معايير التقويم المدرسي التي يتم من خلالها تحقيق الجودة الشاملة بالمدارس الهندية، وذلك من خلال تطبيق نموذج تقييم يتم من خلاله إنشاء نظام مراقبة وتقييم فعال وعملي، اتبع الباحث المنهج الوصفي الاستقصائي، وتم استخدام مصادر المعلومات المختلفة أداة للدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم المجالات التي يجب تقييمها من خلال النموذج لتحقيق الجودة الشاملة البيئة المدرسية، وأهداف ونواتج التعلم، والقيادة المدرسية، والموارد البشرية حيت جاءت بدرجة متوسطة.

**دراسة كشوب (٢٠٢٣)** هدفت الدراسة إلى تعرف مستويات التميز المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين،


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وإن كانت هناك فروق دالة إحصائيا تبعا للمتغيرات (النوع والخبرة والمؤهل). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مع عينة عشوائية قوامها (٤١٥) معلما ومعلمة بنسبة بلغت (٧,٣٪) من أصل المجتمع البالغ (٥٦٧٢). ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى التميز المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار كان مرتفعا تبعا للمتوسط الحسابي الكلي لاستجابات إفراد العينة البالغ (٣,٨٧) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، وقد جاء بعد الخدمات المقدمة للمجتمع في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، يليه بعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وأخيرا بعد القيادة المتميزة بمتوسط حسابي (٣,٨٥).

**دراسة كنعانة (٢٠٢٣)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية وعلاقته بالتميز المدرسي، مع تقديم مقترحات تطويرية لتطبيق هذا المفهوم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي الوصفي، حيث تم تطوير ثلاث أدوات بحثية: استبانتان ومقابلة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، مكونة من ٣٨١ معلمًا، بالإضافة إلى عينة قصدية من ٢٥ مديرًا ومعلمًا للمقابلات. أبرز النتائج: جاء تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية بدرجة مرتفعة، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). حصل مستوى التميز المدرسي أيضًا على درجة مرتفعة، دون وجود فروق إحصائية تُعزى لنفس المتغيرات، وكشفت النتائج عن علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيًا بين دور مديري المدارس في تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية ومستوى التميز المدرسي.

**دراسة الدبيل (٢٠٢٤)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة جاهزية المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض في تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر المعلمات، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على ٣٠٢ معلمة. توصلت النتائج إلى أن جاهزية المدارس الثانوية الأهلية لتطبيق معايير التقويم والتميز جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٤٤). حصل مجال الإدارة المدرسية على أعلى درجة (٣.٩٩) بموافقة عالية، يليه مجال نواتج التعلم (٢.٩٨)، ثم مجال التعليم والتعلم (٢.٩٣) بموافقة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في تطبيق المعايير جاءت بدرجة متوسطة (٣.٤٠). توصي الدراسة بتعزيز الدعم الإداري والتربوي وتطوير استراتيجيات لتحسين ممارسات التقويم والتميز المدرسي.

**دراسة المحيا وآخرون (٢٠٢٤)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر مديرات المدارس في مدينة


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وشملت العينة جميع مديرات مدارس التعليم العام في الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٧٣) مديرة. أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور معايير تطبيق النموذج الإشرافي جاء بدرجة استجابة عالية. أما محور معوقات تطبيق النموذج الإشرافي، فقد حصل على درجة استجابة متوسطة. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. أشارت النتائج إلى وجود فروق لصالح المرحلة الابتدائية عند مقارنة تطبيق النموذج الإشرافي بين مراحل التعليم المختلفة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

**الاتفاق مع الدراسة الحالية**: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كنعانة (٢٠٢٣) ودراسة المحيا وآخرون (٢٠٢٤) في استخدام المنهج الوصفي المسحي لدراسة دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي. كما تتوافق مع دراسة كشوب (٢٠٢٣) في قياس مستويات التميز المدرسي ولكن من وجهة نظر المعلمين بدلاً من المديرات. كما أن جميع الدراسات تناولت موضوع التقويم، التميز المدرسي، أو الإشراف التربوي، مما يعكس أهمية هذه المجالات في تحسين جودة التعليم.

**الاختلاف عن الدراسة الحالية**: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة كومار دال (٢٠٢١) التي ركزت على معايير التقويم المدرسي في المدارس الهندية، بينما ركزت الدراسة الحالية على دور الإشراف التربوي في تحقيق التميز المدرسي في السعودية. كما أن دراسة الدبيكل (٢٠٢٤) تناولت جاهزية المدارس الأهلية في تطبيق معايير التميز، بينما تركز الدراسة الحالية على مديرات مكاتب التعليم وليس المدارس بشكل مباشر.

**الاستفادة من الدراسات السابقة:** تستفيد الدراسة الحالية من دراسة كشوب (٢٠٢٣) في تحليل العوامل التي تؤثر على التميز المدرسي من خلال تقييم دور القيادة المدرسية. كما أن دراسة المحيا وآخرون (٢٠٢٤) تقدم معلومات مفيدة عن تطبيق النموذج الإشرافي وتمكين المدرسة، مما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من دراسة كومار دال (٢٠٢١) في تطوير أدوات التقويم التي يمكن أن تساعد في قياس جودة الإشراف التربوي والتميز المدرسي.

**تميز الدراسة الحالية:** تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دور الإشراف التربوي في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم من خلال النموذج الاشرافي المطور لعام (٢٠٢٥)، وهو جانب لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بنفس الأسلوب.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**منهجية الدراسة وجراءتها:**

**منهج الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثات المنهج الوصفي المسحي؛ كونه الأكثر مناسبة للدراسة الحالية، ويعرف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج أسباب"(العساف، ١٤١٦، ١٩١).

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة الحالية من مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض والبالغ عددها (٤٦٨) مديرة بأربع مكاتب (طويق- الشفا- الملز- قرطبة)، وتم تعميم نشر الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل واعتبار ان عينة المجتمع هي نفس المجتمع واستجابة على الاستبانة عدد (٢٥٧) مديرة بنسبة ٥٦% من اجمالي المجتمع.

**جدول (١) توزيع افراد العينة حسب خصائصهم**

| المتغير | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| المؤهل العلمي | | |
| دكتوراة | ٢٦ | ١٠% |
| ماجستير | ٦٧ | ٢٦% |
| بكالوريوس | ١٦٤ | ٦٢% |
| الاجمالي | ٢٥٧ | ١٠٠% |
| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
| أقل من ٥ سنوات | ١٣ | ٥ |
| من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٢٣ | ٩ |
| ١٠ سنوات فأكثر | ٢٢١ | ٨٦ |
| الاجمالي | ٢٥٧ | ١٠٠% |
| اسم المكتب | التكرار | النسبة |
| طويق | ١٤٦ | ٥٧ |
| الملز | ٥٤ | ٢١ |
| الشفا | ٢٦ | ١٠ |
| قرطبة | ٣١ | ١٢ |
| الاجمالي | ٢٥٧ | ١٠٠% |

يوضح الجدول رقم (١): ان النسبة الأعلى من المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل بكالوريوس حيث بلغت (٦٢%)، والنسبة الأعلى من سنوات الخبرة من


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ذوي الخبرات أكثر من عشر سنوات بنسبة (٦٨%)، والنسبة الأعلى من العينة من مكتب طويق بنسبة (٥٧%). وتعزو الباحثات هذه النسب أن مؤهل المديرات وشروط هذا المنصب لا يقل عن بكالوريوس، وأن تتمتع بعدد سنوات خبرة كبيرة. وارتفاع معدل استجابة مكتب طويق لسهولة الوصول إلى العينة حيث أنه مقر عمل الباحثات.

**أداة الدراسة:**

تحقيقًا لأهداف الدراسة تمّ استخدام الاستبانة، لصياغة فقرات الاستبانة تم مراجعة الأدوات التي تم استخدامها مِن خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار الأداة الاستبانة.

بناء الاستبانة في صورتها الأوليَّة

القسم الأول: خصائص العينة (المؤهل، سنوات الخبرة، أسم المكتب).

القسم الثاني: ينقسم إلى محورين كالتالي:

**المحور الأول:** دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي.

- المجال الأول: جودة التدريس.
- المجال الثاني: نواتج التعلم.
- المجال الثالث: الأنشطة والتوجيه الطلابي.
- المجال الرابع: التطوير المهني للمعلمين.
- المجال الخامس: إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر.

**المحور الثاني:** التحديات التي تواجه تطبيق النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي.

**حساب صِدْق الاستبانة**

تم مِن خلال حساب الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

أ- **حساب الصِّدق الظاهري للاستبانة مِن خلال عَرْضِها على المحكمين**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (٣) من المحكمين ذوي الاختصاص بموضوع البحث، وذلك مِن أجل التحقق مِن صدق المحتوى؛ لإبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم على مجالات الاستبانة وفقراتها؛ مِن حيث الصياغة اللغوية والعلمية للفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، ولإجراء التعديلات المناسبة مِن حيث إعادة الصياغة والحذف.

**ب) حساب الصدق الداخلي للاستبانة (صدق الاتساق الداخلي)**

**حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين فقرات المحور الأول:**

المحور الأول: دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي.



ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**جدول (٢) معاملات الارتباط لمجالات دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي**

| المجال | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | ارتباط البعد بالمجال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جودة التدريس | ١ | **٠.٩٢ | ٣ | **٠.٨٣ | ٥ | **٠.٧٩ | **٠.٩٦ |
| | ٢ | **٠.٨٩ | ٤ | **٠.٩٩ | | | |
| نواتج التعلم | ١ | **٠.٨٧ | ٣ | **٠.٨١ | ٥ | **٠.٩٤ | **٠.٨٨ |
| | ٢ | **٠.٨٩ | ٤ | **٠.٩٨ | | | |
| الأنشطة والتوجيه الطلابي | ١ | **٠.٨٩ | ٣ | **٠.٧٦ | ٥ | **٠.٦٢ | **٠.٩١ |
| | ٢ | **٠.٧٠ | ٤ | **٠.٩٦ | | | |
| التطوير المهني للمعلمين | ١ | **٠.٨٧ | ٣ | **٠.٩٣ | ٥ | **٠.٩٩ | **٠.٩٨ |
| | ٢ | **٠.٨٥ | ٤ | **٠.٨٩ | | | |
| إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر | ١ | **٠.٨٨ | ٣ | **٠.٨٧ | ٥ | **٠.٨٧ | **٠.٨١ |
| | ٢ | **٠.٩٩ | ٤ | **٠.٩٨ | ٦ | **٠.٨٥ | |
| | ٧ | **٠.٨٩ | | | | | |

حساب معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني.

**جدول (٣) معاملات الارتباط التحديات التي تواجه تطبيق النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي**

| المحور | الفقرات | معامل الارتباط | الفقرات | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|
| التحديات التي تواجه تطبيق النموذج الإشرافي | ١ | **٠,٨٩ | ٦ | **٠,٧٨ |
| | ٢ | **٠,٧٨ | ٧ | **٠,٨٨ |
| | ٣ | **٠,٨٩ | ٨ | **٠,٩٩ |
| | ٤ | **٠.٩٨ | ٩ | **٠.٨٧ |
| | ٥ | **٠.٧٨ | ١٠ | **٠.٨٥ |

يتضح مِن خلال الجداول رقم (٢) و (٣) أن جميع الفقرات والمجالات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يعطي دلالةً على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، ومن ثم يعد ذلك مؤشر قوي على صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وعليه يمكن الوثوق في نتائجها وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

- **ثبات الاستبانة Reliability :**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α)، والجداول التالية توضح ذلك، على عينة عشوائية استطلاعية قوامها (ن=٢٦ مشرفة).


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

| المجالات | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|---|---|
| جودة التدريس | ٥ | ٠.٩٣ |
| نواتج التعلم | ٥ | ٠.٩٣ |
| الأنشطة والتوجيه الطلابي | ٥ | ٠.٨٥ |
| التطوير المهني للمعلمين | ٥ | ٠.٨٢ |
| إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر | ٧ | ٠.٩٣ |
| **المحور الأول: دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي** | **٢٧** | **٠.٩٧** |
| **المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق النموذج الإشرافي** | **١٠** | **٠.٩٧** |

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات العام لمحور دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي (٠.٩٧)، بينما بلغ معامل الثبات العام المحور الثاني التحديات التي تواجه تطبيق النموذج الإشرافي (٠.٩٧)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

- **أساليب المعالجة الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS) وفق الأساليب التالية:

لتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٣-١=٢)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس على طول الخلية الصحيح أي (٣/٢= ٠.٦٦) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (٥) مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة**

| الدرجة | الترميز | مدى الموافقة |
|---|---|---|
| منخفضة | ١ | من ١.٠ إلى ١.٦٦ |
| متوسطة | ٢ | من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣ |
| عالية | ٣ | من ٢.٣٤ إلى ٣ |

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من المحاور وكل فقرة من فقرات المحور.
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال معرفة درجة الارتباط بين فقرات الاستبيان، والمحور الذي تنتمي إليه.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- **عرض النتائج ومناقشتها:**

**نتيجة الإجابة عن السؤال الأول:** ما دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي بمجالاته (جودة التدريس ونواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني للمعلمين، إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر) من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول للاستبانة، دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي وذلك كالتالي:

**جدول (٦) مجالات النموذج الاشرافي**

| المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| جودة التدريس | ٢,٦٢ | ٠,٥١ | عالية | ١ |
| نواتج التعلم | ٢,٣٣ | ٠,٥٥ | متوسطة | ٢ |
| الأنشطة والتوجيه الطلابي | ٢,٢٢ | ٠,٦٠ | متوسطة | ٤ |
| التطوير المهني للمعلمين | ٢,٢٥ | ٠,٥٩ | متوسطة | ٣ |
| إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر | ٢,١٠ | ٠,٨٩ | متوسطة | ٥ |
| المتوسط العام لمحور الاول | ٢,٣١ | ٠,٤٨ | متوسطة | |

*المتوسط الحسابي من٣ درجات.

**يتضح من الجدول (٦) ما يلي**: موافقة أفراد عينة الدراسة من مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة متوسطة على مجالات النموذج الاشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي (جودة التدريس ونواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني للمعلمين، إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر)، وتبين أن ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كالتالي: مجال جودة التدريس ، بمتوسط حسابي (٢,٦٢) في المرتبة الاولى، وبدرجة عالية، يليها مجال نواتج التعلم، بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، في المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة، يليها مجال التطوير المهني للمعلمين، بمتوسط حسابي (٢,٢٥)، بالمرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطو، يليها مجال الأنشطة


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

والتوجيه الطلابي، بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، بالمرتبة الرابعة، وبدرجة متوسطة. يليها مجال إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر، بمتوسط حسابي (٢.١٠)، بالمرتبة الخامسة، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثات أن الدرجة الكلية للمجالات جاءت متوسطة أن النموذج الإشرافي المحدث لا يزال في مراحل تطبيقه الأولى، مما قد يؤثر على فاعلية تنفيذه بشكل كامل، كما أن المدارس والمشرفين بحاجة إلى مزيد من الوقت والتدريب لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق معاييره بكفاءة وتحقيق الأثر المرجو منه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة كومار دال Kumar Dhal (2021)، الدبيكل (٢٠٢٤)، حيث جاء بها تطبيق المجالات بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة كشوب (٢٠٢٣)، المحيا وآخرون (٢٠٢٤) حيث جاءت المجالات بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي شرح مفصل لمجالات لنموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي كما يلي:

- **المجال الأول: جودة التدريس.**

**جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال جودة التدريس**

| م | فقرات مجال جودة التدريس | المتوسط | الانحراف | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | يوجه المعلمات إلى استثمار وقت التدريس بفعالية لتحسين مخرجات التعلم. | ٢.٧٣ | ٠.٨٥ | ١ | عالية |
| ١ | يعزز التفكير الناقد والإبداعي لدى الطالبات من خلال تصميم أنشطة تعليمية محفزة. | ٢.٦٨ | ٠.٩٠ | ٢ | عالية |
| ٤ | يعزز بيئات التعلم الجاذبة لضمان تحقيق أهداف التدريس بشكل أفضل. | ٢.٤٠ | ١.٠٠ | ٣ | عالية |
| ٢ | يوظف التنوع في أساليب التدريس لملاءمة احتياجات الطالبات المختلفة. | ٢.٣٥ | ١.٠٤ | ٤ | عالية |
| ٥ | يحسن التعلم الذاتي لدى الطالبات عبر توفير موارد تعليمية مبتكرة ومتنوعة. | ٢.٣٣ | ١.٠٣ | ٥ | متوسطة |
| | المتوسط الكلي للمجال | ٢,٦٢ | ٠,٥١ | | عالية |

يوضح الجدول رقم(٧): ان هناك تقارب في درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال جودة التدريس ؛ حيث يشمل المجال (٥) فقرات، وجاءت استجابات عينة الدراسة على (٤) فقرات من المجال بدرجة موافقة عالية، وهي الفقرات (٣-١-٤-٢) على الترتيب، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.٥٣ إلى ٢.٧٣)،


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

والتي تشير إلى درجة موافقة عالية على فقرات المجال، في حين جاءت إجاباتهن فقرة واحده هي رقم (٥) من المجال بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي من (٢.٣٣)، هو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تشير إلى درجة موافقة متوسطة على أداة الدراسة. أن إجابات مفردات الدراسة على فقرات المجال كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام مجال جودة التدريس بلغ (٢.٦٢)، وتشير إلى درجة موافقة عالية. وتعزو الباحثات هذه الدرجة لمجال جودة التدريس حيث جاء بدرجة عالية، الى كفاءة المعلمات في التخطيط والتنفيذ، إضافة إلى استخدامهن استراتيجيات تدريس متنوعة تلبي احتياجات الطالبات، وتوظيف التقنيات الحديثة والتقويم المستمر ساعد في تحسين العملية التعليمية، ونعكس إيجابيا على نواتج التعلم.

جاءت الفقرة رقم (٣)، **" يوجه المعلمات إلى استثمار وقت التدريس بفعالية لتحسين مخرجات التعلم."** بمتوسط (٢.٧٣) في المرتبة الأولى، بدرجة عالية، وتعزو الباحثات ذلك إلى حرصهن على تنظيم الحصص بشكل جيد واستخدام أساليب تعليمية متنوعة تحسن فهم الطالبات، كما أن الاهتمام بإدارة الوقت والتفاعل الصفي ساهم في تحسين مخرجات التعلم بشكل واضح. وجاءت الفقرة رقم (٥)، **" يحسن التعلم الذاتي لدى الطالبات عبر توفير موارد تعليمية مبتكرة ومتنوعة"** بمتوسط (٢.٣٣) في المرتبة الاخيرة، بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثات ذلك إلى قلة الاعتماد على التعلم الذاتي مقارنة بالأساليب التقليدية في التدريس، أو ضعف تفعيل الموارد التعليمية المبتكرة أو قلة وعي الطالبات بأساليب التعلم المستقل من العوامل المؤثرة في هذا التقييم.

- **المجال الثاني: نواتج التعلم.**

**جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال نواتج التعلم**

| م | فقرات مجال نواتج التعلم | المتوسط | الانحراف | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | يحقق التكامل بين استراتيجيات التقويم لتحسين نواتج التعلم. | ٢.٤١ | ٠.٩٩ | ١ | عالية |
| ٣ | يعزز تحقيق الطالبات للمخرجات التعليمية المستهدفة وفقًا | ٢.٠١ | ٠.٩٦ | ٢ | متوسطة |
| ٢ | يشجع الطالبات على تحقيق التميز الأكاديمي من خلال تطوير | ٢.١٣ | ٠.٨٣ | ٣ | متوسطة |
| ١ | يشجع الطالبات على تحقيق التميز الأكاديمي من خلال تطوير | ٢.٢٥ | ٠.٩٩ | ٤ | متوسطة |
| ٤ | يعزز نواتج التعلم من خلال تطبيق معايير إشرافية لتحليل أداء الطالبات. | ١.٨٨ | ١.١٢ | ٥ | متوسطة |
| | **المتوسط الكلي للمجال** | ٢,٣٣ | ٠,٥٥ | **متوسطة** | |


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

يوضح الجدول رقم(٨): ان هناك تقارب في درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال نواتج التعلم؛ حيث يشمل المجال (٥) فقرات، وجاءت استجابات عينة الدراسة على (٤) فقرات من المجال بدرجة موافقة متوسطة، وهي الفقرات (٣-٢-١-٤) على الترتيب، حيث تراوحت موسطاتهم الحسابية من (١.٨٨ إلى ٢.٠١)، والتي تشير إلى درجة موافقة متوسطة على فقرات المجال، في حين جاءت إجاباتهن فقرة واحده هي رقم (٥) من المجال بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي من (٢.٤١)، هو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، كذلك إجابات مفردات الدراسة على فقرات المجال كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لمجال نواتج التعلم بلغ (٢,٣٣)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثات هذه الدرجة لمجال نواتج التعلم حيث جاء بدرجة متوسطة إلى وجود توازن بين تحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز مهارات التعلم الذاتي، وهذا يعكس جهود المعلمات في توفير بيئة تعلم تدعم الفهم والاستيعاب، مع إمكانية تطوير استراتيجيات إضافية لتعزيز استقلالية الطالبات في التعلم.

جاءت الفقرة رقم (٥)، **" يحقق التكامل بين استراتيجيات التقويم لتحسين نواتج التعلم."** بمتوسط (٢.٤١) في المرتبة الأولى، بدرجة عالية، وتعزو الباحثات ذلك إلى حرص المعلمات على تنويع استراتيجيات التقويم بما يتناسب مع احتياجات الطالبات، مما ساهم في تحسين نواتج التعلم، كما أن استخدام التقويم التكويني والتقويم الختامي بشكل متكامل ساعد في متابعة تقدم الطالبات وتعزيز فهمهن للمحتوى الدراسي. وجاءت الفقرة رقم (٤)، **" يعزز نواتج التعلم من خلال تطبيق معايير إشرافية لتحليل أداء الطالبات."** بمتوسط (١.٨٨) في المرتبة الاخيرة، بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثات ذلك إلى أن تطبيق المعايير الإشرافية لتحليل أداء الطالبات قد لا يكون مفعلا بالشكل الكافي مقارنة بالأساليب التقليدية في التقييم، والتركيز الأكبر على الجوانب الأكاديمية المباشرة أكثر من التحليل العميق للأداء، مما يتيح فرصة لتعزيز استخدام المعايير الإشرافية بشكل أكثر فاعلية مستقبلا.

- **المجال الثالث: الأنشطة والتوجيه الطلابي.**


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال الأنشطة والتوجيه الطلابي**

| م | فقرات مجال الأنشطة والتوجيه الطلابي. | المتوسط | الانحراف | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | ينفذ أنشطة غير صفية لتحفيز الطالبات وتعزيز تفاعلهم مع البيئة المدرسية. | **٢.٣١** | **٠.٨٩** | **١** | **متوسطة** |
| ٤ | يعزز الأنشطة المدرسية لربطها بأهداف التعليم وتلبية احتياجات الطالبات. | **٢.٢٤** | **٠.٩٤** | **٢** | **متوسطة** |
| ١ | يقدم التوجيه الطلابي بشكل مخصص لمعالجة المشكلات السلوكية والأكاديمية. | **٢.٢٢** | **٠.٨٤** | **٣** | **متوسطة** |
| ٢ | يقدم التوجيه الطلابي بشكل مخصص لمعالجة المشكلات السلوكية والأكاديمية. | **٢.٠٠** | **١.٠٢** | **٤** | **متوسطة** |
| ٥ | يوجه البرامج الطلابية لدعم النمو الشخصي والاجتماعي للطالبات. | **١.٥٤** | **١.٠٢** | **٥** | **منخفضة** |
| **المتوسط الكلي للمجال** | | ٢,٢٢ | ٠,٦٠ | **متوسطة** | |

يوضح الجدول رقم(٩): ان هناك تقارب في درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال الأنشطة والتوجيه الطلابي؛ حيث يشمل المجال (٥) فقرات، وجاءت استجابات عينة الدراسة على (٤) فقرات من المجال بدرجة موافقة متوسطة، وهي الفقرات (٣-٤-١-٢) على الترتيب، حيث تراوحت موسطاتهم الحسابية من (٢.٠٠ إلى ٢.٣١)، والتي تشير إلى درجة موافقة متوسطة على فقرات المجال، في حين جاءت إجاباتهن فقرة واحده هي رقم (٥) من المجال بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط حسابي من (١.٥٤)، هو متوسط يقع في الفئة الاولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تشير إلى درجة موافقة منخفضة، كذلك إجابات مفردات الدراسة على فقرات المجال كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لمجال الأنشطة والتوجيه الطلابي. بلغ (٢,٢٢)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثات هذه الدرجة لمجال الأنشطة والتوجيه الطلابي حيث جاء بدرجة متوسطة إلى أن الأنشطة الداعمة والتوجيه الطلابي قد لا يتم تفعيله بشكل كافٍ لتحليل أداء الطالبات بعمق، والتركيز الأكبر على الجوانب الأكاديمية المباشرة، وانه يجب تعزيز التكامل بين الأنشطة الإثرائية والتوجيه التربوي لدعم نواتج التعلم بشكل أفضل.

جاءت الفقرة رقم (٣)، " **ينفذ أنشطة غير صفية لتحفيز الطالبات وتعزيز تفاعلهم مع البيئة المدرسية."** بمتوسط (٢.٣١) في المرتبة الأولى، بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثات ذلك إلى حرص المدارس على تنفيذ أنشطة غير صفية تساهم في تحفيز الطالبات وتعزيز اندماجهن في البيئة المدرسية، رغم أن مستوى التنفيذ لا يزال متواضع، والتنوع في الأنشطة والتخطيط لها بحاجة إلى مزيد من


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

التطوير لضمان تأثير أكبر على دافعية الطالبات وتفاعلهن. وجاءت الفقرة رقم (٥)، **" يوجه البرامج الطلابية لدعم النمو الشخصي والاجتماعي للطالبات."** بمتوسط (١.٥٤) في المرتبة الاخيرة، بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثات ذلك إلى أن توجيه البرامج الطلابية لدعم النمو الشخصي والاجتماعي قد لا يحظى بالاهتمام الكافي مقارنة بالجوانب الأكاديمية، وهناك حاجة إلى تحسين دور الإرشاد الطلابي والأنشطة الموجهة لتطوير مهارات الطالبات الحياتية والاجتماعية بشكل أكثر فاعلية.

- **المجال الرابع: التطوير المهني للمعلمين.**

**جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال التطوير المهني للمعلمين**

| م | فقرات مجال الأنشطة والتوجيه الطلابي. | المتوسط | الانحراف | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | يعزز استخدام التكنولوجيا التعليمية في تطوير أداء المعلمات. | **٢.٢٢** | **٠.٩٩** | **١** | **متوسطة** |
| ٣ | يوفر فرص تدريب ميداني تهدف إلى تحسين الممارسات التعليمية اليومية. | **٢.٠٠** | **٠.٨٤** | **٢** | **متوسطة** |
| ٤ | يوفر فرص تدريب ميداني تهدف إلى تحسين الممارسات التعليمية اليومية. | **١.٢٢** | **٠.٨٨** | **٣** | **منخفضة** |
| ١ | يخصص برامج تدريبية تستهدف تحسين تقنيات التقييم والتقويم الصفي. | **١.٤٢** | **٠.٧٧** | **٤** | **منخفضة** |
| ٥ | يدعم حضور المؤتمرات والفعاليات التعليمية لتعزيز التوجهات المهنية الحديثة. | **١.٣١** | **٠.٨٩** | **٥** | **منخفضة** |
| **المتوسط الكلي للمجال** | | ٢,٢٥ | ٠,٥٩ | **متوسطة** | |

يوضح الجدول رقم(١٠): ان درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال التطوير المهني للمعلمين ؛ حيث يشمل المجال (٥) فقرات، وجاءت استجابات عينة الدراسة على (٢) فقرتين من المجال بدرجة موافقة متوسطة، وهي الفقرات (٢-٣) على الترتيب، حيث تراوحت موسطاتهم الحسابية من (٢.٠٠ إلى ٢.٢٢)، والتي تشير إلى درجة موافقة متوسطة على فقرات المجال، في حين جاءت إجاباتهن ثلاث فقرات هي رقم (٤-١-٥) من المجال بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط حسابي من (١.٣١-١.٢٢)، هو متوسط يقع في الفئة الاولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تشير إلى درجة موافقة منخفضة، كذلك إجابات مفردات الدراسة على فقرات المجال كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لمجال التطوير المهني للمعلمين. بلغ (٢,٢٥)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثات هذه الدرجة لمجال التطوير المهني للمعلمين حيث جاء بدرجة متوسطة إلى أن البرامج التدريبية وورش


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

العمل قد تكون محدودة، وهناك حاجة إلى مزيد من المبادرات الداعمة لتطوير مهارات المعلمين.

جاءت الفقرة رقم (٢)، **" يعزز استخدام التكنولوجيا التعليمية في تطوير أداء المعلمات."** بمتوسط (٢.٢٢) في المرتبة الأولى، بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثات ذلك دور التدريبات عن بعد في توفير فرص تطوير مهني مرنة للمعلمات، مما ساهم في استخدام التكنولوجيا في تحسين أدائهن، وأسهمت هذه التدريبات في تنمية مهارات التدريس الرقمية، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل لضمان تطبيق أوسع. وجاءت الفقرة رقم (٥)، **" يدعم حضور المؤتمرات والفعاليات التعليمية لتعزيز التوجهات المهنية الحديثة."** بمتوسط (١.٣٠) في المرتبة الاخيرة، بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثات ذلك إلى أن فرص حضور المؤتمرات والفعاليات التعليمية قد تكون محدودة، مما يقلل من استفادة المعلمات من التوجهات المهنية الحديثة.

- **المجال الخامس: إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر.**

**جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر**

| م | فقرات مجال الأنشطة والتوجيه الطلابي. | المتوسط | الانحراف | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٧ | يعزز استخدام أدوات تقويم شاملة للمراجعات الداخلية والخارجية لضمان تحسين الأداء. | ٢.٣٢ | ٠.٨٩ | ١ | **متوسطة** |
| ٣ | يدعم استخدام مؤشرات الأداء لمتابعة جودة العمل المدرسي. | ٢.١٥ | ٠.٧٧ | ٢ | **متوسطة** |
| ١ | يركز على تحديد الأولويات لتحسين المجالات الاشرافية ذات الأداء المنخفض. | ٢.٠٥ | ٠.٩٨ | ٣ | **متوسطة** |
| ٢ | يركز على تحديد الأولويات لتحسين المجالات الاشرافية ذات الأداء المنخفض. | ١.٩٧ | ٠.٦٧ | ٤ | **متوسطة** |
| ٥ | يدعم بناء ثقافة التميز المستدامة بين جميع منسوبي المدرسة. | ١.٤٨ | ٠.٥٩ | ٥ | **منخفضة** |
| ٦ | يضع آليات واضحة للمراجعة الذاتية لتقييم جودة الأداء المدرسي. | ١.٤٤ | ٠.٨٧ | ٦ | **منخفضة** |
| ٤ | يشجع الابتكار في إدارة الموارد لتحقيق أفضل النتائج التعليمية. | ١.٣٢ | ٠.٩٩ | ٧ | **منخفضة** |
| **المتوسط الكلي للمجال** | | ٢,١٠ | ٠,٨٩ | **متوسطة** | |

يوضح الجدول رقم(١١): ان درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات مجال إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر؛ حيث يشمل المجال (٧) فقرات، وجاءت استجابات عينة الدراسة على (٤) فقرات من المجال بدرجة موافقة متوسطة، وهي


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الفقرات (٧-٣-١-٢) على الترتيب، حيث تراوحت موسطاتهم الحسابية من (١.٩٧ إلى ٢.٣٢)، والتي تشير إلى درجة موافقة متوسطة على فقرات المجال، في حين جاءت إجاباتهن ثلاث فقرات هي رقم (٥-٦-٤) من المجال بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط حسابي من (١.٣٢-١.٤٨ )، هو متوسط يقع في الفئة الاولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تشير إلى درجة موافقة منخفضة، كذلك إجابات مفردات الدراسة على فقرات المجال كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لمجال إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر. بلغ (٢,١٠)، وتشير إلى درجة موافقة متوسطة وتعزو الباحثات ذلك وجود جهود واضحة في تحسين الأداء المدرسي، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، وقد يتطلب ذلك تعزيز ممارسات التحسين المستمر، ودعم الابتكار في الإدارة المدرسية لتحقيق مستويات أعلى من التميز.

جاءت الفقرة رقم (٧)، **" يعزز استخدام أدوات تقويم شاملة للمراجعات الداخلية والخارجية لضمان تحسين الأداء."** بمتوسط (٢.٣٢) في المرتبة الأولى، بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثات ذلك اهتمام المدرسة بتطبيق أدوات تقويم شاملة لتحسين الأداء، مما يساعد في متابعة التطور وتحديد نقاط القوة والفرص للتحسين. وجاءت الفقرة رقم (٤)، **" يشجع الابتكار في إدارة الموارد لتحقيق أفضل النتائج التعليمية."** بمتوسط (١.٣٢) في المرتبة الاخيرة، بدرجة منخفضة، وتعزو الباحثات ذلك إلى أن الابتكار في إدارة الموارد قد لا يكون مفعل بالشكل الكافي، حيث يتركز الاستخدام غالبًا على الأساليب التقليدية في توزيع الموارد، قد يكون هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتبني ممارسات إدارية حديثة لتحقيق أفضل النتائج التعليمية بكفاءة وفعالية أكبر.

**نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني:** ما التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني للاستبانة، التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم وذلك كالتالي:


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث**

| م | فقرات مجال الأنشطة والتوجيه الطلابي. | المتوسط | الانحراف | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٨ | يؤثر ضعف التحفيز لدى الكوادر على الجدية في تنفيذ متطلبات النموذج الاشرافي المحدث. | ٢.٩٧ | ٠.٩٩ | ١ | **عالية** |
| ٢ | تعيق ضغوط العمل الزائدة قدرة الإداريات على التركيز على تنفيذ النموذج الإشرافي. | ٢.٨٠ | ٠.٨٨ | ٢ | **عالية** |
| ١ | يشكل غياب الدعم التقني والفني تحديا أمام استخدام الأدوات الإشرافية الحديثة. | ٢.٧٧ | ٠.٩٨ | ٣ | **عالية** |
| ٤ | يصعب ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المدارس تحقيق متطلبات النموذج. | ٢.٧٦ | ٠.٩٩ | ٤ | **عالية** |
| ٥ | يؤثر نقص التنسيق بين الإدارات على تكامل تطبيق النموذج الاشرافي المحدث. | ٢.٧٦ | ٠.٩٣ | ٥ | **عالية** |
| ٧ | يصعب التفاوت في الإمكانيات بين المدارس تطبيق معايير موحدة للنموذج الاشرافي المحدث. | ٢.٥٦ | ٠.٩٧ | ٦ | **عالية** |
| ٦ | تشكل المشكلات المتعلقة بالتواصل الفعال بين المشرفات والمعلمات عائقا للتطبيق. | ٢.٤٥ | ٠.٩٨ | ٧ | **عالية** |
| ٩ | تقلل الفجوات في التدريب المهني من فعالية المشرفات التربويين في تنفيذ النموذج الاشرافي المحدث. | ٢.٤٤ | ٠.٩٧ | ٨ | **عالية** |
| ١٠ | تختلف الممارسات الإشرافية بين المدارس وفقًا لتفاوت المهارات والخبرات بين الكوادر التعليمية والإدارية | ٢.٣٠ | ١.٠٠ | ٩ | **عالية** |
| ٣ | يحد نقص الوعي بأهداف النموذج من استيعاب دوره في تحقيق التميز المدرسي. | ١.٨٨ | ١.٠٠ | ١٠ | **متوسطة** |
| **المتوسط الكلي للتحديات** | | ٢,٦٠ | ١,٠٢ | **عالية** | |

يوضح الجدول رقم(١٢): ان درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي؛ حيث يشمل التحديات (١٠) فقرات، وجاءت استجابات عينة الدراسة على (٩) فقرات من المجال بدرجة موافقة عالية، وهي الفقرات (٨-٢-١-٤-٥-٧-٦-٩-١٠) على الترتيب، حيث تراوحت موسطاتهم الحسابية من (٢.٣٠ إلى ٢.٩٧)، والتي تشير إلى درجة موافقة عالية على فقرات التحديات، في حين جاءت إجاباتهن فقرة واحدة رقم (٣) من التحديات بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي من (١.٨٨ )، هو متوسط يقع في الفئة الاولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تشير إلى درجة موافقة


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

متوسطة، كذلك إجابات مفردات الدراسة على فقرات المحور كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي، بلغ (٢,٦٠)، وتشير إلى درجة موافقة عالية وتعزو الباحثات ذلك وجود تحديات مؤثرة في تطبيق النموذج الإشرافي المحدث، رغم الجهود المبذولة لتحقيق التميز المدرسي، وتشمل هذه التحديات الحاجة إلى تطوير مستمر للمعلمين، تعزيز استخدام الأدوات الإشرافية الحديثة، وتوفير بيئة داعمة لتنفيذ استراتيجيات التحسين بكفاءة أعلى.

جاءت الفقرة رقم (٨)، " **يؤثر ضعف التحفيز لدى الكوادر على الجدية في تنفيذ متطلبات النموذج الاشرافي المحدث.**" بمتوسط (٢.٩٧) في المرتبة الأولى، بدرجة عالية، وتعزو الباحثات ذلك ضعف التحفيز لدى الكوادر التعليمية قد يقلل من الحماس والالتزام في تنفيذ متطلبات النموذج الإشرافي المحدث، وهذا نتيجة لقلة الحوافز المهنية أو غياب برامج الدعم التي تعزز الدافعية، مما يستدعي توفير استراتيجيات تحفيزية أكثر فعالية لضمان تحقيق الأهداف الإشرافية بكفاءة. وجاءت الفقرة رقم (٣)، " **يحد نقص الوعي بأهداف النموذج من استيعاب دوره في تحقيق التميز المدرسي.**" بمتوسط (١.٨٨) في المرتبة الاخيرة، بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثات ذلك إلى أن هذا لا يمثل تحدي كبير، حيث قامت وزارة التعليم بتنظيم ندوات وبرامج توعوية لتعريف الكوادر التعليمية بأهداف النموذج الإشرافي المحدث، هذه الجهود ساهمت في رفع مستوى الوعي وتعزيز الفهم لدور النموذج في تحقيق التميز المدرسي، مما يقلل من تأثير نقص الوعي على تنفيذه.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة دراسة الدبيكل (٢٠٢٤)، ودراسة المحيا وآخرون (٢٠٢٤) حيث جاءت تحديا وصعوبات تطبيق المجالات بدرجة متوسطة.

**ملخص نتائج البحث:**

تشير النتائج إلى أن النموذج الإشرافي المحدث يسهم في تحقيق التميز المدرسي بدرجة متوسطة، مع تميز واضح في جودة التدريس ووجود فرص للتحسين في التطوير المهني والأنشطة والتوجيه الطلابي، كما أظهرت النتائج تحديات مؤثرة، أبرزها ضعف التحفيز وضغوط العمل وغياب الدعم التقني، بينما كان نقص الوعي بأهداف النموذج أقل تأثيرًا بفضل الجهود التوعوية التي قامت بها وزارة التعليم.

**ملخص نتائج السؤال الاول: دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي.**


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- حصل مجال جودة التدريس على المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٦٢) وبدرجة موافقة عالية، مما يعكس كفاءة المعلمات في التخطيط والتنفيذ، واستخدام استراتيجيات تدريس متنوعة، وتوظيف التقنيات الحديثة.
- جاء مجال نواتج التعلم في المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٣٣) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز مهارات التعلم الذاتي.
- احتل التطوير المهني للمعلمين المرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٢٥) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أهمية التدريبات وورش العمل، رغم الحاجة إلى مزيد من المبادرات الداعمة.
- جاء مجال الأنشطة والتوجيه الطلابي في المرتبة الرابعة بمتوسط (٢.٢٢) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يعكس جهود المدارس في تنفيذ أنشطة غير صفية رغم الحاجة إلى تطوير التنوع والتخطيط للأنشطة بشكل أفضل.
- حصل مجال إدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر على المرتبة الخامسة بمتوسط (٢.١٠) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى جهود واضحة في تحسين الأداء المدرسي، لكن هناك حاجة إلى مزيد من التطوير وتعزيز الابتكار الإداري.

**<u>ملخص نتائج السؤال الثاني</u>: التحديات التي تواجه النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي.**

- بلغ المتوسط العام للتحديات (٢.٦٠) وبدرجة موافقة عالية، مما يشير إلى وجود عقبات مؤثرة رغم الجهود المبذولة لتحقيق التميز المدرسي.
- جاء ضعف التحفيز لدى الكوادر التعليمية كأكبر التحديات بمتوسط (٢.٩٧) وبدرجة موافقة عالية، مما يتطلب استراتيجيات تحفيزية أكثر فعالية لتعزيز الالتزام بتطبيق النموذج الإشرافي.
- كانت ضغوط العمل الزائدة ثاني أكبر التحديات بمتوسط (٢.٨٠)، حيث تعيق قدرة الإداريات على التركيز على تنفيذ النموذج بفعالية.
- شكل غياب الدعم التقني والفني تحدي مهم بمتوسط (٢.٧٧)، مما يؤثر على استخدام الأدوات الإشرافية الحديثة.
- اعتبر ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المدارس من التحديات المؤثرة، حيث حصل على متوسط (٢.٧٦)، مما يحد من تحقيق متطلبات النموذج.
- جاء نقص الوعي بأهداف النموذج كأقل التحديات تأثير بمتوسط (١.٨٨) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث قامت وزارة التعليم بجهود توعوية ساهمت في تعزيز فهم الكوادر التعليمية لدور النموذج الإشرافي المحدث.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**توصيات البحث:**

**استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثات بالآتي:**

- زيادة فرص حضور المؤتمرات والفعاليات التعليمية لتعزيز التوجهات المهنية الحديثة، من خلال توفير دعم مالي ولوجستي للمعلمات.
- إثراء برامج التدريب الميداني بحيث تكون أكثر شمولية وتركز على التطبيقات العملية لتحسين الممارسات التعليمية اليومية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة في تقنيات التقييم والتقويم الصفي لرفع كفاءة المعلمين في تحليل أداء الطالبات وتحسين نواتج التعلم.
- تحفيز المدارس على تبني ممارسات إدارية حديثة تركز على الاستفادة المثلى من الموارد، من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية حول الابتكار في الإدارة المدرسية.
- تعزيز ثقافة التميز المستدام بين جميع منسوبي المدرسة عبر استراتيجيات تحفيزية، مثل الجوائز والمكافآت لدعم المبادرات الإبداعية في الإدارة المدرسية.
- وضع آليات واضحة للمراجعة الذاتية لضمان تقييم دوري لجودة الأداء المدرسي والعمل على تحسينه باستمرار.
- تنويع الأنشطة غير الصفية وزيادة فعاليتها بحيث تتوافق مع احتياجات الطالبات وتدعم مهاراتهن الشخصية والاجتماعية.
- تعزيز دور الإرشاد الطلابي في دعم النمو الشخصي والاجتماعي للطالبات من خلال استراتيجيات مبتكرة مثل الاستشارات الفردية والبرامج التوعوية وورش العمل المهارية.
- تعزيز الحوافز المهنية للكوادر التعليمية والإشرافية لتحفيزهم على الالتزام بتنفيذ متطلبات النموذج الإشرافي المحدث عبر مكافآت مالية ومعنوية.
- تقليل ضغوط العمل على والمشرفات من خلال إعادة توزيع المهام بشكل أكثر كفاءة، والاستفادة من التقنيات الحديثة لأتمتة بعض العمليات الإدارية.
- توفير الدعم التقني والفني المستمر لضمان سهولة استخدام الأدوات الإشرافية الحديثة في المدارس من خلال فرق دعم فني متخصصة.
- تحسين البنية التحتية التقنية في المدارس لضمان تطبيق فعال للنموذج الإشرافي المحدث، عبر توفير أجهزة حديثة وشبكات إنترنت مستقرة في جميع المدارس.
- تطوير أدوات تقويم شاملة للمراجعات الداخلية والخارجية لضمان تحسين الأداء المدرسي بشكل مستمر، مع استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تطويرية مدروسة.


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- تحقيق تكامل أفضل بين استراتيجيات التقويم المختلفة بحيث تشمل تقويمات تكوينية وختامية، مما يساعد في تقديم تغذية راجعة بناءة لتحسين نواتج التعلم.

**مقترحات دراسية مستقبلية:**

- **إعداد دراسة:** "تحديات تطبيق النموذج الإشرافي المحدث في المدارس وسبل تحسين فاعليته".
- **إعداد دراسة:** "فعالية النموذج الإشرافي المحدث في تحسين الأداء التدريسي ونواتج التعلم".
- **إعداد دراسة:** "دور التطوير المهني المستمر في تمكين المعلمات من تطبيق استراتيجيات التعلم الحديثة".


ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**قائمة المراجع**

**المراجع العربية**

خلايلة، إحسان أحمد، وبني هاني، محمد صالح. (٢٠٢٤). الدور القيادي لمديري المدارس وعلاقته بمستوى التميز المدرسي داخل الخط الأخضر. *المجلة التربوية الأردنية*، (٩)، ١٩٨ - ٢٢٢.

الداود، حسن بن عبد العزيز محمد. (٢٠٢٠). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٩(١)، ١٣٦ - ١٥٤.

الدبيكل، رشا خالد. (٢٠٢٤). *جاهزية المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الرياض في تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

الذهلي، ربيع بن المر بن علي، والجرايدة، محمد سليمان مفضي. (٢٠٢٢). دور إدارة التميز في تطوير الأداء لمدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، ١(٧)،١٦٤ - ١٨٤.

السليحات، سوسن يوسف، والشقران، رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن. (٢٠٢١). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٥٧)، ٥١ - ٨٤.

شرف، إسراء سمير مصباح. (٢٠٢٢). *فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الصبحي، ملاك عبد الرحمن، وباداود، عمر محمد عمر. (٢٠٢٢). درجة ملاءمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(١، - ٢٩.

صحيفة الوطن. (٢٠١٩). *مؤشرا تقيس التميز المدرسي*. مسترجع من https://www.alwatan.com.sa/article/1006296 . تاريخ الاسترجاع (٢٠٢٤/١٢/٢٦م)

العازمي، حماد شبيب، عبد الرسول، فتحي، محمد، محمد أبو النصر حسن، والسيد، محمد سيد محمد. (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في



ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. *مجلة الثقافة والتنمية*، (١٤٥) ،١٢٧ - ١٨٢.

عبد الرحمن، عزة سالم عبد العاطي، أبو سعدة، وضيئة محمد، ودياب، مهري أمين. (٢٠٢١). متطلبات تحقيق التميز في مدارس التعليم العام. *مجلة كلية التربية*، (٣٢)،١١٩ - ١٤٨.

العساف، صالح حمد (١٤١٦-)، *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، ط٢، الرياض: مكتبة العبيكان.

الفارسية، خديجة بنت محمد بن علي. (٢٠٢٢). *درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق التميز المدرسي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بمنطقة العين التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، صحار.

الفريدى، حسين بن على محسن. (٢٠١٦). صعوبات تبني "أنموذج تطوير المدارس" في منطقة القصيم من وجهة نظر فريق التميز فيها. *مجلة كلية التربية*، ٣(٣٢)، ٣٨٨ - ٤١٩.

كشوب، سعيد بن سالم بن محاد، الصيعري، ناصر بن عبد الله محروس، و المسهلية، علياء سهيل سعيد مياح. (٢٠٢٣). التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية*، (٣١)،٣٤١ - ٣٧٣.

كنعانة، رفعت إبراهيم. (٢٠٢٣). *دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية وعلاقته بالتميز المدرسي: مقترحات تطويرية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

لملتقى الوطني للتميز المدرسي (تميز ٢٠٢٤) *هيئة تقويم التعليم والتدريب – وزارة التعليم السعودية* https://etec.gov.sa/ar/ncsee

المحيا، أمل عبد الله، والقحطاني، الخزامي هيف، والمطيري، عائشة سعد (٢٠٢٤).واقع تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر المديرات في مدينة الرياض. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، (٣١٨)، أبريل، ٣٤٧-٣٨٤.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٤). *الهيئة تصدر النسخة الأولى من السجل الوطني للتميز المدرسي للمدارس الحكومية والأهلية والعالمية*. مسترجع من https://etec.gov.sa/ar/news/567?csrt=400364417839301300 تاريخ الاسترجاع (٢٠٢٤/١٢/٢٦م)



ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

**المراجع الأجنبية:**

Alghamdi, M. (2023) "A Predictive Structural Model of Standards Based School Evaluation on Student Outcome," *Information Sciences Letter*s: Vol. 12 : Iss. 2 , PP -.

Kumar Dhal, P (2021). *Evaluation of School Standards. See discussions, stats, and author profiles for this publication* at: https://www.researchgate.net/publication/350201846



**ISSN: 2537-0464** **eISSN: 2537-0472**