تصور مقترح للتقويم الذاتي في المملكة العربية السعودية
في ضوء المدارس المستقلة بدولة قطر

إعداد

مريم عبده عائل حلل

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

تصور مقتر ح للتقويم الذاتي في المملكة العربية السعودية
في ضوء المدارس المستقلة بدولة قطر

مريم عبده عائل حلل
قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: (goood5522@hotmail.com)

ملخص البحث:

هدف البحث بناء تصوُّر مُقترح للتقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تناول الأسس النظريَّة التي قامت عليها المدارس المستقلَّة في دولة قطر وإجراءات إنشائها ومتطلبات نجاحها، فضلًا عن مميزات المناهج والبرامج الدراسيَّة التي تقدمها، كما سعى البحث إلى استجلاء المرتكزات التي يقوم عليها التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة، من خلال عرض مفهومه وأهدافه الرئيسة، وخصائصه المميزة، إلى جانب استعراض النماذج والأنظمة المطبقة فيه، والعوامل المؤثرة في اختيار النموذج الملائم للتقويم الذاتي، والخطوات العمليَّة اللازمة لتطبيقه في المدارس السعوديَّة، وانتهى البحث إلى عرض سُبل الاستفادة من تجربة المدارس المستقلَّة في دولة قطر لتعزيز ممارسات التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة، وصولًا إلى صياغة تصوُّر مُقترح يُسهم في معالجة جوانب القصور القائمة ويُدعم تطوير العمليَّة التعليميَّة.

الكلمات المفتاحيَّة: تصور مقتر ح-التقويم الذاتي-المدارس المستقلَّة.

A proposed vision for self-evaluation in the Kingdom of Saudi Arabia in light of independent schools in the State of Qatar

Maryam Abdo A'il Halal
Department of Educational Leadership and Policies, King Khalid University, Saudi Arabia.
Email: (goood5522@hotmail.com)

Abstract:

The study aims to develop a proposed framework for self-evaluation in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experience of independent schools in the State of Qatar. To achieve this aim, the researcher employed the descriptive-analytical method by addressing the theoretical foundations underpinning the independent school model in Qatar, the procedures of its establishment, and the requirements for its success, in addition to the distinctive features of the curricula and educational programs it offers. The study also sought to identify the main foundations of self-evaluation in Saudi Arabia by examining its concept, objectives, and distinguishing characteristics, as well as reviewing the models and systems applied, alongside the factors influencing the selection of the most suitable model for self-evaluation and the practical steps necessary for its implementation in Saudi schools. The study concluded by presenting avenues for benefiting from the Qatari independent school experience to enhance self-evaluation practices in Saudi Arabia, ultimately formulating a proposed framework that addresses existing shortcomings and supports the development of the educational process.

Keywords: A proposed vision-self-evaluation-Independent Schools.

مقدمة:

تُعد كلٌّ من دولة قطر والمملكة العربيَّة السعوديَّة من الدول التي أولت قطاع التعليم اهتمامًا كبيرًا؛ سعيًا إلى الارتقاء بجودة مخرجاته، وفي هذا الإطار تبرز تجربتان متمايزتان، ولكنهما متكاملتان، تتمثل الأولى في المدارس المستقلَّة بدولة قطر، بينما تتمثل الثانية في التقويم الذاتي بالمملكة العربيَّة السعوديَّة؛ وتهدف هذه المقارنة إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين التجربتين، وتحليل أثرهما في تحسين جودة التعليم.

ظهرت المدارس المستقلَّة لأوَّل مرة في ولاية مينيسوتا بالولايات المتحدة الأمريكيَّة عام ١٩٩١م؛ وذلك بهدف إرساء نظام تربوي متميز يتوافق مع المؤشرات التعليميَّة العالميَّة ويسعى إلى تحقيق أفضل النتائج، ويرتكز هذا النموذج على تحسين تحصيل الطلاب وجودة مخرجات التعلم، أكثر من تركيزه على الالتزام بالأنظمة واللوائح التقليديَّة المعمول بها في المدارس العامَّة (Bergstrom, 2014).

وانتشرت المدارس المستقلَّة في كل من نيوزيلندا وإنجلترا وفنلندا؛ باعتبارها إحدى أهم خطوات إصلاح التعليم؛ نظرًا لقدرتها على تلبية احتياجات الطلاب باختلاف ثقافاتهم ومستوياتهم الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة، كما مثلت هذه المدارس بيئة جاذبة للمعلمين الأكفاء بما يُسهم في الارتقاء بالمستوى التعليمي، إضافة إلى إسهامها في فتح آفاق جديدة للاستفادة المثلى من التمويل الحكومي (أحمد، ٢٠١٧).

وقد تبنَّت دولة قطر المدراس المستقلَّة التي تعتبر قفزة متميزة لتطوير التعليم لهدف تبني فلسفات تعليميَّة تشجع على الإبداع والابتكار؛ حيثُ تؤكد فكرة أن كل مدرسة مستقلة لديها بعض الحريَّة في اتخاذ القرارات التي تتعلَّق بخططها التعليميَّة، لكن ضمن إطار السياسات والمعايير الوطنيَّة (Romanowski, et al., 2018)، وتلتزم المدراس المستقلَّة في دولة قطر بتدريس المواد التي تتماشى مع فلسفة كل مدرسة، فلكل مدرسة الحريَّة التامَّة في اختيار خطتها التعليميَّة الخاصَّة بها (مجلة آراء حول الخليج، ٢٠٠٨).

كما طرحت المملكة العربيَّة السعوديَّة مبادرة المدارس المستقلَّة ضمن مبادرات برنامج التحوُّل الوطني؛ بهدف تعزيز الخصخصة في قطاع التعليم العام، والمساهمة في ترشيد الإنفاق الحكومي مع تحسين جودة المخرجات التعليميَّة، وتقوم هذه المبادرة

على تقليص المركزيَّة ومنح المدارس مزيدًا من الاستقلاليَّة لتكون مسئولة عن التطوير النوعي لأداء الطلاب، وتحقيق إنجازات تعليميَّة متميزة وفق معايير محفزة؛ بما يمكنها من بلوغ أهدافها استنادًا إلى قدراتها وإمكاناتها، وفي إطار شراكة مجتمعيَّة فاعلة (وزارة التعليم، ٢٠١٨).

وتُعد عمليَّة التقويم الذاتي أداة أساسيَّة لقياس مستوى جودة برامج المؤسسات التعليميَّة، وتمثل ركيزة محوريَّة في إطار التخطيط الاستراتيجي الهادف إلى ضمان الجودة وتحسينها، وينبغي أن تتركَّز هذه العمليَّة على إبراز جوانب القوة والمحافظة عليها وتطويرها، إلى جانب تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها بصورة موضوعيَّة تستند إلى الأدلة والحقائق الموثوقة، وتكتسب هذه العمليَّة أهميتها من كونها أساسًا لإعداد خطط فعَّالة لضمان الجودة والارتقاء بمستوى الأداء في مؤسسات التعليم المختلفة (غليزان، ٢٠٢١).

وفي هذا الإطار، يأتي البرنامج الوطني الذي تتبناه الهيئة؛ لضمان جودة الأداء المدرسي وتطويره، من خلال توفير بيانات موثوقة وتحليلها وإصدار تقارير دقيقة حول مستوى الأداء ومخرجات التعليم العام؛ بما يحقق التكامل مع مستهدفات رؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشريَّة؛ سعيًا لإعداد مواطن قادر على المنافسة إقليميًّا وعالميًّا.

مشكلة البحث:

يُعد قطاع التعليم من أبرز المستهدفات في برامج التخصيص الهادفة إلى تحقيق اقتصاد مزدهر من خلال تشجيع مشاركة القطاع الأهلي في الاستثمار بالتعليم العام، وفي هذا السياق أطلقت وزارة التعليم مبادرة المدارس المستقلَّة بوصفها خطوة إصلاحيَّة تسعى إلى تجويد مخرجات التعليم وتنويعها وتعزيز قدرتها التنافسيَّة، وذلك عبر الارتقاء بالمستوى التعليمي والتركيز على تطوير المعلمين، ورفع كفاءة الأداء العام بما يضمن تحقيق الفعالية المطلوبة؛ وتُعرَّف المدارس المستقلَّة بأنَّها: مؤسسات تعليميَّة تتمتع باستقلاليَّة ماليَّة وإداريَّة، ولا تعتمد في تمويلها على الحكومة المركزيَّة أو المحليَّة، ولا على الإسهامات الضريبيَّة، بل تستند ميزانيتها إلى الرسوم الدراسيَّة، والتبرعات، والاستثمار في عوائد تلك التبرعات (بكر، ٢٠١٩).

ويُعاني التعليم العام في المملكة العربيَّة السعوديَّة من ضعف في كفاءته الداخلية والخارجية على الرغم من حجم الإنفاق الموجَّه إليه؛ ويعود ذلك إلى الهدر التعليمي المتمثّل في التسرُّب والرسوب، وما يترتب عليه من تدنّي نتائج الطلاب في الاختبارات، وقد أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) إلى ضرورة تشخيص واقع مدارس التعليم العام في ضوء متطلبات تطبيق فلسفة المدارس المستقلَّة من حيث الجوانب الإداريَّة والتعليميَّة والتدريبيَّة، كما أكَّدت دراسة عليزان (٢٠٢١) أهميَّة تطبيق التقويم الذاتي وفق أسس شاملة تمس جميع الجوانب التعليميَّة والإداريَّة بما يضمن جودة مخرجات التعليم، وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة فلاته (٢٠١٧) ضرورة تحسين واقع تطبيق التقويم الذاتي للأداء المدرسي في مدارس التعليم العام.

وتأسيسًا على سبق، تبلورت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: كيف يُمكن تحسين التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ضوء المدارس المستقلَّة بدولة قطر؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أبرز ملامح التجربة القطرية في المدارس المستقلَّة؟
٢. ما أبرز ملامح التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة؟
٣. ما أوجه الشبه والاختلاف بين التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة وتجربة المدارس المستقلَّة في دولة قطر؟
٤. ما التصوُّر المقترح للتقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر؟

أهداف البحث:

هدف البحث تحسين التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر، وذلك من خلال الأهداف الفرعيَّة الآتية:

١) تَعَرُّف أبرز ملامح التجربة القطريَّة في المدارس المستقلَّة.
٢) تَعَرُّف أبرز ملامح التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة.
٣) تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة وتجربة المدارس المستقلَّة في دولة قطر.

٤) بناء تصوُّر مُقترح للتقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر.

أهميَّة البحث:

تبرز أهميَّة البحث الحالي في جانبين اثنين، هما:

أ- الأهميَّة النظريَّة:

- استمد البحث الحالي أهميته النظريَّة من مواكبته لتوجهات وخطط التنمية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، ورؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة ٢٠٣٠، وبرنامج تنمية القدرات البشرية؛ سعيًا لإعداد مواطن قادر على المنافسة إقليميًّا وعالميًّا.
- الكشف عن أبرز ملامح التجربة القطرية في المدارس المستقلَّة بما يُسهم في تحسين التقويم الذاتي بالمدارس السعوديَّة.
- يُعد البحث الحالي الأوَّل من نوعه بالمملكة - على حد علم الباحثة- وهو ما قد يشكل إضافة للمكتبة العربيَّة في هذا المجال، ويفتح الطريق أمام المزيد من الدراسات في هذا الشأن.

ب- الأهميَّة التطبيقيَّة:

- تقديم مجموعة من البدائل والتصورات المقترحة للمسئولين عن التعليم بالمملكة العربيَّة السعوديَّة والقائمين على أمره؛ لتحسين التقويم الذاتي في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر.
- قد يساعد البحث الحالي على تجاوز الطرق التقليديَّة السائدة في التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة، وذلك من خلال التفكير في استحداث آليَّات وصيغ جديدة للتقويم الذاتي في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر.
- يأتي البحث مسايرة لجهود ومحاولات المملكة العربيَّة السعوديَّة في النهوض بالعملية التعليميَّة وتطويرها؛ ممَّا قد يسهم من خلال التصوُّر المقترح في تحسين التقويم الذاتي بالمدارس السعوديَّة في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر.

حدود البحث:

وتتمثل في:

١) **الحدود الموضوعيَّة:** اقتصر البحث على تناول أبرز ملامح التجربة القطرية في المدارس المستقلَّة، وأبرز ملامح التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة، ثمَّ تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة وتجربة المدارس المستقلَّة في دولة قطر، وصولًا إلى بناء تصوُّر مُقترح للتقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة بدولة قطر.

٢) **الحدود المكانيَّة:** اقتصر البحث على المدارس المستقلَّة بدولة قطر، والتقويم الذاتي بالمملكة العربيَّة السعوديَّة.

مصطلحات البحث:

وتتمثل فيما يلي:

١) **المدارس المستقلَّة:** تُعَرَّف المدارس المستقلَّة بأنَّها: "مدارس ممولة حكوميًّا مستقلة أكاديميًّا وإداريًّا تشمل كافة المراحل التعليميَّة الابتدائيَّة والإعداديَّة، وتدعم فكرة اللامركزية في اتخاذ القرارات تحقيقًا لمبادئ الديمقراطية والمساواة، ويتم تصميم تلك المدارس لتوفير بيئة تعليميَّة خلاَّقة تركز على الطالب وتسمح لأولياء الأمور باختيار المدارس التي تتوافق مع احتياجات أبنائهم، وتقوم هذه المدارس باختيار وتعيين هيئاتها التدريسية والإداريَّة" (البلتاجي، ٢٠٢٣).

٢) **التقويم الذاتي:** يُعَرَّف التقويم الذاتي بأنَّه: "عمليَّة تحليل الوضع الراهن للأداء المؤسسي للكشف عن نقاط القوة والضعف؛ وذلك لعلاج جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة وذلك لتحسين الأداء المؤسسي" (مكي، ٢٠٢٢).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، مرتبة زمنيًّا من الأحدث إلى الأقدم على النحو التَّالي:

دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣) بعنوان "تطبيق فلسفة المدارس المستقلَّة في التعليم العام لتحقيق رؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة ٢٠٣٠ في ضوء التجارب المعاصرة: تصوُّر

مُقترح" هدفت استقصاء إمكانيَّة تطبيق فلسفة المدارس المستقلَّة في التعليم العام بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال تشخيص واقع مدارس التعليم العام في ضوء متطلبات هذا التطبيق، والتعرُّف على أبرز التجارب المعاصرة ذات الصلة، وصولًا إلى بناء تصوُّر مُقترح لتفعيل هذه الفلسفة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وأسفرت نتائجها عن توضيح مفهوم فلسفة المدارس المستقلَّة ونشأتها وخصائصها، وبيان المبررات التي تستند إليها، إضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها في التعليم العام، وفي ضوء هذه النتائج قدَّمت الدراسة تصورًا مقترحًا يسهم في تفعيل فلسفة المدارس المستقلَّة بما يحقق أهداف رؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة ٢٠٣٠.

دراسة (Nordholm, et al, 2022) بعنوان "فهم معنى الاستقلال والسيطرة: مقارنة بين قادة المدارس في المدارس العامَّة والمستقلة في حالة سويدية" هدفت تحليل الكيفية التي يُدرك بها قادة المدارس مفهوم الاستقلالية، وفهمهم للعلاقة بين الاستقلال والتحكم، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة في القيادة المدرسية: التوجيه التربوي، واتخاذ القرارات الخاصَّة بالتنظيم الداخلي، وتطوير المدرسة، ولتحقيق ذلك، دمج الباحثون بيانات كمية من استطلاع شمل (١٢٨٦) قائدًا مدرسيًّا في السويد، مع بيانات نوعية تمَّ تحليلها باستخدام إطارين نظريين، هما: الفهم التقني (TSM) والتعلم الانعكاسي النقدي. وأظهرت النتائج أن قادة المدارس، سواء في المدارس الحكوميَّة أو المستقلَّة، يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبيًّا من الاستقلالية ضمن المحاور الثلاثة، إلا أن قادة المدارس المستقلَّة أظهروا مستوى أعلى من الاستقلالية فيما يتعلق بالتوجيه التربوي وجهود تحسين المدرسة، رغم أن حجم التأثير ظل محدودًا؛ الأمر الذي يستوجب التعامل مع النتائج بحذر، كما كشف تحليل البيانات النوعية عن هيمنة الفهم التقني (TSM) بين قادة المدارس في كلا السياقين؛ ممَّا قلل من فرص بروز أنماط قيادية جديدة وفعَّالة، وفي ضوء ذلك، خلصت الدراسة إلى أن الاستقلالية تمثل شرطًا أساسيًّا للقيادة المدرسية، غير أن فهم العلاقة بين الاستقلال والتحكم يُعد أكثر أهميَّة لضمان نجاح جهود تطوير المدارس.

دراسة (Ozek, 2018) بعنوان "القيمة المضافة للمعلم في المدارس المستقلَّة

والمدارس العامَّة التقليديَّة"، استهدفت مقارنة توزيع جودة المعلمين بين هذين النوعين من المدارس، والكشف عن العوامل المفسّرة للفروق في فعالية المعلم، واعتمدت الدراسة بيانات تفصيلية تخص المدارس والمعلمين في ولاية فلوريدا. وقد توصَّلت إلى ثلاث نتائج رئيسة: أولًا: أظهرت النتائج أن المعلمين في المدارس المستقلَّة يحققون مستويات أعلى بكثير من القيمة المضافة مقارنةً بنظرائهم في المدارس العامَّة التقليديَّة الذين يعملون في بيئات مشابهة. ثانيًا: أوضحت الدراسة أن الفروق بين القطاعين في الخصائص الظاهرة للمعلمين مثل سنوات الخبرة والتحصيل العلمي لا تفسر هذه النتائج بشكل كامل؛ إذ تبين أن اختلاف العوائد المترتبة على الخبرة في إنتاجية المعلم، والتي كانت أوضح وأكبر في المدارس المستقلَّة يشكل عاملًا أساسيًّا. ثالثًا: كشفت الدراسة عن وجود تفاوتات ملحوظة في مستوى الدعم المقدم للمعلمين وفي درجة مشاركتهم في صياغة السياسات والممارسات التعليميَّة؛ حيث كان تأثير معلمي المدارس المستقلَّة في رسم السياسات التعليميَّة أكبر بكثير مقارنةً بمعلمي المدارس العامَّة التقليديَّة.

دراسة (صالح، ٢٠١٨) بعنوان "دور المدارس المستقلَّة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين" هدفت الكشف عن إسهام المدارس المستقلَّة في تطوير التعليم، واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث اختار (١٠٠) إداري يمثلون ما يقارب ٥٠٪ من مجتمع الإداريين، إضافة إلى عينة عشوائية مكوّنة من (٤٠٠) معلّم ومعلّمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٤٣) فقرة. وقد توصَّلت النتائج إلى أن المدارس المستقلَّة في دولة قطر تؤدي دورًا كبيرًا في تطوير التعليم من وجهة نظر كلٍّ من الإداريين والمعلمين.

دراسة (فلاتة، ٢٠١٧) بعنوان "واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة" هدفت تقديم توصيات تسهم في تحسين واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي المسحي؛ حيث أعد الباحث استبانة لقياس واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي، وجرى تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (٢٦٩) من المشرفات التربويات والوكيلات والمعلمات، بنسبة (٣٠,٣٪) من مجتمع الدراسة الأصلي، ممثلات للمراحل الثلاث من التعليم العام للبنات في المملكة العربيَّة

السعوديَّة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة كان مرتفعًا بوجه عام وفقًا لآراء أفراد العينة، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تحسين تطبيق هذه المعايير بما يُعزز من فاعليَّة الأداء المدرسي.

دراسة (O'Brien, et al., 2017) التي تناولت نموذجًا محددًا يقدمه متخصص خارجي لدعم عمليَّة التقويم الذاتي في المدارس الإعداديَّة والثانويَّة الإيرلنديَّة؛ حيث استهدفت الدراسة إيجاد حلول عمليَّة للتحديات التي تواجه المدارس عند تنفيذ التقويم الذاتي لأدائها، واعتمد الباحثون البحوث الموجهة للأغراض العمليَّة لتطبيق نموذج الدعم واختباره في خمس مدارس، ولجمع البيانات استخدموا الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز. وأظهرت النتائج استجابات إيجابية شاملة من كل من فريق التقويم الذاتي والإدارة المدرسية؛ حيث تبين أن العمليَّة كانت أسهل ممَّا كان متوقعًا، وبناءً على ذلك، تمكنت جميع المدارس المشاركة من إكمال مراحل التقويم الذاتي بالكامل، وتحقيق المخرجات المستهدفة ضمن الإطار الزمني المحدد.

دراسة (Zai, 2016) بعنوان "تأثير المدارس المستقلَّة على تحصيل الطلاب في الولايات المتحدة" هدفت الدراسة تحليل وضع المدارس المستقلَّة في الولايات المتحدة ومقارنتها بالمدارس العامَّة التقليديَّة من حيث مستوى أداء الطلاب في مادتي الرياضيات والقراءة، واستعرضت الدراسة عددًا من البحوث التجريبيَّة التي تقدم أدلة داعمة لدور المدارس المستقلَّة في تحسين الأداء التعليمي، وتشير الإحصاءات إلى وجود أكثر من ٦٠٠٠ مدرسة مستقلة في الولايات المتحدة، تمثل حوالي ٦٪ من إجمالي المدارس العامَّة. وكشفت النتائج أن المدارس المستقلَّة تتميز بعدة جوانب، أبرزها: اعتماد النهج الشخصي في التعليم، وتعزيز المشاركة الفعَّالة للآباء، وعند تحليل البيانات من ٤١ منطقة تعليميَّة في ٢٢ ولاية؛ تبين أن: في ٢٦ منطقة حققت المدارس المستقلَّة مكاسب تعليميَّة في الرياضيات تفوقت بها على المدارس العامَّة التقليديَّة، وفي ٢٣ منطقة حققت مكاسب أكبر في مجال القراءة، كما أظهرت النتائج أن طلاب المدارس المستقلَّة يتفوقون في الاختبارات المعيارية الوطنية على أقرانهم في المدارس الثانويَّة العامَّة، إضافةً إلى أن هذه المدارس تحقق كفاءة أعلى بنسبة ٤٠٪ في الرياضيات والقراءة لكل

دولار يتم إنفاقه مقارنة بالمدارس العامَّة التقليديَّة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولًا: أوجه الشبه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- الموضوع العام: جميع الدراسات باستثناء (فلاته، ٢٠١٧) و(O'Brien et al., 2017) ركزت على المدارس المستقلَّة (Charter/Independent schools) سواء في السعوديَّة، قطر، السويد، الولايات المتحدة، أو تجارب عالمية، بينما (فلاته) و(O'Brien) عالجتا التقويم الذاتي للأداء المدرسي في المدارس العامَّة
- المنهج المستخدم: أغلب الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي (العتيبي، صالح، فلاته، O'Brien)، وإن اختلفت أدواته (استبانة – مقابلات – مجموعات تركيز)، بينما (Nordholm, et al., 2022) و(Ozek, 2018) و(Zai, 2016) اتخذت طابعًا كميًّا/تجريبيًّا قائمًا على تحليل بيانات واسعة.
- أداة الاستبانة: تكررت في معظم الدراسات العربيَّة (العتيبي، صالح، فلاته) وكذلك في (O'Brien)؛ ما يُشير إلى شيوع الاعتماد عليها في البحوث التربويَّة التطبيقيَّة.
- النتائج العامَّة: أغلب الدراسات أجمعت على أن المدارس المستقلَّة تُظهر فاعليَّة أو استقلاليَّة أو قيمة مضافة تتفوق في مجالات محددة على المدارس العامَّة التقليديَّة.

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

١. الأهداف:

- (العتيبي، ٢٠٢٣) ركز على تصوُّر مُقترح لتطبيق فلسفة المدارس المستقلَّة في السعوديَّة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.
- (Nordholm et al., 2022) درس فهم قادة المدارس للاستقلالية والسيطرة في السويد.
- (Ozek, 2018) تناول القيمة المضافة للمعلم بين المدارس المستقلَّة والعامَّة.
- (صالح، ٢٠١٨) بحث إسهام المدارس المستقلَّة في تطوير التعليم بقطر.
- (فلاته، ٢٠١٧) درس تطبيق معايير التقويم الذاتي في مدارس البنات بالسعودية.
- (O'Brien et al., 2017) ركز على دعم خارجي لتطبيق التقويم الذاتي في المدارس

الإيرلندية.

- (Zai, 2016) حلل أثر المدارس المستقلَّة على تحصيل الطلاب بالولايات المتحدة.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها:

- تنوَّعت بين إداريين ومعلمين (صالح، فلاته)، قادة مدارس (Nordholm)، بيانات وطنية عن المعلمين (Ozek)، طلاب ونتائج معيارية (Zai)، ومدارس محددة (O'Brien).
- العينة الأكبر كميًّا: (Nordholm، 1286 قائد مدرسة)، بينما (O'Brien) ركز على خمس مدارس فقط.

٣. الأدوات:

- استبانة فقط: (العتيبي، صالح، فلاته).
- استبانة + بيانات كمية/كيفية: (O'Brien ،Nordholm).
- بيانات ثانوية وإحصاءات واسعة: (Zai ،Ozek).

٤. النتائج:

- السعوديَّة: (العتيبي) شدَّد على وضع تصوُّر متكامل، (فلاته) أظهر ارتفاع مستوى التقويم الذاتي مع الحاجة إلى تطويره.
- قطر: (صالح) أظهر إسهامًا كبيرًا للمدارس المستقلَّة في تطوير التعليم.
- السويد: (Nordholm) أظهر استقلالية أعلى لقادة المدارس المستقلَّة، لكن بحدود.
- أمريكا: (Ozek) بيَّن تفوقًا للمعلمين في المدارس المستقلَّة، (Zai) أثبت تحصيلًا أعلى للطلاب وكفاءة إنفاق أكبر.
- إيرلندا: (O'Brien) أكد جدوى الدعم الخارجي لتسهيل التقويم الذاتي.

ثالثًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة بدءًا من تَعَرُّف الأسس النظريَّة التي قامت عليها المدارس المستقلَّة في دولة قطر وإجراءات إنشائها ومتطلبات نجاحها، ومرورًا باستجلاء المرتكزات التي يقوم عليها التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة،

إلى جانب استعراض النماذج والأنظمة المطبقة فيه، والعوامل المؤثرة في اختيار النموذج الملائم للتقويم الذاتي، وصولًا إلى صياغة تصوُّر مُقترح يسهم في معالجة جوانب القصور القائمة ويدعم تطوير العمليَّة التعليميَّة.

الإطار النظري:

المحور الأوَّل: المدارس المستقلَّة في قطر:

أولًا: مفهوم المدراس المستقلَّة:

تُعَرَّف بأنَّها: "مدارس مستقلة ذاتيًّا في التمويل والتوظيف وهدفها الأساسي تحقيق معايير الأداء كالإصلاح في التعليم وفقًا لميثاق أو الاتفاق القائم بين مؤسسي المدرسة أو إدارة المدرسة والسلطة التعليميَّة؛ لتحقيق الأهداف المنصوص عليها" (العتيبي، ٢٠٢٣).

وتُعَرَّف بأنَّها: "المدرسة التي تمارس من خلال مجالسها الحرية في اتخاذ قراراتها وإدارة شئونها دون فرض صور من الإشراف أو الرقابة الخارجية الصارمة من قِبل السلطات المركزية العليا" (الخويطر،٢٠٢٣).

كما أن مفهوم المدارس المستقلَّة يقوم على أنها وحدة مستقلة لها الصلاحيات والمسئوليات الخاصَّة بها والتي تمكنها من القيام برسالتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وتعرف أيضًا بأنها مدارس التفويض، وهي اتفاقية بين القائمين على تأسيسها والمفوضين لمنح الميثاق (trimmer, 2013).

وتُعَرَّف إجرائيًّا بأنها: المدراس التي تُدار بمرونة تنظيميَّة وماليَّة وإداريَّة، وتتمتع بالاستقلالية في وضع خططها التشغيلية وتنفيذ برامجها التربويَّة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والمالية، وفق إطار تشريعي وضوابط محددة من وزارة التعليم؛ بهدف تحسين جودة المخرجات التعليميَّة ورفع كفاءة الأداء وضمان المساءَلة عن النتائج.

ثانيًا: متطلبات إنجاح المدراس المستقلَّة:

تُعد المدارس المستقلَّة أحد المسارات الإصلاحية الحديثة في ميدان التعليم؛ إذ تقوم فكرتها على منح المدارس قدرًا من الاستقلاليَّة الإداريَّة والماليَّة والأكاديميَّة بما يتيح لها

تطوير برامجها وتحسين مخرجاتها التعليميَّة في إطار من الحوكمة والمساءلة؛ غير أن نجاح هذا النموذج لا يتحقق تلقائيًّا، بل يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسيَّة التي تضمن فاعليته واستدامته، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي (الخويطر، ٢٠٢٣):

أ- المتطلبات الإداريَّة:

- صياغة رؤية ورسالة للمدرسة المستقلَّة تلبي احتياجات المستفيدين.
- بناء خطة استراتيجيَّة خاصَّة تترجم رؤية المدرسة وإشراك منسوبي المدرسة المستقلَّة في بنائها.
- تشكيل هيئة مستقلة للإشراف على المدارس المستقلَّة ومتابعتها.
- بناء نظام دقيق للمساءلة والمحاسبية.
- منح المدارس الحرية في وضع اللوائح الداخلية التي تنظم سير العمل.
- إصدار أدلة إجرائية لآليات التطبيق.
- الاستفادة من التجارب العالمية للمدارس المستقلَّة.
- تشجيع المبادرات الإبداعية لدى كافة العاملين بالمدرسة ومنحهم الثقة.
- تزويد المستفيدين بتقارير أداء سنوية.
- إصدار نشرات دورية لأولياء الأمور تشمل معلومات شاملة ووافية.
- منح أولياء الأمور الحرية في اختيار المدرسة المستقلَّة دون التقيد بالتوزيع الجغرافي.

ب- المتطلبات الماديَّة:

- بناء خطة مالية توازن بين المصروفات والدخل للمدرسة المستقلَّة.
- تشجيع وبناء وتشغيل المدارس المستقلَّة بعيدًا عن الهدف الربحي.
- إيجاد نظام رقابة مالي داخلي.
- استثمار مرافق المبنى المدرسي لتوفير عائد مالي للمدرسة المستقلَّة.
- فتح باب المشاركة المجتمعية لدعم وتمويل المدارس المستقلَّة.
- تحديد سلم رواتب للعاملين في المدرسة المستقلَّة.
- تبني نظام حوافز فعَّالة لجميع العاملين بالمدرسة المستقلَّة.

ج- المتطلبات البشريَّة:

- استقطاب الخبراء والكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لتطبيق نموذج المدارس

المستقلَّة.

- تعريف المدير للمدرسة المستقلَّة بالأدوار الجديدة له والعاملين معه.
- اختيار العاملين في المدرسة ضمن معايير واضحة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين في المدرسة المستقلَّة.
- إكساب العاملين مهارات العمل ضمن فريق.
- تشجيع التعاون بين المدرسة المستقلَّة والمجتمع المحلي.
- مشاركة الطلاب بفعالية في خدمة قضايا المجتمع وتعميق الاتجاه نحوها.

وفي ضوء ما سبق يُمكن توضيح أهم متطلبات إنجاح المدارس المستقلَّة في الآتي:

- **وجود رؤية واستراتيجيَّة واضحة:** نجاح المدارس المستقلَّة يتطلب وضع رؤية استراتيجيَّة واضحة تعكس أهداف التعليم وجودته، وتحدد أولويات التطوير والتوسع، بما يتوافق مع الخطط الوطنية للتعليم (وزارة التعليم، ٢٠٢٠).
- **التمويل الكافي والمستدام:** فلا يُمكن للمدارس المستقلَّة تحقيق الجودة دون وجود موارد مالية كافية تضمن الاستقرار التشغيلي، وتسمح بالاستثمار في البنية التحتية والتقنيات والأنشطة (OECD, 2019).
- **القيادة المدرسية الفعَّالة:** توفر القيادة المدرسية عنصرًا محوريًّا في إنجاح المدرسة المستقلَّة من خلال القدرة على اتخاذ القرارات، ومتابعة الأداء، وتحفير المعلمين على الإبداع والابتكار (Leithwood & Jantzi, 2008).
- **المعلمون المؤهلون والمحفزون:** إعداد المعلمين وتطويرهم المهني المستمر يشكل شرطًا أساسيًّا لإنجاح المدارس المستقلَّة؛ بما ينعكس على جودة العمليَّة التعليميَّة ومخرجاتها (Darling-Hammond, 2017).
- **المشاركة المجتمعية:** تُعد شراكة المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي داعمًا مهمًّا لتوفير بيئة تعليميَّة آمنة وداعمة، وتعزيز ثقة المجتمع بالمدرسة المستقلَّة (Epstein, 2018).
- **نظم الحوكمة والمساءلة:** وضع آليَّات واضحة للرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للأداء يضمن استدامة الجودة ويحقق الشفافية والعدالة في إدارة الموارد (World Bank, 2021).

- **المرونة في المناهج والبرامج التعليميَّة:** تحتاج المدارس المستقلَّة إلى حرية ومرونة في تصميم المناهج والبرامج بما يتناسب مع احتياجات الطلاب وسوق العمل (Fullan, 2014).

ثالثًا: المدارس المستقلَّة في قطر:

شهدت دولة قطر منذ عام ١٩٩٥م انطلاق مسيرة إصلاحية في مجال التعليم عبر تبني سياسة تعليميَّة جديدة ترتكز على مبدأ اللامركزية في إدارة التعليم، وفي عام ٢٠٠١م، دشَّنت الدولة مبادرة نوعية عُرفت بـ "تعليم لمرحلة جديدة" تحت إشراف المجلس الأعلى للتعليم؛ بهدف إحداث نقلة نوعية في النظام التعليمي، وفي السياق ذاته، كلف المجلس الأعلى للتعليم مؤسسة "راند" RAND، وهي مؤسسة بحثية واستشارية غير ربحية، بإجراء دراسة شاملة لواقع التعليم في قطر، وتشخيص أبرز التحديات التي تواجهه، واقتراح الحلول الملائمة، إضافة إلى وضع الخطط التنفيذية الكفيلة بإنجاح مشروع التطوير التعليمي (Brewer et al, 2007)، ويُمكن عرض المدارس المستقلَّة في قطر من خلال ما يلي:

أ- إجراءات فتح المدارس المستقلَّة في دولة قطر:

بعد الانتهاء من مرحلة الدِّرَاسَة والتطوير، شرعت دولة قطر في تطبيق تجربة المدارس المستقلَّة من خلال إجراءات تنظيمية تبدأ بتقديم طلب الترخيص لوزارة التعليم، ليستكمل بعد الموافقة توقيع عقد التشغيل الذي يحدد إطار العمل، وتعتمد هذه المدارس على منظومة إشرافية تتكون من ثلاث هيئات رئيسة: **المجلس الأعلى للتعليم** المسؤول عن صياغة السياسات التعليميَّة، **وهيئة التقويم** المعنية بمتابعة الأداء المدرسي وإجراء الاختبارات وإصدار التقارير السنوية والدراسات التطويرية، **وهيئة التعليم** التي تضم مكاتب متخصصة منها مكتب المدارس المستقلَّة الذي يتولى الدعم واختيار أصحاب التراخيص، ومكتب التمويل المختص بتخصيص الموارد المالية، ومكتب معايير المناهج الذي يضع المعايير الأساسيَّة للمناهج، إضافة إلى مكتب التطوير المهني الذي يقدم برامج التنمية المهنية للكوادر التعليميَّة. (محمد، ٢٠١٧).

وتتولى عمليَّة المحاسبة في المدارس المستقلَّة جهتين أساسيتين، هما: **هيئة التقييم** التي تُعنى بجمع المعلومات عن أداء المدارس المستقلَّة وإبرازها لمتخذي القرار

وأولياء الأمور، **وهيئة التعليم** التي تضطلع بمتابعة المدارس ومحاسبتها استنادًا إلى البيانات التي توفرها هيئة التقييم. وتتم عمليَّة المحاسبة من خلال تقييم تربوي سنوي، إضافة إلى تقييم دوري كل ثلاث سنوات، كما ينقسم التقويم في المدارس المستقلَّة إلى شقين رئيسين: الأوَّل هو **المراجعة الذاتية** التي تجريها المدرسة للتحقق من مدى تحقيقها للمعايير المطلوبة، والثاني هو **التقويم التربوي الشامل** للطلاب في المواد الأساسيَّة كاللغة العربيَّة، والرياضيات والفيزياء واللغة الإنجليزيَّة. ووفق نتائج هذا التقويم، تصنف المدارس إلى ثلاث فئات: الفئة (أ) التي تحقق مستوى الإدارة الذاتية لشئونها، والفئة (ب) التي تحصل على الدعم لمعالجة جوانب القصور، والفئة (ج) التي تظهر ضعفًا في الأداء وتستدعي التدخل المباشر من المجلس الأعلى للتعليم (الغامدي، ٢٠١٢).

ب- المناهج والبرامج الدراسيَّة في المدارس المستقلَّة بدولة قطر:

تمثل المدارس المستقلَّة في قطر نموذجًا تعليميًّا مبتكرًا يهدف إلى توفير خيارات تعليميَّة متنوعة، وتشجيع الابتكار، وتحسين جودة التعليم، وتتميز هذه المدارس باستقلاليتها في إدارة شئونها، ومرونتها في تطبيق المناهج والبرامج الدراسيَّة، وفق ما يلي (صالح، ٢٠١٨):

- **التنوع والتخصيص:** تهدف المدارس المستقلَّة إلى تقديم خيارات تعليميَّة متنوعة تلبي احتياجات وقدرات الطلاب المختلفة، سواء من حيث المناهج الدراسيَّة أو أساليب التدريس.
- **الابتكار والإبداع:** تشجع المدارس المستقلَّة على التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب، وتوفر لهم بيئة محفزة للابتكار والاكتشاف.
- **الجودة العالية:** تسعى المدارس المستقلَّة لتحقيق أعلى معايير الجودة في التعليم، من خلال تطبيق أفضل الممارسات التربويَّة وتطوير مهارات المعلمين.
- **التعلُّم المستمر:** تشجع المدارس المستقلَّة على التعلم مدى الحياة، وتزويد الطلاب بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التطورات في العصر الرقمي.
- **التفوق الأكاديمي:** تهدف المدارس المستقلَّة إلى تحقيق نتائج أكاديمية متميزة لطلابها، وإعدادهم للالتحاق بالجامعات المرموقة.

ج-التنمية المهنية في المدارس المستقلَّة بدولة قطر:

تتم التنمية المهنية لكادر المدراس المستقلَّة عن طريق عدَّة جهات، وهي (عوض،٢٠١٧):

- **مركز التدريب والتطوير المهني:** وذلك بإيحاد منظومة متكاملة للتطوير المهني لجميع الكوادر التعليميَّة، ويعمل على توفير البرامج الأساسيَّة والإثرائيَّة انطلاقًا من المعايير المهنية للمعلمين.
- **إدارة التوجيه التربوي:** وهي الجهة الإشرافية التي تتولى علمية متابعة أدوار المعلمين ورفع كفاءتهم الإنتاجية، والتعاون مع مركز التدريب التربوي لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- **إدارة شئون المعلمين:** وهي تعمل على تطوير وتحديث المعايير المهنية للمعلمين ومديري المدارس ومراجعتها.

المحور الثاني: التقويم الذاتي في المملكة العربية السعودية:

يُعتبر التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة أداة أساسية لتحسين جودة التعليم وتطوير أداء المدارس، ويعتمد هذا النظام على قيام كل مدرسة بتقييم أدائها بشكل دوري وفقًا لمعايير محددة؛ بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط لتحسين الأداء.

أولًا: مفهوم التقويم الذاتي:

يُقصد بالتقويم الذاتي للمؤسسة التعليميَّة بأنَّه: "مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استنادًا إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع البيانات والبيانات عن الأداء المدرسي في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد" (الثنيان والصويغ، ٢٠١٨).

ويتم تقويم الأداء عن طريق إعطاء عدد من النجوم يتراوح بين صفر وخمسة نجوم، وذلك طبقًا للمواصفات التالية (الخويطر، ٢٠٢٣):

✓ **الأداء يتطلب التحسين:**

- صفر: ويُشير إلى أنه على الرغم من أهميَّة الممارسة وعلاقتها بنشاطات المؤسسة التعليميَّة؛ فإنها لا تطبق على الإطلاق.

- نجمة واحدة: وتشير إلى أن الممارسة تطبق أحيانًا، ولكن جودة التطبيق ضعيفة أو أنها لم تقوم.
- نجمتان: وتشيرا إلى أن الممارسة تطبق في الغالب، ولكن الجودة ليست مرضية.

✓ **الأداء الجيد:**

- ثلاثة نجوم: وتشير إلى أن الممارسة تطبق في أغلب الأحيان، ويتم الحصول على أدلة على فاعليَّة النشاط عادة، كما يُشير إلى تحقيق مستويات (معايير) مرضية من الأداء عادة، مع وجود مجال للتحسين. إضافة إلى ذلك، لدى المؤسسة التعليميَّة خطط لتحسين الجودة، كما أنه يتم مراقبة التقدم في تطبيق هذه الخطط باستمرار.

✓ **الأداء عالي الجودة:**

- أربعة نجوم: وتشير إلى أن الممارسة تطبق بشكل مستمر، وإلى أنه تمَّ وضع مؤشرات لقياس جودة الأداء، وهذه المؤشرات تبين أن الأداء يتسم بجودة عالية، وإن كان ما زال هناك مجال لبعض للتحسين. إضافة إلى ذلك، قامت المؤسسة التعليميَّة بوضع خطط لتحسين الجودة يتم تطبيقها، مع مراقبة التقدم في تنفيذ هذه الخطط ورفع تقارير عنها بانتظام.
- خمسة نجوم: وتشير إلى أن الممارسة تطبق بشكل مستمر، وعلى مستوى عالٍ، كما تُشير البراهين والمؤشرات الواضحة، أو التقويم المستقل، إلى جودة عالية في الأداء مقارنة بالمؤسسات المماثلة. وإضافة إلى توفر الدلائل على ارتفاع مستوى الأداء، فإنَّ لدى المؤسسة التعليميَّة خططًا إضافية لتحسين الجودة تتميز بواقعية استراتيجياتها، ووجود جداول زمنيَّة محددة لتنفيذ تلك الخطط.

ثانيًا: الأهداف الرئيسة للتقويم الذاتي:

يسعى التقويم الذاتي إلى تحقيق عدَّة أهداف، وهي (الخويطر، ٢٠٢٣):

- **تحسين جودة التعليم:** يُعتبر التقويم الذاتي أداة أساسية لتحسين جودة التعليم في جميع مراحله، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في العمليَّة التعليميَّة، وتطوير الخطط اللازمة لمعالجة تلك النقاط.

- **ضمان الجودة:** يساهم التقويم الذاتي في ضمان التزام المؤسسات التعليميَّة بالمعايير الوطنيَّة والدوليَّة للجودة؛ ممَّا يرفع من شأن التعليم السعودي على المستوى الإقليمي والدولي.
- **التطوير المستمر:** يشجع التقويم الذاتي على ثقافة التطوير المستمر في المؤسسات التعليميَّة، من خلال تحفيز الكوادر التعليميَّة والإداريَّة على البحث عن أفضل الممارسات وتطبيقها.
- **المساءلة والشفافية:** يزيد التقويم الذاتي من مستوى المساءلة والشفافية في المؤسسات التعليميَّة؛ ممَّا يُعزز الثقة بين المؤسسة وأولياء الأمور، والطلاب والمجتمع.
- **اتخاذ القرارات المبنيَّة على الأدلة:** يساعد التقويم الذاتي في اتخاذ قرارات إداريَّة وتدريسيَّة مبنية على أدلة وبيانات دقيقة؛ ممَّا يزيد من فعالية هذه القرارات.
- **تطوير الكوادر:** يساهم التقويم الذاتي في تطوير مهارات الكوادر التعليميَّة والإداريَّة، من خلال تزويدهم بالفرص للتدريب والتطوير المهني.
- **بناء ثقافة الجودة:** يسعى التقويم الذاتي إلى بناء ثقافة جودة شاملة في المؤسسات التعليميَّة؛ حيثُ يصبح الجميع مشاركين في عمليَّة التحسين المستمر.

ثالثًا: مميزات التقويم الذاتي في المملكة العربيَّة السعوديَّة:

يتميز التقويم الذاتي بالعديد من المميزات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، ومن أهم هذه المميزات ما يلي:

- **تحسين جودة التعليم:** من خلال قدرته على تحديد جوانب القوة والضعف في العمليَّة التعليميَّة؛ بما يتيح تبني الإجراءات التصحيحية المناسبة لتعزيز الأداء. كما يُعد أداة فاعلة في صياغة خطط تطويرية قائمة على بيانات دقيقة وموضوعية؛ الأمر الذي يضمن واقعية هذه الخطط وكفاءتها. وإلى جانب ذلك يعمل التقويم الذاتي على تحفير المؤسسات التعليميَّة لرفع مستوى أدائها باستمرار، والسعي نحو تحقيق معايير التميز (Cardoso, et al, 2019).
- **المساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠:** من خلال مواءَمته مع أهدافها الرامية إلى

تطوير التعليم وتحسين جودته، كما يُعزز من بناء اقتصاد معرفي قائم على الإبداع والابتكار، فضلًا عن دوره في تطوير الكوادر البشرية العاملة في الميدان التربوي؛ بما يرفع من كفاءتهم المهنية ويُمكنهم من الإسهام الفاعل في تحقيق التنمية المستدامة (الثنيان والصويغ، ٢٠١٨).

- **زيادة الشفافية والمساءلة:** حيث يُعد أداة فاعلة لرفع ثقة المجتمع في أداء هذه المؤسسات من خلال ما يوفره من بيانات دقيقة وموضوعية حول واقع الممارسات التعليميَّة والإداريَّة. كما يُمكن هذا النوع من التقويم القائمين على إدارة المدارس والمعلمين من اتخاذ قرارات أكثر فاعليَّة تستند إلى أدلة موثوقة؛ الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحسين جودة العمليَّة التعليميَّة وتطوير مخرجاتها (Fullan, 2014).
- **تمكين المؤسسات التعليميَّة:** من خلال تعزيز استقلاليتها وقدرتها على تقييم أدائها وتطوير نفسها بشكل مستمر؛ حيثُ يمنحها حرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسين الداخلي وفق معايير محددة. كما يُعزز التقويم الذاتي التعلم التعاوني بين المؤسسات التعليميَّة من خلال تشجيع تبادل الخبرات والممارسات الفضلى؛ ما يسهم في رفع جودة التعليم وتحقيق التنمية المهنية للكوادر التعليميَّة (Educação, 2019).
- **تطوير الكوادر التعليميَّة والإداريَّة:** من خلال توفير فرص التدريب والتطوير التي تعزز كفاءتهم، وبناء قدراتهم على تحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل فعَّال، بما يرفع من مستوى الأداء الإداري والتعليمي للمدرسة، كما يساهم التقويم الذاتي في تحسين بيئة التعلم عبر تحديد احتياجات الطلاب والعمل على تلبيتها بشكل أكثر دقة؛ بما ينعكس إيجابًا على جودة مخرجات التعليم ويؤهل الطلاب بشكل أفضل المتطلبات سوق العمل؛ ممَّا يجعل المدرسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التعليميَّة والتربويَّة (العتيبي، ٢٠٢٣).

ويُنظر إلى التقويم المدرسي على أنه: عمليَّة منهجية لجمع البيانات والمعلومات حول أداء مدارس التعليم العام باستخدام أساليب وأدوات تقويم متنوعة بهدف تحليلها وتحديد مستوى جودة الأداء وفق المعايير والأدوات المعتمدة من الهيئة، وتقديم مقترحات للتحسين والتطوير، ويتكوَّن التقويم من نوعين رئيسين: **التقويم الذاتي**

والتقويم الخارجي؛ وذلك لتمكين المدرسة من تطوير قدراتها، وإحداث الأثر التعليمي المطلوب، ودعم التحسين المستمر وتحقيق التوقعات العالية لنواتج التعلم، ويُطبق التقويم الذاتي وأدواته من قِبل فريق داخل المدرسة لمراقبة الأداء والتحقق من فاعليته وكفاءته باستخدام المعايير المعتمدة من الهيئة عبر منصَّة "تميز" الرقمية؛ بهدف بناء خطط التحسين المستمرة، أما التقويم الخارجي فيطبق بواسطة فريق تقويم خارجي مكلف من الهيئة لجمع البيانات والمعلومات حول مستوى أداء المدرسة وفق المعايير المعتمدة، ورفع النتائج على منصَّة "تميز" لإصدار تقارير التقويم المدرسي، ويُعد تصنيف المدارس عمليَّة تحليلية لنتائج التقويم الخارجي، يتم من خلالها مقارنة أداء المدارس الحكوميَّة والأهليَّة والدوليَّة، وتنظيمها في مستويات أداء متمايزة وفق نتائج التقويم المدرسي (الثنيان والصويغ، ٢٠١٨).

ويُركز تصنيف المدارس على الجوانب المؤثرة في رفع جودة العمليَّة التعليميَّة ومخرجاتها، وتعزيز القدرة التنافسية بين المدارس لتحقيق التميز، كما يهدف إلى تزويد أولياء الأمور وصناع القرار في وزارة التعليم بمعلومات دقيقة وموثوقة حول أداء أفضل المدارس الحكوميَّة والأهليَّة والعالميَّة في المملكة؛ ويسهم هذا التصنيف في نشر ثقافة الأداء العالي والتميز داخل المدارس، وتعزيز التنافس الإيجابي بين المدارس الحكوميَّة والأهليَّة والعالميَّة بما يدعم تحسين جودة التعليم وتجويد مخرجاته (العتيبي، ٢٠٢٣).

ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن المجلس الإداري للمؤسسة التعليميَّة يجب أن يمارس قيادة فعَّالة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامَّة للمؤسسة وعملائها، من خلال تطوير السياسات الملائمة وتنفيذ العمليات اللازمة لضمان مبدأ المساءلة، ويتعين على كبار المسئولين في الإدارة العليا إدارة وتوجيه نشاطات المؤسسة التعليميَّة بشكل فعَّال وفق هيكل حكم إداري واضح ومحدد مع الالتزام بأعلى المعايير في الممارسة الأخلاقيَّة والسلوك المهني، وإذا كانت هناك أقسام منفصلة للطالبات والطلاب، فينبغي أن تكون الموارد متكافئة بينهما، مع ضمان وجود اتصال فعَّال ومشاركة كاملة من كلا القسمين في عمليات التخطيط وصنع القرار، كما يجب أن يتمَّ التخطيط والإدارة ضمن إطار سياسات وأنظمة موثوقة تضمن المساءلة الماليَّة والإداريَّة، وتحافظ على التوازن بين التخطيط على مستوى الإدارة العليا والمبادرات على مستوى الوحدات أو الأقسام

التعليميَّة.

رابعًا: مقارنة بين المدارس المستقلَّة في قطروالتقويم الذاتي في السعوديَّة:

يُمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين المدارس المستقلَّة في قطر والتقويم الذاتي في السعوديَّة من خلال الجدول التَّالي:

جدول رقم (١)

مقارنة بين المدارس المستقلَّة في قطر والتقويم الذاتي في السعوديَّة

المعيار	المدارس المستقلَّة في قطر	التقويم الذاتي في السعوديَّة
الهدف الرئيس	▪ التنوع والتخصيص. ▪ الابتكار والإبداع. ▪ الجودة العالية. ▪ التعلم المستمر. ▪ التفوق الأكاديمي.	▪ تحسين جودة التعليم. ▪ ضمان الجودة. ▪ التطوير المستمر. ▪ المساءلة والشفافية. ▪ اتخاذ القرارات المبنيَّة على الأدلة. ▪ تطوير الكوادر. ▪ بناء ثقافة الجودة.
المميزات	▪ مرونة في المناهج والبرامج. ▪ تركيز على الطالب. ▪ بيئة تعليميَّة محفزة. ▪ تنوع الخيارات.	▪ تحسين جودة التعليم: وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير الخطط لرفع مستوى الأداء. ▪ المساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ (تطوير الكادر البشري، التوافق مع الأهداف، بناء اقتصاد معرفي). ▪ زيادة الشفافية والمساءلة. ▪ استقلالية المؤسسات التعليميَّة والتعليم التعاوني. ▪ تطوير الكوادر التعليميَّة بالتطوير والتدريب وبناء القدرات. ▪ تحسين بيئة العمل وتلبية احتياجات الطلاب وتحسين مخرجات التعليم.
الطبيعة	مؤسسة تعليميَّة مستقلة.	علمية داخلية للتقييم.

التركيز	المناهج المبتكرة والتعليم العملي.	معايير الجودة والتطوير المستمر.
المرونة	مرتفعة.	متوسطة.
الرقابة	أقل.	أكثر.

* الجدول من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول السابق، يُمكن استنتاج أوجه الشبه والاختلاف بين المدارس المستقلَّة في قطر والتقويم الذاتي في السعوديَّة كما يلي:

أوجه الشبه:

- من حيثُ الهدف الرئيس كلاهما يسعى إلى تحسين جودة التعليم والتطوير المستمر.
- ومن حيثُ المميزات فكلاهما يهدف إلى تحسين بيئة التعليم وتطوير الكوادر.
- كما أن كلاهما يرتبط بتحسين جودة التعليم من حيثُ طبيعة كلٍّ منهما.
- كلاهما يسعى لتحقيق التطوير والتحسين المستمر.

أوجه الاختلاف:

- من حيثُ الهدف الرئيس، المدارس المستقلَّة: تركيز على التنوع والابتكار والتفوق الأكاديمي، بينما التقويم الذاتي: يُركز على المساءَلة، الشفافية، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
- ومن حيثُ المميزات، المدارس المستقلَّة: تتميز بمرونة المناهج، والتركيز على الطالب، وخيارات متنوعة، وبيئة محفزة، أما التقويم الذاتي: فيتميز باستقلالية المؤسسات، والتوافق مع رؤية ٢٠٣٠، وبناء القدرات، وزيادة الشفافية والمساءَلة.
- كما أن المدارس المستقلَّة: مؤسسة تعليميَّة مستقلة، بينما التقويم الذاتي: أداة تقييم داخلية علمية.
- المدارس المستقلَّة: تركيزها على المناهج المبتكرة والتعليم العملي، أما التقويم الذاتي: فيركز على معايير الجودة والتطوير المستمر.
- أما من حيثُ الرقابة والمرونة، فالمدارس المستقلَّة: المرونة بها مرتفعة والرقابة بها قليلة، بينما التقويم الذاتي: فالمرونة بها متوسطة والرقابة بها أكبر من المدارس

المستقلَّة.

خامسًا: نماذج و أنظمة التقويم الذاتي:

تتميز المدارس المستقلَّة بمرونة عالية في تطبيق أنظمة التقويم الذاتي؛ ممَّا يتيح لها تجربة نماذج متنوعة ومتطورة، ويُمكن تصنيف هذه النماذج إلى عدَّة أنواع، ولكل منها مميزات وخصائص تجعلها مناسبة لظروف وأهداف مدرسية معينة.

١) نموذج التقويم الذاتي القائم على المعايير: يُعد نموذج التقويم الذاتي القائم على المعايير أحد الأساليب الحديثة في تحسين جودة التعليم وضمانها؛ حيثُ يقوم على مبدأ مقارنة الواقع الفعلي للمؤسسة التعليميَّة بمعايير محددة مسبقًا تعكس أفضل الممارسات العالمية. ويسهم هذا النموذج في تشخيص مواطن القوة وفرص التحسين بشكل موضوعي، وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عمليات التقييم والتطوير المستمر؛ بما يُعزز ثقافة المساءلة والشفافية. كما يُعد هذا النموذج مدخلًا أساسيًّا لتحقيق الاعتماد الأكاديمي والارتقاء بالأداء المؤسسي؛ لأنه يُوفر أدلة كمية وكيفية تساعد متخذي القرار في وضع خطط استراتيجيَّة (Stronge, 2018).

أ. المميزات:

- يُوفر إطارًا واضحًا لعملية التقييم.
- يسهل مقارنة الأداء بين المدارس المختلفة.
- يركز على الجودة الشاملة للمدرسة.

ب. التحديات :

- قد يكون تطوير هذه المعايير عمليَّة معقدة.
- قد تحتاج المعايير إلى تحديث بشكل دوري.

ج. الأهميَّة:

- **وضوح الرؤية:** يُوفر إطارًا واضحًا لأهداف المدرسة؛ ممَّا يساعد على توجيه جهود جميع العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف.
- **تحسين الجودة:** يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المدرسة،

ممَّا يتيح اتخاذ إجراءات لتحسين الجودة.

- **المقارنة:** يسهل مقارنة أداء المدرسة بمعايير وطنية أو دولية؛ ممَّا يُوفر صورة واضحة عن مكانتها.
- **الاعتماد المؤسسي:** يُعتبر شرطًا أساسيًّا للحصول على الاعتماد المؤسسي للعديد من المدارس.

د. مراحل التطبيق:

- **تحديد المعايير:** يتم تحديد مجموعة من المعايير التي تعكس أفضل الممارسات في التعليم، مثل: معايير الجودة الوطنية أو الدولية.
- **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة، مثل: استبيانات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وملاحظات الصف، وسجلات الطلاب.
- **تحليل البيانات:** يتم تحليل البيانات لتحديد مدى تحقيق المعايير المحددة.
- **إعداد تقرير:** يتم إعداد تقرير شامل يُوضح نتائج التقييم، ويشمل نقاط القوة والضعف، والتوصيات لتحسين الأداء.
- **وضع خطة عمل:** تمَّ وضع خطة عمل لتطبيق التوصيات وتحسين الأداء.
- **متابعة وتقييم:** يتم متابعة تنفيذ خطة العمل، وتقييم التقدم المحرز بشكل دوري.

٢) **نموذج التقويم الذاتي القائم على البيانات:** يُعد أحد النماذج الحديثة التي تركز على توظيف البيانات الكمية والكيفية كمدخل أساسي لتحليل واقع المؤسسة التعليميَّة وتشخيص جوانب القوة والضعف فيها؛ ويسهم هذا النموذج في تحويل عمليَّة التقويم من نشاط وصفي يعتمد على الانطباعات الشخصيَّة إلى ممارسة منهجيَّة قائمة على مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس؛ ممَّا يُعزز من موضوعيَّة النتائج ودقتها في دعم عمليَّة صنع القرار التربوي، كما يتيح هذا النموذج تعزيز ثقافة التحسين المستمر عبر استخدام التغذية الراجعة المبنية على الأدلة والإحصاءات الدورية؛ بما يسهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى كفاءته (Schildkamp & Poortman, 2021).

أ. المميزات :

- يُوفر بيانات دقيقة وموضوعية.
- يساعد في تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات.
- يُمكن استخدامه لتتبع التقدم المحرز بمرور الوقت.

ب. التحديات:

- قد تحتاج المدرسة إلى نظام معلومات قوي لجمع وتحليل البيانات.
- قد يكون تفسير البيانات المعقدة صعبًا.

ج. الأهميَّة:

- **دقة عالية:** يُوفر بيانات دقيقة وموضوعية عن أداء المدرسة.
- **تحديد الأسباب الجذريَّة:** يساعد في تحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلات.
- **اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات:** يُوفر الأساس لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة قوية.
- **التتبع المستمر للتقدُّم:** يسمح بمتابعة التقدم المحرز بمرور الوقت.

د. مراحل التطبيق:

- **تحديد المؤشرات الرئيسة للأداء:** اختيار مجموعة من المؤشرات التي تعكس أهداف المدرسة، مثل: معدلات التخرج، ونتائج الاختبارات، وحضور الطلاب، ورضا أولياء الأمور.
- **جمع البيانات:** جمع البيانات من مختلف المصادر، مثل: أنظمة المعلومات المدرسية، وقواعد البيانات، واستبيانات الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.
- **تحليل البيانات:** استخدام أدوات التحليل الإحصائي؛ لتحديد الاتجاهات والأنماط في البيانات.
- **تقييم الأداء:** مقارنة البيانات مع المعايير المحددة لتقييم أداء المدرسة.
- **تحديد نقاط القوة والضعف:** تحديد الجوانب التي تتطلب تحسينًا.
- **وضع خطط تحسين:** وضع خطط عمل لتحسين الأداء بناءً على نتائج التحليل.
- **متابعة وتقييم:** متابعة تنفيذ خطط العمل، وتقييم التقدم المحرز بشكل دوري.

٣) نموذج التقويم الذاتي التعاوني: يُعد نموذج التقويم الذاتي التعاوني من النماذج الحديثة في تقويم الأداء التربوي؛ حيثُ يقوم على إشراك المعلمين والإداريين، وأحيانًا الطلبة، في عمليَّة التقييم بصورة تشاركية، بما يُعزز من موضوعيته وفاعليته، ويهدف هذا النموذج إلى تمكين أفراد المجتمع المدرسي من تحليل واقعهم التعليمي والتربوي بشكل جماعي، والكشف عن نقاط القوة ومجالات التحسين، وصولًا إلى بناء خطط تطويرية تستند إلى بيانات موضوعيَّة وتوافق جماعي. كما يسهم هذا النموذج في نشر ثقافة المساءلة الداخلية والمسئولية المشتركة، ويعزز الثقة بين عناصر المنظومة التعليميَّة من خلال الحوار البناء والمراجعة المستمرة للأداء (عبد الحميد، ٢٠٢١).

أ. المميزات :

- يزيد من الالتزام بنتائج التقويم.
- يُعزز روح العمل الجماعي.
- يُوفر وجهات نظر متنوعة حول أداء المدرسة.

ب. التحديات:

- قد يستغرق وقتًا طويلًا لتنظيم وتنسيق عمليَّة التقييم.
- قد يكون من الصعب التوصل إلى توافق في الآراء بين أعضاء الفريق.

ج. الأهميَّة:

- **الشموليَّة:** يضمن أن يتم تقييم جميع جوانب الأداء المدرسي من وجهات نظر مختلفة.
- **التنوُّع:** يجمع بين وجهات نظر مختلفة؛ ممَّا يؤدي إلى تقييم أكثر شمولية ودقة.
- **المسئوليَّة المشتركة:** يُعزز الشعور بالمسئولية لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي تجاه تحسين الأداء.
- **التحفيز:** يشجع على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف مشتركة.

د. مراحل التطبيق:

- **تشكيل فرق العمل:** يتم تشكيل فرق عمل متنوعة تضم ممثلين عن مختلف

فئات المجتمع المدرسي.

- **تحديد المعايير:** يتم تحديد المعايير التي سيتم تقييمها، مثل: جودة التدريس، وبيئة التعلم، ونتائج الطلاب، وغيرها.
- **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة، بما في ذلك استبيانات، ومقابلات، وملاحظات، وسجلات.
- **تحليل البيانات:** يتم تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.
- **إعداد التقرير:** يتم إعداد تقرير شامل يُوضح نتائج التقييم والتوصيات لتحسين الأداء.
- **وضع خطة عمل:** يتم وضع خطة عمل لتنفيذ التوصيات.
- **متابعة وتقييم:** يتم متابعة تنفيذ خطة العمل وتقييم التقدم المحرز بشكل دوري.

٤) **نموذج التقويم الذاتي المستمر:** يُعد من النماذج الحديثة التي تسهم في تحسين جودة الأداء التعليمي عبر آليَّات قائمة على المشاركة الفاعلة للمعلمين والإدارات المدرسية في تشخيص واقع الممارسات التربويَّة بصورة دورية، والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ورصد جوانب الضعف والعمل على معالجتها بخطط تطويرية، وقد أشار (Cardoso, 2019) إلى أن اعتماد التقويم الذاتي المستمر يُسهم في ترسيخ مفهوم التعلم التنظيمي داخل المدارس، فيما أوضح (الجوهري، ٢٠٢١) أن هذا النموذج يحقق التكامل بين المتابعة الداخلية والتقويم الخارجي؛ بما يُعزز استدامة التطوير التربوي.

أ. المميزات:

- يسمح بتحديد المشكلات في وقت مبكر.
- يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
- يُعزز ثقافة التحسين المستمر.

ب. التحديات:

- قد يكون من الصعب الحفاظ على زخم عمليَّة التقييم المستمر.
- قد يتطلب موارد إضافية.

ج. الأهميَّة:

- **سرعة الاستجابة:** يسمح بتحديد المشكلات في وقت مبكر واتخاذ إجراءات سريعة لحلها.
- **التحسين المستمر:** يشجع على ثقافة التحسين المستمر؛ حيثُ يتم تقييم الأداء وتطويره بشكل مستمر.
- **التركيز على النتائج:** يركز على تحسين النتائج التعليميَّة للطلاب.
- **المرونة:** يتيح للمدرسة التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

د. مراحل التطبيق:

- **تحديد المؤشرات الرئيسة للأداء:** اختيار مجموعة من المؤشرات التي تعكس أهداف المدرسة، مثل: معدلات التخرج، نتائج الاختبارات، حضور الطلاب، رضا أولياء الأمور.
- **جمع البيانات:** من مصادر مختلفة بشكل دوري، مثل: أنظمة المعلومات المدرسية، قواعد البيانات، استبيانات الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.
- **تحليل البيانات:** استخدام أدوات التحليل الإحصائي؛ لتحديد الاتجاهات والأنماط في البيانات.
- **تقييم الأداء:** مقارنة البيانات مع المعايير المحددة لتقييم أداء المدرسة.
- **تحديد نقاط القوة والضعف:** تحديد الجوانب التي تتطلب تحسينًا.
- **وضع خطط تحسين:** وضع خطط عمل لتحسين الأداء بناءً على نتائج التحليل.
- **متابعة وتقييم:** متابعة تنفيذ خطط العمل وتقييم التقدم المحرز بشكل دوري.

سادسًا: العوامل التي تؤثر على اختيار نموذج التقويم الذاتي:

وتتمثل في:

١) **حجم المدرسة:** المدارس الصغيرة قد تعتمد على نماذج أبسط، بينما المدارس الكبيرة قد تحتاج إلى نماذج أكثر تعقيدًا.

٢) **الموارد المتاحة:** يتطلب بعض النماذج موارد مالية وبشرية أكثر من غيرها.

٣) **ثقافة المدرسة:** يجب أن يتناسب نموذج التقويم الذاتي مع ثقافة المدرسة وقيمها.

٤) **أهداف المدرسة:** يجب أن يساهم نموذج التقويم الذاتي في تحقيق أهداف المدرسة الاستراتيجيَّة.

سابعًا: الخطوات العمليَّة لتطبيق التقويم الذاتي في المدارس السعوديَّة:

وتتمثل في:

١) **تشكيل فريق عمل:** متخصص من داخل المدرسة لقيادة عمليَّة التقويم الذاتي.

٢) **تحديد المعايير:** التي سيتم على أساسها تقييم أداء المدرسة.

٣) **تطوير أدوات التقييم:** تطوير مجموعة متنوعة من أدوات التقييم.

٤) **جمع البيانات وتحليلها:** بشكل منهجي.

٥) **إعداد تقرير شامل:** يُوضح نتائج التقويم الذاتي.

٦) **وضع خطة تحسين الأداء:** بناءً على نتائج التقويم.

٧) **متابعة وتقييم التقدم المحرز:** بشكل دوري.

المحور الثالث: أوجه الاستفادة من تجربة المدارس المستقلة بدولة قطر في تعزيز التقويم الذاتي في المملكة العربية السعودية:

تُعد تجربة دولة قطر في مجال التقويم الذاتي للمدارس المستقلَّة نموذجًا يحتذى به في المنطقة، ويُمكن للمملكة العربيَّة السعوديَّة الاستفادة منها بشكل كبير في تطوير نظامها التعليمي، ويُمكن توضيح أوجه الاستفادة المحتملة كما يلي:

١- **تعزيز جودة التعليم:**

- **تحديد نقاط القوة والضعف:** يساعد التقويم الذاتي في تحديد الجوانب القوية والضعيفة في الأداء المدرسي؛ ممَّا يتيح اتخاذ إجراءات لتحسين الجودة.
- **تطوير البرامج والمناهج:** يُمكن استخدام نتائج التقويم الذاتي لتطوير البرامج والمناهج الدراسيَّة بما يتناسب مع احتياجات الطلاب.
- **رفع مستوى المعلمين:** يُمكن للتقويم الذاتي أن يساعد في تحديد احتياجات المعلمين التدريبية؛ ممَّا يساهم في رفع كفاءتهم.

٢- **تحقيق الاعتماد المؤسسي:**

- **الالتزام بالمعايير:** يساهم التقويم الذاتي في التأكد من التزام المدارس بالمعايير الوطنية والدولية؛ ممَّا يزيد من فرص الحصول على الاعتماد المؤسسي.

- **تعزيز الثقة:** يُعزز الاعتماد المؤسسي من ثقة المجتمع في جودة التعليم المقدّم في المدرسة.

٣- **تحسين اتخاذ القرارات:**

- **توفير بيانات دقيقة:** يُوفر التقويم الذاتي بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير المدرسة.
- **زيادة الشفافية:** يزيد من الشفافية في عمليَّة اتخاذ القرارات؛ ممَّا يزيد من ثقة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

٤- **بناء ثقافة تحسين مستمر:**

- **تشجيع المبادرات:** يشجع التقويم الذاتي على تبني مبادرات جديدة وتحسين مستمر.
- **زيادة الوعي:** يزيد من وعي جميع أفراد المجتمع المدرسي بأهميَّة الجودة وتحسين الأداء.

٥- **الاستفادة من التكنولوجيا:**

- **أتمتة العمليات:** يُمكن استخدام التكنولوجيا لأتمتة العديد من عمليات التقويم الذاتي؛ ممَّا يُوفر الوقت والجهد.
- **تحليل البيانات:** يُمكن استخدام برامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات بشكل أعمق واستخلاص نتائج دقيقة.

٦- **المشاركة المجتمعيَّة:**

- **إشراك أولياء الأمور:** يُمكن إشراك أولياء الأمور في عمليَّة التقويم الذاتي للحصول على آرائهم ومقترحاتهم.
- **بناء شراكات:** يُمكن بناء شراكات مع المؤسسات المجتمعية الأخرى لدعم عمليَّة التطوير.

تصور مقترح للاستفادة من المدارس المستقلة بدولة قطر في التقويم الذاتي بالمملكة العربية السعودية

تأسيسًا على ما تمَّ التوصل إليه من خلال استعراض الأسس النظريَّة للمدارس المستقلَّة وتجربتها بدولة قطر، ونظام التقويم الذاتي بالمملكة العربيَّة السعوديَّة، يُمكن بناء التصور المقترح على النحو التَّالي:

أولًا: الهدف الرئيس للتصور المقترح:

يسعى التصوُّر المقترح إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في: تحسين التقويم الذاتي بالمدارس السعوديَّة في ضوء تجربة المدارس المستقلَّة في دولة قطر، بالارتكاز على مجموعة من المسارات والآليات العمليَّة التي يُمكن أن تنطلق منها المدارس السعوديَّة في سبيل تحسين التقويم الذاتي؛ الأمر الذي يمكنها في النهاية من تحقيق الأهداف المنوطة بها آنيًّا ومستقبليًّا، فضلًا عن تحقيق السبق والتميز محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا.

ثانيًا: مبررات التصور المقترح:

وتشمل ما يلي:

- الحاجة لتطوير آليَّات تقييم أداء معلمي التعليم العام لرفع مستوى مخرجاته، وتحقيق التنافس العالمي.
- نتائج الدِّرَاسَة التي أظهرت مستوى متوسطًا من واقع الممارسات الفعلية لآليات تقييم أداء المعلم في التعليم العام على ضوء تجربة المدارس العادية.
- الاتجاه المحلي والعالمي لتنمية مهارات المعلم، وتطوير وتحسين التقويم الذاتي؛ وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية للتعليم.
- واقع آليَّات التقويم الذاتي في التعليم العام بالمملكة العربيَّة السعوديَّة، التي تعاني من ضعف في مواكبتها للتطورات الحديثة في التعليم، ولا تحقق الهدف الرئيس منها كما في دراسة (Alruwaithi, 2019)، ودراسة (آل إدريس والعبود، ٢٠٢٠).
- زيادة الوعي العام بتحديات التعليم، والمطالبات الملحة لمواكبتها، خصوصًا في ظل التنافس العالمي لمخرجات التعليم، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تطوير آليَّات التقويم الذاتي لمعرفة مكامن القوة والضعف بكل موضوعيَّة ودقة.

ثالثًا: منطلقات التصور المقترح:

ويقصد بها ما جرى الرجوع إليه في بناء التصور المقترح والاستناد إليه لصياغته، وتشمل ما يلي:

- مبادئ الدين الإسلامي التي تشدد على إتقان العمل والحرص على تجويده، ويظهر ذلك في قوله تعالى: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف، ٣٠)، وما ذكر في السنة النبوية عن عائشة رضي الله عنها أنها قالت: قال رسول الله: إنَّ الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه.
- خطة التنمية العاشرة (١٤٣٦-١٤٤١ / ٢٠١٥-٢٠٢٠)؛ إذ حددت خطة التنمية ثماني أولويات وطنية لمواجهة التحديات التي تواجهها المملكة، ومن أبرزها تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتوسيع فرصها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات؛ وقد أولت الخطة اهتمامًا خاصًّا بمراحل التعليم المختلفة عبر التركيز على رفع الكفاءة التعليميَّة وتطوير القدرات المهارية والمعرفيَّة للمتعلمين، وهو ما يستلزم تفعيل آليَّات التقويم الذاتي كأداة استراتيجيَّة لضمان جودة البيئة التعليميَّة والأكاديميَّة والتدريبيَّة، وتحقيق التحسين المستمر.
- رؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة ٢٠٣٠ والتي تُعد إطارًا استراتيجيًّا لتحقيق اقتصاد مزدهر في مختلف المجالات، ويأتي التعليم في طليعة هذه الأولويات باعتباره الركيزة الأساسيَّة لإعداد رأس المال البشري الفعَّال القادر على تلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل؛ وفي هذا السياق، يبرز التقويم الذاتي كأداة محورية لضمان جودة التعليم وتجويد مخرجاته، من خلال تعزيز المساءلة الداخلية، وتشخيص واقع الأداء المدرسي، وتحديد مجالات التحسين المستمر بما يتسق مع مستهدفات الرؤية.
- الخطة الاستراتيجيَّة لوزارة التعليم (٢٠٢٠-٢٠٢٣)، والتي تُشير إلى أهميَّة تبني التقويم الذاتي كأداة داعمة لتحقيق أهدافها؛ حيثُ ركز الهدف الثامن على تمهين وظيفة التعليم من خلال سياسات تستند إلى تعزيز نظام تقويم أداء المعلمين؛ بما يسهم في دعم نموهم المهني المستمر، كما تناول الهدف السادس تنمية الموارد البشرية مهنيًّا، في حين أكد الهدف الخامس حوكمة الأنظمة وتطوير بيئات العمل؛

وهو ما يعكس الدور المحوري للتقويم الذاتي في ترسيخ المهنية وتحقيق التحسين المستدام في الأداء التعليمي.

رابعًا: أُسس بناء التصور المقترح:

وتتكون ممَّا يلي:

- **الأساس العلمي:** إذ يرتكز على التوجه العالمي نحو التطوير والتنافسية، وسعي المؤسسات التربويَّة والتعليميَّة إلى تحسين وتطوير ممارسات ومهارات مُنتسبيها؛ ليكونوا أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق التميز.
- **الأساس المعرفي:** وذلك من خلال اختيار المعارف المناسبة، التي تلبي احتياجات المدارس، المتوافقة مع التطورات التربويَّة، وإدراكها والقدرة على التعمق فيها.
- **الأساس الشمولي:** وهو تكامل الجهات والأفراد لتحسين وتطوير التقويم الذاتي بما يحقق موضوعيَّة ونزاهة التقويم.
- **الأساس التنموي والمستدام:** بالعمل الدائم والمستمر من خلال التأهيل والتدريب المهني ومعرفة نقاط القوة والضعف ونوع الاحتياجات التدريبية.

خامسًا: مُتطلبات تنفيذ التصور المقترح:

إنَّ تطبيق التصور المقترح بكفاءة وفعالية وبدرجة عالية من الجودة يستلزم رصد عدد من المتطلبات التي نتجت عن الدِّرَاسَة الحالية على النحو التَّالي:

متطلبات تنظيميَّة:

- برامج توعوية لأعضاء المجتمع المدرسي بأهميَّة التقييم الذاتي؛ وذلك لتحقيق الرؤية المشتركة في ديمومة مجتمع التعلم.
- خطة عمل زمنيَّة وإجرائيَّة لتطبيق مراحل التصور المقترح.
- تقديم البرامج التدريبية المستمرة لمنسوبي المدرسة بما يحقق نجاح التصور المقترح.
- عقد الشراكة المجتمعية والمؤسسية ذات العلاقة بتطبيق التصور المقترح.
- بناء قنوات تواصل مفتوحة تخدم جميع منسوبي المدرسة لدعم التصور المقترح.
- عقد شراكات بين وزارة التعليم والقطاع الخاص والجهات ذات الصلة.

متطلبات بشريَّة:

- استقطاب الخبراء والكوادر البشرية المؤهلة في الميدان؛ لتكوين اللجان والإفادة منهم في تطبيق التصور المقترح.
- قيادات مدرسية وإشرافية مؤهلة لتطبيق التقويم الذاتي، ولتقييم أداء معلمي مدارس التعليم العام بصورة موضوعيَّة وشفَّافة.
- تشجيع المبدعين من العاملين، والإفادة منهم، من خلال نظام عمل مرن.

متطلبات ماديَّة:

- تهيئة البنية التحتية والتقنية لتطبيق التصوُّر المقترح بالشكل المطلوب.
- بناء نظام للتغذية الراجعة للإفادة من آراء المستفيدين ومنسوبي المدرسة.
- توفير الأدلة والأنظمة الإجرائيَّة لشرح المؤشرات وطرق قياسها.
- تنشيط العلاقات الخارجيَّة مع مؤسسات المجتمع المحلي، والتعليم العالي؛ بما يحقق التدريب والتأهيل المستمر في جميع القطاعات.

متطلبات ماليَّة:

- توفير إمكانات وموارد مالية لازمة من قبل القيادات العليا؛ وذلك لتصميم البرامج الضرورية لتحقيق التصور المقترح.
- زيادة المخصصات المالية لإدارات التعليم ومنحها الحرية في توزيع بنود صرفها حسب احتياجها.

سادسًا: مراحل التصور المقترح:

تتمثل مراحل التصور المقترح في ثلاث مراحل، وهي كما يلي:

- **مرحلة التخطيط:** ويتم بها بناء الأدوات وتحكيمها.
- **مرحلة التنفيذ:** ويتم بها التنفيذ الميداني للأدوات أو وضعها موضع التطبيق.
- **مرحلة التقييم والتعميم.**

وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

أ- مرحلة التخطيط: وتتطلَّب ما يلي:

- إقناع القيادات في وزارة التعليم السعوديَّة وإداراتها التعليميَّة بتطوير آليَّات تقييم أداء المعلم وفق التعليم المدمج، بحيث ينظر للتقييم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كأداة لتحسين الممارسات، كما هو الحال في التقويم الذاتي القطري.
- تشكيل لجنة مركزية في السعوديَّة لتكون مسئولة عن متابعة عمليات التقييم وضمان موضوعيتها وعدالتها، على غرار الدور الذي لعبته هياكل التقويم الذاتي في قطر.
- اعتماد برنامج إلكتروني سعودي متكامل لتقييم أداء المعلم مرتبط بالمنصات التعليميَّة (مثل "مدرستي"). ليشبه إلى حد كبير البنية الرقمية الداعمة التي اعتمدت عليها المدارس المستقلَّة في قطر؛ لضمان المتابعة والتحسين المستمر.
- التهيئة المسبقة للقيادات والمعلمين في السعوديَّة ستضمن قبولًا وتبني النموذج الجديد للتقييم، كما أنه شرطٌ أساسيٌّ في نجاح التقويم الذاتي بالمدارس المستقلَّة القطريَّة.
- نشر ثقافة التقييم الموضوعي في السعوديَّة يوازي نشر ثقافة المساءلة والتحسين في قطر؛ حيثُ يصبح التقييم وسيلة للارتقاء بالمخرجات التعليميَّة وليس مجرد إجراء إداري.
- تطوير اللوائح والأنظمة السعوديَّة سيؤدي الدور نفسه؛ حيثُ يضمن التطبيق المؤسسي والرسمي لآليات تقييم المعلم في ضوء التعليم المدمج بشكل مشابه للتجربة القطرية في المدارس المستقلَّة.

ب-مرحلة التنفيذ: وتتطلب ما يلي:

- تنفيذ ما جرى التخطيط له من أدوات ومعايير ومؤشرات للتقييم الذاتي، وتُعتمد هذه المرحلة بناءً على الأدبيات النظريَّة للدراسة والجزء الميداني.
- تكوين لجنة من الخبراء والمديرين والمشرفين والمعلمين من إدارة التعليم المختارة لتطبيق التصور المقترح؛ لإعداد خطة العمل على التقويم الذاتي.
- توزيع مهام العمل على فريق عمل اللجنة، ووضع خطة زمنيَّة للتنفيذ.

- وضع المؤشرات لقياس المعيار بدقة ووضوح، والبُعد عن المؤشرات العمومية التي تحمل جميع المعايير السابقة.
- وضع عدد من البدائل للمؤشرات الأساسيَّة لقياس المعيار.
- إصدار دليل إجرائي يصف ويشرح كل معيار والمؤشر الذي يقيسه والبدائل المحتملة.

ج- مرحلة التقييم والتعميم:

تُعد مرحلة التقييم والتعميم من أهم المراحل التي تضمن التحسين والتطوير المستمر؛ حيثُ تستند إلى مبادئ التقويم الذاتي بوصفه آلية للكشف عن جوانب القوة والضعف، والعمل على ردم الفجوات من خلال مجموعة من الإجراءات، على غرار ما انتهجته تجربة المدارس المستقلَّة في دولة قطر، ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- تكوين لجنة من الخبراء والمديرين والمشرفين والمعلمين من إدارة التعليم المختارة لتطبيق التصور المقترح، ورصد تطبيقه.
- مشاركة المستفيدين والمنفذين للتصور في تقييمه في جميع الجوانب سواء الجانب العملي أو المالي أو التقني وحتى الزمني.
- عقد لقاءات تربويَّة دوريَّة لأعضاء اللجنة وأصحاب العلاقة على ما أنجز.
- متابعة الخطة الزمنيَّة المقترحة للتنفيذ، مع كتابة أسباب عدم التنفيذ والشواهد اللازمة لذلك.
- تقديم تقارير دورية حول ما أنجز، ورفعه للجنة.
- تحليل جميع التقارير المرفوعة حول تنفيذ التصور المقترح.
- كتابة التقرير النهائي للتصور المقترح، مع وضع الحلول المقترحة والبدائل للمشكلات سواء كانت فنيَّة أو أكاديميَّة أو حتى إداريَّة.
- عمل التحسينات اللازمة للتصور المقترح.
- إعادة تطبيقه مرة أخرى قبل تعميمه على إدارات التعليم في المملكة العربيَّة السعوديَّة.
- تعميم التصور المقترح على جميع المدارس في المملكة العربيَّة السعوديَّة، بعد الاعتمادات الضرورية والتحسينات النهائية للتصور.

سابعًا: صعوبات تطبيق التصور المقترح وطرق علاجها:

لا يُمكن إنكار أن التصور المقترح قد يواجه عددًا من الصعوبات أثناء التطبيق، ويُمكن تحديد أبرزها وسُبل معالجتها على النحو الآتي:

- غياب التشريعات الداعمة من صناع القرار التي تكفل التطبيق الفعَّال للتصور المقترح، ويُمكن تجاوز هذه الصعوبة من خلال سنّ السياسات والقوانين واللوائح اللازمة من قبل جهات الاختصاص؛ بما يضمن توافق آليَّات التقويم الذاتي مع تجربة المدارس المستقلَّة بقطر.
- ضعف تأهيل القيادات الإشرافية على تطبيق التقويم الذاتي وفق تجربة المدارس المستقلَّة بقطر، ويُعالج ذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستجيب لاحتياجاتهم التطبيقيَّة والأكاديميَّة والمعرفيَّة، وتمكنهم من تطبيق الآليات المقترحة بكفاءة.
- مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين فيما يخصُّ آليَّات التقويم الجديدة، ويُمكن التخفيف من ذلك عبر نشر ثقافة التقويم بوصفه أداة للتطوير والتحسين المستمر، إضافة إلى تعزيز دافعية المعلمين من خلال تحفيز المتميزين وتشجيع المبادرات الإبداعية.
- قلة الأدلة واللوائح التنظيمية والمؤشرات اللازمة لقياس الأداء في ضوء التصور المقترح، ويُمكن التغلب على هذا المعوق من خلال تفعيل عمل اللجان المركزية والفرعية بصفة مستمرة لتطوير الأدلة وتحديث مؤشرات الأداء بشكل دوري.
- ضعف التمويل المخصص لإدارات التعليم، ويُمكن معالجته عبر زيادة المخصصات المالية الموجهة للتقويم الذاتي، ومنح مديري الإدارات صلاحيات أوسع لتوزيع الموارد بما يتوافق مع أولويات الاحتياج.
- غياب التكامل بين الجهات المعنية بالتقويم الذاتي، ويُمكن تجاوز هذه الصعوبة من خلال تعزيز التنسيق والتكامل بين وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب؛ بما يحقق الانسجام والتوافق في المهام والإجراءات.

مراجع البحث:

أولًا: المراجع العربيَّة:

أحمد، هيام محمد (٢٠١٧). المدارس المستقلَّة مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط.

بكر، عبد الجواد (٢٠١٩). نظام المدارس المستقبلة في إنجلترا وكيفية الإفادة في مصر. جامعة كفر الشيخ كلية التربية، ع ١، م ١٩، ص ٤٦٧-٥٠٢.

البلتاجي، إيمان كامل (٢٠٢٣). متطلبات تطوير المدارس الحكومية المصرية في ضوء مفهوم المدرسة المستقلَّة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١٢٣، ص ص١٥٢-٢٣٥.

الثنيان، منصور، الصويغ، وليد (٢٠١٨). الدليل الإجرائي لتطبيق التقويم الذاتي المؤسسي. إدارة التعليم بمنطقة حائل إدارة الجودة وقياس الأداء.

الجوهري، محمد (٢٠٢١). التقويم الذاتي في المؤسسات التعليميَّة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، ٣٨(٤) ٢١١-٢٣٨.

الخويطر، خواطر، (٢٠٢٣) كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس المستقلَّة بالمملكة العربيَّة السعوديَّة، مجلة العلوم النفسيَّة والتربويَّة العدد ٧ ص ٥١-٦٥.

صالح، علي (٢٠١٨). دور المدارس المستقلَّة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية.

عبد الحميد، أحمد (٢٠٢١). التقويم التربوي في ضوء مدخل الجودة الشاملة.، القاهرة، دار الفكر العربي.

العتيبي، عايض (٢٠٢٣). تطبيق فلسفة المدارس المستقلَّة في التعليم العام لتحقيق رؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة ٢٠٣٠ في ضوء التجارب المعاصرة، مجلة العلوم التربويَّة، العدد٢، الجزء الرابع.

عوض، أحمد (٢٠١٧). تصوُّر مُقترح للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانويَّة بالمدارس

المستقلَّة في ضوء المعايير الوطنية بدولة قطر، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم درمان الإسلاميَّة.

الغامدي، إيمان عمر (٢٠٢١). متطلبات خصخصة مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المستقلَّة تصوُّر مُقترح، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة الأزهر .كلية التربية، العدد ١٩٢.

غليزان، خديجة تواتي (٢٠٢١). دور التقويم الذاتي لبرامج مؤسسات التعليم العالي في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعوديَّة ـــ نموذجًا، رسالة ماجستير منشورة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مجلد ٧، العدد ١، ص ص ٤١-٤٢٣

فلاته، حنان (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد ٣٩ .كلية التربية.

مجلة آراء حول الخليج (٢٠٠٨) العدد الخامس اعيد الاطلاع في https://araa.sa/index.php?view=article&id=1688:2014-07-14-15-45-41&Itemid=172&option=com_content

محمد، هيام (٢٠١٧). تصوُّر مُقترح لتطبيق نموذج المدارس المستقلَّة في إصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، جمعية الثقافة من أجل التنمية عدد ١١٧.

مكي، محمد السيد (٢٠٢٢). تصوُّر مُقترح لتفعيل التقويم الذاتي بالمدارس التجريبيَّة في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد ٥٢، ص ص ٣٠٤-٣٣٥.

هيئة تقوم التعليم والتدريب https://etec.gov.sa/news/462

وزارة التعليم (٢٠٢٠). دليل مبادرة المدارس المستقلَّة، الرياض، وزارة التعليم.

ثانيًا: المراجع العربيَّة مترجمة للإنجليزيَّة:

Ahmed, Hiam Mohamed (2017). Independent Schools: An Introduction to Pre-University Education Reform in Egypt in Light of the Experiences of Some Countries. A Comparative Study. Unpublished Master's Thesis, Assiut University.

Bakr, Abdel Gawad (2019). The Receiving Schools System in England and How to Benefit from It in Egypt. Kafrelsheikh University, Faculty of Education, Issue 1, No. 19, pp. 467-502.

El-Beltagy, Iman Kamel (2023). Requirements for Developing Egyptian Public Schools in Light of the Concept of the Independent School. Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, Issue 123, pp. 152-235.

Al-Thunayan, Mansour, Al-Suwaigh, Walid (2018). A Procedural Guide for Implementing Institutional Self-Evaluation - Hail Region Education Administration. Quality Management and Performance Measurement.

Al-Jawhari, Mohamed (2021). Self-Evaluation in Educational Institutions as an Approach to Achieving Total Quality. Journal of Contemporary Education, 38(4), 211-238.

Al-Khuwaiter, Khawater (2023). Strategic Planning Competencies for Independent School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Psychological and Educational Sciences, Issue 7, pp. 51-65.

Saleh, Ali (2018). The Role of Independent Schools in Qatar International Cooperation in Developing Education from the Perspectives of Administrators and Teachers. Unpublished PhD Thesis, Yarmouk University, College of Education.

Abdul Hamid, Ahmed (2021). Educational Evaluation in Light of the Total Quality Approach. Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.

Al-Otaibi, Ayed (2023) Applying the Philosophy of Independent Schools in Public Education to Achieve the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030 in Light of Contemporary Experiences, Journal of Educational Sciences, Issue 2, Part 4.

Awad, Ahmed (2017) A Proposed Vision for Professional Development of Secondary School Teachers in Independent Schools in Light of National Standards in the State of Qatar, a published PhD thesis, Omdurman Islamic University.

Al-Ghamdi, Iman Omar (2021) Requirements for Privatization of Public Schools in Light of Independent School Experiences: A Proposed Vision, a published master's

thesis, Al-Azhar University Journal - Faculty of Education, Issue 192.

Ghlizan, Khadija Touati (2021) The Role of Self-Evaluation of Higher Education Institutions' Programs in Quality Assurance in Saudi Higher Education Institutions - A Model, a published master's thesis, Algerian Journal of Human Security, Volume 7, Issue 1, pp. 41-423.

Falata, Hanan (2017) The Reality of Applying Self-Evaluation Standards for Institutional Performance in Girls' Public Schools in Medina, a master's thesis, Ismailia College of Education Journal, Issue 1 39 - College of Education

Opinions on the Gulf Magazine (2008), Issue 5, revisited at https://araa.sa/index.php?view=article&id=1688:2014-07-14-15-45-41&Itemid=172&option=com_content.

Mohammed, Hiam (2017). A Proposed Vision for Implementing the Independent Schools Model in Reforming Pre-University Education in Egypt, Culture for Development Association, Issue 117

Maki, Mohammed Al-Sayed (2022). A Proposed Vision for Activating Self-Evaluation in Experimental Schools in Light of Some Global Trends, Journal of the Faculty of Education, Ismailia, Issue 52, pp. 304-335.

Authority for Education and Training https://etec.gov.sa/news/462.

Ministry of Education (2020). Guide to the Independent Schools Initiative, Riyadh, Ministry of Education.

ثالثًا: المراجع الأجنبيَّة:

Bergstrom, M. (2014): Evaluation of the Independent Schools Teacher Development Inventory, Journal of Experimental Education, v80 n3,pp 219-245.

Brewer, D. J., Augustine, C. H., Zelman, G. L., Ryan, G. W., Goldman, C. A., & Ryan, G. (2007). Education for a New Era: Design and Implementation of Kâ "12 Education Reform in Qatar. Rand Corporation.

Cardoso, S. (2019). Quality assurance and self-assessment in higher education: Perspectives and practices, Quality in Higher

Education, 25(2), 122-137.

Cardoso, S., Rosa, M. J., & Santos, C. A. (2019). Different approaches to quality assessment in higher.education: From self-assessment to accreditation. Evaluation and Program Planning, 72. 23-33.

Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international. practice? European Journal of Teacher Education, 40(3), 291-309

Epstein, J. L. (2018). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving. schools. Routledge.

Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass.

Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader.efficacy. Educational Administration Quarterly, 44(4), 496-528.

Ministério da Educação. (2019). Relatório de Gestão 2018. Ministério da Educação. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/acesso_informacacao/pdf-arq/Relatorio_de_Gestao_MEC_2018___versao_final___15maio2019.pdf?utm_source=chatgpt.com.

O'Brien, S., McNamara, G., O'Hara, J., & Brown, M. (2017, 19Jan). External specialist support for school self-evaluation Testing a model of support in Irish post-primary schools. Evaluation, 23(1), 61-79.

OECD. (2019). OECD reviews of school resources. OECD Publishing.

Ozek, U; Carruthers, C&; Holden, K. (2018). Teacher Value-Added in Charter Schools and Traditional Public Schools. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research.1-39.

Romanowski, Michael H., Sadiq, Hissa. Abu-Tineh, Abdullah M., Ndoye, Abdou. Aql, Mofeed. (2018). The skills and knowledge needed for principals in Qatar's independent schools: policy makers', principals' and teachers' perspectives, *International Journal of Leadership in Education*, 22(6), 749-773.

Schildkamp, K., & Poortman, C. L. (2021). Data-based decision making for school improvement: Research. insights and gaps. Educational Research, 63(3), 327-343

Stronge, J. H. (2018). Qualities of Effective Teachers (3rd ed.). Alexandria, VA: ASCD.

Trimmer, Karen (2013): Independent Public Schools: A M ove to Increased Autonomy and Devolution of Decision – Making in Western Australian Public Schools, Childhood Education, v89 n3, pp178-184.

World Bank. (2021). Improving school governance and accountability. World Bank Publications.

Zai, S. A. (2016) The Impact of Charter Schools On Student Achievement in The United States. International Journal on New Trends in Education and Their Implications. 7 (1):74-80.