درجة تطبيق نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض

Applying the model of educational supervision based on school empowerment in the elementary stage from the perspective of school principals in Riyadh.

شيهانة محمد ضويحي العماني

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

المملكة العربية السعودية

د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

المملكة العربية السعودية

درجة تطبيق نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض

شيهانة محمد ضويحي العماني

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي
كلية الشرق العربي للدراسات العليا
المملكة العربية السعودية

د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك
كلية الشرق العربي للدراسات العليا
المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كل من فريق الإشراف التربوي، ومديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي، من وجهة نظر مديرات المدارس. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (302) مديرة بمدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن فريق الإشراف التربوي يسهم في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي (2.82 من 5.00). فيما جاء دوره في مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ودوره في دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة أيضاً، فيما جاء دوره في عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي في المرتبة الثالثة والأخيرة، وبدرجة منخفضة. كما تسهم مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظرهن بدرجة مرتفعة جداً بشكل عام، بمتوسط حسابي (4.47 من 5.00)، وكذلك الحال على مستوى جميع الأبعاد؛ حيث جاء دورهن في التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي في المرتبة الأولى، تلاها دورهن في التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي في المرتبة الثانية، ثم دورهن في تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي في المرتبة الثالثة والأخيرة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي -التمكين المدرسي -نموذج الإشراف القائم على التمكين -مديرات المدارس

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

Applying the model of educational supervision based on school empowerment in the elementary stage from the perspective of school principals in Riyadh.

Abstract

The study aimed to identify the role of both the educational supervision team and the female principals of elementary schools in Riyadh in implementing the supervisory model based on school empowerment، from the perspective of school female principals. To achieve the objective of the study، the descriptive survey approach was followed، as the study sample consisted of 302 principals in government education schools in Riyadh، and the questionnaire was used as a tool for collecting data. The most important results of the study are that the educational supervision team plays its role in implementing the supervisory model based on school empowerment from the perspective of the principals of elementary schools in Riyadh at a low level in general، with an average of (2.82 out of 5.00). While its role in supporting the school administration during its self-evaluation ranked first at a moderate level، and its role in supporting the school administration before conducting the self-evaluation ranked second at a moderate level as well، while its role in the improvement and development processes after the completion of the self-evaluation ranked third and last at a low level. And the female principals of elementary schools in Riyadh plays their role in implementing the supervisory model based on school empowerment from their point of view at a very high level in general، with an average of (4.47 out of 5.00)، and the same case at the level of all aspects، where their role in ensuring the availability of the necessary data to implement the self-evaluation processes ranked first، followed by their role in verifying the legality of the self-evaluation procedures which ranked second، then their role in implementing the self-evaluation procedures which ranked third and last.

Keywords: Educational supervision - School empowerment - Empowerment-based supervision model - School principals

ISSN: 3009-612X الترقيم الدولي الموحد للطباعة
E. ISSN: 3009-6146 الترقيم الدولي الموحد الالكتروني
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

المقدمة:

يشهد الميدان التربوي في العصر الحديث تطورات متسارعة، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى تطوير سياساتها التربوية وأساليبها التعليمية، هادفة بذلك إلى مواكبة مسيرة التقدم الحضاري والعلمي. ويشمل هذا التطوير كافة عناصر المنظومة التعليمية، التي يعد كلاً من الإشراف التربوي والإدارة المدرسية من أبرزها. ومن ثم، فإن تطوير دور الإشراف التربوي الداعم للإدارة المدرسية، ومنح مدير المدرسة صلاحيات أكبر لقيادة عملية التطوير التربوي، يُعد من أولويات تطوير المنظومة التعليمية بشكل عام.

تقوم وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بمحاولات واجتهادات عدة، لتحسين مدخلاتها وعملياتها من خلال مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل، وتعديل الخطط الدراسية والهياكل التنظيمية وفق هذا السياق. وهي من الصفات الإيجابية التي تتسم بها النظم التربوية الديناميكية حرصاً على النمو والتطور المتوازن (وزارة التعليم، 2016م، 18).

مواكبة للرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية؛ فقد تأثر الإشراف التربوي بكثير من التغيرات والتطورات، إضافة إلى الاتجاهات العلمية التي أثرت بشكل مباشر في مفهومه، وتطوره؛ حيث ظهرت أساليب إشرافية جديدة تعتمد على التقنيات الحديثة في تنفيذ ممارساتها في العملية الإشرافية (العمري، 2020م، 345).

مع تشعب وتعقيد نظام الإدارة المدرسية، فإن الأمر يستلزم قدراً أكبر من الاهتمام وتكثيف الرقابة على الإدارة المدرسية أكثر من أي وقت مضى. وحيث إن الإشراف التربوي يحتل مكانة فريدة في النظام التعليمي برمته، وإذا كان الهدف هو الحصول على تعليم نوعي في المدارس، وتحسين مستوى المخرجات التعليمية؛ فإنه ينبغي إعطاء الإشراف على الإدارة المدرسية أولوية كبيرة، وذلك من خلال الرقابة والإشراف؛ حيث تساعد لجان الرقابة بالإضافة إلى المشرفين التربويين على تحسين الأداء المدرسي. لذلك فإن اختيار النموذج الإشرافي المناسب يساعد على استكشاف الطرق المختلفة لتحسين الأداء المدرسي، التي يمكن من خلالها إجراء الرقابة الذاتية والخارجية على حدٍ سواء (Shodiya، 2024، 1-2).

ونظراً لأن الإشراف التربوي له دور كبير في عملية التطوير، فإن الأمر يستلزم وجود رؤية جديدة للإشراف التربوي تتبنى الاتجاهات المعاصرة والنماذج الإشرافية المستجدة التي تنوعت وتشكلت بحسب التغيرات في النظم التربوية، فالإشراف التربوي عملية تربوية ذات أنشطة تعاونية استشارية منظمة ومستمرة مع الإدارة المدرسية، لذلك كان لزاماً البحث عن اتجاهات ونماذج أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً لتوظيفها في الميدان التربوي بغية تمكين الإدارية المدرسية من أجل تجويد المخرجات التعليمية (قدوري، 2019م، 109).

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

في ضوء التوجهات المعاصرة، أصدرت وزارة التعليم نموذجاً إشرافياً حديثاً يسعى إلى تمكين المدرسة باعتبارها نواة التطوير، ويهدف هذا النموذج في مضمونه إلى أن يكون الإشراف التربوي داعماً للإدارة المدرسية على التحسين والتطوير النابع من داخل المدرسة، بحيث تتكامل أدوار فرق الإشراف التربوي مع أدوار الإدارة المدرسية، والعمل على دعمها بكل وسائل التطوير وأدواته الممكنة التي تساعدها للقيام بمهامها وتحقيق أهدافها. ووفق هذا النموذج يتحول دور المشرف التربوي إلى مستشار تعليمي، لتمكين المدرسة من القيام بمهامها وأدوارها وفق متطلبات التقويم المدرسي، فيما تتولى المدرسة عملية التقويم الذاتي، بالإضافة إلى عمليات التقويم الخارجي من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب لتقويم أداء المدرسة (وزارة التعليم، 2024/أ، 4-5).

استناداً إلى ما سبق، ومواكبة للتوجهات الحديثة لوزارة التعليم، تبرز أهمية الكشف عن درجة تطبيق نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من سعي المملكة العربية السعودية، إلى تطوير استراتيجياتها التربوية بشكل دائم لضمان تحقيق أهدافها التعليمية في ضوء الجودة والتميز، إلا أنها باتت تواجه تحديات متزايدة يوماً بعد يوم نتيجة متطلبات التطوير المتنوعة والمتغيرة، والتي تفرض عليها الحاجة إلى قيادات مدرسية متميزة، قادرة على مواكبة التغيير ومستجدات النموذج الإشرافي الحديث القائم على التمكين المدرسي، لترسيخ قيم العمل التعاوني، وإدراك مسؤولية المؤسسة التربوية تجاه المجتمع.

ينعكس اهتمام المملكة بتطوير نظم الإشرافي التربوي في انعقاد العديد من المؤتمرات الداعية إلى ذلك؛ حيث ناقش المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي "مشكلات وحلول" المنعقد في المملكة العربية السعودية (2022م) عملية الإشراف التشاركي، وأوصى بضرورة أن يكون المشرفين التربويين شركاء في التغيير إلى جانب الإدارة المدرسية. كما ناقش المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي "مشكلات وحلول" المنعقد في مدينة جدة (2023م) دور الإشراف التربوي في الارتقاء بالعملية التعليمية في المملكة العربية السعودية. كما استهدف مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية بجامعة دار الحكمة بجدة (2023م)، المشرفين التربويين والقيادات التربوية والتعليمية، بالنقاش حول مستقبل التعلم بين النمطية والابتكار، وأوصى بضرورة الابتكار في تطوير البيئة التعليمية والإشرافية، والابتكار في التطوير المهني لأطراف العملية التعليمية.

كما تناولت عدد من الدراسات أهمية تمكين الإدارة المدرسية؛ حيث قدمت دراسة قدوري (2019م) أنموذجاً مقترحاً للإشراف التربوي في جدة في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة، بالإضافة إلى دراسة العنزي والعنزي (2022م) التي أسفرت عن أن دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في المدارس الثانوية بمنطقة

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

الحدود الشمالية جاء متوسطاً، وكذلك دراسة حسن (2022م) التي توصلت إلى ضعف تمكين الإدارة المدرسية للقيام بدورها الإشرافي.

استناداً إلى ما سبق استعراضه من مؤتمرات ودراسات، لاحظت الباحثة وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة تناول أي من الدراسات السابقة النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي، لاسيما من وجهة نظر مديرات المدارس؛ حيث يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة الرئيسة التالية:

1. ما درجة إسهام مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظرهن؟
2. ما درجة إسهام فريق الإشراف التربوي في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على درجة إسهام مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظرهن.
- التعرف على درجة إسهام فريق الإشراف التربوي في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي.

أولًا: الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعاً بارزاً وحديثاً على الساحة التربوية في المملكة العربية السعودية، يتمثل في إطلاق نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي.
- تقدم الدراسة إطاراً فكرياً مفصّلاً للنموذج الإشرافي الجديد، ودور كل من الفرق الإشرافية والإدارة المدرسية في تطبيقه.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- قد تساعد نتائج الدراسة المسؤولين بوزارة التعلم من واضعي السياسات التربوية، وصانعي القرار في تطوير النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي.
- من المؤمل أن تكشف نتائج الدراسة عن مهام فريق الإشراف التربوي الذي يقوم بالدور الاستشاري للإدارة المدرسية، والتركيز على إيضاح دوره في إنجاح النموذج الإشرافي الجديد.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

- قد تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تطوير ممارسات الإدارة المدرسية في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي.

مصطلحات الدراسة:

أ) نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي (School Empowerment-Based Educational Supervision Model):

تعرّف وزارة التعليم (2024م) نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي بأنه: "التحول من مبدأ العمل الفردي للمشرف التربوي إلى العمل ضمن فريق إشرافي لديه تحليل كامل لواقع المدرسة، ويسعى لتحقيق أهداف محددة، لتسود لدى الإدارة المدرسية ومنسوبي المدرسة ثقافة تحمل المسؤولية الكاملة عن مستوى أدائها، والسعي إلى التميز، وبناء الخطط التطويرية" (ص7).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: إطار عمل إشرافي متطور يركز على توجيه جهود فريق من المشرفات التربويات نحو دعم عمليات التحسين والتطوير للأداء المدرسي، والعمل مع المدرسة على فحص وتحليل أدائها، وتحديد احتياجاتها خلال نتائج عمليات التقويم الرسمية المعتمدة، والانطلاق منها لتقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين بداية من الإسهام في دعم بناء خطة تطويرية للمدرسة باعتبارها وحدة تعليمية متكاملة.

ب) التمكين المدرسي (School Empowerment):

يُعرّف بليز وبليز (Blase & Blasé، 2001) التمكين المدرسي بأنه: "يتضمن زيادة سلطة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وتعزيز قدرتهم على التأثير على سياسات المدرسة وممارساتها ونتائجها، وتزويدهم بالمهارات والموارد اللازمة للقيادة بفاعلية" (ص122).

وتعرّفه الباحثة إجرائيًا بأنه: منح الإدارة المدرسية صلاحيات قيادة عمليات التحسين والتطوير بالمدرسة انطلاقاً من نتائج التقويم الذاتي والتقويم الخارجي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية درجة تطبيق نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، وذلك من خلال التعرف على درجة إسهام كل من فريق الإشراف التربوي، والإدارة المدرسية في تطبيق النموذج.

الحدود البشرية: اتخذت الدراسة الحالية مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض عينة لها.

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة الحالية في مدارس المرحلة الابتدائية بالتعليم العام الحكومي في مدينة الرياض.

الحدود الزمنية: طُبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (1446هـ-2025م

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

أولًا: الإطار النظري:

تناول الإطار النظري ثلاثة محاور رئيسة، هي: المحور الأول: الإشراف التربوي، والمحور الثاني: تمكين الإدارة المدرسية، والمحور الثالث: نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

الإشراف التربوي:

يؤدي الإشراف التربوي دوراً بارزاً في تنمية وتطوير الأداء المدرسي، والارتقاء به، سعياً إلى تحقيق أهداف التعليم والنهوض بالمنظومة التعليمية. ويرتكز عمل المشرفات التربويات على مبدأ التواصل مع أطراف العملية التعليمية، من معلمات ومديرات مدارس بشكل دائم. لذلك ينبغي أن تكون لدى المشرفة التربوية القدرة على الاتصال الفعَّال مع الإدارة المدرسية (أبو حسين، 2021، 837).

وتشير أبو حسين (2021، 279) إلى أن دور الإشراف التربوي الفعّال يتمثل في كونه من أهم روافد المعلومات في الميدان التربوي؛ فهو حلقة الوصل بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، إدارية كانت أم فنية، ينقل إليها نظرته، ويمدها بالمعلومات الواقعية عن إيجابيات العمل الميداني في المدارس وسلبياته، وذلك بعد أن يقف على أبعاده بالملاحظة والحوار والمقابلة، وإجراء البحوث والدراسات، والإشراف على أساليب القياس والمشاركة في إجرائه، فيعين متخذ القرار على الثقة بنجاح قراره وملاءمته.

1- مفهوم الإشراف التربوي:

تُعرّف العليمات (2020) الإشراف التربوي بأنه: "عملية فنية تهدف إلى تحقيق المسؤولية المشتركة بين مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً في مدرسته، والمشرف التربوي باعتباره خبيراً تربوياً ومستشاراً متخصصاً، وكلاهما يقوم بدور تربوي تعاوني فاعل ومؤثر" (ص775).

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه: "عملية فنية تتسم بالقيادة، تشمل أهدافها تنمية العملية التعليمية والتربوية بجميع محاورها، وكذلك تطوير وتنمية أطراف العملية التعليمية" (آل شقية، 2022، 840).

وتعرّفه زكي (2022) بأنه: "أنشطة مدروسة تمارسها المشرفات التربويات على المديرات والمعلمات بالمدارس الحكومية لمساعدتهن على تحسين أدائهن في العملية التعليمية داخل المدرسة، بما ينعكس على المتعلمين نحو تحقيق ثقافة التعليم والتعلم" (ص404).

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه: "أحد العناصر الرئيسة للعملية التعليمية، ويجمع بين العلم والفن في أن واحد، على اعتبار أن ممارسته تتطلب التزود بالمهام المعرفية والفنية والإدارية، والتي لا تتحقق إلا بالتدريب والبحث والاجتهاد حتى يتمكن المشرف من القيام بمهامه، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة للتعليم بفاعلية" (عريبان، 2022، 39).

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

وتعرفه العمري والحارثي (2023) بأنه: "عملية متابعة مستوى أداء الإدارة المدرسية بالمدارس والعمل على تطويرها، والتنسيق لانتقاء لأساليب الإشرافية الحديثة وتبادل الخبرات فيما بين المشرفين التربويين والإدارة المدرسية، وغيرها من العمليات التي تخص مراحل العملية التعليمية على مستوى التخطيط، والتدريب، والتقويم، والتتبع" (ص145).

من خلال التعريفات السابقة، يتضح أن الإشراف التربوي هو عملية جماعية تعاونية مشتركة تهدف إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية، من خلال المتابعة، وتقويم الأداء المدرسي، وتتمثل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من قبل مدير المدرسة، وتقديم المساندة والدعم بالإضافة إلى الخبرة التربوية من قبل المشرف التربوي.

2- مراحل تطور الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية:

تطور مفهوم الإشراف التربوي على مستوى العالم، وبتطور المفهوم من التفتيش إلى الإشراف الحديث القائم على أسس علمية راسخة، تُكرس أسلوب الحوار والنقاش كأساس للعملية الإشرافية. ونستعرض فيما يلي مراحل تطور مفهوم الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية:

- ✓ **المرحلة الأولى**: أطلق عليها مرحلة التفتيش، وواكبت إنشاء وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية عام ١٣٧٧ه، وتم تعيين مجموعة من المفتشين بكل منطقة، بحيث اقتصرت المهام الوظيفية للمفتش على زيارة كل مدرسة ثلاث مرات سنوياً، بهدف حصر أوجه القصور بالمدرسة، وتم إنشاء قسم التفتيش بشكل رسمي في العام ١٣٧٩ه، وكان تابعاً لإدارة التعليم الابتدائي بالوزارة، وكانت مهمة قسم التفتيش الإشراف على تنفيذ أهداف الوزارة، وتنفيذ التعليمات الصادرة، والتعرف على احتياجات كل منطقة في الجانب الإداري والفني، وكتابة التقارير ورفعها إلى الوزارة لاتخاذ اللازم. وخلال هذه المرحلة كان الاعتماد على الخبرات العربية من الوافدين (الزهراني، 2023، 263).
- ✓ **المرحلة الثانية**: أطلق عليها مرحلة التفتيش الفني، ففي العام ١٣٨٤ه قامت الوزارة بإنشاء عمادة التفتيش الفني، تتبعها أربعة أقسام، هي: قسم اللغة العربية، وقسم اللغات الأجنبية، وقسم المواد الاجتماعية، وقسم الرياضيات والعلوم. وأضيفت للمفتش الفني مجموعة من المهام، منها: مراجعة المقررات الدراسية، وحصر العجز أو الزيادة في عدد المعلمين، وتحديد الاحتياجات من الأدوات والكتب والمعامل. وتم تحسين وضع المفتش التربوي في عام ١٣٨٧ه، وإصدار بعض القرارات التي تم من خلالها تطوير الجانب الإداري والتنظيمي، وتكوين هيئة التفتيش الفني، وربط التفتيش بالإدارات المتخصصة (الدعجاني، 2022، 117).
- ✓ **المرحلة الثالثة**: أطلق عليها التوجيه التربوي؛ حيث تم تغيير إليه العمل من التفتيش والتقصي إلى توجيه التعليم بشكل مباشر دون تقصي الأخطاء والمحاسبة، فأصبح دور الموجه الفني الإصلاح وتقديم المساعدة، والتعامل مع

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

المعلم بأسلوب تبادل الآراء واحترام الطرف الآخر، ومساعدته على النمو المهني وتم تطوير الأسلوب الإشرافي من خلال الدورات التدريبية والزيارات الصفية؛ حيث يقوم الموجه الفني بتصنيف المعلمين حسب المستوي والأداء. وفي عام ١٣٨٧ه تم تغيير مسمي المفتش الفني إلى الموجه التربوي، وقيامه بتقديم المشورة الإدارية لإدارات المدارس التي يكلف بزيارتها. وفي عام ١٣٩٤ه تم تعديل دور الموجه التربوي ودعم دور الإدارة المدرسية؛ حيث أصبحت تتم زيارة الموجه للمدرسة بناءً على دعوته، وقيام مدير المدرسة بتوجيه المعلم وتقويم المعلمين، ولكن بحلول ١٣٩٨ه تم إعادة نظام الزيارات مرة أخري بهدف الاطمئنان على حسن الأداء والمواظبة، واستقرار العمل، وتطبيق الأنظمة.

- ✓ **المرحلة الرابعة**: إنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب 1400هـ؛ حيث تم خلال هذه المرحلة تحديد الكفايات التي يجب توافرها في المشرف التربوي، وشروط اختياره، وتم تقسيم المناطق التعليمية إلى أربع مناطق، ونقل الموجهين الموجودين على رأس العمل إلى الإدارة الجديدة، ونقل صلاحيات مراكز التدريب إلى الإدارة حتى تقوم بتحديد احتياجات المعلمين وتدريبهم.
- ✓ **المرحلة الخامسة**: أطلق عليها مرحلة الإشراف التربوي، ففي عام ١٤١٦ه تم تغيير المسمى إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب؛ حيث تتبعها 12 شعبة، وبعد فترة تم زيادتها إلى 16 شعبة. وتميزت هذه المرحلة بتطبيق المفهوم الشامل للإشراف التربوي؛ حيث يقوم بتحليل جميع العوامل التي تؤثر على العملية التعليمية، التخطيط للزيارات، وتزويد المدارس بما تحتاج إليه، ومتابعة العملية التربوية، وحل المشكلات. وخلال هذه المرحلة تنوعت أساليب الإشراف، كالزيارات والندوات والمعارض، والنشرات والدورات التدريبية، وإجراء البحوث والدراسات، والقيام بالتقويم والتطوير بشكل مستمر لضمات التحسين ومواكبة المستحدثات العالمية في هذا المجال (الزهراني، 2023، 263).
- ✓ **المرحلة السادسة**: وفي عام 1445ه، أطلقت وزارة التعليم نموذج الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، والذي يقوم على مبدأ أن التقويم المدرسي وما يتضمنه من عمليات وإجراءات يجب أن يكون تقويماً ذاتياً وخارجياً في أن واحد، وما يترتب على ذلك من تقديم تغذية راجعة ثرية حول أداء المدرسة؛ يعد فرصة لتوجيه عمليات التطوير، ومساعدة المدرسة على بناء الخطط المناسبة لتحسين الأداء التعليمي. وفي هذه المرحلة يبرز الدور الحاسم للإشراف التربوي في تقديم الدعم الذي يسهم في تطوير وتحسين الأداء المدرسي، وتمكين المدرسة من تحسين مستوى أدائها التعليمي. كما يسهم الإشراف التربوي من خلال توجيه عمليات الدعم المكثف نحو المدارس منخفضة الأداء لتمكينها من تحسين أدائها والارتقاء به إلى مستوى التميز (وزارة التعليم، 2024/أ، 4).

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

وتستخلص الباحثة من خلال طرح مراحل تطور الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية؛ سعي وزارة التعليم منذ نشأتها إلى تحسين وتطوير دور الإشراف التربوي، وتحسين العلاقة بينه وبين الإدارة المدرسية، وجعل العملية الإشرافية عملية شورية تعاونية تشاركية قائمة على العلاقات الإنسانية وخلق بيئة عمل تفاعلية.

3-أهمية تطوير الإشراف التربوي في دعم الإدارة المدرسية:

يزخر ميدان الإشراف التربوي بالعديد من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تطوير عملية الإشراف، وجعلها أكثر فاعلية، ومن بين هذه الاتجاهات الإشراف بأسلوب الفريق، والإشراف التشاركي، والإشراف الإكلينيكي، والإشراف التطويري، والإشراف المتنوع، والإشراف عن بُعد. وتقوم هذه الاتجاهات على أربعة أبعاد أساسية، تتضمن تحديث بنية نظام الإشراف وأهدافه ووظائفه، وتحديث المشرف التربوي ذاته، وكل ما يتعلق باختياره وإعداده وتنميته مهنياً، وتحديث تنظيم عمليات تدريب المعلم أثناء الخدمة على أيدي المشرفين التربويين، والتحديث في أساليب الإشراف وطرائق تقويم المعلم وطرائق الإفادة من الوسائط التربوية الأخرى ذات التأثير الفعّال في حياة الفرد والمجتمع (حماد ومحمد والمهدي والكيومي، 2022، 30).

يرتبط تطوير أساليب فعّالة للإشراف التربوي، بالأخذ في الحسبان السبب الرئيس المتمثل في كون الإشراف التربوي مبنياً على جودة وفاعلية المخرجات المدرسية؛ فمن خلال فهم كفاءة الأداء المدرسي، يمكن تحديد المعلومات التي ينبغي أن تركز عليها عملية الإشراف. وهناك أربعة متغيرات تؤثر في الأداء المدرسي، هي: العوامل التنظيمية، والدعم التعليمي، والعوامل التي تتعلق بالطلبة، والعوامل التي تتعلق بالمعلمين. وجميعها تؤثر على الأداء المدرسي، فهناك مبدأ في مجال الإشراف التربوي يوجب التحول في السياسات والأساليب الإشرافية، والانتقال من نظام إداري وإشرافي خاص يركز على المعلمين، إلى إدارة موقع المدرسة ذاته، وتمكين الإدارة المدرسية من تحقيق أهدافها بكفاءة (المسعود، 2022، 279).

تشير العويهان وأحمد وعمَّار (2018، 369) إلى أهمية تطوير الإشراف التربوي، والحاجة إلى عمليات تعليمية تعلمية متوازنة، وجهتها التفاعل بين الإدارة المدرسية والقيادات التعليمية؛ فالإشراف التربوي يمثل أبرز هذه التفاعلات التنظيمية التعليمية، مع الأنشطة التعليمية الأخرى ذات الصلة والتسهيلات المدرسية من قبل الإدارة المدرسة أو المسؤولين المختصين، والقيام بهذه المهمة لا يمكن تركه للصدفة أو في أيدي أشخاص غير أكفاء، جامدين، وغير مدربين، فالمشرف التربوي هو قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية، ويعمل على تطويرها، لذا على المشرف التربوي أن يعي أهمية دوره في تطوير الأداء المدرسي.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

يعد الإشراف التربوي خدمة تربوية؛ حيث إن المشرف التربوي كما يستهدف المعلمين، يستهدف بالأساس الإدارة المدرسية، ويعمل على تقديم الإرشادات إليها لتنظيم العمل بها. وهو كذلك خدمة تعاونية يسهم فيها المشرفون التربويون، ومديرو المدارس، والمعلمون، والعاملون في المدرسة، والمتعلمون، وذلك في جو من التعاون والثقة المتبادلة، فتكون علاقة المشرف بالإدارة المدرسية علاقية تتيح لهما حرية التصرف والابتكار بما يحقق الفائدة المرجوة من عملية الإشراف (زكي، 2022، 408).

نستخلص مما سبق، أهمية تطوير الإشراف التربوي والدور الذي يؤديه لتحسين العملية التعليمية، نظراً لما يقدمه من خدمات وأنشطة تسهم في توجيه الإدارة القائمة على المدرسة، ومتابعة العمل بالمدرسة، وتقويم أدائها باستمرار. فعملية الإشراف التربوي من استراتيجيات التنمية المهنية الفعّالة التي تتسم بالواقعية، وتسهم في تنمية العمل بالمؤسسات التربوية، وترفع من مستوى المعرفة، وتعمل على تصحيح المسار المهني بشكل مستمر بما يحسن من ممارسات الإدارة المدرسية والمعلمين.

4- مهام ومسؤوليات الإشراف التربوي التقليدي والحديث:

يقوم المشرفون التربويون بمجموعة متعددة من المهام والمسؤوليات، كعقد اجتماعات مع مديري المدارس المسندة إليهم؛ لوضع خطة عمل وتصنيف المعلمين إلى ثلاث فئات وفق معايير التصنيف المحددة (فئة التطوير المكثف، وفئة النمو التعاوني، وفئة النمو الذاتي)، ومتابعة مدير المدرسة لتنفيذ اللقاءات التربوية التي تقام كل أسبوعين، وحضور فعالياتها والمشاركة فيها، ووضع خطة لزيارات المعلمين في فئة التطوير المكثف، ووضع تصور للمعلمين في فئة النمو الموجه ذاتياً عن كيفية إعداد خطة التنمية الذاتية، والاطلاع على الخطط الفنية لكل معلم من فئة النمو الموجه ذاتياً، وزيارة المعلمين في فئة التطوير المكثف، وتنمية مهاراتهم، والاطلاع على خطط حلقات تدريب الأقران ومتابعة تنفيذها، وتقديم الدورات التدريبية للمعلمين في ضوء احتياجاتهم، وتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بالتشاور مع مدير المدرسة، وإعداد تقرير فصلي عن أداء المدارس المسندة إليهم (العلوية وإبراهيم والحارثية، 2022، 13).

كما ذكر كرشوم (2022، 34) عدداً من مهام المشرف التربوي ومسؤولياته، كما يلي:

1. **مهام إدارية**: تتمثل في مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يتبعها من توجيه وإرشاد واستشارة، والتعاون مع إدارة المدرسة في إعداد الجدول المدرسي، وتوزيع الحصص والصفوف على المعلمين، والمساعدة في إعداد الخطط التطويرية للمدرسة، والمساهمة في توفير مناخ إداري يسمح بنمو المعلمين ونمو الطلبة، وإعداد تقارير متنوعة تتطلبها العملية التربوية.
2. **مهام تنشيطية ديناميكية**: هو معلم نموذجي، يعلم المعلمين كيف يعلمون، ويدربهم على كيفية تحليل عملية التعلم، ويحث المعلمين على الإنتاج العلمي

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

والتربوي، ويساعد الإدارة المدرسية على إيجاد حلول للمشكلات التربوية القائمة في المدرسة، ويساعد المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم، ويسهم في توظيف التقنيات التعليمية الحديثة، والاستمرار في متابعة كل ما هو جديد حول أور التربية.

3. **مهام تدريبية**: مثل إقامة ورش العمل التدريبية المتصلة بالمواد الدراسية، وعقد حلقات بحث مع المعلمين، ومساعدتهم على وضع البرامج، وتحديد الأهداف التربوية بوضوح وواقعية.
4. **مهام بحثية إجرائية**: كالإحساس بالمشكلات التي تعيق مسيرة العملية التعليمية، وتحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها، وتكوين فريق بحث في كل مدرسة على حدة أو في مجموعة من المدارس لإيجاد حلول لهذه المشكلات، والسعي لإجراء البحوث لتحسين ممارسات المعلمين.
5. **مهام تقويمية**: مثل قياس مدى توافق عمل المعلمين مع أهداف المؤسسة التربوية، والتعرف على مراكز القوة والضعف في أداء المعلمين، ورسم الخطط العلاجية وفقاً لنتائج التقويم.
6. **مهام تحليلية**: تعريف المعلمين بكيفية تحليل المناهج وأسئلة الاختبارات.
7. **مهام ابتكارية إبداعية**: مثل ابتكار الأفكار والأساليب الحديثة التي تعمل على تطوير العملية التربوية، ووضعها موضع التجريب، وتعميمها بعد الانتهاء من تجريبها وثبوت صلاحيتها للتطبيق.

هكذا نجد أن مهام المشرف التربوي لها العديد من الأبعاد المهنية والفنية والتربوية والسلوكية والاجتماعية، إذ تتعدد الأطراف التي يتعامل معها المشرف التربوي أثناء قيامه بمهامه، فهو يمثل حلقة الوصل بين إدارة التعليم والمدارس؛ بل هو حلقة الوصل بين كافة أطراف العملية التعليمية داخل المدرسة، ابتداءً بمدير المدرسة وانتهاءً بالمتعلمين. كما أن مهام الإشراف التربوي تمر بمجموعة من المراحل، بدءاً من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، وأخيراً إلى مرحلة التقويم، ولا يتوقف دور المشرف التربوي عند ذلك؛ بل يجب عليه اتخاذ القرارات اللازمة لتعزيز مواطن القوة، وعلاج نقاط الضعف، من خلال تصميم البرامج والأساليب التدريسية اللازمة التي تعين المعلم على أداء مهامه على أكمل وجه (القثامي، 2020، 39).

أن مهام الإشراف التربوي التقليدي تركز بشكل أساسي على التفتيش على المعلم، وليس على عملية التعلم والتعليم. والتفتيش هو أسلوب غير علمي للإشراف، والذي يتم بشكل عام من قبل فرد واحد يتمتع بموقف شخصي. وفي معظم المواقف يتم التفتيش بشكل مفاجئ ومخطط له بطريقة غير لائقة، وتتميز مهام الإشراف التربوي التقليدي (التفتيش) بالفرض والدكتاتورية والأحكام الشخصية وعدم التعاون.

أما مهام المشرف التربوي الحديث، فتقوم على مفهوم تنموي، بهدف تعزيز بيئة التعلم والتعليم بشكل شمولي، فهي مهام موجهة نحو الهدف، ومنهجية،

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

وديمقراطية، وخلاقة، ومنتجة، وديناميكية. والمبادئ الديمقراطية هي المفضلة لدى المشرف التربوي الحديث. فالإشراف الحديث يقوم على فكرة أنه جهد تعاوني وليس جهداً فردياً. كما يتم التخطيط له تخطيطاً جيداً وبناءً، ويتبع المشرف التربوي الحديث مبدأ العلاقة الإنسانية والدافعية بشكل كبير لجعل الإشراف فعالاً؛ فالإشراف الحديث يعني في الواقع تحفيز وإحداث تغييرات مرغوبة في سلوك المعلمين، ويعد داعماً للإدارة المدرسية (Chakma، 2022) .

مما سبق، يتضح أن مهام المشرف التربوي في العصر الحديث باتت من أهم مقومات العملية التعليمية؛ حيث تشمل مهامه العناصر الأساسية للعلمية التعليمية، فهو يهتم بجميع هذه العناصر، والمتمثلة في مدير المدرسة، والمعلم، والمتعلم، والمناهج الدراسية، وطرق التدريس، والبيئة المادية والاجتماعية في المدرسة. وهكذا أصبحت مهام الإشراف التربوي الحديث تشكل حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارة المدرسية، فهو يكتسب أهمية كبيرة في قيادة سير العمل في الميدان التربوي، وذلك من خلال الإشراف على تطبيق السياسات التعليمية، ومتابعة آليات تنفيذ الخطط التعليمية، وإيجاد الحلول والبدائل المناسبة لتجاوز العقبات والتحديات التي تواجه سير العمل في الميدان التربوي.

- تمكين الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية جهازاً متكاملاً من العاملين، وفريقاً متعاوناً يسهم كل من فيه بدوره، وتجمعهم روابط العمل المشترك، وتحمُّل المسؤولية. يقومون بأداء الأعمال والمسؤوليات المناطة بهم؛ فتوافر القيادة الصالحة في المدرسة الممثلة في مديرها، يعد عاملاً أساسياً يمكِّن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها، وتربية أبنائها، وخدمة المجتمع، والبيئة. إلى جانب هذا، فإن خير ضمان لنجاح أي سياسة تعليمية؛ هو اشتراك المعلمين في وضع هذه السياسة، ووسائل تنفيذها، كما ينبغي اشتراك الطلبة في إدارة مدرستهم، بحيث تكون المدرسة بيئة يمارسون فيها الإدارة الذاتية، ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية، ويعتادون على تحمل المسؤولية. كما ينبغي أيضاً من إشراك أولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة (زريقات، 2022، 3).

1-أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة الفعّال:

تقع على عاتق مدير المدرسة العديد من الأدوار والمسؤوليات المختلفة، منها ما هو إداري، أو فني، أو إشرافي؛ حيث يعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في مدرسته، وهذا يوضح حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ومن هذه المسؤوليات: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالطلبة وتشجيعهم على أداء وإنجاز أعمالهم، وهذا الأمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة للمناخ المدرسي، إذ يولد الصحبة والألفة بين العاملين بها، وبالتالي إنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها (حراحشة، 2020، 56).

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

من المهم أن يفهم مديرو المدارس القيادة كعملية ذات مراحل، وأن يطوروا مهارات العلاقات الإنسانية، ويعززوا العمل المشترك لضمان تحسين المدرسة وفاعليتها، فإن دور المدير في النظام التعليمي الجديد يمثل توازناً بين القيادة التعليمية والإدارية، والتعامل مع مجالات مثل الإشراف على المناهج الدراسية، وتحسين البرنامج التعليمي للمدرسة، والعمل مع الموظفين لتحديد رؤية ورسالة المدرسة، وبناء علاقة وثيقة مع المجتمع. من ناحية أخرى، تتضمن الإدارة المدرسية عوامل مثل الإشراف على الميزانية، وصيانة المباني والأراضي المدرسية، والامتثال للسياسات والقوانين التعليمية. ويفتقر العديد من المديرين الممارسين إلى التدريب الأساسي على القيادة والإدارة قبل وبعد دخولهم منصب المديرين (Mestry، 2017)، (1 .

من الأدوار التي يؤديها مدير المدرسة ما يعرف بالتمكين الشخصي؛ ففي ظل الأعمال الإدارية المتجددة، وسرعة التغيرات يعد التمكين الشخصي من الركائز الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة التربوية، والتي يتوجب على الإدارة المدرسية الواعية الأخذ بها، وذلك بما للتمكين الشخصي من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، بالإضافة إلى إسهامه في تحقيق بناء تنظيمي متكامل وسليم له المقدرة على مواجهة التحديات لمعاصرة، فتطبيق هذا المفهوم يعد من الأساسيات والضروريات للمؤسسات التربوية، لأجل تحقيق أفضل النتائج والأهداف المرجوة (حسن، 2022، 54).

يشير العنزي والعنزي (2022، 215) إلى أن هناك مجموعة من الأدوار التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها، ومن هذه الأدوار ما يلي:

1. **التخطيط الفعال**: بأن يعد خطة لعمله بالتعاون مع المعلمين والأطراف الأخرى، وتحديد احتياجات المعلمين في المدرسة، كما يساعدهم في إعداد خططهم.
2. **إثراء وتقويم المناهج**: من خلال تصميم أنشطة مناسبة في تعزيز المنهاج وتبسيطه. واقتراح استراتيجيات تدريسية مناسبة.
3. **التنمية المهنية للمعلمين**: يقوم بتوفير مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية، وتوفير المعلومات الحديثة للمعلمين باستخدام أساليب الإشراف المختلفة.
4. **الاختبارات**: يساعد المعلمين في وضع اختبارات تشخيصية وتحصيلية، وتفسير نتائج اختباراتهم، وتوظيف هذه النتائج في تحسين أدائهم.
5. **إدارة الصفوف**: يساعد المعلمين على التخطيط الفعال لإدارة صفوفهم، وحل مشكلات الانضباط والنظام التي تواجههم داخل الصف.
6. **العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي**: أن يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين، ويعمل معهم بروح الفريق، كما يشارك في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من خلال أنشطة مجالس الآباء.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

7. **تقويم العملية التربوية في مدرسته:** من خلال تقويم أداء المعلمين وفق معايير محددة، وإجراء البحوث الإجرائية لحل مشكلات معينة.

يعد تعاون مدير المدرسة مع الإشراف التربوي عنصراً أساسياً في النهوض بالمؤسسة التعليمية؛ فبناء علاقة وطيدة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي مهمة لكلا الطرفين؛ حيث إن نجاح عملية الإشراف مرتبط بما يقدمه مدير المدرسة من معلومات عن الأداء المدرسي، وذلك بحكم تواجد مدير المدرسة بشكل يومي في المدرسة، وبحكم علاقته المباشرة مع الهيئة التدريسية، وما يقدمه لهم من عون ومساندة، وهنا يتجلى دور فرق الإشراف التربوي في تنمية العلاقة والتفاعل الإيجابي مع الإدارة المدرسية. فالمشرف التربوي لا يمكن أن يقوم بعمله دون أن يذهب إلى المدرسة ويتعامل مع الإدارة المدرسية، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة بينه وبين مدير المدرسة، ولكي يستطيع المدير أن يمارس واجباته؛ فإنه لابد أن يتبنى عدة أساليب كالزيارة الصفية، ومتابعة تنفيذ الدروس التطبيقية، والبحوث الإجرائية، وغيرها من الأساليب (اليعربية، 2018، 322).

ينبغي على مدير المدرسة كقائد تربوي ضمان أن مدرسته تقدّم وظيفتها الأساسية في التعليم، ومن المتوقع من مديري المدارس أن يتصرفوا كقادة تربويين يعرفون أن القيادة الناجحة هي التي تدعم التعليم والتعلم الناجحين. وتحقيقاً لهذه الغاية، يُفترض أن القيادة التربوية تركز على توجيه التأثير وإدارة التعليم والتعلم كأنشطة أساسية للمؤسسة التعليمية، فالقيادة التعليمية أمر بالغ الأهمية في تطوير ودعم مدرسة فعّالة تركز على إنجازات المتعلمين (Mosoge & Mataboge، 2021، 95).

باستقراء ما سبق، يتضح أن لمدير المدرسة العديد من الأدوار والمسؤوليات التي ينبغي عليه أن يؤديها، الأمر الذي يتطلب منه التحلي بالكفايات اللازمة للوفاء بمسؤولياته على خير وجه؛ فهو المسؤول الأول عن نجاح التمكين المدرسي بشكل عام، والتمكين الشخصي لكافة العاملين في مدرسته. كما أن مدير المدرسة عليه التخطيط للعمل المدرسي بالتعاون مع كافة الأطراف الأخرى، والاهتمام بإثراء المناهج، والتنمية المهنية للمعلمين، ومساعدة المعلمين على إدارة الصفوف، وحل مشكلاتهم، وتعزيز العلاقة بين العاملين في المدرسة، وبين المدرسة والمدارس الأخرى. ولا ينتهي دور مدير المدرسة عند ذلك؛ بل عليه تقويم العملية التربوية في المدرسة بشكل عام، وتوطيد علاقته مع فرق الإشراف التربوي، للإفادة مما يقدمونه من استشارات على قدر كبير من الأهمية لتحسين استراتيجيات الإدارة المدرسية، والوصول بها إلى تحقيق التميز.

2- مهام مدير المدرسة كمشرف مقيم:

تُعرِّف وزارة التعليم (2010) مدير المدرسة كمشرف مقيم بأنه: "المسؤول الأول عن توفير البيئة المناسبة لنمو الطالب نمواً متكاملاً، وإيجاد المناخ المدرسي المثير للتعليم والمحفز للمعلمين للإبداع والابتكار المعزز لنموهم المهني، والداعم لتطوير

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

البرامج والأنشطة التعليمية، والجاذب لمشاركة المجتمع المحلي في تحسين نوعية التربية والتعليم والتعلم" (ص14).

جاء مشروع تطوير القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية تحت عنوان "قائد المدرسة المشرف المقيم" مستنداً إلى مفهوم القيادة المدرسية، والتركيز على مبدأ استقلالية المدرسة كوحدة تعليمية يتحمل قائدها مع فريق العمل بالمدرسة مسؤولية تعليم الطلاب ونموهم العملي، والنفسي، من خلال التركيز على تهيئة بيئات تعلم محفزة للطلاب بالتعاون مع جميع العناصر الفاعلية داخل المدرسة. ويمكن تقسيم مهام مدير المدرسة كمشرف مقيم إلى مهام إدارية، وأخرى فنية، كما يلي (السالم، 2018، 125):

1. **المهام الإشرافية الإدارية**: وتتمثل في المسؤوليات القيادية من حيث وضع السياسات والأنظمة المدرسية واستراتيجيات العمل بها، وفهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التربوية، ووضع الخطط الآنيَّة والمستقبلية. كما يعنى بتيسير النشاط اليومي في المدرسة، ومراعاة الموارد البشرية، والأدوات العامة والمحافظة عليها، ومتابعة المشكلات المتكررة وحلها، بالإضافة إلى مسؤولية شؤون الطلاب، الذين يمثلون محور العملية التربوية، وينعكس عليهم أداء الإدارة المدرسية نفسياً واجتماعياً وأخلاقياً، وكذلك مسؤولية العلاقات العامة؛ حيث ينظر إلى المدرسة على أنها نظام اجتماعي مفتوح، يتفاعل إلى أبعد حد مع البيئة والمجتمع، كما يتحمل مدير المدرسة كمشرف مقيم مسؤولية الأبنية والصيانة المدرسية، والأعمال المكتبية.
2. **المهام الإشرافية الفنية**: وتتمثل في تنمية المعلمين مهنياً وسلوكياً، والإسهام في تطوير المناهج والمقررات المدرسية، والتنسيق بين المعلمين في التعاون فيما بينهم، وتأمين الأجهزة والوسائل التعليمية واستعمالها، والقيام بممارسة الأساليب الإشرافية في المدرسة، وتنظيم الأنشطة المدرسية، والعمل على إنجاحها، والتقويم الإشرافي، وذلك في سجلات تقويم المعلمين، ورفع التقارير الفنية عنهم.

يقوم مدير المدرسة بمهامه كمشرف مقيم بمساعدة فريق من المشرفين التربويين المختارين بعناية لمساعدة المعلمين في القيام بمسؤولياتهم؛ حيث يتم تقويم المعلمين، ليس فقط لمجرد تحديد مستوى مهارة المعلم؛ بل يتم استخدامه أيضاً لأغراض مختلفة تعود بالنفع على المعلم. على سبيل المثال، يتم تقويم المعلمين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم في تنفيذ عملية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى التحديات التي تعوق تنفيذ مهامهم في المدرسة، وبناءً على نتائج تقويم الفريق الإشرافي بقيادة مدير المدرسة؛ يدرك المشرفون كيفية مساعدة ودعم المعلمين وحل القضايا الناشئة بشكل صحيح. ويُعتقد أنه من خلال الرجوع إلى نتائج الإشراف بقيادة مدير المدرسة، يمكن تصميم استراتيجية إشرافية مناسبة وفقاً لاحتياجات المعلم، الأمر الذي يسمح بحل جميع صعوبات المعلم وتحسين أدائه (Victorynie & Othman، 2023، 289).

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

يُعد مدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً في مؤسسته التعليمية مسؤولاً عن سير العملية التربوية وإدارة التغييرات المختلفة فيما يتعلق بالمدرسة والمعلمين والطلاب، فو المسؤول عن التخطيط لأمور المدرسة فيما يتعلق بالبيئة المدرسية ومشاركة المعلمين في التخطيط للدروس والحصص والأنشطة المختلفة في المدرسة ومناقشتهم في أسلوب إدارة الحصص واستراتيجيات التدريس، وتشجيعهم على التطور والنمو في مجال عملهم، والتطور في الناحية التقنية، وحثهم على الزيارات الصفية. وهو المسؤول عن تحفيز الطلاب للتعلم بتوفير البيئة التعليمية المناسبة لهم، وإيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجههم وتواجه المعلمين أو العاملين في المدرسة. كما أن المدير بصفته حلقة وصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية، يكون بذلك المحور الأساس في نجاح المؤسسة التربوية. ومن مهام مدير المدرسة كمشرف مقيم ما يلي (طيطي وقفيشة، 2021، 786):

1. الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى.
2. متابعة أعمال المعلمين وتقويمها.
3. عقد اجتماعات لمناقشة المقررات المدرسية وطرق الإفادة من مضمونها.
4. متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين.
5. الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهودهم.
6. عقد ورش عمل للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنويع طرق التدريس.
7. تنظيم الملفات، والسجلات، والإحصاءات.
8. تنظيم الجدول المدرسي وتوزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.
9. قبول الطلاب وانتقالاتهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات.
10. ضبط الغياب والحضور والتأخير، وضبط الخروج عن النظام المدرسي.
11. مساعدة الطلاب لمواجهة الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة.
12. الإشراف على الأبنية والمرافق وتوفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى للمعلمين والطلبة والمحافظة عليها.
13. تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
14. تزويد الإدارة التعليمية بالمعلومات المطلوبة.
15. متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم.
16. التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها

هناك رؤية حديثة للإشراف التربوي تجاه التحول من نظام التوجيه التربوي المقتصر على الجانب الرقابي، والزيارات الصفية للمعلمين، إلى نظام الإشراف الشامل متنوع الأنماط، وذلك من خلال توسيع دور مدير المدرسة كمشرف مقيم؛ ليصبح مشرفاً شاملاً على جميع جوانب العملية التربوية والفنية في المدرسة. وبناءً على ذلك يمكن بلورة إطار مرجعي يحدد معايير أو مجالات مهنية خاصة بعمل مدير المدرسة كمشرف مقيم، تتمثل في التخطيط والتنظيم المدرسي للتعلم والتعليم،

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

وتنفيذ الإشراف المدرسي، والمتابعة والعمل على التطوير المدرسي (مغربة السودي والمرهبي والشطبي، 2023، 25).

في هذا السياق، يشير شوديا (Shodiya، 2024، 10) إلى ينبغي على مديري المدارس أن يأخذوا الإشراف الداخلي على محمل الجد؛ حيث إنه يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى المدرسة، واستخدام نموذج إشرافي جيد ومفهوم من قبل مديري المدارس أو من قبل لجان الرقابة الخارجية، بالإضافة إلى ضرورة تعريف مديري المدارس بنماذج الإشراف المختلفة التي يمكن أن تناسب احتياجات المدرسة بشكل أفضل.

مما سبق، يتضح أن مدير المدرسة كمشرف مقيم ينبغي عليه القيام بمجموعة كبيرة من المهام الإشرافية التي تتقاطع مع أدواره الإدارية والفنية، فإلى جانب مسؤوليته عن وضع السياسات والأنظمة المدرسية، ومتابعة العمل الإداري في المدرسة بشكل يومي ودائم، عليه أيضاً العمل على تحقيق النمو المهني للمعلمين، وتطوير المناهج، وتوفير الوسائل التعليمية، وتنظيم الأنشطة المدرسية. وهنا نلحظ أن اعتبار مدير المدرسة مشرفاً مقيماً، يعد تمهيداً للتمكين المدرسي، ويمنح مدير المدرسة صلاحيات إشرافية كاملة، بوصفه متابعاً للعمل بمدرسته بشكل يومي، وعلى معرفة تامة بالإمكانات المتاحة لديه، والإمكانات التي يمتلكها كافة العاملين بالمدرسة، وعلى علم بالمشكلات المتكررة التي تواجه العمل المدرسي، الأمر الذي يدفع باتجاه العمل بنموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي، والإفادة من استشارات الفرق الإشرافية لتطوير العمل وتحقيق التميز.

3- أبعاد التمكين المدرسي:

تتكون المدرسة من مجتمع متشعب يشمل إضافة إلى المدير، أولياء الأمور، والمعلمين، والمتعلمين والموظفين الإداريين؛ لذلك لا يمكن أن يحقق التمكين المدرسي النجاح إلا بتحقيق كافة أبعاده؛ حيث ينبغي على المدير بذل الجهد لإيجاد بيئة تمكينية من خلال ممارسة القيادة التشاركية؛ فالتعليم أصبح أكثر تعقيداً في البنية والغرض، وبالتالي فإن التغيير والتطوير التنظيمي يتطلبان أشكالاً أكثر مرونة وتوزيعاً للأدوار القيادية، والخطاب العالمي في العصر الحديث بشأن المناهج البديلة لتطوير الإدارة التعليمية، تناولت القيادة التشاركية باستحسان واسع النطاق؛ حيث إن نماذج القيادة التقليدية في المدارس باتت تتعرض للانتقاد، ويُنظر إليها على أنها غير كافية لدعم تحسين الأداء المدرسي (Mosoge & Mataboge، 2021، 97).

ويرى الموسى (2021، 9) أن أبعاد التمكين المدرسي تتمثل في الآتي:

صنع القرار: وهو مشاركة المديرين في صنع القرارات المؤثرة في عملهم بصورة مباشرة في مسائل مثل الميزانيات، والجدول المدرسي، والمناهج، واختيار المعلمين.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

النمو المهني: وهو إدراك مدير المدرسة أن الوزارة توفر له فرص النمو والتطور المهني، والاستمرار في التعلم، وتنمية مهاراته أثناء خدمته في المدرسة.
المكانة والاحترام: وهي التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه مدير المدرسة من الإدارة التعليمية، وهذا الاحترام مرده المعرفة والخبرة التي يتمتع بها مدير المدرسة، والناتجة عن دعم وتأييد أعماله من الإدارة التعليمية.
فاعلية الذات: وهي إدراك مدير المدرسة أن لديه المهارة والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات، واعتقاده بأن لديه الكفاءة للتطوير، والرغبة في تحقيق نواتج التمكين.
الشعور بالاستقلالية: وهي شعور مديري المدارس بأنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في العمل المدرسي، كتطوير المنهج، واختيار الكتب الدراسية، والجدول المدرسي، وتوزيع العمل على المعلمين والعاملين في المدرسة. وهذا التحكم والسيطرة يمكِّن المدير من الشعور بالاستقلالية في صنع القرارات التربوية.
القدرة على التأثير: وهو إدراك مدير المدرسة لقدرته على التأثير في البيئة المدرسية، والمجتمع من حوله.

أن تبني المدرسة لبرامج التمكين، وتحقيق كافة أبعاده، يجب أن يكون مبنياً على أهدافها الخاصة التي تتقاطع مع زيادة فرص الإبداع والابتكار، من خلال الحرية الممنوحة لمدير المدرسة في التصرف، ومن خلال تشجيع المعلمين على المبادرة والتفكير الخلاق، وبث روح العمل والتطور الذاتي، وهذا من شأنه أن يستقطب الكفاءات المدربة وذوي المهارات المميزة. وكذلك زيادة الولاء للمؤسسة التعليمية.

كما أن احتواء المدرسة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها ينعكس بشكل إيجابي على أداء كافة العاملين بها، من هنا كان لابد من وضع أهداف مستقبلية تتمثل في تحقيق الانتماء؛ حيث يسهم التمكين المدرسي في رفع مستوى الانتماء للمهام الموكلة لمدير المدرسة، ورفع مستوى انتمائه للمدرسة، وفريق العمل الذي يعمل معه، الأمر الذي يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية (الشمري، 2023، 2059).

مما سبق يتضح أن أبعاد التمكين المدرسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المدرسة، والتي تتعلق بمنح الإدارة المدرسية الحرية الكافية للتقويم الذاتي، واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحقق الإبداع والابتكار والتميز، وأن تضع المدرسة في مصاف المدارس التنافسية.

4- التمكين المدرسي وتعزيز الثقة لدى مديري المدارس:

يشير التمكين المدرسي إلى مستوى الاستقلال والسلطة الممنوحة لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف جوانب إدارة المدرسة. ويتمتع مديري المدارس المخولون بالحرية في تنفيذ الممارسات المبتكرة والاستجابة بفاعلية للاحتياجات الفريدة لمجتمعاتهم المدرسية. ويشير مفهوم التمكين المدرسي إلى أن

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

قادة المدارس هم في أفضل وضع لاتخاذ القرارات المناسبة، والدفع باتجاه التغيير الإيجابي وتعزيز التميز التربوي .(Kilag et al، 2023، 129) .

يتمحور دور مدير المدرسة حول العمل على تنظيم الإمكانات المادية والبشرية، والأفكار والمبادئ العلمية، لخدمة العملية التربوية وتحقيق أهدافها، آخذاً بعين ا لاعتبار مصالح العاملين بالمدرسة ومشاعرهم، لذلك يجب إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات في عمله الإداري، ويرجع ذلك إلى أن هذه المسؤولية تحتاج إلى درجة واسعة من السلطة والصلاحيات، ومنح مديري المدارس التمكين الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز. ويحتاج مدير المدرسة للتمكين كونه يشكل العمود الفقري للمدرسة، وما له من مهام وواجبات متعددة تعتمد عليها المدرسة في نجاحها وتقدمها، وهو المسؤول عن التخطيط لها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتوجيهها، وتقويمها (العنزي، 2020، 631).

تشمل عناصر تمكين مديري المدارس الموارد التعليمية، أي تمكينهم من تحقيق الأهداف التعليمية، فمستوى تحقيق الأهداف التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد التعليمية. وبالتالي، فإن مستوى موارد المدرسة يرتبط بمدى تمكين مديري المدارس؛ حيث توفر الموارد المرونة الكافية للمديرين لإدارة مدارسهم، وتساعدهم على التحكم والتأثير في مساعيهم القيادية في المدرسة. ولا تقتصر الموارد التعليمية على الموارد المالية والمادية فحسب؛ بل تشمل أيضاً الموارد البشرية، كالمعلمين وموظفي الدعم ونواب المديرين؛ فقيادة المدرسة هي مسعى جماعي يُنفذ بالتعاون بين أفراد مختلفين. ومن ثم، فإن توافر أو نقص الموارد البشرية المدرسية بالكم والجودة المناسبين يمكن أن يؤثر بشكل كبير في قدرة مدير المدرسة على التحكم في وضع المدرسة. كما ينبغي تزويد مديري المدارس بالمساعدة الفنية والمهنية، وأن يكون لديهم دعم معلوماتي إذا كان من المقرر تمكينهم من أداء وظائفهم القيادية في المدرسة بشكل فعّال (Gurmu & Oumer، 2023، 39) .

كونه أحد الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مدير المدرسة الحرية الكاملة في التصرف عند قيامهم بمسؤولياتهم بطريقتهم الخاصة، دون تدخل مباشر من وزارة التعليم، مع توافر كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيل القيادات فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي، والثقة المطلقة فيهم؛ لذا يُعد التمكين من الاستراتيجيات التنظيمية التي تساعد مديري المدارس على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، تنعكس على الإبداع في أدائهم.

يشير سلامة (2022، 14) إلى أن أهمية التمكين المدرسي تظهر بوضوح في مجال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة، الأمر الذي يؤثر بدوره في الانضباط المدرسي، والذي يعد تحقيقه من الأولويات الرئيسة التي لابد منها، بهدف تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بالشكل المطلوب؛ حيث يؤدي غياب الانضباط المدرسي إلى التسبب في حالة من الفوضى التي لا يمكن من خلالها أن تسير العملية التعليمية كما هو مراد لها. من هنا تظهر أهمية تفويض الصلاحيات وتحقيق

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

فلسفة التمكين المدرسي. وينبغي مراعاة الظروف والمعايير اللازم توافرها لتطبيق التمكين المدرسي، فلا شك أن هناك معطيات عامة ينبغي توافرها، لعل أهمها الظروف البيئية للمؤسسة التعليمية ذاتها، وعدد طلابها، ومستوياتهم العلمية، والمرحلة الدراسية، وطبيعة الهيئة التدريسية، والمجتمع المحلي، وطبيعة المؤهلات التربوية والعلمية وسنوات الخبرة لكل من المديرين والمعلمين على حدٍ سواء؛ حيث إن لتلك الاعتبارات أهمية بالغة في تحديد آليات التمكين المدرسي، فكل بيئة تعليمية لها ظروفها الخاصة التي من خلالها تتحدد طبيعة ومستويات التمكين بها.

5- دور جودة الأداء بالمؤسسة التعليمية في تحقيق التمكين المدرسي:

تهدف عملية ضبط جودة الأداء إلى تمكين المؤسسة التعليمية من إقامة نظام إداري فعَّال ومميز، وذلك من خلال مجموعة من العمليات والطرق التي تنطلق المؤسسة من خلالها نحو أداء أفضل. كما تهدف معايير ضمان جودة الأداء المدرسي ومؤشراتها إلى تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال نشر الوعي بمعايير ومفاهيم ضمان الجودة والأداء المتميز، وإيضاح الجهود التي تبذلها هذه المؤسسات التعليمية وإبراز أهم الإنجازات الخاصة بها لتطوير الأنظمة والمخرجات التعليمية، وتحفيزها على المنافسة الدولية والمحلية لتحقيق التميز في شتى المجالات، بأسلوب علمي وموضوعي قابل للقياس (الغامدي، 2022، 199).

ويرى خاجي واللهيبي (2019، 70) أن ضبط الجودة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تحقيق الآتي:

1. تقديم رسالة ورؤية وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية لتكون محددة وواضحة.
2. توفير إجراءات علمية محددة وواضحة لتحقيق جميع المعايير التي تتعلق بالجودة.
3. تحديد أدوار محددة وواضحة في النظام الإداري الخاص بالمدرسة.
4. تحقيق مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين والإداريين في المدرسة.
5. تنمية المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتعلق بالعاملين في المدرسة.
6. التركيز على تطوير العمليات وتحديد المسؤوليات.
7. العمل الدائم والمستمر لتقليص الأضرار التي تنتج عن التسرب المدرسي أو الرسوب.

يؤدي تحقيق الجودة في التعليم إلى الانتقال من ثقافة الحد الأدنى للإدارة المدرسية إلى ثقافة التمكين والإتقان والتميز؛ لذلك دأبت المجتمعات المتقدمة على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي باحتياجات الحاضر، ويتلاءم مع معطيات المستقبل، ومع المداخل التطويرية في إدارة المدارس؛ حيث ينعكس تحقيق الجودة في التعليم على تمكين الإدارة المدرسية من اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها، وضبط جودة التقويم من قِبل الإدارة المدرسية

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

لتقديم خدمات متميزة، والتركيز على العمل الجماعي التشاركي، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التدريب والتطوير التربوي والإداري، وتعزيز الانتماء إلى المؤسسة التعليمية، والولاء لمهنة التعليم، والتأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستدامة، والتركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج (المصارير، 2019، 13).

من جهة أخرى؛ أشار الفاضل (2020، 339) إلى أن للتمكين دور بارز في تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة التربوية؛ حيث يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد المدراء بالمهارات اللازمة، وترسيخ استراتيجية التمكين لدى العاملين بالمؤسسة التربوية بالولاء والانتماء، وتطوير الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتوفير الظروف المساعدة للتمكين المدرسي التي عن طريقها يستطيع العاملين بالمؤسسة التربوية أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً استراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية، وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة؛ فإدراك مديري المدارس لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم، وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمتعلمين.

مما سبق، يتضح أن كل من جودة الأداء والتمكين المدرسي مفهومان يقترن كل منهما بالآخر، ويؤثر كل منهما في الآخر؛ فكلاهما يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية؛ حيث إن جودة الأداء المدرسي تعد من المداخل التطويرية للإدارة المدرسية، وتساعد على تمكين مدير المدرسة من التركيز على العمل الجماعي التشاركي، واستدامة العمليات التطويرية. وعلى الجانب الآخر، نجد أيضاً أن التمكين المدرسي يؤدي دوراً بارزاً في تحقيق إدارة الجودة بالمدرسة، من خلال منح مدير المدرسة الحرية في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار البرامج التدريبية المناسبة، والعمل في ضوء المواصفات القياسية لجودة الأداء، وتعزيز الانتماء والولاء لمهنة التعليم بشكل عام، وللمدرسة بشكل خاص.

ـ نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي:

حاولت العديد من الدول إعادة هيكلة خدمات الإشراف التربوي في مدارسها لتعزيز جودة التعليم، وتطوير قدرة المدارس على تحقيق المزيد من الاستقلالية بشكل فعّال؛ حيث برزت اتجاهات عالمية معاصرة في الإشراف التربوي من شأنها تطوير الممارسات الإشرافية، وهي تمثل اتجاهات حديثة تسعى إلى تلبية احتياجات البيئة التعليمية، وتوفير أساليب مناسبة لكل مدرسة، وتغيير النظرة نحو الإشراف التربوي ليكون مطوراً للبيئة التعليمية، ومحققاً لجودة العملية التعليمية، ومسهماً في حل مشكلاتها (العويهان وآخرون، 2018، 374).

تشير المسعود (2022، 275) إلى أن للإشراف التربوي أهمية كبيرة في مجال التربية والتعليم، فلم يعد الغرض من الإشراف زيارة المعلم وتقويم أدائه؛ بل تنطوي النظرة الحديثة للإشراف التربوي على تطوير وتحسين البيئة التعليمية،

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

والعمل على رفع مستوى الأداء المدرسي، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، والسعي للنهوض بالعملية التعليمية برمتها.

في المملكة العربية السعودية، أدركت وزارة التعليم ضرورة مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها المجال التربوي في العصر الحديث، فهذه التغيرات والتحديات لا يمكن الاستجابة لها بأساليب تقليدية، وإنما ينبغي التعامل معها من خلال رؤى وأهداف استراتيجية مختلفة نوعاً وكماً، وأساليب تعتمد فكراً تربوياً مغايراً، ينظر إلى المستقبل بهدف متحرك، أساسه نظام تربوي قوي ومرن ومتجدد؛ لذلك قامت وزارة التعليم في المملكة بإعادة هيكلة مؤسساتها، وتطوير آلياتها وأدواتها مستهدفة التنمية المستدامة، والدخول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، ووجهت بضرورة إعادة بناء النظم التعليمية السعودية، وإعادة صياغة المفاهيم التعليمية بطريقة جديدة، وإحداث تغيير جذري في البنية الفكرية للإشراف التربوي (أبو حسين، 2021، 278).

كما طرحت قدوري (2019، 107) نموذجاً مقترحاً للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة؛ حيث يشير النموذج إلى ضرورة تطوير وتجديد الإشراف التربوي ليتناسب مع عمليات الدعم والتمكين المدرسي، واستهداف الكوادر الإدارية بالمدرسة، ومفاهيم القيادة التربوية والعمليات الإدارية، لتطوير الأداء المدرسي، وتغيير بعض المفاهيم التقليدية التربوية والعمليات الإدارية، وتمكين التقنيات التربوية والمعلوماتية، وتعميق استخدامها في العمل الإداري التربوي، والتركيز على النظام التعليمي للمدرسة، من خلال دعم المؤسسة التعليمية بأدوات وتقنيات تمكنها من تطوير ممارساتها التربوية، ومخرجاتها التعليمية، والتخطيط لنفسها ذاتياً في ضوء أطر وسياسات عامة، وأساليب تقويم ذاتي ترتكز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف، وذلك بالتعاون مع فرق الإشراف التربوي.

1- نموذج الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة:

أطلقت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وثيقة الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، وذلك بهدف تمكين المدارس من قيادة عمليات التحسين والتطوير انطلاقاً من نتائج التقويم المدرسي؛ حيث يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال مساندة المدارس في تحقيق عدد من الأهداف التفصيلية، هي: تنفيذ عمليات التقويم المدرسي، ودراسة تقرير التقويم المدرسي الذاتي والخارجي، وإعداد خطة التحسين والتطوير بناءً على نتائج التقويم المدرسي، وإيجاد بيئة عمل حيوية وفاعلة تمكنها من تبادل الخبرات والتجارب الناجحة، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية ودعم أدوارها (وزارة التعليم، 2024/أ، 9).

2- المبادئ التوجيهية لنموذج الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة:

تتمثل المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي فيما يلي (وزارة التعليم، 2024/أ، 8):

1. انطلاق التطوير في المدرسة باعتبارها وحدة التطوير الرئيسة.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

2. تركيز الأدوار الإشرافية على مشاركة المدرسة في تحسين الخطط البنائية والعلاجية، لتجويد نواتج التعلم.
3. تطوير الممارسات التدريسية، والإشرافية، وتقديم الدعم للعملية التعليمية.
4. التركيز على مؤشرات التقويم المدرسي، التي تعد أهم موجهات العمل الإشرافي.
5. تحديد الدعم المناسب للمدرسة وفق نتائج التقويم المدرسي.
6. تنفيذ عمليات الإشراف التربوي من خلال أعضاء فرق التحسين والتطوير، بما لا يؤثر في سير اليوم الدراسي.
7. توجيه زيارات الدعم والمساندة إلى المدارس الأقل أداءً وفق نتائج التقويم المدرسي، ويكون الدعم للمدارس ذات الأداء المرتفع بحسب طلب لجنة التميز في المدرسة.
8. تكون زيارة المدرسة الأهلية أو العالمية من خلال فرق التطوير والتحسين بناءً على طلب المدرسة فقط.

3- مراحل تنفيذ خطة الدعم والمساندة للمدارس وفقاً للنموذج الإشرافي الحديث:

تقوم خطة الدعم الإشرافي والمساندة للمدارس على ثلاثة مراحل، تبدأ بمرحلة التهيئة لعمليات التقويم الذاتي، ثم مرحلة تنفيذ علميات التقويم الذاتي، وأخيراً مرحلة التحسين والتطوير بعد عمليات التقويم المدرسي.

وفيما يلي تفصيل مراحل الدعم والمساندة للمدارس وفقاً لنموذج الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة (وزارة التعليم، 2024/أ، 12-13):

- **المرحلة الأولى: التهيئة لعلميات التقويم الذاتي**: وفي هذه المرحلة يُسند مدير مكتب التعليم للمشرف التربوي ثلاث إلى خمس مدارس قبل عمليات التقويم الذاتي للقيام بالآتي:

1. مساعدة المدرسة على فهم معايير التقويم المدرسي في المجالات الأربعة (مجال الإدارة والقيادة المدرسية، ومجال التعليم والتعلم، ومجال نواتج التعلم، ومجال البيئة المدرسية.
2. تعزيز ثقافة التقويم المدرسي المستند إلى المعايير في المدارس المسندة إليه، ودعم المدرسة في بناء وتوفير الشواهد الدالة على التحقق.
3. تدريب المعلمين والإداريين في المدرسة على تطبيق الأدوات اللازمة لإنجاز التقويم المدرسي الذاتي، وتهيئتهم للعمل للتفاعل مع التقويم الخارجي.
4. مساندة المدرسة أثناء إعداد خطة التقويم المدرسي الذاتي، وضمان جودة تطبيقها بناءً على الدليل الإجرائي.
5. دعم المدرسة في الرفع بكل ما يحول دون تحقيق المعايير في مجال البيئة المدرسية والمتابعة مع الجهات ذات العلاقة.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

- **المرحلة الثانية: تنفيذ عمليات التقويم الذاتي:** وفيها يقوم المشرف التربوي أثناء متابعة تنفيذ عمليات التقويم الذاتي بدور المساندة والدعم والقيام بالأدوار الآتية:
  1. ضمان سلامة إجراءات تطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي.
  2. تقديم الاستشارات والتدريب اللازم لدى تطبيق أدوات التقويم الذاتي.
  3. دعم المدرسة في حل المشكلات الفنية والتقنية التي تنشأ عند تطبيق التقويم الذاتي، سواءً كان ذلك داخل المدرسة أم بالتواصل مع الجهات ذات العلاقة.
  4. مساعدة الإدارة المدرسية بتعزيز مشاركة أولياء الأمور، والطلبة لاستكمال متطلبات التقويم المدرسي الذاتي.
- **المرحلة الثالثة: التحسين والتطوير بعد عمليات التقويم المدرسي:** في هذه المرحلة يشكل مدير مكتب التعليم فرق التحسين والتطوير للقيام بالأدوار الآتية:
  1. حصر المدارس التي صُنفت، وصدرت لها تقارير التقويم المدرسي.
  2. تحليل ودراسة تقارير المدارس وتحديد المعالجات المناسبة للمدارس التي تقع ضمن نطاق (التهيئة والانطلاق).
  3. تقديم الدعم المناسب للمدارس في ضوء نتائج التقويم المدرسي.

4- تصنيف المدارس وفق مستويات الأداء في التقويم المدرسي:

يصنِّف النموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي المدارس التابعة لمكاتب التعليم في أربعة مستويات، كما يلي (وزارة التعليم، 2024/أ، 14):

- **مستوى التهيئة**: وهو المستوى الأكثر انخفاضاً؛ حيث يقل أداء المدرسة عن 50% وفق معايير التقويم المدرسي، وهنا تكون المدرسة بحاجة إلى تدخلات جوهرية لتحسين معظم مجالات التقويم، لكي تحقق المدرسة تقدماً في المعايير قياساً بمستوى الأداء السابق بنسبة لا تقل عن 10%.
- **مستوى الانطلاق**: وفيه تكون المدرسة ذات مستوى أداء متوسط ومقبول يتراوح بين 50-75%، إلا أنه بحاجة إلى تحسينات كبيرة في بعض المجالات والمعايير، ومن المستهدف أن تحقق المدرسة تقدماً في المعايير قياساً على مستوى الأداء السابق بنسبة لا تقل عن 5%.
- **مستوى التقدم**: وهنا تكون المدرسة ذات مستوى أداء مرتفع يتراوح بين 75-90%، وبحاجة إلى استمرار التطوير والتحسين والتمكين، لكي تحقق تقدماً في المعايير قياساً بمستوى الأداء السابق.
- **مستوى التميز**: وهو أعلى مستويات الأداء المدرسي؛ حيث يكون مستوى الأداء مرتفعاً جداً يزيد عن 90%، وهو مستوى أداء متميز ومرتفع، يتطلب العمل على استدامة التميز والابتكار والتمكين، لكي تحافظ المدرسة على التميز واستدامته.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

مما سبق يتضح أن نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي يعتمد بشكل أساسي على معايير التقويم والاعتماد المدرسي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023/أ)، والتي تركز على تمكين المدرسة من تطوير قدراتها وفق منهجية واضحة باستخدام أدوات تقويم مقننة تمكّنها من التعرف على جوانب القوة وفرص التحسين لديها، وتعزز فيها ثقافة التحسين والتطوير المستمر، للوصول إلى التميز والاستدامة. بالإضافة إلى إحداث الأثر، من خلال توجيه المدرسة نحو الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية وتحليل العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المدرسي. وكذلك تعزيز متطلبات التعليم والتعلم لتلبية احتياجات المتعلمين ودعم تعلمهم، وتحقيق التوقعات العالية لنواتج التعلم، والتركيز على ترسيخ الهوية والقيم الوطنية لدى المتعلمين، وتمكينهم من اكتساب المعارف النوعية، وتنمية المهارات الأساسية، ومهارات المستقبل. وهي في مجملها عمليات منهجية مستمرة لجمع البيانات عن أداء مدارس التعليم العام بأساليب وأدوات تقويم متنوعة؛ لتحليلها وتحديد مستوى جودة أدائها في ضوء معايير ومحكات محددة مسبقاً، وتقديم مقترحات للتحسين والتطوير؛ حيث يتكون التقويم المدرسي من التقويم الذاتي، والتقويم الخارجي.

يمثل التقويم الذاتي مرحلة من مراحل التقويم المدرسي التي تسبق التقويم الخارجي، وذلك لتهيئة المدارس ونشر ثقافة التقويم فيها، وتمكينها من تطوير أدائها وتحسينه، واستدامة التميز، بما يسهم في تجويد وتحسين إدارة العملية التعليمية، والوصول بمخرجاتها إلى مستوى التميز، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وبرنامج تنمية القدرات البشرية؛ حيث يهدف التقويم الذاتي بشكل عام إلى تمكين المدرسة من التعرف بذاتها على جوانب القوة وفرص التحسين لديها؛ لتكون منطلقاً للتطوير والتحسين الذاتي المستمر، وتبني ثقافة التقويم الذاتي وترسيخها في المدرسة، لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة، وإيجاد حلول مبتكرة وطرق إبداعية، لتلبية احتياجات المدرسة ومعالجة مشكلاتها، ورفع مستوى جاهزية المدرسة؛ للتقويم الخارجي وتحقيق أداء مدرسي متميز واستدامته (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023/ب

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ومناسبته للإجابة عن تساؤلاتها. وذكر عبيدات وعبد الحق وعدس (2012) أن المنهج الوصفي المسحي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد بالفعل، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو تعبيراً كمياً يصفها رقمياً ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر (ص187).

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

2-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بالمرحلة الابتدائية (بنات) بمدينة الرياض، خلال العام الدراسي 1446ه/2024م، والبالغ عددهن (579) مديرة، وذلك وفقاً للإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار بوزارة التعليم (وزارة التعليم، 2024/ب). فيما تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة قوامها (302) مديرة، بنسبة (52.2٪) من إجمالي مجتمع الدراسة؛ حيث تشير معادلة حساب حجم العينة، الصادرة عن الجمعية التربوية الوطنية بالولايات المتحدة الأمريكية (National Education Association [NEA]) التي أشار إليها كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan،1970) إلى أن العينة المناسبة من مجتمع حجمه (600) مفردة، هي (234) مفردة.

3-أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة أداة لجمع البيانات؛ حيث صُممت للتعرف على دور كل من فريق الإشراف التربوي، ومديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي؛ حيث مرت أداة الدراسة بعدة مراحل كما يلي:

أ- صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء وتصميم الاستبانة في صورتها الأولية وإجازتها، تم عرضها على الأساتذة المحكمين، وعددهم (16) محكماً (ملحق: 3)، للحصول على ملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة،

ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من (22) من مديرات المدارس الابتدائية ضمن مجتمع الدراسة، ومن ثم، تم قياس معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين استجاباتهن حول كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور التابعة له،

ج-ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة؛ تم استخدام أسلوب الفاصل الزمني مع إعادة التطبيق؛ حيث طُبقت أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية ذاتها مرة أخرى بعد مُضي أسبوعين للحصول على استجاباتهن، ومن ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بين استجاباتهن في المرتين الأولى والثانية.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1-الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة إسهام فريق الإشراف التربوي في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات عينة الدراسة حول أدوار فريق الإشراف التربوي في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي، كما هو موضح في الآتي:

أ- إسهام فريق الإشراف التربوي في دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي:

للتعرف على مدى إسهام فريق الإشراف التربوي في دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة في هذا البُعد، كما هو موضح في جدول (1):

جدول (1)

إسهام فريق الإشراف التربوي في دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي

(ن=302)

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
4	دعم تدريب الهيئة التعليمية والإدارة المدرسية على تطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي.	ك	0	149	102	32	19	3.26	0.886	متوسطة	1
		٪	%0	%49	%34	%11	%6				
3	دعم المدرسة في بناء الشواهد الدالة على التحقق من توافر معايير التقويم.	ك	0	105	156	12	29	3.12	0.872	متوسطة	2
		٪	%0	%35	%52	%4	%10				
6	مساندة المدرسة في إعداد خطة تطبيق التقويم المدرسي الذاتي.	ك	0	112	137	26	27	3.11	0.898	متوسطة	3
		٪	%0	%37	%45	%9	%9				
5	تهيئة الإدارة المدرسية للتعامل مع التقويم الخارجي بفاعلية.	ك	0	105	143	26	28	3.08	0.895	متوسطة	4
		٪	%0	%35	%47	%9	%9				
2	تعزيز ثقافة التقويم المدرسي المستند إلى المعايير في المدارس المسندة للمشرف التربوي.	ك	0	141	34	6	121	2.65	1.404	متوسطة	5
		٪	%0	%47	%11	%2	%40				
8	دعم المدرسة في الرفع بكل ما يعيق تحقيق المعايير في مجال البيئة المدرسية.	ك	0	131	27	0	144	2.48	1.441	منخفضة	6
		٪	%0	%43	%9	%0	%48				

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
1	مساعدة المدرسة على فهم معايير التقويم المدرسي.	ك	0	127	19	19	137	2.45	1.415	منخفضة	7
		٪	%0	%42	%6	%6	%45				
7	ضمان جودة التقويم الذاتي وفق ما ورد في الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي.	ك	0	104	33	0	165	2.25	1.406	منخفضة	8
		٪	%0	%34	%11	%0	%55				
متوسط بُعد دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي								2.80	1.152	متوسطة	

يتضح من جدول (1) تطبيق فريق الإشراف التربوي لدوره في دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي **بدرجة متوسطة**، من وجهة نظر مديرات المدارس؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (2.80 من 5.00)، كما بلغ الانحراف المعياري 1.152، وهو يعد انحرافاً مرتفعاً؛ ما يدل على تباين آراء عينة الدراسة حول هذا البُعد، وتشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

جاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد الدراسة **وبدرجة متوسطة** عبارة رقم (4) "دعم تدريب الهيئة التعليمية والإدارة المدرسية على تطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.26، تلتها عبارة رقم (3) "دعم المدرسة في بناء الشواهد الدالة على التحقق من توافر معايير التقويم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.12.

تعزو الباحثة ذلك إلى قناعة مديرات المدارس بضرورة تدريب الإدارة المدرسية على كيفية توظيف أدوات التقويم المدرسي الذاتي، بالأسلوب الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية التقويم، وضمان الحصول على نتائج موثوقة للتقويم؛ حيث يتطلب ذلك مساعدة الإدارة المدرسية من قبل فريق الإشراف التربوي بوضع مجموعة من المعايير الدالة على إمكانية توافر كافة الأدوات اللازمة للبدء في عملية التقويم قبل انطلاقها.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة اليعربية (2018) التي أسفرت عن فاعلية العمل الإشرافي المشترك بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. كما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة روشباني نورديانينغسيه (Rochbani & Nurdianingsih،2023) من أن الإشراف التربوي يجب أن يقدم الدعم للإدارة المدرسية بصورة تشاركية، وهو ما يعد من أساليب الإشراف التربوي الحديثة.

كما جاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة **وبدرجة منخفضة** عبارة رقم (1) "مساعدة المدرسة على فهم معايير التقويم المدرسي" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.45، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت عبارة رقم (7) "ضمان جودة التقويم الذاتي وفق ما ورد في الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي" بمتوسط حسابي 2.25.

يُعزى ذلك إلى أنه على الرغم من قناعة بعض مديرات المدارس بضرورة تلقي الدعم من الإشراف التربوي قبل الشروع في تنفيذ مراحل التقويم الذاتي؛ إلا

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

أنه البعض الآخر قد ينظر إلى الأمر بصورة مختلفة؛ حيث تؤمن بعض مديرات المدارس بقدرتهن على القيام بعملية التقويم الذاتي، دون الحاجة إلى مساعدة من فريق الإشراف التربوي؛ حيث يمكنهن الاعتماد على ما جاء في الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي، وتنفيذ الإجراءات بدقة؛ حيث إن معايير التقويم على درجة كافية من الوضوح بالنسبة لمديرة المدرسة وفريق العمل داخل المدرسة.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة العويهان وآخرون (2018) التي أشارت إلى أهمية حصول الإدارة المدرسية على دعم الإشراف التربوي، كما يتفق مع دراسة قدوري (2019) التي طرحت نموذجاً يقوم على الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي، وضرورة تقديم الدعم من الإشراف التربوي للإدارة المدرسية.

ب- إسهام فريق الإشراف التربوي في مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي:

للتعرف على مدى إسهام فريق الإشراف التربوي في مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة في هذا البُعد، كما هو موضح في جدول (2):

جدول (2)

إسهام فريق الإشراف التربوي في مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي (ن= 302)

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
6	تقديم الاستشارات عند تطبيق أدوات التقويم الذاتي.	ك	0	207	60	5	30	3.47	0.939	مرتفعة	1
		٪	%0	%69	%20	%2	%10				
2	دعم المدرسة لإنجاح تطبيق أدوات التقويم في مجال التعليم والتعلم.	ك	0	198	72	2	30	3.45	0.927	مرتفعة	2
		٪	%0	%66	%24	%1	%10				
3	ضمان سلامة إجراءات تطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي في مجال نواتج التعلم.	ك	0	200	67	5	30	3.45	0.938	مرتفعة	3
		٪	%0	%66	%22	%2	%10				
4	توفير الظروف المواتية لتطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي في مجال البيئة المدرسية.	ك	0	209	52	5	36	3.44	0.999	مرتفعة	4
		٪	%0	%69	%17	%2	%12				
5	المساندة بالتدريب على تطبيق أدوات التقويم الذاتي.	ك	0	207	54	5	36	3.43	0.998	مرتفعة	5
		٪	%0	%69	%18	%2	%12				
7	مساندة المدرسة في حل المشكلات الفنية التي تنشأ أثناء تطبيق التقويم الذاتي.	ك	0	176	77	13	36	3.30	1.008	متوسطة	6
		٪	%0	%58	%25	%4	%12				
1	ضمان سلامة إجراءات تطبيق	ك	0	155	104	13	30	3.27	0.940	متوسطة	7

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
	أدوات التقويم المدرسي الذاتي في مجال القيادة المدرسية.	٪	%0	%51	%34	%4	%10				
8	مساندة المدرسة في تعزيز مشاركة الطلاب وأولياء الأمور في استكمال متطلبات التقويم المدرسي.	ك	0	98	162	6	36	3.07	0.905	متوسطة	8
		٪	%0	%32	%54	%2	%12				
متوسط بُعد مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي								3.36	0.957	متوسطة	

يتضح من جدول (2) تطبيق فريق الإشراف التربوي لدوره في مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي **بدرجة متوسطة**؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.36 من 5.00)، كما بلغ الانحراف المعياري 0.957، وهو يعد منخفضاً؛ ما يدل على توافق آراء عينة الدراسة حول هذا البُعد، وعدم تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

وجاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة **وبدرجة مرتفعة** عبارة رقم (6) "تقديم الاستشارات عند تطبيق أدوات التقويم الذاتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.47، تلتها عبارة رقم (2) "دعم المدرسة لإنجاح تطبيق أدوات التقويم في مجال التعليم والتعلم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.45.

تعزو الباحثة ذلك إلى حاجة بعض مديرات المدارس إلى الاستئناس بآراء فريق الإشراف التربوي لدى قيامهن بتطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي؛ حيث قد توجد حاجة أثناء تنفيذ عملية التقويم لاستيضاح بعض الأمور الخاصة بأدوات التقويم، وأسلوب تطبيقها. ووفقاً لذلك، ترحب مديرات المدارس بتلقي الدعم من فريق الإشراف التربوي أثناء تنفيذ عملية التقويم الذاتي، الأمر الذي يسهم في النهاية في إنجاح النموذج الإشرافي الحديث.

يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة أوندر وتيزير (Onder & Tezer، 2017) التي قدمت نموذجاً مقترحاً للإشراف التربوي الحديث يتمثل في الإشراف المستمر والمتواصل، من خلال تقديم الدعم المستدام للإدارة المدرسية.

كما جاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة **وبدرجة متوسطة** عبارة رقم (1) "ضمان سلامة إجراءات تطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي في مجال القيادة المدرسية" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.27، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت عبارة رقم (8) "مساندة المدرسة في تعزيز مشاركة الطلاب وأولياء الأمور في استكمال متطلبات التقويم المدرسي" بمتوسط حسابي 3.07.

يُعزى ذلك إلى إيمان بعض مديرات المدارس بالعمل التعاوني بين فرق الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في سبيل نجاح عملية التقويم الذاتي للمدرسة، فمتابعة الإشراف التربوي أولًا بأول لمراحل التقويم من المفترض أن يكون له أثراً

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

إيجابياً على نجاح التقويم، ومن ثم نجاح الخطوات اللاحقة لتحقيق الهدف من النموذج الإشرافي الحديث.

يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2023) من أن الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية يؤدي دوراً حيوياً وفعّالاً لتطوير العملية التعليمية والارتقاء بها، ويدعم المنظومة التعليمية بكافة أبعادها، لاسيما الإدارة المدرسية. كما يتفق مع ما جاءت به دراسة الشمري (2023) من أهمية ربط التمكين المدرسي بمكاتب الإشراف التربوي لتحقيق الأهداف التعليمية.

ج- إسهام فريق الإشراف التربوي في عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي:

للتعرف على مدى إسهام فريق الإشراف التربوي في عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة في هذا البُعد، كما هو موضح في جدول (3):

جدول (3)

إسهام فريق الإشراف التربوي في عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي (ن= 302)

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
1	دراسة نتائج المدرسة بمشاركة لجنة التميز.	ك	0	144	109	19	30	3.22	0.945	متوسطة	1
		٪	%0	%48	%36	%6	%10				
2	تحديد جوانب القوة والضعف والعوامل المؤثرة في أداء المدرسة.	ك	0	45	134	93	30	2.64	0.854	متوسطة	2
		٪	%0	%15	%44	%31	%10				
3	الوقوف على المبادرات والخبرات والتجارب الناجحة في المدارس المصنفة في مستويي "التقدم والتميز" وتوثيقها والرفع بها.	ك	0	52	119	101	30	2.64	0.881	متوسطة	3
		٪	%0	%17	%39	%33	%10				
5	تقديم التوصيات اللازمة للمدرسة لدى إعداد خطة التحسين والتطوير في ضوء نتائج التقويم المدرسي.	ك	0	0	129	94	79	2.17	0.815	منخفضة	4
		٪	%0	%0	%43	%31	%26				
4	زيارة فريق التحسين والتطوير للمدارس المصنفة في مستويي "التهيئة والانطلاق" ومساندتها أثناء بناء خطة الدعم.	ك	0	0	120	94	88	2.11	0.824	منخفضة	5
		٪	%0	%0	%40	%31	%29				
6	دعم المدرسة في بناء وتنفيذ	ك	0	0	89	114	99	1.97	0.790	منخفضة	6

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
	برامج تصحيحية تستهدف رفع مستوى تحصيل الطلاب بعد التشاور مع لجنة التميز في المدرسة.	٪	%0	%0	%29	%38	%33				
8	اقتراح برامج تنفذ في المدرسة بالإفادة من المعلمات المتميزات.	ك	0	0	125	19	158	1.89	0.963	منخفضة	7
		٪	%0	%0	%41	%6	%52				
7	تحديد العوامل المتعلقة بالبيئة المدرسية المؤثرة في أداء المدرسة ورفعها للجهات المختصة.	ك	0	0	111	19	172	1.80	0.948	منخفضة جداً	8
		٪	%0	%0	%37	%6	%57				
متوسط بُعد عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي								2.30	0.878	منخفضة	

يتضح من جدول (3) تطبيق فريق الإشراف التربوي لدوره في عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي **بدرجة منخفضة**؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (2.30 من 5.00)، كما بلغ الانحراف المعياري 0.878، وهو يعد منخفضاً؛ ما يدل على توافق آراء عينة الدراسة حول هذا البُعد، وعدم تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

جاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة **وبدرجة متوسطة** عبارة رقم (1) "دراسة نتائج المدرسة بمشاركة لجنة التميز" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.22، تلتها عبارة رقم (2) "تحديد جوانب القوة والضعف والعوامل المؤثرة في أداء المدرسة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 2.64.وتعزو الباحثة ذلك إلى حاجة مديرات المدارس إلى دعم الإشراف التربوي لها أثناء عرض نتائج التقويم المدرسي على لجنة التميز؛ حيث يساعد هذا الدعم الإدارة المدرسية في إيضاح الجوانب التي تحتاج إلى تقوية، والمشكلات التي تحتاج إلى معالجة، فتدخل الإشراف التربوي لدعم الإدارة المدرسية في هذه المرحلة، قد يمثل تدخلاً إيجابياً من خلال وضع فريق الإشراف التربوي حلولاً استراتيجية مقنعة للجنة التميز، بما يصب في مصلحة المدرسة.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة المحمدي (2022) من ضرورة الإفادة من دور الخبرة والاستشارات التربوية، والحصول على دعم الإشراف التربوي للإسهام في تجويد العمل التربوي وتمكين الإدارة المدرسية. كما يتفق مع ما جاءت به دراسة العمري والحارثي (2023) من أهمية التشارك المعرفي لتحقيق الأهداف التربوية في إدارة الإشراف التربوي، وتأهيل وتطوير مديرات المدارس، ورفع مستوى المدارس في الاختبارات المهارية المعيارية.

كما جاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة **وبدرجة منخفضة** عبارة رقم (8) "اقتراح برامج تنفذ في المدرسة بالإفادة من المعلمات المتميزات" في

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.89، ثم عبارة رقم (7) "تحديد العوامل المتعلقة بالبيئة المدرسية المؤثرة في أداء المدرسة ورفعها للجهات المختصة" بدرجة منخفضة جداً، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.80.وتعزو الباحثة انخفاض قناعة بعض مديرات المدارس بضرورة اقتراح فريق الإشراف التربوي لبرامج يمكن تنفيذها في المدرسة من خلال بعض المعلمات المشهود لهن بالتميز، وتحديد العوامل المؤثرة في أداء المدرسة والرفع بها من قبل الإشراف التربوي إلى الجهات المختصة، بأن مديرات المدارس يرين أن هذا الدور هن المخولات به، نظراً لكونهن بمثابة المشرفات المقيمات في المدرسة، وعلى دراية بالاحتياجات التدريبية للمعلمات، وبالعوامل المؤثرة في البيئة المدرسية، الأمر الذي لا يتطلب التدخل من قبل الإشراف التربوي في هذه المرحلة.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة الموسى (2021) من إمكانية تطبيق مديري المدارس لمبادئ التمكين المدرسي بدرجة مرتفعة، ودون الحاجة إلى تدخل. كما يتفق مع ما أسفرت عنه دراسة حسن (2022) من قدرة مديري المدارس على القيام بأدوارهم الإشرافية بدرجة مرتفعة، من دون الحاجة إلى الدعم الخارجي. كما يتفق مع ما ذكرته دراسة إبراهيم والشعيلي (2022) من وجود حاجة بدرجة منخفضة لتقديم الدعم من الإشراف التربوي لمديري المدارس.

مما سبق، يمكن تلخيص دور فريق الإشراف التربوي في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، كما هو موضح في جدول (4):

جدول (4)

واقع إسهام فريق الإشراف التربوي في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض

م	أدوار فريق الإشراف التربوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	درجة التطبيق
1	مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي	3.36	0.957	%67.20	متوسطة
2	دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي	2.80	1.152	%56.0	متوسطة
3	عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي	2.30	0.948	%46.00	منخفضة
	المتوسط العام	**2.82**	**1.019**	**%56.40**	**متوسطة**

بشكل عام، أوضحت النتائج أن فريق الإشراف التربوي يؤدي دوره في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض **بدرجة متوسطة**؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.82 من 5.00)، بنسبة تطبيق 56.4%، وبانحراف معياري 1.019، ويعد انحرافاً مرتفعاً، ما يدل على تباين آراء عينة الدراسة وتشتتها بعيداً عن المتوسط العام. لذا فإن نسبة تطبيق مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي بلغت 67.2%، تلاها دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي بنسبة 56.0%، ثم

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي بنسبة 46.0% في المرتبة الأخيرة.

جاء بُعد مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.36، ويتم تطبيقه بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من مديرات المدارس، فيما جاء بُعد دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.80، ويتم تطبيقه بدرجة متوسطة أيضاً، أما بُعد عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي، فجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.30 ويُطبق بدرجة منخفضة.

تُعزى هذه النتائج إلى حداثة نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي، وحاجة الإدارة المدرسية وفريق العمل بالمدرسة لاستمرار الدعم من فريق الإشراف التربوي، في سبيل إنجاح عملية التقويم الذاتي، وضمان سلامة الإعداد له، وتطبيق أدواته وفق المعايير المحددة في لائحة التقويم المدرسي الذاتي، وضمان أن يمتد الدعم حتى بعد الانتهاء من عملية التقويم، وذلك بهدف تحقيق التميز، والإسهام في إنجاح النموذج الإشرافي الحديث، ومحاولة تلافي أي خلل قد يظهر قبل وأثناء وبعد عملية التقويم الذاتي، حتى لا يتم الحكم على الإدارة المدرسية بضعف قدرتها على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية. لذلك فإن النموذج الحديث للإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي، يزيد من ثقة الإدارة المدرسية في ذاتها، ويمنحها الصلاحيات الكافية لإجراء التقويم الذاتي، وأن يكون دور فريق الإشراف التربوي مجرد دور استشاري عند الحاجة، وليس دور الرقيب كما كان في السابق.

تتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة كل من (العويهان وآخرون، 2018؛ اليعربية، 2018) اللتان توصلتا إلى فاعلية العمل الإشرافي المشترك بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، والذي يعد من أبرز أساليب الإشراف التربوي الحديثة. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة قدوري (2019)؛ حيث تعد هذه الدراسة هي أول من اقترح تطبيق نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي قبل أن يتم اعتماده من وزارة التعليم؛ حيث اقترحت نموذجاً يستهدف بشكل مباشر المدرسة وكوادرها الإدارية، لتحقيق التمكين المدرسي، وتطوير مخرجات المدرسة التعليمية، ودعمها لتقويم ذاتها، والتخطيط لذاتها في ضوء أطر وسياسات عامة، وأساليب تقويم ترتكز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف.

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أوندر وتيزير (Onder & Tezer،2017) التي قدمت نموذجاً مقترحاً للإشراف التربوي الحديث يتمثل في الإشراف المستمر والمتواصل؛ حيث أثبتت الدراسة أن النموذج المقترح يعكس قدرة المعلمين على التعاطي بسهولة معه، وأنه يسهم في تطوير العملية التعليمية، وحياتهم المهنية. كما تتفق النتائج مع دراسة روشباني نوردياننغسيه (Rochbani Nurdianingsih &،2023) التي توصلت إلى أن تنفيذ الإشراف التربوي يجب أن ينطبق على كامل المجتمع المدرسي، وأنه ينبغي تطبيق الإشراف التشاركي،

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

وإسهام جميع الأطراف في العملية الإشرافية والتطوير، من خلال نماذج وأساليب وتقنيات مختلفة للإشراف التربوي من قبل المعلمين والمديرين والموظفين الإداريين.

كما تختلف هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة إبراهيم والشعيلي (2022)، التي توصلت إلى ممارسة المسؤولين عن الإشراف التربوي المتمركز على المدرسة لأدوارهم الإشرافية بدرجة مرتفعة.

2-الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الثاني: ما درجة إسهام مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي، كما هو موضح في الآتي:

أ- إسهام مديرة المدرسة في التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي:

للتعرف على مدى إسهام مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة في هذا البُعد، كما هو موضح في جدول (5):

جدول (5)

إسهام مديرة المدرسة في التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي (ن= 302)

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
3	التزام أخلاقيات التقويم والأمانة العلمية في تطبيق عمليات التقويم الذاتي.	ك	160	142	0	0	0	4.53	0.500	مرتفعة جداً	1
		٪	%53	%47	%0	%0	%0				
1	الحرص على اتباع تعليمات التقويم الذاتي الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب.	ك	159	136	7	0	0	4.50	0.545	مرتفعة جداً	2
		٪	%53	%45	%2	%0	%0				
2	التأكد من تطبيق عمليات التقويم الذاتي وفقاً لمعايير تقويم المدارس ومؤشراتها المعتمدة من الهيئة.	ك	148	147	7	0	0	4.47	0.544	مرتفعة جداً	3
		٪	%49	%49	%2	%0	%0				
5	المحافظة على سرية البيانات وعدم الإفصاح عن نتائج التقويم الذاتي	ك	136	166	0	0	0	4.45	0.498	مرتفعة جداً	4
		٪	%45	%55	%0	%0	%0				

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
4	تنفيذ برنامج تدريبي لأعضاء فريق التقويم الذاتي على تطبيق المعايير والأدوات المتاحة على موقع الهيئة.	ك	148	133	14	7	0	4.40	0.688	مرتفعة جداً	5
		٪	%49	%44	%5	%2	%0				
متوسط بُعد التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي								4.47	0.555	مرتفعة جداً	

يشير جدول (5) إلى إسهام مديرات المدارس في التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي **بدرجة مرتفعة جداً**، من وجهة نظرهن؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.47 من 5.00)، كما بلغ الانحراف المعياري 0.555، وهو يعد انحرافاً منخفضاً؛ ما يدل على توافق استجابات عينة الدراسة حول هذا البُعد، وعدم تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

جاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة عبارة رقم (3) "التزام أخلاقيات التقويم والأمانة العلمية في تطبيق عمليات التقويم الذاتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.53، تلتها عبارة رقم (1) "الحرص على اتباع تعليمات التقويم الذاتي الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.50.

تعزو الباحثة ذلك إلى قناعة الإدارة المدرسية بقدرتها على التزام أخلاقيات التقويم والأمانة العلمية؛ حيث تلتزم المدرسة بالمعايير التي وضعتها الوزارة لإجراء عملية التقويم، وتحقيق مؤشراتها المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب. ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة الموسى (2021) التي توصلت إلى ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين بدرجة مرتفعة. كما يتفق مع دراسة كيلاج وآخرون (Kilag et al.، 2023)، التي أظهرت أن مديري المدارس يربطون بشكل استراتيجي أهداف المدرسة بأهداف التعليم في المنطقة؛ مما يؤدي إلى نهج مركّز ومتماسك لتحسين الأداء المدرسي. كما تساهم ثقافة التمكين المدرسي بشكل كبير في مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي وتحسين التحصيل الأكاديمي. وأن التمكين المدرسي يمنح مديري المدارس قدراً أكبر من الاستقلالية.

كما جاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة عبارة رقم (5) "المحافظة على سرية البيانات وعدم الإفصاح عن نتائج التقويم الذاتي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 4.45، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت عبارة رقم (4) "تنفيذ برنامج تدريبي لأعضاء فريق التقويم الذاتي على تطبيق المعايير والأدوات المتاحة على موقع الهيئة" بمتوسط حسابي 4.40.

يُعزى ذلك إلى قناعة الإدارة المدرسية بأن لديها القدرة على اتباع اللوائح الصادرة عن وزارة التعليم، وعن هيئة تقويم التعليم والتدريب أثناء عملية التقويم،

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

والمحافظة على سرية البيانات وعدم الإفصاح عن نتائج التقويم الذاتي إلا بعد الانتهاء من العملية كاملة.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة الشمري (2023) التي قدمت تصوراً مقترحاً لتحقيق أبعاد التمكين في البيئة المدرسية، وإيضاح مهام الإدارة المدرسية، والصلاحيات اللازمة لتحقيق التمكين المدرسي، وأظهرت الحاجة ضرورة الالتزام بقرارات وزارة التعليم، والحصول على الدعم من مكاتب الإشراف التربوي. كما يتفق مع دراسة موسوجي وماتابوجي (Mosoge & Mataboge، 2021)، التي توصلت إلى تمكين مديري المدارس بدرجة مرتفعة، وأثبتت قدرتهم على القيام بمهامهم في عمليات الإدارة المدرسية والتقويم المدرسي.

ب- إسهام مديرة المدرسة في التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي:

للتعرف على مدى إسهام مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة في هذا البُعد، كما هو موضح في جدول (6):

جدول (6)

إسهام مديرة المدرسة في التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي (ن= 302)

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
2	التأكد من أعداد المتعلمات وبياناتهن ونسب الحضور والغياب.	ك	169	133	0	0	0	4.56	0.497	مرتفعة جداً	1
		٪	%56	%44	%0	%0	%0				
5	تقديم تقارير حالة المبنى المدرسي وسلامة تجهيزاته وخدماته.	ك	166	136	0	0	0	4.55	0.498	مرتفعة جداً	2
		٪	%55	%45	%0	%0	%0				
4	توفير بيانات البيئة التعليمية من حيث أعداد الفصول ومتوسط أعداد المتعلمات فيها وأعداد المعامل وتجهيزاتها.	ك	156	146	0	0	0	4.52	0.501	مرتفعة جداً	3
		٪	%52	%48	%0	%0	%0				
7	تحديد أهم التحديات التي تواجه المدرسة.	ك	159	136	7	0	0	4.50	0.545	مرتفعة جداً	4
		٪	%53	%45	%2	%0	%0				
6	حصر أبرز الإنجازات التي قامت بها المدرسة.	ك	148	154	0	0	0	4.49	0.501	مرتفعة جداً	5
		٪	%49	%51	%0	%0	%0				
1	توفير البيانات العامة عن المدرسة.	ك	141	161	0	0	0	4.47	0.500	مرتفعة جداً	6
		٪	%47	%53	%0	%0	%0				

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
3	إيضاح تخصصات المعلمات ومؤهلاتهن وسنوات خبرتهن.	ك	137	159	6	0	0	4.43	0.535	مرتفعة جداً	7
		٪	%45	%53	%2	%0	%0				
متوسط بُعد التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي								4.50	0.511	مرتفعة جداً	

يشير جدول (6) إلى إسهام مديرات المدارس في التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي **بدرجة مرتفعة جداً**، من وجهة نظرهن؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.50 من 5.00)، كما بلغ الانحراف المعياري 0.511، وهو يعد انحرافاً منخفضاً؛ ما يدل على توافق استجابات عينة الدراسة حول هذا البُعد، وعدم تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

جاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة عبارة رقم (2) "التأكد من أعداد المتعلمات وبياناتهن ونسب الحضور والغياب" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.56، تلتها عبارة رقم (5) "تقديم تقارير حالة المبنى المدرسي وسلامة تجهيزاته وخدماته" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4.55.

يُعزى قيام الإدارة المدرسية بالتأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي بدرجة مرتفعة جداً إلى أن إدارة المدرسة لديها الخبرة الكافية لحفظ البيانات المحدّثة حول أعداد المتعلمات وبياناتهن، وبيانات المعلمات وأعدادهن، وتخصصاتهن، وإحصائية بأعداد الفصول والطاقة الاستيعابية لها. كما أن لدى الإدارة المدرسية الخبرة في رصد التحديات التي تواجهها عادة، وأبرز الإنجازات التي حققتها من قبل، وكافة البيانات اللازمة لإجراء عملية التقويم الذاتي.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة قدوري (2019) التي دعت إلى تحقيق التمكين المدرسي، ودعمها في عمليات التقويم الذاتي، في ضوء أساليب تقويم ترتكز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف. كما يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة سلامة (2022) التي توصلت إلى تمكين مديري المدارس بدرجة مرتفعة، وذلك من خلال منحهم التفويض والصلاحيات اللازمة من وزارة التعليم، بالإضافة إلى وضوح ومرونة اللوائح التنظيمية، ولوائح التقويم المدرسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الانضباط المدرسي.

كما جاءت أقل العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة عبارة رقم (1) "توفير البيانات العامة عن المدرسة" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 4.47، وفي المرتبة السابعة والأخيرة، جاءت عبارة رقم (3) "إيضاح تخصصات المعلمات ومؤهلاتهن وسنوات خبرتهن"، بمتوسط حسابي 4.43.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن خبرة الإدارة المدرسية تؤدي دوراً بارزاً؛ حيث تتضح هذه الخبرة لدى مديرات المدارس من نتائج البيانات الديموغرافية التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، والتي تشير إلى أن (68%) من المديرات لديهن خبرة عملية تفوق العشر سنوات، وأن (19%) منهن لديهن خبرة تتراوح بين

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

خمس إلى عشر سنوات. وهو ما ينعكس على دراية الإدارة المدرسية بكافة الاحتياجات والبيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة حسن (2022) من ارتفاع مستوى التمكين لدى مديري المدارس، وتوافر النمو المهني لديهم، وقدرتهم على التخطيط المنهجي، وإتمام عمليات التقويم الذاتي. كما يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة كيلاج وآخرون (Kilag et al.، 2023)، حيثي أظهرت أن مديري المدارس يضعون خططاً استراتيجية تربط بين أهداف المدرسة وأهداف التعليم، الأمر الذي يؤدي إلى نهج مركّز ومتماسك لتحسين الأداء المدرسي. كما تسهم ثقافة التمكين المدرسي بشكل كبير في مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي وتحسين التحصيل الأكاديمي. وأن التمكين المدرسي يمنح مديري المدارس قدراً أكبر من الاستقلالية.

ج-إسهام مديرة المدرسة في تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي:

للتعرف على مدى إسهام مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة في هذا البُعد، (جدول: 7):

جدول (7)

إسهام مديرة المدرسة في تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي (ن= 302)

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
3	بناء خطة التقويم الذاتي للمدرسة وتحديد متطلباتها.	ك	194	108	0	0	0	4.64	0.480	مرتفعة جداً	1
		٪	%64	%36	%0	%0	%0				
11	متابعة خطة التحسين والتطوير.	ك	186	116	0	0	0	4.62	0.487	مرتفعة جداً	2
		٪	%62	%38	%0	%0	%0				
1	تشكيل فريق التقويم الذاتي داخل المدرسة.	ك	178	110	14	0	0	4.54	0.585	مرتفعة جداً	3
		٪	%59	%36	**%5**	%0	%0				
4	التوعية ونشر ثقافة التقويم الذاتي داخل المدرسة.	ك	161	134	7	0	0	4.51	0.545	مرتفعة جداً	4
		٪	%53	%44	%2	%0	%0				
7	تطبيق أدوات التقويم الذاتي وجمع البيانات ورفعها على المنصة.	ك	148	154	0	0	0	4.49	0.501	مرتفعة جداً	5
		٪	%49	%51	%0	%0	%0				
2	تدريب فريق التقويم الذاتي على تطبيق عمليات وأدوات التقويم بالتنسيق مع الإدارة التعليمية.	ك	152	137	7	6	0	4.44	0.643	مرتفعة جداً	6
		٪	%50	%45	%2	%2	%0				
1	إعداد خطة التحسين وتحديد	ك	121	181	0	0	0	4.40	0.491	مرتفعة	7

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
0	الأولويات في ضوء النتائج بالشراكة مع منسقي الإدارة التعليمية.	٪	40 %	60 %	%0	%0	%0			جداً	
9	تحليل النتائج والتغذية الراجعة ومراجعة تقرير التقويم الذاتي.	ك	132	157	13	0	0	4.39	0.571	مرتفعة جداً	8
		٪	44 %	%52	%4	%0	%0				
8	إغلاق أدوات التقويم الذاتي ورصد النتائج.	ك	102	200	0	0	0	4.34	0.474	مرتفعة جداً	9
		٪	34 %	%66	%0	%0	%0				
5	التسجيل في منصة التقويم الذاتي.	ك	147	121	20	14	0	4.33	0.796	مرتفعة جداً	10
		٪	49 %	%40	%7	%5	%0				
6	إعداد نموذج الجاهزية ورفعه على المنصة.	ك	113	162	20	7	0	4.26	0.683	مرتفعة جداً	11
		٪	37 %	%54	%7	%2	%0				
متوسط بُعد تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي								4.45	0.569	مرتفعة جداً	

يشير جدول (7) إلى إسهام مديرات المدارس في تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي **بدرجة مرتفعة جداً**، من وجهة نظرهن؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.45 من 5.00)، كما بلغ الانحراف المعياري 0.569، وهو يعد انحرافاً منخفضاً؛ ما يدل على توافق استجابات عينة الدراسة حول هذا البُعد، وعدم تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

جاءت أعلى العبارات اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة عبارة رقم (3) "بناء خطة التقويم الذاتي للمدرسة وتحديد متطلباتها"، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.64، تلتها عبارة رقم (11) "متابعة خطة التحسين والتطوير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.62.

تعزو الباحثة تنفيذ الإدارة المدرسية لإجراءات التقويم الذاتي بدرجة مرتفعة جداً إلى توافر الكفاءات اللازمة لدى الإدارة المدرسية لبناء خطة التقويم الذاتي للمدرسة وتحديد متطلباتها، وتشكيل الفريق ذو الكفاءة للقيام بعملية التقويم الذاتي داخل المدرسة، وتدريب هذا الفريق على المهام الموكلة إليه.

يتفق ذلك مع ما أسفرت عنه دراسة هواري (2020) من الدور الكبير للتمكين في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس في العديد من الجوانب، الأمر الذي يمكن مدير المدرسة من تحقيق الأهداف التربوية. كما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة موسوجي وماتابوجي (Mosoge & Mataboge، 2021)، من تحقق التمكين المدرسي بدرجة مرتفعة، مما يمنح مدير المدرسة القدرة على تأدية واجباته القيادية التربوية على أكمل وجه.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

كما كانت أقل العبارات اتفاقاً عبارة رقم (5) "التسجيل في منصة التقويم الذاتي" في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي 4.33، وفي المرتبة الحادية عشرة والأخيرة جاءت عبارة رقم (6) "إعداد نموذج الجاهزية ورفعه على المنصة"، بمتوسط حسابي 4.26.

يُعزى ذلك إلى الخبرات التراكمية التي تتمتع بها مديرات المدارس في التعامل مع المنصة، ورفع البيانات، وإغلاق أدوات التقويم الذاتي، وإعداد خطة التحسين والتطوير ومتابعة تنفيذها. كما أن لدى الإدارة المدرسية القدرة على تحليل نتائج التقويم الذاتي والإفادة من التغذية الراجعة رغبة منها في تحقيق التميز.

يتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة سلامة (2022) من أن مديري المدارس يحتاجون إلى درجة أعلى من التمكين، من خلال الحصول على الدعم، والصلاحيات الكافية، والتفويض اللازم من وزارة التعليم لاتخاذ قرارات إجرائية. كما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة جورمو وأومير (Gurmu & Oumer، 2023)، بأن مديري المدارس يحتاجون الدعم والتدريب المهني لتوفير قيادة مدرسية على قدر كافٍ من التمكين.

مما سبق، يمكن تلخيص إسهامات مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي، وذلك كما هو موضح في جدول (8):

جدول (8)

إسهام مديرات المدارس في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي

م	أدوار مديرات المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	درجة التطبيق
1	التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي	4.50	0.511	%90.0	مرتفعة جداً
2	التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي	4.47	0.555	%89.4	مرتفعة جداً
3	تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي	4.45	0.569	%89.0	مرتفعة جداً
المتوسط العام		**4.47**	**0.545**	**%89.47**	**مرتفعة جداً**

بشكل عام، أوضحت النتائج أن مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض يسهمن في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظرهن **بدرجة مرتفعة جداً**؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.47 من 5.00)، بنسبة تطبيق 89.47%، وبانحراف معياري 0.545، ويعد انحرافاً معيارياً منخفضاً، ما يدل على توافق استجابات عينة الدراسة وعدم تباينها أو تشتتها بعيداً عن المتوسط العام. وكما هو موضح في شكل (6)، فإن نسبة تطبيق التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي بلغت 90%، تلاها

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي بنسبة 89.4%، ثم تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي بنسبة 89% في المرتبة الأخيرة.

وجاء بُعد التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.50، فيما جاء بُعد التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.47، أما بُعد تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي، فجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 4.45.

قد تُعزى هذه النتائج إلى توافر الكفايات اللازمة لدى مديرات المدارس للقيام بالعديد من المهام داخل المدرسة، وقابليتهن للحصول على التمكين اللازم لتحقيق أهداف نموذج الإشراف التربوي الحديث القائم على التمكين المدرسي؛ حيث إن مديرات المدارس على درجة جيدة من التأهيل العلمي، وهو ما يتجلى في البيانات الديموغرافية التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، والتي تشير إلى أن (23%) منهن حاصلات على دراسات عليا، درجة الماجستير أو درجة الدكتوراه، كما أن مديرات المدارس لديهن مخزون جيد من المعرفة التي حصلن عليها من الدورات التدريبية المتخصصة في دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة؛ حيث إن (26%) منهن حاصلات على أكثر من عشر دورات، و(34%) منهن حاصلات على خمس إلى عشر دورات، بالإضافة إلى أن (40%) منهن حاصلات على خمس دورات فأقل، الأمر الذي ينعكس على قدراتهن للقيام بمهام أكثر تعقيداً داخل المدرسة لإنجاز عملية التقويم الذاتي.

يتفق ما تم التوصل إليه من نتائج مع ما جاءت به دراسة هواري (2020) التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً للتمكين في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، في مجالات الاتصال والتواصل، وتفويض الصلاحيات، والنمو المهني وتطوير الشخصية، والنمط الإداري للمدير ودوره في تعزيز الثقة. وتتفق كذلك مع دراسة الموسى (2021) التي توصلت إلى ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري بدرجة مرتفعة. كما تتفق هذه النتائج مع ما أسفرت عنه دراسة حسن (2022) من أن ممارسة مديري المدارس التمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية بدرجة مرتفعة في كل من النمو المهني، والسمات الشخصية، والتخطيط والمنهج، والعلاقات الإنسانية، والتقويم. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة سلامة (2022) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون التمكين الإداري بدرجة مرتفعة، وأن أهم الوسائل التي تمنحها الوزارة للمديرين تفويض الصلاحيات. وجاء مستوى الانضباط المدرسي مرتفعاً، ومن أهم ركائزه وضوح ومرونة اللوائح التنظيمية، ولوائح التقويم المدرسي. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة الشمري (2023) التي قدمت تصوراً مقترحاً لتحقيق أبعاد التمكين في البيئة المدرسية، وذلك من خلال وضع منطلقات خاصة بالإدارة تتعلق بالمهام وربطها بالصلاحيات، وبقرارات الوزارة ومكاتب الإشراف التربوي المتعلقة بعمل مديري المدارس.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

تختلف النتائج التي تم التوصل إليها مع ما جاءت به دراسة العنزي (2020) التي أسفرت عن وجود معوقات تحول دون تمكين مديري المدارس، أهمها ضعف التأهيل المهني لبعض المديرين، وضعف السمات القيادية لدى مديري المدارس، وضعف الثقة بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارات التعليمية، وقلة تدريب مديري المدارس على استخدام التقنيات الحديثة. وتختلف كذلك مع دراسة الغامدي (2020) التي توصلت إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بدرجة مرتفعة؛ حيث جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى، تلتها المعوقات البشرية. كما جاءت الآليات البشرية لتفعيل التمكين الإداري في المرتبة الأولى تلتها الآليات التنظيمية.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

خلاصة نتائج الدراسة:

- يسهم فريق الإشراف التربوي في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض **بدرجة متوسطة** بشكل عام، بمتوسط حسابي (2.82 من 5.00).
- يسهم فريق الإشراف التربوي في مساندة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بالتقويم الذاتي **بدرجة متوسطة**، بمتوسط حسابي (3.36 من 5.00).
- يسهم فريق الإشراف التربوي في دعم الإدارة المدرسية قبل قيامها بالتقويم الذاتي **بدرجة متوسطة**، بمتوسط حسابي (2.80 من 5.00).
- يسهم فريق الإشراف التربوي في عمليات التحسين والتطوير بعد انتهاء التقويم الذاتي **بدرجة منخفضة**، بمتوسط حسابي (2.30 من 5.00).
- تسهم مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في تطبيق النموذج الإشرافي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظرهن **بدرجة مرتفعة جداً** بشكل عام، بمتوسط حسابي (4.47 من 5.00).
- تسهم مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض في التأكد من توافر البيانات اللازمة لتطبيق عمليات التقويم الذاتي **بدرجة مرتفعة جداً**، بمتوسط حسابي (4.50 من 5.00).
- تسهم مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض في التحقق من قانونية إجراءات التقويم الذاتي **بدرجة مرتفعة جداً**، بمتوسط حسابي (4.47 من 5.00).

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

- تسهم مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض في تنفيذ إجراءات التقويم الذاتي **بدرجة مرتفعة جداً**، بمتوسط حسابي (4.45 من 5.00).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- مساعدة فريق الإشراف التربوي للمدرسة على فهم معايير التقويم المدرسي، ودعم المدرسة بالرفع بكل ما من شأنه أن يحول دون تحقيق هذه المعايير في مجال البيئة المدرسية، وذلك من خلال عقد ورش عمل مكثفة حول هذه المعايير.
- قيام فريق الإشراف التربوي بضمان جودة التقويم الذاتي وفق ما ورد في الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي، عن طريق الرقابة المستمرة على مراحل التقويم التي تقوم بها المدرسة، ومساندة المدرسة لحل المشكلات الفنية التي تنشأ أثناء تطبيق التقويم الذاتي.
- ينبغي على فريق الإشراف التربوي ضمان سلامة إجراءات تطبيق أدوات التقويم المدرسي الذاتي في مجال القيادة المدرسية، وذلك من خلال فحص هذه الإجراءات قبل وأثناء عملية التنفيذ، والحرص على التواجد أثناء عملية التقويم النهائية.
- العمل على مساندة المدرسة في تعزيز مشاركة الطلاب وأولياء الأمور في استكمال متطلبات التقويم المدرسي من قبل فريق الإشراف التربوي، من خلال مراسلة أولياء الأمور، وإيضاح أهمية التقويم المدرسي في تحسين العملية التعليمية بما يعود بالنفع على الطلاب والطالبات.
- تفعيل دور فريق الإشراف التربوي في تحديد العوامل المتعلقة بالبيئة المدرسية المؤثرة في أداء المدرسة ورفعها للجهات المختصة، وذلك من خلال تقديم تقارير دورية حول مدى صحة البيئة المدرسية، ومتطلبات تطويرها.
- اقتراح برامج تطوير مهني من قبل فريق الإشراف التربوي، تنفذ في المدرسة بالإفادة من تجارب المعلمات المتميزات، وذلك وفقاً للاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها مسبقاً.
- دعم فريق الإشراف التربوي للمدرسة في بناء وتنفيذ برامج تصحيحية تستهدف رفع مستوى تحصيل الطلاب بعد التشاور مع لجنة التميز في المدرسة.
- ينبغي على فريق الإشراف التربوي تقديم التوصيات اللازمة للمدرسة لدى إعداد خطة التحسين والتطوير في ضوء نتائج التقويم المدرسي.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

- لتحسين عملية التقويم الذاتي ينبغي على المدرسة تنفيذ برنامج تدريبي لأعضاء فريق التقويم الذاتي على تطبيق المعايير والأدوات المتاحة على موقع هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- على الإدارة المدرسية توفير كافة البيانات والإحصاءات اللازمة قبل البدء في عملية التقويم الذاتي.
- تدريب مديرات المدارس على استخدام منصة التقويم الذاتي، بدءاً من التسجيل على المنصة وانتهاءً بإعداد نموذج الجاهزية ورفعه على المنصة، وإغلاق أدوات التقويم الذاتي ورصد النتائج.

مقترحات الدراسة:

1- معوقات تطبيق نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر فرق الإشراف التربوي ومديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
2- درجة تطبيق آليات نموذج الإشراف التربوي القائم على التمكين المدرسي من وجهة نظر مدراء مكاتب التعليم بمدينة الرياض: دراسة نوعية.
3- معوقات تحقيق التميز المؤسسي وفق ما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام بالرياض من وجهة نظر لجان التميز بالمدارس.

قائمة المراجع

إبراهيم، حسام؛ الشعيلي، سيف. (2022). درجة ممارسة المسؤولين عن الإشراف التربوي المتمركز على المدرسة لأدوارهم الإشرافية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6*(27)، 111-144.

أبو حسين، فاطمة. (2021). *معوقات ممارسة الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات في مدينة أبها الحضرية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1*(1)، 277-316.

إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي. (2022). *المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي "مشكلات وحلول"* . الفترة 4-6 مارس، المملكة العربية السعودية.

إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي. (2023). *المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول*. الفترة 24-26 فبراير، جدة.

آل شقية، فدوى. (2022). معوقات الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بخميس مشيط. *مجلة شباب الباحثين جامعة سوهاج، 7*(12)، 833-906.

جامعة الحكمة. (2023م). *المؤتمر الثاني للإبداع في التعليم والقيادة التربوية*، الفترة 20-21 مايو.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

حراحشة، عماد. (2020). درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة المفرق بالأردن. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4*(26)، 55-74.

حسن، ألطاف. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 38*(7)، 51-68.

حماد، وحيد؛ محمد، عزام؛ المهدي، ياسر؛ الكيومي، أمل. (2022). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عُمان. *مجلة العلوم التربوية جامعة قطر*، (19)، 28-56.

خاجي، ثاني؛ اللهيبي، عبد الرزاق. (2019). معوقات تطبيق معايير الجودة في المدارس الإعدادية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة ديالى. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (113)، 65-82.

الدعجاني، حنان. (2022). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6*(25)، 107-156.

زريقات، سحر. (2022). مشكلات الإدارة المدرسية كما يحددها مدراء المدارس والمشرفون التربويون في محافظة جرش. *المجلة الربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2*(11)، 1-42.

زكي، إيناس. (2022). متطلبات تطوير الإشراف التربوي برياض الأطفال في مصر على ضوء استراتيجية التعليم المتمايز. *مجلة الطفولة والتربية، 14*(52)، 394-455.

الزهراني، سميرة. (2023). دور الإشراف التربوي في الارتقاء بالعملية التعليمية في المملكة العربية السعودية. *المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي "مشكلات وحلول"* . الفترة 24-26 فبراير، جدة.

السالم، هديل. (2018). دور قائد المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (19)، 117-153.

سلامة، محمد. (2022). *درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس المفتوحة.

الشمري، نوف. (2023). تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 1*(121)، 2055-2083.

طيطي، عبير؛ قفيشة، سندس. (2021). مدى توافر المهارات الإشرافية لدى المشرف المقيم في مدارس مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للنشر العلمي، 2*(27)، 780-800.

عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن (2012م). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه*. ط14، عمان: دار الفكر.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

عريبان، أروى. (2022). المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني ومتطلبات مواجهتها. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 10*(120)، 37-64.

العلوية؛ منى؛ إبراهيم، حسام؛ الحارثية، خالصة. (2022). ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع كما يدركها المعلمون بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. *مجلة العلوم التربوية جامعة قطر*، (19)، 135-164.

العليمات، فوزية. (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الإشراف التشاركي في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 6*(47)، 774-785.

العمري، صبياء. (2020). رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 3*(2)، 342-364.

العمري، غاية؛ الحارثي، شيخة. (2023). التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في إدارة الإشراف التربوي بمدينة جدة. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 2*(89)، 142-183.

العنزي، فيصل؛ العنزي، سليمان. (2022). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ممارسة معلمي الدراسات الإسلامية مهارات التدريس للتعلم النشط في المرحلتين المتوسطة والثانوية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، (29)، 210-238.

العنزي، منى. (2020). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 4*(110)، 630-648.

العويهان، أنوار؛ أحمد، أحمد؛ عمار، هالة. (2018). تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية جامعة بنها، 29*(116)، 363-385.

الغامدي، عبير. (2022). رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المدرسي بمدارس المرحلة المتوسطة بشرق الدمام. *المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي: "مشكلات وحلول"*، 4-6 مارس، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، منال. (2020). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. *مجلة كلية الآداب جامعة الأزهر، 185*(3)، 753-790.

الفاضل، محمد. (2020). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4*(18)، 329-360.

القثامي، البندري. (2020). *الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالأداء المهني للمشرفات التربويات في مدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي، الرياض.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

قدوري، سنيدة. (2019). أنموذج مقترح للإشراف التروي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة: تجديد وتمكين. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (14)، 105-126.

كرشوم، عبد الله. (2022). واقع الإشراف التربوي بمديريات محافظة عمران مديرية ذيبين نموذجاً. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، *2*(12)، 21-48.

المحمدي، منصور. (2022). آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، *6*(27)، 425-460.

المسعود، بسماء. (2022). درجة تطبيق المشرف التربوي لبعض معايير الجودة في الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر القيادات التربوية. *المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي "مشكلات وحلول"، 4-6 مارس*، المملكة العربية السعودية.

المصارير، عبد الله. (2019). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، *1*(1)، 7-43.

مغربة، فهد؛ السودي، مبروك؛ المرهبي، يحيى؛ الشطبي، رقية. (2023). واقع ممارسة المشرف المقيم في مدارس التعليم العام بمدينة العمران لمعايير الإشراف التربوي بالجمهورية اليمنية. *مجلة جامعة عمران*، (3)، 19-46.

الموسى، رأفت. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، *3*(10)، 1-40.

هواري، عفاف. (2020). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، *4*(33)، 176-190.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023/أ). برنامج ومعايير *التقويم والاعتماد المدرسي*. الرياض: هيئة تقويم التعليم والتدريب.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023/ب). *الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي*. الرياض: هيئة تقويم التعليم والتدريب.

وزارة التعليم. (2010). *الدليل المرجعي لقائد المدرسة المشرف المقيم*. الرياض: وزارة التعليم.

وزارة التعليم. (2016). *دور التعليم في تحقيق رؤية المملكة 2030*. الرياض: وزارة التعليم.

وزارة التعليم. (2024/أ). *الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة*. الرياض: وزارة التعليم.

وزارة التعليم. (2024/ب). إحصائية مجتمع الدراسة: عدد مديرات المدارس الابتدائية بنات بمدينة الرياض. الرياض: مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار. تم الاسترجاع من:
https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/gestats.aspx.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

اليعربية، زيانة. (2018). تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عُمان. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 1*(178)، 319-349.

Blase، J.، & Blase، J. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks، CA: Corwin Press.

Chakma، D. (2022). Traditional and Modern Educational Supervision. *Online Note Bank*، https://shorturl.at/EtBMF.

Gurmu، T.G. & Oume، J. (2023). Primary School Principal Empowerment and its influencing variables: The Case of Oromia Special Zone Surrounding Finfine، Oromia Regional State، Ethiopia. *Ethiop. J. Educ. & Sci.*، *2*(18)، 38-62.

Kilag، O.، Tokong، C.، Enriquez، B.V.، Deiparine، J.P.، Purisima، R.L. & Zamora، M.B. (2023). School Leaders: The Extent of Management Empowerment and Its Impact on Teacher and School Effectiveness. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education*، *1*(1)، 127-140.

Krejcie، R.V. & Morgan، D.W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*، (30)، 607-610.

Mesry، R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*، *37*(1)، 1-11.

Mosoge، M.J. & Mataboge، S. (2021). Empowerment of the school management team by secondary schools' principals in Tshwane West District، South Africa. *Academic Journals*، *16*(4)، 93-103.

Önder، M. & Tezer، M. (2017). A New Model in Educational Supervision: Continuous/Non-Stop Supervisor. *International Journal of Sciences and Research*، *10*(73)، 244-253.

Rochbani، I. & Nurdianingsih، F. (2023). Educational Supervision: An Analysis of Models، Approaches، And Techniques of Educational Supervision in Higher Education. *Zabags International Journal of Education*، *1*(2)، 73-81.

Shodiya، T.G. (2024). Models of Supervision in Education. *Educational Administration and Management*، https://shorturl.at/dqHI7.

Victorynie، I. & Othman، A.B. (2023). Academic Supervision Practices Integrated into the School Supervisor Support Programs: Teachers' Point of View. *International Journal of Asian*.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ISSN: 3009-612X
الترقيم الدولي الموحد الالكتروني E. ISSN: 3009-6146
المجلة معرفة على قاعدة المجلات العلمية فى بنك المعرفة المصرى
وقاعدة بيانات Edu Search دار المنظومة