المجلّة الدّوليّة للبحث والتّطوير التّربويّ
International Journal of Educational Research and Development
مجلّة علميّة – دوريّة – محكّمة – مصنّفة دوليّاً

برنامج التقويم الذاتي للتمكين التربوي في بعض مدارس المملكة العربية السعودية: نموذج تربوي مقترح.

أ. أماني محمد الحمياني
باحثة دكتوراه، ماجستير في المناهج والاشراف التربوي مشرفة تربوية بإدارة التعليم بمحافظة الطائف - المملكة العربية السعودية

تاريخ استـــلام البحـث: ٢٠٢٤/١١/٣٠م تاريخ قبول نشر البحث: ١٥ /٢٠٢٤/١٢م

Email: mms14050@hotmail.com

Self-Assessment Program for Educational Empowerment in Some Schools of the KSA: A Proposed Educational Model.

Amani Mohammed Alhemyani
PhD researcher, Master in Curriculum and Educational Supervision - Educational Supervisor at Taif Education Department - Ministry of Education - Kingdom of Saudi Arabia

الكلمات المفتاحيّة:
تمكين المدارس، الإشراف التربوي، التقويم المدرسي، التقويم الذاتي.

KEY WORDS:
empowering schools, educational supervision, school evaluation, self-evaluation.

مستخلص البحث:

يتناول هذا البحث تطوير برنامج التقويم الذاتي لتمكين المدارس في بعض مدارس المملكة العربية السعودية، مع تقديم نموذج إشرافي تربوي مقترح. يهدف البرنامج إلى رفع جودة التعليم وزيادة كفاءة الأداء المدرسي، من خلال دمج مفهوم التمكين التربوي مع آليات إشراف تربوي داعمة وموجهة، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. اعتمد البحث على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)وأجرى مقابلات لجمع البيانات، مستخدمًا منهجًا وصفيًا لفحص الوضع الحالي للإشراف التربوي.

اقتصر نطاق البحث على مدارس التعليم العام في محافظة الطائف، حيث تم تطبيق النموذج على مدى ستة أشهر. وتركز الحدود الموضوعية للبحث على تطوير نموذج إشرافي يشمل التدريب وآليات التقويم الذاتي. أظهرت النتائج أن التمكين المدرسي ساهم في تعزيز استقلالية المدارس، مما أدى إلى تحسن في ممارسات التدريس وإدارة العملية التعليمية، وأثبتت عمليات التقويم الذاتي فاعليتها في تشخيص الأداء، حيث تم تحديد نقاط القوة والضعف بوضوح، كما ساهمت في توجيه خطط تطويرية مستدامة. أكدت النتائج أيضًا أهمية مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، حيث عززت ثقة المجتمع وساهمت في دعم التطوير المدرسي.

أوصى البحث بتوسيع تطبيق النموذج في المزيد من المدارس، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين والمشرفين، وضمان تخصيص الموارد اللازمة لدعم بيئة تعليمية متكاملة. كما يقترح إنشاء شبكات تعليمية لتبادل الخبرات وتعزيز التواصل مع المجتمع. وأكد على ضرورة تطوير أدوات التقويم الذاتي واعتماد منصات رقمية لدعم التقويم المستمر، بما يساهم في بناء قدرات المدرسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التحسين المستدام.

ABSTRACT:

This research addresses the development of a self-assessment program to empower schools in select schools within the Kingdom of Saudi Arabia, introducing a proposed educational supervisory model. The program aims to enhance the quality of education and increase school performance efficiency by integrating the concept of educational empowerment with supportive and guided supervisory mechanisms, aligned with the objectives of Saudi Vision 2030. The study relied on SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) and conducted interviews to collect data, employing a descriptive methodology to examine the current state of educational supervision.

The research was limited to public schools in Taif Province, with the model applied over six months. The study focused on developing a supervisory model encompassing self-assessment mechanisms and training. Results indicated that school empowerment significantly enhanced school autonomy, leading to improved teaching practices and educational process management. Self-assessment procedures effectively diagnosed performance, identifying strengths and weaknesses clearly, and guiding sustainable development plans. The results also underscored the importance of parental and community involvement, which strengthened community trust and supported school development.

The study recommended expanding the model to more schools, providing ongoing training programs for teachers and supervisors, and ensuring the allocation of necessary resources to support a comprehensive educational environment. It also suggested creating educational networks for experience sharing and strengthening community engagement. The study emphasized the need to advance self-assessment tools and adopt digital platforms for continuous evaluation, contributing to the school's capacity to adapt to changes and achieve sustainable improvement.

مقدمة:

أصبحت نظم التعليم حول العالم في سباق مستمر للتطوير والتحديث لمواكبة متطلبات العصر وتحديات المستقبل في السنوات الأخيرة. ضمن هذا السياق، ظهر مفهوم التمكين التربوي كأحد الحلول البارزة لتعزيز فعالية النظام التعليمي وتجويد مخرجاته. حيث يمثل التمكين التربوي تحولاً جوهرياً في النظام التعليمي، فهو يهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس ودورها في قيادة عمليات التطوير بأنفسها. مفهوم تمكين المدرسة يعني أن تتحمل المدرسة مسؤولية كاملة عن إدارة عملياتها التعليمية بدءًا من بناء أهدافها وخططها، مرورًا بقيادة عملية التعلم وتقويم الأداء، وصولًا إلى التطوير المهني للمعلمين وتهيئة بيئة تعليمية محفزة.

هذا التحول يهدف إلى نقل المدارس من كونها مجرّد وحدات تنفيذيّة تابعة للإدارات التعليمية إلى وحدات قيادية مستقلة تدير عملياتها التعليمية والتربوية بمرونة وكفاءة. إذ تعتمد فكرة التمكين على أن المدارس، بما تمتلكه من خبرات وطاقات بشرية، قادرة على تحديد احتياجاتها وتطبيق استراتيجيات تتناسب مع سياقها الخاص، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة أعلى (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٣).

هذا التحوّل يأتي في إطار تحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم وإعداد الطلاب لمتطلبات المستقبل. والذي يمثل خطوة ضرورية لتحقيق رؤية شاملة لتطوير التعليم ترتكز على إشراك كافة الأطراف ذات الصلة في عملية التطوير المستمر، وتحقيق الاستقلالية التي تمنح المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة الطلاب وترتقي بمستوى الأداء التعليمي. لتحقيق التمكين التربوي، كان من اللازم دمج التقويم الذاتي كأداة رئيسية ضمن هذا الإطار، حيث يُعتبر التقويم الذاتي أحد الأساليب الهامة لتقويم الأداء المدرسي، بالاعتماد على معايير ومؤشرات أداء واضحة تشارك فيها جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة المدرسية، المعلمات، الطلاب، أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي. يهدف هذا النوع من التقويم إلى تشخيص الوضع الحالي للمدرسة، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، ومن ثم وضع خطة تطوير شاملة لتحسين الأداء. هذا النهج يهدف في النهاية إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي للمدرسة والرؤية المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها، وصولاً إلى مدرسة متعلمة تمثل الهدف الأسمى للتطوير.

وفي سياق التوجهات العالمية، تُعتبر عمليات التقويم الذاتي للمدارس من أكثر الوسائل فعالية لضمان جودة التعليم وتحسين الأداء المدرسي. وقد أوصى البرلمان الأوروبي ومجلس تقويم جودة التعليم في المدارس في عام ٢٠٠١ بتعزيز هذه العملية، مؤكدين أنها أفضل طريقة لتحفيز الإبداع وتحسين المؤسسات التعليمية (European Commission, Eacea, Eurydice, 2015). وقد جاءت توصيات المؤتمر الأول لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية (١٤٣٧هـ) داعمة لهذا التوجه، حيث طالبت بتطبيق التقويم الذاتي على جميع المستويات المدرسية لتحقيق التطوير المستمر وتحسين الأداء.

وهنا كان المطلوب منظور جديد للتمكين التربوي، منظور يأخذ في الاعتبار أحدث الاتجاهات ونماذج الإشراف التي ظهرت كرد فعل للتحولات في النظم التعليمية، وانتشار البرامج التعليمية، وتنوع المعرفة، وسهولة تدفق المعلومات، لأنه يعمل على تحسين النتائج التعليمية من خلال التركيز على ممارسات التدريس الفعالة ، ولمواكبة العالم المتطور باستمرار والتأكد من أن الجيل القادم مستعد للازدهار فيه، تبحث المؤسسات التعليمية باستمرار عن طرق لدمج أفكار وأساليب جديدة في مجالات مثل الاقتصاد وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات الإلكترونية. لذا بات الابتكار أمرًا ضروريًا لأن التطوير والتحسين يشمل جميع جوانب التعليم ويهدف إلى تعزيز التدريس والتعلم. ونتيجة لذلك، باتت هناك حاجة ملحة وجود برامج للتقويم الذاتي (الشقيرات، ٢٠٠٤).

بالتالي، فإن تعزيز الابتكار في التعليم يتطلب تكاملًا بين التمكين التربوي والتقويم الذاتي، من خلال تعاون منظم ومستمر بين مديري المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين، مما يسهم في تحسين مهاراتهم ورفع مستوى تحصيل الطلاب واستقلالية المدرسة (الأفندي، ١٩٧٦).

وبناء على ماسبق يهدف هذا البحث إلى إيفاد فريق التقويم الداخلي في مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية بنموذج مصغر لتمكين المدارس بعد عرض ومناقشة التطورات الراهنة في هذا المجال.

إشكالية البحث: أصدرت وزارة التعليم حديثاً، نموذجًا جديدًا للعمل الإشرافي بعد اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد لإدارات التعليم في المملكة، وذلك ضمن خططها التطويرية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. يأتي هذا النموذج كخطوة نحو تمكين المدارس وتعزيز دورها كعنصر رئيسي في تحسين العملية التعليمية، تعمل الآلية الجديدة على إحداث نقلة نوعية في الأداء الإشرافي من خلال استخدام مؤشرات أداء تحدد الفرق الإشرافية في المدارس ذات الأداء المرتفع والمنخفض. حيث باتت المدرسة محورًا أساسيًا في جهود تجويد التعليم والتطوير. وتُعزز هذه المبادرة من تمكين المدارس عبر حوكمة فعالة، مما يسهم في تحسين نواتج التعلم وضمان تحقيق أهداف برامج رؤية ٢٠٣٠، يتضمن النموذج الإشرافي التربوي الجديد تمكين المدارس وفرق العمل من تطوير مهاراتهم القيادية، وتوفير بيئة جاذبة

للعمل، وتعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية. كما يستهدف البرنامج تحقيق كفاءة التشغيل والإنفاق وتوجيه الدعم للمدارس ذات الأداء المنخفض كما يركز النموذج على تمكين المدارس من قيادة عمليات التحسين والتطوير استنادًا إلى نتائج التقويم المدرسي، وذلك من خلال تنفيذ عمليات التقويم وإعداد خطط تطويرية شاملة. ويتضمن المبادئ التوجيهية التي تؤكد على أهمية دور المدرسة في تطوير الخطط والعلاج وتحسين الممارسات التدريسية حيث يعد التقويم في المدارس، باعتبارها كيان معقد، جزءًا لا يتجزأ من آليات التمكين المدرسي، وينتج معلومات قيمة عن أداء المدرسة. حيث تعد هذه فرصة لتوجيه التطوير في الاتجاه الصحيح ومساعدة المدرسة في إنشاء استراتيجيات فعالة لرفع تحصيل الطلاب. نظرًا لأن الإشراف التربوي هو عملية نمو مستمرة تهدف إلى رفع مستوى الأداء التعليمي للمدرسة، فإنه يلعب دورًا أساسيًا في تقديم المساعدة التي تعمل على بناء الأداء المدرسي وتعزيز (البابطين، ٢٠٠٤).

وبالنظر إلى الواقع، تبين أن المدارس في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات جوهرية في تحقيق مستويات عالية من الجودة التعليمية المستدامة، بما يتماشى مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الهادفة إلى تطوير قطاع التعليم وجعله رافداً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة. على الرغم من الجهود المبذولة في تحديث نماذج الإشراف التربوي، لا يزال هناك ضعف في القدرة على تمكين المدارس من إدارة عمليات التطوير بشكل مستقل وفعال. تتجلى هذه المشكلة في قلة التكامل بين مفاهيم التمكين التربوي وآليات التقويم الذاتي، مما يحد من قدرة المدارس على اتخاذ قرارات ذاتية مبنية على معطيات حقيقية لتطوير الأداء (الجهني، ٢٠١١؛ الطعاني والسويعي، ٢٠١٣). من هنا، تتبلور إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما النموذج التربوي المقترح لبرنامج التقويم الذاتي الذي يساهم في التمكين التربوي لمدارس التعليم في محافظة الطائف في المملكة العربية السعودية؟

- **أهمية البحث:**

تنقسم أهمية البحث إلى أهمية علمية وعملية:

الأهمية العلمية: يساهم البحث في تقديم إطار نظري واضح ومفصل حول دور الإشراف التربوي في تحسين جودة التعليم، مما يعزز الفهم الأكاديمي لممارسات التقويم الذاتي وتأثيرها على الأداء المدرسي.

يعتبر هذا البحث إضافة نوعية للأدبيات المتعلقة بالتمكين التربوي والإشراف، حيث يستعرض النماذج والأساليب الحديثة ويقترح حلولاً مبنية على الأدلة، مما يُثري النقاش الأكاديمي في هذا المجال.

يوفر البحث نموذجًا مقترحًا يمكن استخدامه كأساس للدراسات المستقبلية، مما يُساعد الباحثين في توسيع مجالات البحث المتعلقة بالإشراف التربوي والتقويم الذاتي.

الأهمية العملية:

١. يهدف البحث إلى تحسين جودة التعليم في المدارس السعودية من خلال تطبيق نموذج تربوي فعال يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢. يمكن أن يُستخدم النموذج المقترح كأداة توجيهية لصانعي القرار في وزارة التعليم، مما يساعد في صياغة سياسات تدعم تحسين الجودة التعليمية وتعزز من فاعلية الإشراف التربوي.

٣. يساعد النموذج المقترح في إعداد وتدريب الكوادر التعليمية والإشرافية على أفضل الممارسات الحديثة في الإشراف التربوي، مما يسهم في تحسين الأداء التعليمي للمدارس.

٤. من خلال تحديد احتياجات المدارس ذات الأداء المنخفض، يوفر البحث استراتيجيات واضحة لتحسين الأداء التعليمي، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير التعليم.

٥. يقدم البحث توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها وزارة التعليم في وضع السياسات والخطط الاستراتيجية لتحسين النظام التعليمي في المملكة.

أهداف البحث:

- تطوير نموذج تربوي يتيح للمدارس تحمل مسؤولية تطوير أدائها بشكل مستقل مع توفير الصلاحيات اللازمة والأدوات المناسبة.
- تبني استراتيجيات إشرافية تركز على الدعم والمساندة لتحفيز المعلمين والقيادات المدرسية على الابتكار وتعزيز جودة العملية التعليمية.
- دمج آليات التقويم الذاتي كأداة فعالة لتشخيص الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف بهدف تحقيق تطوير مستدام في المدارس.
- زيادة تفاعل أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عمليات التقويم والتطوير لخلق بيئة داعمة وتعزيز الثقة في العملية التعليمية.
- تقديم دورات تدريبية شاملة تستهدف المعلمين والمشرفين لرفع كفاءتهم المهنية وتطوير مهارات القيادة التعليمية، بما يساهم في تحسين مخرجات التعليم.
- ضمان توفير الموارد اللازمة، بما في ذلك الأدوات التقنية والمرافق الداعمة، لدعم تطبيق النموذج وضمان بيئة تعليمية متكاملة.
- تطوير آليات لتحفيز وتقدير المعلمين والقيادات المدرسية الذين يظهرون أداءً متميزًا لتعزيز الدافعية والالتزام بتحقيق الأهداف.

- بناء شبكات تربط بين المدارس لتعزيز تبادل الممارسات الجيدة وتوحيد الجهود لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء التعليمي.
- تطوير أدوات ومؤشرات قياس متقدمة لقياس التقدم في الأداء بدقة وتوجيه المدارس نحو مجالات التحسين المطلوبة.
- تنفيذ آليات تقويم مستمرة ومراجعة دورية للنموذج لضمان استدامة التحسينات وتكييفها مع المستجدات في البيئة التعليمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يركز البحث على تطوير نموذج تربوي جديد لتعزيز التمكين المدرسي وتحسين الأداء التعليمي. ويتناول البحث الآليات والأدوات الفعالة التي يمكن استخدامها لتطبيق النموذج الإشرافي في المدارس. كما يشمل البحث تطوير برامج تدريبية للمعلمين وفرق التقويم الداخلي في مدارس التعليم التي تعتمد على النموذج التربوي المقترح.

الحدود المكانية: يقتصر البحث على تطبيق برنامج التمكين التربوي والنموذج الإشرافي في بعض المدارس في المملكة العربية السعودية في مدينة الطائف.

الحدود الزمانية: يغطّي البحث الفترة الزمنية اللازمة لتطوير النموذج الإشرافي واختباره وتقويم فعاليته في المدارس المستهدفة. امتدت الدراسة إلى ٦ أشهر لضمان جمع البيانات وتحليل النتائج بشكل دقيق وتم تطبيقه في العام ١٤٤٦هـ.

الحدود البشرية: يشمل البحث فريق التقويم الداخلي في مدارس التعليم في محافظة الطائف في المدارس السعودية، بالإضافة إلى القيادات التعليمية المشاركة في تطبيق النموذج التربوي.

مصطلحات البحث:

التمكين: يمكن تعريفه كعملية تهدف إلى منح الأفراد سلطة أوسع لممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وذلك عبر تشجيعهم وتحفيزهم على اتخاذ القرارات وتطوير الطرق التي يؤدون بها مهامهم، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات على مستويات إدارية أقل (مسعود، ٢٠١٢).

تمكين القيادة التربوية هو العملية الإدارية التي تهدف إلى دعم الموظفين من خلال تعزيز معرفتهم ومهاراتهم، وتطوير قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة، مع توفير القدرات اللازمة التي تحفزهم على اتخاذ القرارات بشكل مستقل (AlSharqi & Asiri، ٢٠٢٠).

في مجال التعليم، يُعرّف التمكين الإداري بأنه تمكين مديري المدارس من السلطة الإدارية وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل إطار العمل المدرسي، بما يضمن استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة فرص المشاركة، وتحفيزهم إداريًا، وتطوير قدراتهم، وتوفير بيئة ملائمة لتفعيل ذلك (المنوري، ٢٠١٤).

الإشراف التربوي: هو خدمة يقدمها المشرفون التربويون لكل من موظفيهم والمدارس التي يعملون فيها باستخدام استراتيجيات متطورة للإشراف الفعال. يعد الاستخدام الفعال لاستراتيجيات التدريس ومجموعة متنوعة من أدوات التعلم من السمات المميزة لهذا النوع من الإشراف، والذي يعتمد أيضًا على التواصل ثنائي الاتجاه المبني على الدفء والثقة والدعم المتبادل (المسعد، ٢٠٠٧).

بناء النموذج: فيه يتم وضع الإجراءات والأساليب التي يستخدمها القائمون على إدارة المدرسة بطريقة منهجية وصارمة. ومن خلال الاستخدام الأمثل لموارد المدرسة المالية والبشرية والمادية، فإنها تشمل النظام التعليمي بأكمله (العساف، الصرايرة، ٢٠١١).

التقويم الذاتي: هو عملية يقوم بها فريق من المعلمين والمهتمين في المدرسة ممن يمتلكون الخبرات العلمية والفنية، بهدف إجراء تقييم شامل للمدرسة بغرض تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها وجودة مخرجاتها، مع العمل على تحسينها وتطويرها (الحر والروبي، ٢٠١٠).

ويعتبر التقويم الذاتي في هذه الدراسة جهداً منظماً ومستداماً لجمع المعلومات والبيانات بطرق علمية بهدف تقييم مستوى أداء المدرسة، حيث تنبثق نماذجه وإجراءاته من ثقافة المدرسة نفسها، ويشرف عليه فريق داخلي بقيادة إدارة المدرسة. ويستند إلى آليات وأدوات دعم تحددها احتياجات المدرسة وفق معايير ومؤشرات التقويم الذاتي، بهدف التشخيص والعلاج وتحديد مواطن القوة والضعف، مع وضع خطة لتحسين وتطوير جودة الأداء المدرسي (الكسباني، ٢٠١٠).

فريق التقويم الداخلي في مدارس التعليم: هو مجموعة من الأفراد داخل المدرسة يقودهم مدير المدرسة، الذي يعمل كرئيس للفريق، ويشمل في عضويته مجموعة من المعلمين ذوي الخبرة والتميّز. هذا الفريق مسؤول عن تنفيذ عمليات التقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية، ويشمل مهامه وضع خطة التقويم الذاتي، متابعة تنفيذها، تطبيق أدوات التقويم وجمع البيانات، إعداد خطط التحسين، وتدريب منسوبي المدرسة ونشر ثقافة التقويم الذاتي بينهم (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٣).

الإطار النظري:

أولاً: التمكين التربوي: من المفاهيم التي لها جذور عميقة في التاريخ، حيث ورد في العديد من الآيات القرآنية بمعانٍ متعددة تشمل التصرف في الأرض والاستخلاف فيها، فضلاً عن القوة، والسلطان، والسيطرة، والتحكم، وتمكين الدين

والأمن للإنسان. ومن الأمثلة على هذه الآيات قوله تعالى في سورة الكهف" **إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الأَرْضِ وَآتَيْنَاه من كل شيءٍ سبباً** "(الكهف: ٨١)، وأيضًا قوله تعالى" **وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ** "(القصص: ٥-٦).

في السنة النبوية، جاء ذكر التمكين من خلال حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي رواه أبي بن كعب رضي الله عنه، حيث قال" **:بشر هذه الأمة بالسناء والرفعة والدين، والنصر، والتمكين في الأرض** "(صحيح الجامع، حديث رقم ٣١٣٣٠). ويعكس هذا الحديث دعم الإسلام للاستقلالية في العمل، وإشراك الآخرين في الرأي والمشورة وأهمية التعلم الذاتي والتعلم من المحاولة والخطأ (ملحم، ٢٠٠٩).

أما من الناحية المفاهيمية، فقد عُرّف التمكين بدايةً على أنه تفويض السلطة الرسمية ومنح القوة القانونية لشخص أو لمجموعة، كما ورد في تعريف جروف (Grove، ١٩٧١). ومع تطور الفكر الإداري، توسع مفهوم التمكين ليشمل أكثر من مجرد التفويض. وفقًا لما أشار إليه Bowen & Lawler (1995)، يمثل التمكين عملية إطلاق حرية الموظف، وهي حالة ذهنية وإدراكية لا يمكن فرضها خارجيًا، بل يجب أن يتبناها الفرد ويتقمصها داخليًا. هذه الحالة تعزز من ثقة الشخص بنفسه وتجعله يشعر بالمسؤولية في اتخاذ قراراته، مما يساعده على اختيار النتائج التي يرغب في تحقيقها، من هذا المنطلق، نجد أن التمكين عندما يتم بشكل فعال، ويقل التدخل المباشر والمراقبة المستمرة، فإنه يؤدي إلى زيادة الاعتماد على الذات والمراقبة الذاتية، ويعزز من معنى الوظيفة للإنسان، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والمشاركة الفاعلة (Bowen & Lawler، ١٩٩٥؛ ملحم، ٢٠٠٩).

برز مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات وحقق انتشاراً واسعاً في فترة التسعينيات هذه الفترة شهدت تحولاً في الطريقة التي يُنظر بها إلى تنمية الموارد البشرية، إذ أكدت التطورات التنظيمية على أهمية التمكين كوسيلة فعالة لتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، مما يسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي الذي يعد حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير داخل المؤسسات (الطعاني، ٢٠١٣).

التمكين الإداري أصبح محط اهتمام الباحثين والخبراء في مجال الإدارة والتنظيمات، اذ يشكل التمكين الإداري أداة حيوية لمواجهة المتغيرات المتسارعة في المجال التعليمي، إذ يُعزز من قدرة العاملين على تحمل المسؤولية الكاملة، ويحفزهم على اتخاذ المبادرات بشكل مستقل. هذا بدوره يساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، من خلال تفعيل ممارسات تربوية تسهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز مخرجاته (الطعاني، ٢٠١٣).

أساليب التمكين التربوي: لتمكين المعلمين، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب التي قدمها Davis سابقاً والتي ذكرها (اليعقوب، ٢٠٠٤) في دراسته، والتي تساهم في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء التعليمي:

١. **التمكين من خلال المسؤوليات**: يجب أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة، مما يسهم في تعزيز فهمه لدوره ويساعده على أداء مهامه بفعالية.

٢. **التمكين من خلال الصلاحيات**: يزداد حماس الموظفين للعمل عندما تُمنح لهم الصلاحيات اللازمة. في البيئة التعليمية، يؤدي هذا إلى تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة والممارسات التعليمية.

٣. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي** :من المهم للإدارة وضع معايير تحفيزية للموظفين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم مسابقات مثل "المعلم المثالي" و"الموظف المثالي" التي تعزز من الأداء وتكرّس ثقافة التميز.

٤. **التمكين من خلال التدريب والتطوير**: يُعد التدريب المستمر من أهم العوامل التي تسهم في تطوير كفاءة العاملين وزيادة خبراتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم. يساعد التدريب في تعزيز مهاراتهم وتطوير أدائهم بشكل متواصل.

٥. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات**: توفير المعلومات الكافية للموظفين يمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بأعمالهم. في حال غياب هذه المعلومات، قد يواجه الموظفون تحديات في تنفيذ مهامهم بكفاءة.

٦. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام**: إظهار التقدير للموظف من قبل الإدارة له أثر كبير على معنوياته وإنتاجيته وتوجهه نحو العمل. يلعب التقدير دورًا محوريًا في تعزيز شعور الموظف بالانتماء والرضا الوظيفي.

٧. **التمكين من خلال الثقة** :يُسهم منح الثقة للموظف في تقليل الحاجة لتبرير خطواته ويتيح له فرصة استثمار وقته في التركيز على تنفيذ العمل بفعالية. الثقة هي عنصر متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتُعتبر دليلاً على نجاح القائد ومظهرًا من مظاهر التمكين.

أسس التمكين التربوي: التمكين التربوي يستند إلى عدة أسس ومبادئ أساسية، منها:

١. **حرية اتخاذ القرارات:** يمنح التمكين التربوي المدارس والمديرين والمعلمين الصلاحية لاتخاذ قرارات مستقلة تتعلق بالعمليات التعليمية والتربوية. هذه الحرية تسهم في خلق بيئة من الثقة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي وتعزز من شعورهم بالمسؤولية تجاه تطوير المدرسة وتحسين أدائها.

٢. **بناء القدرات وتنمية المهارات:** يركز التمكين التربوي على تطوير القدرات الفردية والجماعية للمعلمين والإداريين من خلال برامج التدريب المستمر وورش العمل التي تهدف إلى تعزيز المهارات التدريسية والقيادية.

٣. تشجيع الابتكار: يشجع التمكين التربوي المعلمين والإداريين على البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لتحسين عملية التعليم، مما يعزز من كفاءة المدرسة كبيئة تعليمية متجددة ومتفاعلة مع التحديات الحديثة.

٤. التركيز على النتائج التعليمية: يعمل التمكين التربوي على تحقيق نواتج تعليمية متميزة من خلال وضع خطط عمل تتماشى مع احتياجات المدرسة الفعلية وخصائص الطلاب. ويتم ذلك من خلال متابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويم النتائج بانتظام لتحسين الأداء، ففي المملكة العربية السعودية، جاء التمكين التربوي كجزء من جهود وزارة التعليم لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تركز على تحسين جودة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة. إذ أصدرت الوزارة نماذج إشرافية جديدة تهدف إلى تعزيز دور المدارس كعنصر أساسي في قيادة عمليات التطوير. هذه النماذج تقوم على فكرة تحويل المدارس من وحدات تنفيذية تابعة إلى وحدات قيادية مستقلة قادرة على تطوير استراتيجياتها التعليمية وإدارتها بمرونة وكفاءة.

معوقات التمكين التربوي: تتعدد المعوقات التي تعترض تطبيق التمكين التربوي في المدارس، وقد أشار العديد من الباحثين مثل العتيبي (٢٠٠٥) والعميان (٢٠١٠) إلى مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق التمكين بشكل فعال. وفيما يلي تفصيل لأهم هذه المعوقات:

١. عدم وجود التدريب المناسب: يعد التدريب عنصرًا حيويًا لأي استراتيجية أو فكرة جديدة في المنظمات التعليمية. لتحقيق التمكين التربوي الفعّال، يجب أن يكون هناك تدريب مستمر يشمل تطوير مهارات وسلوكيات جديدة تتماشى مع التغيرات المستمرة في التعليم. غياب التدريب المناسب يؤدي إلى ضعف القدرة على تطبيق التمكين بشكل صحيح، مما يعرقل جهود المدارس في تعزيز كفاءة المعلمين والإداريين وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات المستقلة.

٢. عدم كفاءة القيادة: تلعب القيادة دورًا أساسيًا في تطبيق التمكين التربوي؛ فالمديرون والقادة التربويون هم محور تطبيق هذه الاستراتيجية. إذا كانت القيادة غير كفؤة أو تفتقر إلى فهم عميق لمفهوم التمكين وأهميته، فقد يؤدي ذلك إلى مقاومة شديدة من جانب المعلمين والعاملين. وبالتالي، فإن وجود قيادة تربوية مؤهلة ومدربة على تطبيق التمكين يعد عاملًا حاسمًا لنجاح هذه العملية.

٣. سيادة البيروقراطية: تعد البيروقراطية من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين التربوي في المدارس. تعتمد الأنظمة البيروقراطية على هياكل تنظيمية هرمية معقدة ومتشعبة، مما يقلل من مرونة العاملين ويحد من قدرتهم على الابتكار والمبادرة. هذا التوجه المركزي يؤدي إلى اعتماد كامل للموظفين على رؤسائهم في اتخاذ القرارات، ويمنع وجود مساحة كافية لتطبيق ممارسات التمكين الفعالة.

٤. سوء فهم مفهوم التمكين: قد يُساء فهم مفهوم التمكين في البيئة المدرسية، حيث يخلط البعض بين التمكين ومفاهيم أخرى مثل المشاركة أو التفويض. يعد التمكين تغييرًا جوهريًا في سلوكيات العمل، ويتطلب تحولًا في الفهم التقليدي للأدوار داخل المدرسة. سوء فهم التمكين من قِبل المعلمين والمديرين قد يؤدي إلى تطبيق غير دقيق للسياسات والممارسات التمكينية.

٥. تخوف القادة من مهارات المرؤوسين: من المعوقات الأخرى التي تواجه التمكين التربوي هو تخوف بعض القادة والمديرين من بروز مرؤوسيهم كأفراد أكثر قدرة وكفاءة، مما قد يعرضهم للشعور بالضعف أمام الإدارة العليا. هذه المخاوف قد تدفع بعض القادة إلى مقاومة دعم وتمكين المعلمين، بهدف الاحتفاظ بالسلطة والنفوذ.

٦. تخوف المرؤوسين من المسؤولية: يشكل تخوف بعض المعلمين والإداريين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات تحديًا كبيرًا لتطبيق التمكين التربوي. اعتاد الكثير من العاملين في المدارس على تلقي الأوامر وتنفيذها دون إبداء رأي أو تحمل مسؤولية النتائج. غياب هذه الثقافة التمكينية يعوق تطبيق التمكين ويمنع تطوير قدرات اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى العاملين.

إن التمكين التربوي في المدارس يتطلب معالجة مجموعة من المعوقات التي قد تقف في وجه تطبيقه، مثل ضعف التدريب، وقصور القيادة، وسيادة البيروقراطية، وسوء فهم المفهوم، إضافة إلى المخاوف الشخصية لدى القادة والمرؤوسين. التغلب على هذه التحديات يتطلب جهدًا منسقًا لتقديم برامج تدريبية مناسبة، وتطوير قيادات مؤهلة، وتبني هياكل تنظيمية مرنة، وتوفير بيئة داعمة لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

تمكين مدراء المدارس في النظام التعليمي

يبرز ميثاق مدراء المدارس لتمكين المدارس أنه في نظام ممكّن، يكون مدراء المدارس والسلطات المحلية شركاء في جهد جماعي نحو الإنصاف والتميز في التعليم، حيث يساهم كل منهما ويدعم الآخر ويحترم الأدوار المختلفة التي يؤديها كل طرف في نظام ممكّن، يتم تمكين مدراء المدارس للقيام بما يلي:

- قيادة اتخاذ القرارات التعاونية المبنية على الأدلة، مع الاعتراف بأنهم جزء لا يتجزأ من نظام أوسع للتعليم وخدمات الأطفال، ويكونون منفتحين على الدعم البنّاء والتحدي من قبل السلطة المحلية وزملائهم.
- قيادة المجتمعات التعليمية لتحديد النهج الأنسب لقيادة التغيير والتحسين، واتخاذ القرارات بالشراكة مع مجتمعهم التعليمي بشأن أولويات وخطة التحسين

الخاصة بمدرستهم، بما يعكس ويُثري خطة التحسين المحلية والإطار الوطني للتحسين.

- المشاركة الفعّالة في العمل المؤسسي الأوسع للسلطة المحلية، بما يتناسب مع دورهم كقادة تعليم والمساهمة في التعاون الإقليمي لتحسين التعليم – من خلال الوصول إلى الدعم والعمل التعاوني لقيادة التحسين.
- تمكين الموظفين من تحسين الممارسات بشكل مستمر، وتشجيع الحوار المهني، ودعم التعلم المهني المستمر مدى الحياة، والاستقصاء التعاوني، واستخدام الممارسات المبنية على البحث والأدلة. ينبغي لمدراء المدارس أن يكونوا نموذجًا للالتزام بالتعلم مدى الحياة من خلال ممارساتهم الخاصة (Education Scotland، n.d.).

ثانياً: التقويم الذاتي: تعددت تعريفات التقويم لتشمل جوانب مختلفة، فقد عرفه القرشي (١٩٨٦) كأسلوب علمي للتشخيص الدقيق للواقع التربوي، بينما قدّم De Ketele (1989)تعريفًا إجرائيًا يتمثل في جمع معلومات دقيقة وفحص مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف. ويُعد هذا التعريف ملائمًا لتقويم المؤسسة المدرسية، حيث يركز على جمع معلومات دقيقة عن مختلف مكوناتها واتخاذ القرارات بناءً على نتائج هذا التحليل.

كما عرّف التقويم الذاتي هو مجموعة من الجهود والخطوات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية بهدف التعرف على واقع الأداء العام من الناحية الإدارية والأكاديمية والخدمات المجتمعية على المستويات المؤسسية والبرامجية. يهدف هذا النوع من التقويم إلى مقارنة الوضع الحالي بما هو مطلوب للوصول إلى الأهداف المرجوة، وذلك كوسيلة أساسية لتحقيق التطوير المستمر للمؤسسة وتحسين الأداء. ويشمل التقويم الذاتي تحديد مواطن القوة والضعف والفرص، بهدف وضع استراتيجيات وخطط مستقبلية لتحسين الجودة، يسعى إلى تحقيق أهداف متعددة تتضمن تحديد وتحليل الصعوبات والمشكلات، ورسم خطط تطويرية بناءً على تلك المعطيات. وتساهم هذه العملية في توفير صورة واضحة عن أداء المؤسسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (الحر والروبي ٢٠١٠،).

مراحل التقويم الذاتي: يمكن تلخيص مراحل التقويم الذاتي وفق خطة ديمنج (Deming's Plan) التي تتكون من أربع مراحل أساسية هي: التخطيط، التنفيذ، الفحص، والتصرف:

١. مرحلة التخطيط:

- **الإعلان الرسمي عن التقويم**: تبدأ هذه المرحلة بإعلان رسمي عن عملية التقويم الذاتي لضمان مشاركة جميع الجهات المعنية من مسؤولي الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- **تشكيل فرق العمل:** يتم تشكيل لجنة رئيسية تقود عملية التقويم وتضم ممثلين من الوحدات الأكاديمية والإدارية المختلفة.
- **وضع الاستراتيجية**: توضع استراتيجية مفصلة تشمل الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ عملية التقويم الذاتي.
- **نشر ثقافة التقويم**: تبدأ حملة إعلامية تهدف إلى نشر الوعي بأهمية التقويم الذاتي وفوائده.

٢. مرحلة التنفيذ:

- **جمع البيانات والمعلومات**: تشمل هذه الخطوة جمع البيانات المتعلقة بجوانب الأداء الأكاديمي والإداري من خلال أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، الملاحظات الصفية، وتحليل الوثائق.
- **تدريب فرق العمل**: توفير التدريب اللازم لفرق العمل على كيفية استخدام أدوات التقويم وتنفيذ العملية بفاعلية.
- **التطبيق الميداني**: تنفيذ الإجراءات التي تم التخطيط لها وجمع البيانات المطلوبة لإجراء التحليل.

٣. مرحلة الفحص:

- **تحليل البيانات**: يتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أدوات تحليلية مثل البرامج الإحصائية أو الرسوم البيانية، لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.
- **إعداد التقرير الأولي**: يُعد تقرير شامل يلخص نتائج التحليل ويشمل جوانب القصور والقوة، مع تقديم توصيات للتحسين.
- **مراجعة النتائج**: تُعقد جلسات تقييمية لمراجعة النتائج ومناقشة التحديات وإعداد قائمة بالتوصيات.

٤. مرحلة التصرف:

- **وضع خطة التحسين**: يتم تطوير خطة شاملة لتحسين الأداء بناءً على نتائج التقويم، تشمل تحديد الإجراءات المطلوبة، الموارد اللازمة، والجداول الزمنية.
- **تنفيذ الخطة**: يبدأ تنفيذ الخطة بالتعاون مع الفرق المعنية، مع متابعة مستمرة لضمان سير العمل.
- **التقييم المستمر**: تُجرى مراجعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وضبط المسار حسب الحاجة.
- **تقديم التغذية الراجعة**: تقديم ملاحظات مستمرة للأطراف المعنية لتطوير الأداء.

أهمية التقويم الذاتي: التقويم الذاتي هو عملية حيوية وأساسية في المؤسسات التعليمية، خصوصًا في المدارس التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز في التعليم. يساهم التقويم الذاتي بشكل كبير في تحقيق العديد من الأهداف التي تدعم تحسين الأداء المدرسي وتعزيز بيئة تعليمية صحية ومستدامة. وفيما يلي توضيح لأهمية التقويم الذاتي في المدارس:

١. **تعزيز جودة التعليم:** التقويم الذاتي يتيح للمدارس مراجعة جميع الجوانب المرتبطة بالعملية التعليمية، بدءًا من المناهج وأساليب التدريس إلى تفاعل الطلاب وأداء المعلمين. من خلال هذه المراجعة، يمكن للمدارس تحسين جودة التعليم الذي تقدمه وضمان أن المناهج متوافقة مع المعايير التعليمية المطلوبة.

٢. **تحقيق التنمية المهنية للمعلمين:** يساهم التقويم الذاتي في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للمعلمين، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهاراتهم التعليمية والتربوية. هذا الأمر يؤدي إلى رفع كفاءة المعلمين وقدرتهم على استخدام أساليب تدريس مبتكرة تلبي احتياجات الطلاب وتساعد في تحسين نتائجهم الأكاديمية.

٣. **تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية:** عندما تشارك المدرسة بأكملها في عملية التقويم الذاتي، يشعر المعلمون والموظفون والطلاب بالملكية والمسؤولية عن نجاح هذه العملية. هذا الشعور يعزز روح العمل الجماعي ويشجع الجميع على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.

٤. **تحديد نقاط القوة والضعف:** يوفر التقويم الذاتي وسيلة فعالة لتحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة. يمكن للمدرسة استخدام هذه المعلومات لتطوير خطط استراتيجية تهدف إلى تعزيز أداء المدرسة بشكل عام وتحسين مخرجات التعليم.

٥. **التخطيط الفعّال للتحسين المستمر:** من خلال عملية التقويم الذاتي، يمكن للمدارس وضع خطط واضحة ومحددة لتحسين الأداء المدرسي. هذه الخطط تعتمد على البيانات الواقعية التي تم جمعها أثناء عملية التقييم، مما يضمن أن الخطط المستحدثة تستند إلى فهم عميق وواقعي لحالة المدرسة.

٦. **زيادة الشفافية والمصداقية:** يتيح التقويم الذاتي للمدارس فرصة لزيادة الشفافية في العمل الإداري والأكاديمي من خلال توثيق الأداء وإعداد تقارير دورية تبيّن التقدم المحرز وأوجه القصور. هذه الشفافية تعزز مصداقية المدرسة أمام أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يسهم في بناء الثقة والتعاون بين جميع الأطراف المعنية.

٧. **تشجيع المشاركة المجتمعية:** يمكن أن يشجع التقويم الذاتي مشاركة أكبر من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع في العملية التعليمية. من خلال تقديم ملاحظاتهم وآرائهم، يمكن تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

٨. **تعزيز الابتكار والإبداع:** يعد التقويم الذاتي وسيلة فعالة لتعزيز الابتكار في المدارس من خلال تحديد الاحتياجات وتحفيز التفكير الإبداعي في إيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجه المدرسة. يسمح للمعلمين بتبني أساليب تدريس جديدة، وتجريب استراتيجيات تعليمية مختلفة تساهم في تحسين تجربة التعليم بشكل عام.

٩. **دعم متطلبات الاعتماد والجودة:** العديد من هيئات الاعتماد والجودة تتطلب من المدارس تنفيذ عمليات التقويم الذاتي كجزء من استراتيجياتها لضمان جودة التعليم. تساهم هذه العملية في تلبية معايير الجودة المطلوبة والحصول على شهادات الاعتماد التي تدل على التزام المدرسة بالتميز التعليمي.

١٠. **تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب:** تُظهر الدراسات أن المدارس التي تطبق تقويماً ذاتياً بانتظام تحقق تحسناً ملحوظاً في تحصيل الطلاب الأكاديمي. يمكن أن تُعزى هذه التحسينات إلى التحديد الواضح لاحتياجات الطلاب وتطبيق استراتيجيات فعالة تلبي هذه الاحتياجات بشكل دقيق (الحر والروبي، ٢٠١٠).

مبادئ التقويم الذاتي: يستند التقويم الذاتي على مجموعة من المبادئ الأساسية والمهارات التي تمثل محكات يمكن أن تعتمد عليها المدرسة في تقويم منهجها. ومن هذه المبادئ:

١. **التخطيط المدروس**: يجب أن يُخطط للتقويم الذاتي وفق الرؤى والتصورات الخاصة بالمدرسة، مع التركيز على تلبية احتياجات الطلاب وتنفيذ أولويات التحسين والتطوير بمشاركة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمديرين.

٢. **توفير الوقت والجهد والمال**: يعتمد التقويم الذاتي على مبادئ عملية تهدف إلى توفير الموارد أثناء تحليل الواقع. لذا، يجب تحديد الإمكانات المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو زمنية، وجمع المعلومات اللازمة دون مبالغة أو تكليف المعلمين بما يفوق طاقتهم، مما قد يؤثر سلبًا على أدائهم التدريسي

٣. **الالتزام بالقيم الجوهرية**: يستند التقويم الذاتي إلى ميثاق قيمي وأخلاقي، يتطلب إجماع كافة أعضاء المدرسة، بما في ذلك المديرين والمعلمين والطلاب، على القيم الأساسية مثل الثقة والتعاون. يتطلب ذلك العمل معًا لتحديد أهداف ومعايير مشتركة.

٤. **الدقة والوضوح**: يتطلب التقويم الذاتي من فريق العمل الأمانة والدقة في جمع الشواهد وتحليلها، بالإضافة إلى تقديم تقرير النتائج بشكل واضح وغير غامض.

٥. **الموضوعية**: يجب أن يكون التقويم الذاتي خاليًا من التحيز، حيث ينبغي على فريق التميز عدم السماح بتأثير الهيمنة الإدارية أو الزملاء على الأحكام، بل يجب أن يكون الهدف هو تقديم صورة واقعية عن نقاط القوة والضعف.

٦. **السرية التامة**: يجب الالتزام بعدم الكشف عن جوانب القصور في أداء أي معلم، مما يساعد على بناء علاقة قائمة على الثقة بين جميع الأعضاء، والعمل على تصحيح الأخطاء وتحسين المدرسة بشكل مستمر.

٧. **طرح الأسئلة الأساسية**: يجب أن يطرح التقويم الذاتي أسئلة تتعلق بتعلم الطلاب ومستوى تحصيلهم، ويجب أن تُجيب عليها استنادًا إلى أدلة قوية.

٨. **دمج التقويم الذاتي في الأنظمة المدرسية**: يجب أن يتم تضمين التقويم الذاتي في الأنظمة المركزية للمدرسة لتقويم وتطوير الطلاب، وكذلك الموظفين (إبراهيم، ٢٠١٤).

آثار التقويم الذاتي المدرسي: يعتبر التقويم الذاتي جزءًا لا يتجزأ من الممارسات اليومية للمدرسة، مما يسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم. تشير الدراسات إلى أن التقويم الذاتي يؤدي إلى تحسين مستدام للمدارس، حيث يسهم في زيادة التحصيل العلمي للطلاب، كما أكد كل من كيرياكيس وديمتريو (Kyriakides & Demetriou ,٢٠١٢) على الأثر الإيجابي للتقويم الذاتي في تحسين التعليم والتعلم. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة نيلسون ورفاقه (Nelson et al ,٢٠١٥) أن التقويم الذاتي يمتلك آثارًا إيجابية، حتى وإن لم يؤدي مباشرة إلى إجراءات التحسين، بل يساعد في تحديد الاحتياجات اللازمة للتطوير المهني ويعزز التخطيط للتحسين المدرسي.

مراحل التقويم الذاتي للمدرسة: تُطبق عملية التقويم الذاتي في معظم النظم التربوية وفقًا لخطة ديمنج (Deming's Plan) التي تتضمن أربع مراحل رئيسية هي: التخطيط، التنفيذ، الفحص، والتصرف، كما هو موضح فيما يلي: (هيئة تقويم التعليم العام، ١٤٣٧؛ Nelson et al., 2015).

١. **التخطيط**: في مرحلة التخطيط والإعداد، يتم تشكيل فريق قيادة التقويم الذاتي وفرق عمل مدربة، تقوم بإجراء تحليل شامل لواقع المدرسة باستخدام أسلوب (SWOT) للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. كما يتم وضع خطة وأهداف وتجهيز كافة المتطلبات المادية والبشرية (شعلان، ٢٠١١).

٢. **التنفيذ**: في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الخطة وجمع البيانات اللازمة لأغراض التقويم، مثل بيانات تقويم الطلاب، والملاحظات الصفية، والاستبيانات، وأي بيانات أخرى تتعلق بالطلاب والموظفين وأولياء الأمور ذات الصلة بالتقويم.

٣. **الفحص**: تتضمن هذه المرحلة تحليل البيانات التي تم جمعها واستخدامها لتقويم مدى تحقيق الأهداف. كما يتم إعداد تقرير بالنتائج لمجتمع المدرسة.

٤. **التصرف**: في مرحلة التصرف، تقوم المدرسة بمتابعة النتائج ودراسة جوانب الضعف لإجراء التعديلات اللازمة، وتطوير خطط التحسين، ومن ثم إعادة الدورة من جديد.

كما حدد الحر والروبي (٢٠١٠) أربع مراحل أساسية تتوافق مع خطة ديمنج لإجراء عملية التقويم الذاتي، تتضمن أدوات مدرسة المستقبل لمكتب التربية العربي لدول الخليج. وهذه المراحل هي:

١. **الإعداد**: تشمل تحديد فرق عمل أساسية وفرعية وفنية مساعدة، ونشر ثقافة التقويم الذاتي.

٢. **التنفيذ**: تتضمن هذه المرحلة تدريب فرق العمل على العمليات والأدوات الخاصة بالتقويم الذاتي، ثم البدء في إعداد الوثائق والمعلومات والبيانات المطلوبة.

٣. **التحليل**: تركز على تحليل النتائج واستخراج الخلاصة والتوصيات الأساسية التي تسهم في بناء خطة تطوير المدرسة.

٤. **التطوير**: تشمل بناء خطة إجرائية تتضمن الأهداف والوسائل والمشروعات الضرورية لتطوير المدرسة وتعزيز جوانب القوة فيها، بالإضافة إلى معالجة جوانب الضعف.

يفضل التخطيط منذ البداية لوجود آليات لتقويم كل مرحلة على حدة، بالإضافة إلى التقويم النهائي. وتوصي بعض الدراسات العلمية بضرورة تصميم آليات وطرق لإجراء التقويم الذاتي تتناسب مع ظروف المدرسة واحتياجاتها مباشرة، مما يعزز خطط التطوير والتحسين للمدرسة. للوصول إلى نتائج صادقة ينعكس أثرها إيجابياً على جودة التعليم.

إيجابيات وسلبيات التقويم الذاتي: التقويم الذاتي هو أداة حيوية في تحسين التعليم داخل المدارس، إذ يسهم في تعزيز جودة الأداء التعليمي من خلال تقويم الممارسات التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية.

الإيجابيات:

١. يمكن المعلمين من تقويم مهاراتهم التعليمية، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين أدائهم.

٢. يشجع المعلمين على تعزيز مهاراتهم من خلال تدريبات متنوعة، مما يسهم في تقديم تعليم أفضل.

٣. دعم المعلمين لتحديد مهاراتهم وإنجازاتهم يساهم في خلق بيئة تعليمية مريحة ومحفزة للطلاب.

٤. يعزز من توفير التدريب اللازم للمعلمين حول كيفية تنفيذ التقويم الذاتي، مما يساعدهم في تطوير قدراتهم.

٥. يعد التقويم الذاتي أداة فعالة لتحسين أداء المعلمين في التدريس وزيادة فعالية العملية التعليمية (فرحات،٢٠٢٤).

السلبيات:

١. قد تواجه المدارس تحديات في تطبيق التقويم الذاتي بشكل فعال، مثل نقص التدريب أو الموارد.

٢. جمع البيانات بشكل مفرط يمكن أن يؤدي إلى إرباك المعلمين ويؤثر سلبًا على أداءهم.

٣. قد تؤثر المشاعر الشخصية أو الضغوط في مكان العمل على نتائج التقويم، مما يؤدي إلى عدم دقة التقويم.

٤. بعض المعلمين قد يترددون في تغيير الطرق الحالية أو تطبيق عمليات جديدة، مما يعوق تحقيق الأهداف (فرحات،٢٠٢٤).

ثالثاً: العلاقة بين التمكين التربوي والتقويم الذاتي: يشكل التمكين التربوي والتقويم الذاتي مزيجاً متكاملاً لدفع عجلة التطوير في المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة الشاملة. يهدف التمكين التربوي إلى منح المدارس والمعلمين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، مما يعزز من بيئة تحفز الابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية. هذا النهج يساعد المدارس على أن تكون وحدات قيادية فعّالة قادرة على إدارة عملياتها بشكل مستقل وتحقيق نتائج تعليمية أفضل، على الجانب الآخر، يمثل التقويم الذاتي أداة رئيسية لتحليل ومراجعة الأداء المدرسي بصورة مستمرة. من خلال هذه العملية، تستطيع المدارس جمع بيانات دقيقة حول ممارساتها الإدارية والتعليمية، مما يتيح تشخيص نقاط القوة والضعف بشكل واضح. يسهم هذا الفحص الشامل في اتخاذ قرارات مدروسة تساعد في تحسين الأداء وتعزيز فعالية التمكين التربوي، حيث يصبح من الممكن تحديد أولويات التطوير ووضع خطط تحسين تعتمد على الاحتياجات الحقيقية للمدرسة، تكامل التمكين التربوي مع التقويم الذاتي يتيح للمدارس القدرة على قيادة عمليات التحسين الذاتي بشكل مباشر. يمنح هذا التكامل الكادر التعليمي الثقة في تنفيذ ممارساتهم باستقلالية أكبر، مما يسهم في تعزيز مهاراتهم وقدرتهم على تقديم حلول مبتكرة للتحديات. علاوة على ذلك، يدعم هذا النهج برامج التطوير المهني التي تبني على نتائج التقويم الذاتي، فيدفع المعلمين لتبني أساليب تدريسية جديدة وأكثر فعالية، النماذج التعليمية الحديثة، مثل "نموذج تمكين المدرسة" في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، تسلط الضوء على الفوائد الكبيرة لدمج التمكين التربوي مع التقويم الذاتي. هذه النماذج تعتمد على إعطاء المدارس استقلالية أكبر لقيادة عمليات التحسين، مما يتيح لها تطوير خطط شاملة تستجيب لمتطلبات البيئة التعليمية وتحقق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

رابعاً: النموذج الإشرافي التربوي أساس للتمكين التربوي: في الأدبيات التربوية، تتعدد مفاهيم الإشراف التربوي وتتطور بشكل مستمر، متأثرة بطبيعة النظام التعليمي وعناصره، بالإضافة إلى التوجهات التي تحدد دور المشرف التربوي. وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من الاتجاهات والنماذج التي تسعى إلى تطوير عمليات الإشراف التربوي. بشكل عام، يُعرف الإشراف التربوي بأنه عملية فنية شورية هادفة قيادية تشاركية، مبنية على أسس التخطيط السليم لتطوير عمليات التعليم والتعلم وتحسين نواتجها، ويهدف النموذج الإشرافي التربوي إلى توجيه جهود المشرفين التربويين وفرق التقويم الداخلي في مدارس التعليم نحو دعم عمليات التحسين والتطوير للأداء التعليمي في المدارس. يتم ذلك من خلال العمل مع المدرسة على فحص وتحليل أدائها وتحديد احتياجاتها، والوقوف على واقعها الفعلي من خلال نتائج عمليات التقويم الرسمية المعتمدة، وفهم حاجات المدرسة وكوادرها. ينطلق الدعم من هذه النقاط لتقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين، بدءاً من المساهمة في بناء خطة تطويرية للمدرسة كوحدة تعليمية متكاملة حيث تشمل هذه الوحدة كافة مكونات المدرسة من الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين والطلاب، بهدف رفع مستوى الأداء المدرسي. التعامل مع المدرسة كوحدة تعليمية واحدة يتطلب تغيير الصورة الذهنية من الإشراف الفردي إلى العمل ضمن فريق تربوي متنوع الخبرات. هذا الفريق يسعى لبناء تصور كامل لواقع المدرسة، وينطلق من هذا التصور لتحقيق أهداف محددة، ويعمل على غرس ثقافة مدرسية قادرة على تحمل المسؤولية تجاه الأداء المدرسي ومستوى مخرجات التعليم، يتطلب التعامل مع المدرسة كوحدة تعليمية واحدة تحويل العمل من مبدأ العمل الفردي للمشرف التربوي إلى العمل ضمن فريق تربوي يمتلك تحليلاً كاملاً لواقع المدرسة ويسعى لتحقيق أهداف محددة. كما يتطلب أن تسود بين منسوبي المدرسة ثقافة تحمل المسؤولية الكاملة عن مستوى أدائها التعليمي. من هنا، تبرز الحاجة إلى دعم فريق الإشراف التربوي لتحسين أداء المدرسة وتطويره، بحيث تسعى المدرسة إلى المحافظة على مستوى التميز إذا كانت تحقق ذلك، أو بناء الخطط المناسبة لتحسين الأداء إذا كانت في مستوى أقل من التميز، هذه الفلسفة تدعو إلى تعاون وتكامل جميع العناصر داخل المدرسة لتحقيق تحسينات مستدامة، مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية والرؤية المستقبلية للمدرسة والنظام التعليمي بشكل عام (مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام ٢٠١٠).

إن المرتكز الأساسي للنموذج، وهو فكرة مجتمعات التعلم المهنية، حيث يعمل على ترسيخ وتوجيه مبادراته العديدة. هذه الفكرة هي أساس الإشراف الجيد الذي يعترف بأن كل شخص يعمل في التعليم أو المدارس لديه المعرفة التي يمكن أن يشاركها. ومن خلال هذه القنوات، يمكن للأشخاص تبادل خبراتهم وتجاربهم في بيئة مهنية. ومن خلال تشكيل مجتمعات التعلم المهنية، تستطيع الإدارات التعليمية والمدارس الفردية تشكيل شبكات تسهل تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة من مستوى واحد من النظام إلى آخر.

أنظمة التمكين والاستدامة: يعتمد النموذج على استراتيجيات تهدف إلى زيادة الكفاءة داخل النظام التعليمي على مستويات عديدة، بما في ذلك المدارس والإدارات والوزارة. ويتم إنشاء الأنظمة والإجراءات والأساليب للقيام بذلك، ويتم رفع القدرات البشرية إلى المستوى المهني. إن توفر أدوات التطوير وزيادة الكفاءة المهنية للعاملين في المدارس والإدارات التعليمية يؤدي إلى سرعة قبول المفاهيم التربوية، مما يؤثر بدوره على أداء المتعلمين. وهذا يدمج

عمليات التطوير في النظام ويحولها إلى عمليات مستدامة. ويعتمد تحسين جودة التعليم بشكل كبير على تدريب قادة المدارس وفرق التقويم الداخلي في مدارس التعليم والمعلمين وزيادة الكفاءة الداخلية للإدارات التعليمية والمدارس.

يمكن استخدام المبادئ التوجيهية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الإشراف التربوي من أجل تعزيز المدخلات المستخدمة في الإشراف وتطوير عملياته لتحقيق أفضل النتائج. كل هذا يحدث في بيئة حيث يوجد تشجيع لا يتزعزع، والثقة المتبادلة، والحوار المفتوح، والاحترام المتبادل، والدعم بين المعلمين والإداريين. لتحقيق الأهداف المشتركة كفريق واحد، يجب على الموظفين الالتزام بفكرة التواصل المفتوح من خلال كونهم صادقين وصريحين عند التعبير عن المشكلات وبناء الثقة مع رؤسائهم (أحمد، ٢٠٠٣).

مراكز المعرفة: يسلط هذا المفهوم الضوء على أهمية مراكز المعرفة المتخصصة التي يتم إنشاؤها من قبل مجموعات من المتخصصين، مثل المعلمين والإداريين والتقنيين والمعلمين. ويمكن لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالمدرسة، بغض النظر عن القسم، الاستفادة من فرص الاستثمار والتطوير التي توفرها هذه المراكز. يمكن لهذه المراكز أن تكون بمثابة مورد للمدارس الأخرى من خلال تطبيق معرفتها لحل المشكلات التربوية والإدارية والتعليمية بشكل علمي، الهدف المعلن للنموذج هو رفع وعي القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالطبيعة الحاسمة للاستثمار في البنية التحتية التعليمية في البلاد وتحسينها، فضلاً عن ضرورة سد الفجوة بين التعليم التقليدي وبيئات التعلم المجتمعية غير الرسمية. إن أفراد المجتمع المهتمين بالموضوع الذي يتم تدريسه في المدارس وفي مجالس التنمية مدعوون للمشاركة في هذه العملية والمساعدة في تشكيل النظام التعليمي ككل (البستان، ٢٠٠٣).

رؤية النموذج: من أجل تقديم التعليم الذي يرقى إلى مستوى التحدي الذي يواجهه العالم الحديث، فإن النموذج التربوي المقترح لديه رؤية. وتشتمل هذه الرؤية على عدة أهداف مهمة:

أولاً. الغرض من هذا المفهوم هو إنشاء مدارس تشجع التعلم مدى الحياة لجميع طلابها. من أجل الحفاظ على المدرسة ككيان حي يتنفس، من الضروري تعزيز جو حيث يشارك جميع أعضاء المجتمع المدرسي - الإداريين والمعلمين والطلاب - بنشاط في التعلم طوال حياتهم.

ثانياً، يؤكد النموذج على أهمية القيادة المدرسية الكفؤة والناجحة. من المفترض أن يكون مديرو المدارس على دراية جيدة بالموضوع ولديهم الخبرة اللازمة لتوجيه مدارسهم إلى العظمة في التعليم. إن القدرة على إلهام وتشجيع كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكذلك اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، كلها جزء من هذا. (وحدة تطوير مدارس، ٢٠١١)

ثالثاً. الروابط المجتمعية: جوهر الإستراتيجية هو الحاجة إلى إقامة روابط قوية داخل المجتمع. يمكن تحسين الخبرة التعليمية والموارد والدعم المتاح للأطفال بشكل كبير عندما تعمل المدارس مع أولياء الأمور وشركات الأحياء ومجموعات المجتمع.

رابعاً. أحد الجوانب الحاسمة للنموذج هو النهج التعاوني للإشراف، والذي يتضمن إشراك المدراء والتربويين والمشرفين بشكل فعال. في هذه الطريقة، يشارك الجميع من فرق التقويم الداخلي والمشرفين التربويين إلى مديري المدارس والمعلمين والطلاب بنشاط في عملية التعلم. وقد تعمل هذه الأطراف على تعزيز جودة التعليم ككل من خلال التعاون وتبادل الأفكار واكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول.

خامساً. يعزز النموذج مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات الإشرافية لتحقيق التطور المستدام في التعليم. ومن أجل التأكد من أن الدعم مفيد وذو صلة، يجب على فرق التقويم الداخلي في المدارس تعديل أساليبهم لتناسب المتطلبات المحددة لكل مدرسة ومجتمع.

سادساً. المساعدة المستمرة والمتابعة: يؤكد هذا النهج على أهمية المساعدة المستمرة والمتابعة والدعم اللوجستي. ومن خلال هذه المساعدة، يمكن للمدارس اتخاذ خيارات ذكية ووضع الخطط موضع التنفيذ. وللإبقاء على المدارس على المسار الصحيح والسماح لها بإجراء التعديلات حسب الحاجة، يتم إجراء مراقبة وتقويم مستمرين.

والهدف من دمج هذه المكونات في النموذج التربوي هو بناء نظام تعليمي يمكنه تلبية احتياجات الحاضر وتجهيز المدارس وطلابها لمواجهة مشاكل المستقبل. يتم ضمان توفير تعليم عالي الجودة وملائم يمكّن الطلاب ويعزز تطورهم الشامل من خلال المدارس التي تعطي الأولوية للعمل الجماعي والتعلم المستمر والمشاركة المجتمعية (بدح، ٢٠٠٦)

أهداف النموذج: تتمثل أهداف النموذج التربوي فيما يلي:

الهدف الشامل: ستتمكن المدارس من قيادة مبادرات التطوير والتحسين بفضل تركيز النموذج التربوي على استخدام بيانات التقويم. وكجزء من هذا، يجب علينا مساعدة المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف المحددة التالية:

١. وضع إجراءات تقويم المدارس: إن إجراء عمليات تقويم مدرسية داخلية وخارجية شاملة هي الخطوة الأولى. يمكن فهم الوضع الحالي للمدرسة بشكل أفضل بمساعدة هذه التقويمات، التي تسلط الضوء على نقاط القوة والعيوب ومجالات التحسين المحتملة. وتستند مساعي التطوير المستقبلية إلى نتائج هذه التقويمات.

٢. مراجعة ودراسة تقرير تقويم المدرسة: للحصول على فهم شامل للقضايا والمتطلبات الفريدة لكل مدرسة، من الضروري مراجعة تقارير تقويم المدرسة. يمكن تحديد الأماكن الدقيقة التي تحتاج إلى إصلاح باستخدام هذه الدراسة. يتم عرض صورة عادلة لأداء المدرسة في تقارير التقويم، والتي تشمل التقويمات الداخلية والخارجية.

٣. صياغة إستراتيجيات للتعزيز والنمو: تشكل نتائج التقويمات المدرسية الأساس لإنشاء استراتيجيات شاملة للنمو والتنمية. إن تحسين جودة التعليم وتحصيل الطلاب هو الهدف الأساسي لهذه الاستراتيجيات الخاصة بالمدرسة. ولتحقيق التحسينات المستهدفة، تفصل الخطط كلاً من الاستراتيجيات طويلة المدى والخطوات قصيرة المدى. (أبو بكر، ٢٠٠٠)

٤. إنشاء بيئة عمل جذابة ومنتجة: الهدف الرئيسي هو خلق جو عمل ديناميكي ومنتج في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق هذا الهدف، لا بد من إنشاء قنوات لتبادل أفضل الممارسات والخبرات، وتعزيز العمل الجماعي بين الموظفين، وغرس ثقافة التطوير المستمر. يتطلب الحفاظ على التقدم طويل المدى في التعليم بيئة عمل داعمة.

٥. تفعيل مجتمعات التعلم المهنية ومن ثم مساعدتها على النجاح: في النهاية، نريد أن نرى مجتمعات التعلم المهنية في المدرسة تزدهر وتلعب دورًا نشطًا في نمو الطلاب. مجموعات من المعلمين الذين يلتزمون بتعزيز حرفتهم والنتائج التي يحققها طلابهم يعملون معًا في مجتمعات التعلم المهنية. ومن خلال مد يد العون لهذه المجموعات، يأمل النموذج في تحسين تدريب المعلمين وضمان التدفق المستمر للمعلومات والخبرات في هذا المجال.

ومن أجل منح المدارس المزيد من التمكن، تم تطوير النموذج التربوي. ويهدف المفهوم إلى تحسين جودة التعليم بطريقة كاملة ومستدامة من خلال إجراء تقويمات مدرسية منهجية، وتحليل النتائج، وإنشاء خطط تحسين شخصية، وخلق بيئة عمل جذابة، وإنشاء مجتمعات التعلم المهنية. يمكن للمدارس تحقيق الأهداف التعليمية للقرن الحادي والعشرين من خلال هذه الاستراتيجية التعاونية والمبنية على البيانات.

مراحل تنفيذ النموذج:

الخطوة الأولى: التهيئة للتقويم الذاتي: ويتم تنفيذ هذه المرحلة قبل عمليات التقويم الذاتي الفعلية لتجهيز المدارس لها. ومن مدير المكتب (٣-٥ مدارس) يتولى فريق التقويم الداخلي في كل مدرسة المهام الرئيسية. يتم تضمين الخطوات التالية في هذه المرحلة:

١. توضيح معايير التقويم الذاتي للمدارس: أول ما يجب فعله التأكد من فهم المدارس لمعايير التقويم الذاتي في العديد من المجالات المهمة. يتضمن ذلك تحديد متطلبات كل معيار بتفصيل كبير وتقديم اقتراحات حول كيفية الوصول إليها في إطار المدرسة. تعتمد طريقة التقويم الفعالة على امتلاك المدارس فهمًا قويًا لهذه المتطلبات.

٢. تحسين مصداقية أسلوب التقويم الذاتي من خلال: تقديم المساعدة والأدوات المطلوبة ودعم تنفيذ هذه المعايير بالأدلة والتأكد من أن نتائج التقويم الذاتي جديرة بالثقة ويمكن الاعتماد عليها. سيتم إرشاد موظفي المدرسة حول كيفية جمع الأدلة وتسجيلها لدعم تقويماتهم الذاتية كجزء من هذا التدريب.

٣. تأهيل فريق التقويم: تعريف فريق التقويم الذاتي بالمدرسة بطريقة التقويم الذاتي، والتأكد من أنهم يعرفون العلامات والأدلة اللازمة لإجراء مراجعة شاملة، وإعدادهم للتقويم بطريقة منهجية ومحايدة.

٤. السماح للمدارس بوضع خططها الخاصة للتقويم الذاتي: سوف نتأكد من أن المدارس لديها جميع الموارد التي تحتاجها لتطوير استراتيجية التقويم الذاتي التي تلبي جميع المتطلبات. اشياء مثل: تقديم التوجيه للمدارس حول كيفية تطوير استراتيجية للتقويم الذاتي تلبي المعايير العالية باستمرار ويجب أن تلتزم الاستراتيجية بالقواعد المنصوص عليها في دليل التقويم الذاتي وتقديم المساعدة المستمرة للمدارس حتى تتمكن من التغلب على أي عقبات قد تواجهها أثناء الاستعداد.

٥. مساعدة المؤسسات التعليمية في تقويم الأداء وتتبعه كخطوة أخيرة مساعدة المؤسسات التعليمية في:

- وضع استراتيجياتهم للتقويم الذاتي موضع التنفيذ.
- التأكد من الالتزام بالمعايير من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة.
- المساعدة في عملية المراجعة من خلال توفير المساعدة اللوجستية والموارد.
- وللحفاظ على بيئة التقويم متسقة وفعالة، من المهم التنسيق مع الهيئات المناسبة.

الخطوة الثانية: إنشاء أنظمة للتقويم الذاتي: وفيما يلي أمثلة لما يمكن أن يفعله فريق التقويم الداخلي في مدارس التعليم لتقديم الدعم والمساعدة في هذه المرحلة من عملية التقويم الذاتي:

١. التأكد من استخدام أدوات التقويم الذاتي بشكل صادق كخطوة أولى، يجب علينا التأكد من استخدام أدوات التقويم الذاتي بشكل مناسب في مختلف المجالات المهمة في المدرسة. ولضمان إجراء تقويمات دقيقة لأداء المدرسة، من الضروري التأكد من اتباع العمليات بشكل صحيح واستخدام الأدوات بكفاءة.

٢. إعطاء التعليمات أو النصيحة تتضمن الخطوة الثانية قيام فريق التقويم الداخلي بتقديم التوجيه أو التعليمات حول كيفية استخدام أدوات التقويم الذاتي كما هو مطلوب. من خلال

تلقي هذه المساعدة، يمكن التأكد من أن موظفي المدرسة سيكونون على استعداد للتعامل مع أي مشاكل أو أمور مجهولة قد تنشأ خلال عملية المراجعة.

٣. مساعدة المؤسسات التعليمية في التعامل مع التحديات الفنية واللوجستية في المرحلة الثالثة والأخيرة، سنساعد المدارس على حل أي مشاكل عملية وفنية قد تظهر أثناء وضع خطة التقويم الذاتي موضع التنفيذ. يتطلب ضمان سير التقويم دون أي عوائق تخصيص موارد كافية وتسهيل التواصل والتعاون مع السلطات المختصة.

٤. رفع مستويات المشاركة من قبل كل من الطلاب وأولياء الأمور وفي المرحلة الرابعة، يدعم أعضاء فريق التقويم الداخلي جهود المدرسة لإشراك المزيد من الأشخاص، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور، ويتأكد من أن مشاركتهم تتناسب مع معايير تقويم المدرسة. ومن أجل إجراء تقويم شامل يأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية، فإن هذه المشاركة أمر حيوي.

الخطوة الثالثة: التحسين والتطوير بعد التقويم: في هذه المرحلة يعمل مدير مكتب التعليم مع فرق التطوير والتحسين على تنفيذ المهام التالية حسب نتائج التقويم:

١. فحص نتائج التقويم إن معرفة ما يصلح وما يحتاج إلى إصلاح في المدرسة هو أول أمر يجب القيام به عند إجراء التقويم. ومن خلال هذه الدراسة، يمكننا أن نرى بالضبط أين تقع المدرسة في الوقت الحالي وما الذي يحتاج إلى إصلاح.

٢. صياغة استراتيجية للتقدم وتتمثل المرحلة التالية في إنشاء استراتيجية شاملة للتحسين بناءً على نتائج التقويم. توضح هذه الخطة الخطوات التي يجب اتخاذها لإصلاح المشكلات التي تم العثور عليها، مع تحديد المواعيد النهائية والأهداف حتى يعرف الجميع ما يتعين عليهم القيام به.

٣. تقديم المساعدة المناسبة في التنفيذ الخطوة الثالثة هي التأكد من أن المدرسة لديها الموارد التي تحتاجها لتنفيذ خطة التحسين. لضمان نجاح المدرسة في تنفيذ الأنشطة المخطط لها والوصول إلى الأهداف المحددة، يتضمن ذلك توفير الموارد اللوجستية والتقنية والمهنية. ومن الضروري أن تقوم المدارس بإكمال التقويمات الشاملة والدقيقة في المرحلتين الثانية والثالثة من عملية التقويم الذاتي ومن ثم تنفيذ تحسينات حقيقية استجابة للنتائج. وترسي المرحلة الثانية أساسًا متينًا للتقويم الناجح من خلال التأكد من موثوقية أدوات التقويم، وتقديم المشورة والتدريب المطلوبين، وإصلاح المشكلات الفنية، وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة. وفي الخطوة الثالثة والأخيرة، تتم مراجعة نتائج التقويم، ويتم إنشاء خطة التحسين، وتخصيص الموارد المطلوبة لوضعها موضع التنفيذ. وتضمن هذه العملية تحسين وتطوير النتائج التعليمية للمدرسة بشكل مستمر.

خامساً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (هيبة وفلاتة، ٢٠٢١) بعنوان:
" واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي في مجال جودة البيئة المدرسية بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي في تحسين جودة البيئة المدرسية في مدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، التي تم تطبيقها على عينة عشوائية شملت ٢٥٠ قائدة ووكيلة مدرسة. اقتصرت حدود الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة. أظهرت النتائج أن المتوسط العام لتطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي كان بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢١. كما تبين أن معيار "بيئة داعمة للسلوكيات المجتمعية الإيجابية" حقق أعلى درجة بمتوسط حسابي ٤,٦٠، تلاه معيار "بيئة داعمة لأمن وسلامة الطالبات صحياً وبدنياً" بمتوسط ٤,٤٧، ثم "بيئة داعمة لتعليم وتعلم الطالبات داخل الفصول" بمتوسط ٤,٢٨، بينما كان "المباني المدرسية داعمة لتعلم الطالبات" بمتوسط ٤,٠٦، وأخيراً جاء معيار "بيئة داعمة لتعلم الطالبات ذوي الاحتياجات الخاصة" بمتوسط ٣,٦٤. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البيئات التعليمية في المدارس لدعم جميع الفئات وضمان بيئة آمنة ومناسبة للتعلم.

٢. دراسة (قدوري، ٢٠١٩) بعنوان:
" أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة (تجديد وتمكين)"

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج إشراف تربوي داعم يساهم في تمكين المدارس وتطوير العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحديد الأدوار التربوية والتكاملية بين المدرسة والإشراف التربوي، مع إعداد الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيق هذا الأنموذج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل واقع الإشراف التربوي الحالي ومدى ملاءمته لتمكين المدارس، حيث أظهرت النتائج ضرورة تطوير الإشراف التربوي ليواكب عمليات التحسين والتمكين. ركزت الدراسة على أنموذج يستهدف المؤسسة التعليمية من خلال تعزيز قدراتها الإدارية والقيادية وتبني تقنيات تعليمية متقدمة لدعم وتحسين الممارسات التربوية والمخرجات التعليمية. وشمل ذلك التخطيط الذاتي في ضوء سياسات وأطر عامة واستخدام أساليب تقويم تعتمد على معايير ومؤشرات دقيقة لقياس الأهداف. أظهرت النتائج أهمية تفعيل الإشراف التربوي الداعم لتعزيز تمكين المدارس وتطوير التعليم، وأوصت الدراسة بتجربة الأنموذج على شبكة من المدارس للتعرف على تحديات التطبيق وتطويره، والتدرج في التطبيق لتجنب الإرباك، مع تنظيم دورات تدريبية تأهيلية للمشرفين

والعاملين لضمان كفاءة التطبيق، والتي تشمل برامج مثل تدريب المدربين، التخطيط الاستراتيجي، أنماط وأساليب الإشراف، قيادة الحاسب الآلي، مناهج البحث التربوي، التقويم الذاتي، وإدارة الصف.

الدراسات الأجنبية:

٣. دراسة (Hoon, 2014) بعنوان:

"تقصي الوضع الحالي لجودة التعليم في مدرسة صينية ثانوية مستقلة في جوهور بماليزيا من خلال استخدام التقييم الذاتي لمستويات نضج المعيار الدولي الأيزو ٩٠٠٤"

هدفت الدراسة إلى استكشاف جودة التعليم في المدرسة عبر التقييم الذاتي باستخدام ٢٧ سؤالاً من خمسة أبعاد هي: نظام إدارة ضمان جودة التعليم، مسؤوليات الإدارة، إدارة الموارد، تنفيذ الخدمات، والقياس والتحليل والتطوير. شملت الدراسة أربعة موظفين إداريين، وأشارت النتائج إلى أن الأيزو ٩٠٠٤ يعد مرجعاً مناسباً لتقييم جودة التعليم، حيث كانت "إدارة الموارد" الأعلى من حيث النتائج، بينما كان "تنفيذ الخدمات" الأدنى، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير هذه الجوانب لتحسين جودة التعليم

٤. دراسة (Capperucci, 2015) بعنوان:

" نموذج ISSEMOD لتطوير جودة عمليات ونتائج المدرسة "

قدمت الدراسة نموذجاً للتقويم الذاتي يهدف إلى تحسين مساءلة المدارس وإثراء النماذج الوطنية. تم اختبار هذا النموذج في ٥٨ مدرسة في توسكانا للتحقق من صحة المؤشرات والنهج المنهجي. خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين جودة التعليم والتقويم الذاتي، مشيرة إلى أن المدارس التي تطبق تقويماً ذاتياً فعالاً تحقق جودة أعلى في تصميم المناهج، استخدام وقت التعلم، أداء المعلمين، والمناخ المدرسي، مع توفير دعم أفضل للطلاب.

٥. دراسة (O'Brien et al., 2017) بعنوان:

" اختبار نموذج لدعم متخصص خارجي للتقييم الذاتي في المدارس الإعدادية والثانوية الأيرلندية "

استهدفت الدراسة كيفية دعم المدارس في تنفيذ التقويم الذاتي من خلال توفير ميسر متخصص خارجي. شملت الدراسة خمس مدارس، واستخدمت الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى استجابة إيجابية من المدارس، حيث أكملت جميعها عملية التقويم الذاتي ضمن الإطار الزمني المخصص، ما يشير إلى أن الدعم الخارجي يسهم في بناء ممارسات تقويم مستدامة وتعزيز التحول الثقافي المطلوب.

التعقيب على الدراسات السابقة: يمكننا ملاحظة أن الأبحاث السابقة تناولت موضوعات تتعلق بالإشراف التربوي والتقويم الذاتي في سياقات متعددة وبتطبيقات مختلفة، لكن هناك عدد من الجوانب التي تميز بحثنا الحالي عن تلك الدراسات، فمثلاً دراسة **(هيبة وفلاتة، ٢٠٢١)** ركزت على تطبيق معايير التقويم الذاتي في مجال معين مثل جودة البيئة المدرسية، لكن بحثنا الحالي يتبنى نهجًا أكثر شمولية من خلال دمج مفهوم التمكين التربوي مع آليات الإشراف التربوي، وهو ما يعزز تطبيق التقويم الذاتي كأداة رئيسية لتحسين الأداء التعليمي. حيث يتعمق بحثنا في دراسة تأثير التمكين الإداري في المدارس على تحقيق الأهداف التعليمية، وهذا يعزز من أهميته مقارنة بالدراسات التي ركزت على جوانب محددة دون دمج التمكين كعامل رئيسي.

في حين أنّ دراسة **(قدوري، ٢٠١٩)** قد قدمت نموذجًا للإشراف التربوي في ضوء التمكين المدرسي، إلا أن بحثنا يذهب خطوة إضافية من خلال دمج الإشراف التربوي مع التقويم الذاتي بشكل فعال لتقديم نموذج عملي قابل للتطبيق. يركز بحثنا على تطبيق هذا النموذج ضمن رؤية شاملة تواكب أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتستهدف جميع عناصر العملية التعليمية بما في ذلك المعلمين، المشرفين، والإدارة المدرسية.

كما تميّز بحثنا بتطبيق عملي للنموذج المقترح في مدارس معينة في محافظة الطائف، مما يضفي طابعًا واقعيًا ودقيقًا على النتائج التي تم التوصل إليها. هذا يختلف عن دراسة مثل **(O'Brien et al., 2017)** التي اختبرت نموذجًا للدعم الخارجي في التقويم الذاتي ولم تتناول بشكل موسع التطبيق المحلي في السياق السعودي. إن تطبيق بحثنا يضمن ملاءمة النموذج المقترح للبيئة التعليمية المحلية بما يعكس التحديات والفرص الفريدة التي تواجه المدارس السعودية.

بالرغم من أن بعض الدراسات مثل **(Capperucci, 2015)** قدمت نماذج للتقويم الذاتي لتحسين عمليات المدرسة، إلا أن بحثنا يضيف استخدامًا متقدمًا لأدوات التحليل والتقويم مثل تحليل SWOT وبرامج التحليل الإحصائي لتوفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء. يُظهر بحثنا كيف يمكن أن تكون عمليات التقويم الذاتي فعالة ومتكاملة مع آليات الإشراف لتوجيه المدارس نحو تحقيق استراتيجيات التطوير المستدامة.

كما يتميز بحثنا بتركيزه على مواءمة النموذج المقترح مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما يفتقر إليه العديد من الدراسات الأخرى التي ركزت فقط على الإشراف أو التقويم الذاتي دون ربطها بالأهداف الوطنية الكبرى. إن هذا الربط يتيح للمسؤولين عن السياسات التعليمية تبني النموذج المقترح ضمن خطط تطويرية أوسع تسهم في تحقيق التحول المنشود في قطاع التعليم.

في الختام، يميز بحثنا الحالي عن الدراسات السابقة شموليته وتركيزه على التطبيق العملي للنموذج المقترح، مع دمج عناصر الإشراف التربوي والتمكين مع آليات التقويم الذاتي.

كما يُظهر البحث كيفية الاستفادة من هذه الأدوات لتحقيق تطوير مستدام ومتماشٍ مع رؤية المملكة المستقبلية، وهو ما يجعله مرجعًا مهمًا لتطوير السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

الإطار التطبيقي:

منهج البحث: استخدم البحث المنهج الوصفي لفحص الوضع الحالي للإشراف التربوي ومدى ملاءمته في إطار التمكين المدرسي. وتطوير برنامج التقويم الذاتي ليتناسب مع عمليات التمكين والتحسين، حسب ما توصلت إليه النتائج.

أولاً: مراحل وعمليات تطبيق النموذج المقترح: هناك عدة خطوات أساسية تشكل النموذج الاشرافي للتمكين التربوي في المدارس، وكلها تهدف إلى تمكين المدارس وضمان استمرار تقدمها. الخطوات هي كما يلي:

الخطوة الأولى هي الاستعداد: الخطوة الأولى في تطبيق النموذج الداعم هي تجهيز المدرسة وموظفيها له. ويعد التدريب والتطوير المهني للعاملين في المدارس أحد الأنشطة المتضمنة في هذا البرنامج.

- معرفة ما هي أهداف وإجراءات النموذج.
- التأكد من توفر الموارد والأدوات اللازمة للمراحل القادمة.

الخطوة الثانية هي مرحلة التخطيط: يتم إنشاء خطط تفصيلية لتوجيه تنفيذ النموذج الداعم أثناء مرحلة التخطيط تحديد الأهداف والغايات في ضوء متطلبات المؤسسة، إنشاء استراتيجيات توضح بالتفصيل الإجراءات التي يجب

الخطوة الثالثة هي مرحلة التنفيذ: هنا، يتم إعطاء الضوء الأخضر للاستراتيجيات التي تم إنشاؤها في مرحلة التخطيط للبدء في تحقيق الأشياء من خلال تنفيذ الخطوات التي تشير إليها خطط العمل ويتم التأكد من الالتزام بالخطة من خلال مراقبة تقدم التنفيذ ومن أجل تنفيذ الأنشطة كما هو مخطط لها، سيحصل موظفو المدرسة على المساعدة والمشورة المستمرة.

الخطوة الرابعة هي مرحلة التقويم: في مرحلة التقويم، ننظر إلى مدى نجاح الخطط والإجراءات التي وضعناها موضع التنفيذ. ومن هذه المهام ما يلي: جمع الأدلة والبيانات لتتبع النتائج وتقويم التقدم وتحديد مدى نجاح التنفيذ من خلال تحليل البيانات وإيجاد مشاكل أو طرق لتحسين الأمور.

الخطوة الخامسة هي تطوير النموذج: حيث تشير نتائج مرحلة التقويم إلى الخطوات التالية في تطوير النموذج وتحسينه. تتضمن الخطوات المتبعة في هذه المرحلة ما يلي:

- استخدام بيانات التقويم لإبلاغ تحسينات النموذج وتحسيناته.
- مراجعة الخطط والتكتيكات حسب الحاجة للتعامل مع المشكلات التي تم العثور عليها.
- الحفاظ على النموذج محدثًا وعمليًا حتى يتمكن من الاستمرار في تحقيق أهدافه.

ويشكل الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتقويم وتطوير النموذج الداعم للإشراف التربوي. إن التأكد من تمكين المدارس ودعمها لتعزيز النتائج التعليمية يتطلب الاهتمام بكل خطوة. يمكن للمدارس أن تزيد من أدائها وتحافظ على مستوياتها التعليمية الممتازة من خلال اعتماد هذه الإستراتيجية المنهجية.

جدول١: مراحل وعمليات تطبيق النموذج الاشرافي

المرحلة	الجهات المسؤولة	الأدوات أو الوسائل	الإجراءات
الإعداد والتهيئة	-مدير التربية والتعليم -الإدارة المدرسية -وحدات الدعم والمساندة - المدربون المتخصصون -الكادر المدرسي	-ورش عمل -جلسات تدريبية -اجتماعات - برامج تدريبية	-نشر ثقافة التمكين والمساندة -متابعة الموارد واستغلالها بكفاءة -تهيئة البيئة المدرسية للتطبيق -تقديم تدريب للكادر البشري على النموذج
التخطيط	-مدير التربية والتعليم -القيادة المدرسية -المستشارون التربويون - لجان التخطيط	-جلسات تخطيط استراتيجي -تحليل SWOT-أدوات -تخصيص الموارد -برامج التخطيط	-تحليل الوضع الراهن للمدرسة -تحديد نقاط القوة والضعف -تطوير خطط عمل تفصيلية - تخصيص الموارد -تحديد أهداف واضحة وجدول زمني
التنفيذ	-القيادة المدرسية -المعلمون -فرق التنفيذ -المشرفون التربويون	-قوائم التحقق من التنفيذ -تقارير التقدم - آليات تقديم الملاحظات - فرق الدعم	-تنفيذ خطط العمل -متابعة التقدم وإجراء التعديلات اللازمة -تقديم الدعم والملاحظات المستمرة -ضمان الالتزام بالجدول الزمني والأهداف
التقويم	-فرق التقويم -المشرفون التربويون - محللو البيانات -الكادر المدرسي	-استبيانات -أدوات جمع البيانات -برامج التقويم - تقارير تحليلية	-جمع البيانات حول نتائج التنفيذ -تحليل البيانات لتقويم الفعالية -تحديد مجالات التحسين -إعداد تقارير التقويم
تطوير النموذج	-مدير التربية والتعليم -فريق تطوير النموذج -القيادة المدرسية - المستشارون التربويون	-جلسات تقديم الملاحظات -برامج تدريبية محدثة -منصات التواصل -ورش تطوير	-إجراء التعديلات اللازمة على النموذج بناءً على التقويم -تحديث الخطط والاستراتيجيات - ضمان التحسين المستمر -إبلاغ كافة الأطراف بالتعديلات والتحديثات

تفاصيل كل مرحلة:

١. الإعداد والتهيئة

- **نشر ثقافة التمكين والمساندة:** تقديم وتوضيح المفاهيم الأساسية للنموذج الداعم لكافة الأطراف لضمان فهم مشترك والتزام. كما يمكن تضمين استراتيجيات محددة لتعزيز الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مثل عقد اجتماعات دورية، ورش عمل، أو فعاليات للتوعية بأهمية التعليم ودور المجتمع في دعم العملية التعليمية.
- **متابعة الموارد واستغلالها بكفاءة:** تقويم وتخصيص الموارد اللازمة (المالية، البشرية، والمادية) لدعم التنفيذ.
- **تهيئة البيئة المدرسية للتطبيق:** التأكد من أن البيئة الفيزيائية والثقافية للمدرسة مهيأة للتغييرات المقدمة. وإضافة عنصر التكنولوجيا في عمليات التقويم الذاتي، مثل استخدام المنصات الرقمية لجمع البيانات وتحليلها، مما يسهل الوصول إلى المعلومات ويعزز من فعالية العملية.
- **تقديم تدريب للكادر البشري على النموذج:** تنفيذ جلسات تدريبية شاملة لتزويد الكادر بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق النموذج بشكل فعال.

٢. التخطيط

- **تحليل الوضع الراهن للمدرسة:** إجراء تحليل مفصل للحالة الحالية للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (تحليلSWOT)
- **تحديد نقاط القوة والضعف:** استخدام النتائج المستخلصة من التحليل لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز.
- **تطوير خطط عمل تفصيلية:** إنشاء خطط عمل تحدد الخطوات المحددة والجداول الزمنية والمسؤوليات المطلوبة لتنفيذ النموذج. تطوير أدوات تقويم شاملة تتضمن مؤشرات قياس واضحة للأداء، يمكن أن تشمل جوانب متعددة مثل مهارات المعلمين، مستوى تحصيل الطلاب، وبيئة التعلم.
- **تخصيص الموارد:** ضمان توفر الموارد اللازمة وتخصيصها بشكل مناسب لدعم خطط العمل.
- **تحديد أهداف واضحة وجدول زمني:** تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد جداول زمنية واقعية لتحقيقها. وإضافة آليات تقويم مستمرة تتجاوز فترة الستة أشهر المقررة، مما يضمن استدامة التحسينات وتكييفها مع المتغيرات.

٣. التنفيذ

- **تنفيذ خطط العمل:** تنفيذ الأنشطة المحددة في خطط العمل، وضمان إتمام جميع المهام في الوقت المحدد وبالمستوى المطلوب. وتقديم دعم مخصص للمدارس ذات الأداء المنخفض، يمكن أن يتضمن برامج إرشادية أو تدريبية خاصة تستهدف هذه المدارس بشكل مباشر
- **متابعة التقدم وإجراء التعديلات اللازمة:** متابعة عملية التنفيذ بشكل مستمر وإجراء التعديلات اللازمة للبقاء على المسار الصحيح. والعمل على تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار بين المعلمين والطلاب، مما يساعد على خلق بيئة مدرسية إيجابية.
- **تقديم الدعم والملاحظات المستمرة:** تقديم الدعم والملاحظات المستمرة للموظفين لمعالجة أي قضايا والحفاظ على سير العمل، ولتوفير مسارات مهنية واضحة للمعلمين والمشرفين، مما يشجعهم على تحسين أدائهم والمشاركة الفعالة في برامج التطوير المهني
- **ضمان الالتزام بالجدول الزمني والأهداف:** ضمان إتمام جميع الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المحددة وتحقيق الأهداف المحددة.

٤. التقويم

- **جمع البيانات حول نتائج التنفيذ:** جمع البيانات من مصادر مختلفة لتقويم نجاح التنفيذ.
- **تحليل البيانات لتقويم الفعالية:** استخدام أدوات وأساليب تحليلية لتقويم فعالية التنفيذ وتحديد مجالات التحسين.
- **تحديد مجالات التحسين:** بناءً على التحليل، تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل.
- **إعداد تقارير التقويم:** إعداد تقارير شاملة تحتوي على النتائج والتوصيات للإجراءات المستقبلية.

٥. تطوير النموذج

- **إجراء التعديلات اللازمة على النموذج بناءً على التقويم:** استخدام نتائج التقويم لتحسين وتطوير النموذج.
- **تحديث الخطط والاستراتيجيات:** مراجعة وتحديث خطط العمل والاستراتيجيات لتضمين التحسينات المحددة في التقويم.
- **ضمان التحسين المستمر:** إنشاء آليات للتقويم والتحسين المستمر للحفاظ على فعالية النموذج.
- **إبلاغ كافة الأطراف بالتعديلات والتحديثات:** ضمان إبلاغ كافة الأطراف بالتعديلات والتحديثات بشكل واضح للحفاظ على الشفافية والتزام الجميع.

باتباع هذه المراحل والعمليات المفصلة، يمكن تطبيق النموذج الداعم بشكل فعال لتعزيز الإشراف التربوي وتحسين أداء المدارس.

جدول ٢: مرحلة التخطيط في تنفيذ النموذج الداعم

المرحلة	الجهات المسؤولة	الأدوات أو الوسائل	الإجراءات
التخطيط	-مدير المدرسة	-أدوات تقويم الاحتياجات	-تحليل الوضع الحالي على مستوى المدرسة
	-القيادة المدرسية	-تحليلSWOT	-تحديد نقاط القوة والضعف باستخدام تحليلSWOT
	-المستشارون التربويون	-الاجتماعات وورش العمل	-تحديد الأولويات وتحديد المجالات الرئيسية للتحسين
	-المشرفون	-أدوات جمع البيانات	-وضع أهداف واضحة بناءً على تحليل الوضع الحالي
		-برامج التخطيط الاستراتيجي	-تطوير خطط عمل تفصيلية تحدد الخطوات والجداول الزمنية والمسؤوليات
		-أدوات تخصيص الموارد	-تخصيص الموارد اللازمة (البشرية، المالية، المادية)
		-قوائم التحقق من مؤشرات النجاح	-تحديد مؤشرات النجاح والمعايير لتتبع التقدم
		-قوالب تقويم المخاطر	-إجراء تقويمات للمخاطر لتحديد العقبات المحتملة ووضع استراتيجيات التخفيف
		-إرشادات السياسة والمعايير	-ضمان التوافق مع المعايير والسياسات التعليمية
		-استمارات التغذية الراجعة	-إشراك أصحاب المصلحة من خلال المشاورات وجلسات التغذية الراجعة
		-برامج التدريب	-توفير جلسات تدريبية أولية للموظفين لتحضيرهم لمرحلة التنفيذ
		-منصات التواصل (مثل البريد الإلكتروني، الإنترنت الداخلي، النشرات الإخبارية)	-إنشاء قنوات اتصال للتحديثات المستمرة والدعم
		-قوالب التوثيق وأنظمة حفظ السجلات	-توثيق عملية التخطيط والحفاظ على السجلات للرجوع إليها مستقبلاً والمساءلة

جدول ٣: تشكيل فرق العمل التعاونية في تنفيذ النموذج الداعم

المرحلة	الجهات المسؤولة	الأدوات أو الوسائل	الإجراءات
التنفيذ			أ. تشكيل فرق عمل تعاونية ومخصصة:
	-مدير المدرسة	-أدوات قياس الأداء	-إنشاء فرق متخصصة ذات أدوار واضحة
	-المشرفون التربويون	-أدوات تقويم متخصصة	-تعيين مشرفين تربويين
	-لجان التخطيط	-أدوات جمع وتحليل البيانات الشاملة	-تطوير خطط عمل مدرسية مفصلة وضمان التوافق مع الأهداف العامة
	-قيادة المدرسة	-أنظمة تتبع الأداء	-تدريب الفرق على استخدام أدوات التقويم والموارد
			ب. تدريب وإشراك الفرق في تنفيذ برامج النموذج الداعم:
	-المتخصصون في التدريب	-برامج تدريبية مخصصة	-إجراء جلسات تدريبية منتظمة للفرق على برامج وعمليات النموذج
	-المستشارون التربويون	-ورش عمل وندوات تفاعلية	-تشجيع المشاركة النشطة والمساهمة في أهداف النموذج
	-لجان تحسين المدرسة	-أنظمة التغذية الراجعة والتقارير	-تنفيذ آليات التغذية الراجعة لتحسين أداء الفرق باستمرار
	-المجالس الإشرافية	-حوافز الأداء وبرامج التعرف	-التعرف على الأداء المتميز ومكافأته للحفاظ على دافع مرتفع
	-المدربون الخبراء	-منصات الاتصال (مثل البريد الإلكتروني، الإنترانت، النشرات الإخبارية)	-إنشاء قنوات اتصال واضحة لضمان بقاء الفرق مطلعة ومتوافقة

جدول ٤: تطبيق النموذج

المرحلة	الجهات المسؤولة	الأدوات أو الوسائل	الإجراءات
التنفيذ			أ. تنفيذ النموذج الداعم:
	- المعلمون، مجلس المعلمين، مجلس الآباء	- الأدوات التقنية (مثل المنصات الرقمية، الأدوات التفاعلية)	- تنفيذ العملية من خلال مجلس المعلمين ومجلس الآباء.
	-فريق التدريب والدعم	-أدوات التقويم المتخصصة	-تطبيق معايير محددة لاختيار أعضاء الفريق المخصص.
	-القيادة التعليمية	-آليات التغذية الراجعة	-الإشراف على فترة التنفيذ مع التقويمات المنتظمة.
	-إدارة المدرسة	-أدوات التوثيق	-مراجعة وتوثيق النتائج.
	-المشرفون	-منصات التعاون	-نقل الخبرات والدروس المستفادة للمعلمين والفرق الأخرى.
التقويم			ب. تقويم النموذج:
	-المعلمون، المشرفون	-أدوات تقويم الأداء	-تطوير معايير واضحة للتقويم.
	-لجنة التقويم	-برامج تحليل البيانات	-استخدام أدوات التقويم بفعالية.
	-الخبراء التربويون	-أنظمة إعداد التقارير	-إعداد تقارير مفصلة بناءً على التقويمات.
	-لجنة تحسين المدرسة	-منصات الاتصال (مثل النشرات الإخبارية، البريد الإلكتروني)	-مشاركة نتائج التقويم للحصول على التغذية الراجعة والتحسين.
التطوير			ج. تعزيز معايير الجودة:
	-المعلمون، المشرفون	-أدوات قياس الجودة	-تحليل نتائج التقويم لتحسين المعايير.
	-فريق مراقبة الجودة	-أنظمة التحسين المستمر	-دمج التغذية الراجعة في خطط العمل.
	-القيادة التعليمية	-برامج التقدير	-تعزيز ثقافة التميز والابتكار.
	-المتخصصون في التدريب	-منصات التوجيه والإرشاد	-نقل أفضل الممارسات للمعلمين والموظفين الجدد.

ثالثاً: إجراءات تطبيق برنامج التقويم الذاتي للمدرسة في إطار التمكين التربوي

تُظهر إجراءات تطبيق التقييم الذاتي في المدارس عملية منظمة ومتسلسلة لضمان تحقيق أهداف التقييم وتحسين الأداء المدرسي. يمكن توضيح هذه الإجراءات على النحو التالي:

١. **البداية والتواصل:** تبدأ العملية بتواصل مدير المدرسة مع منسق الجودة في إدارة التعليم لإطلاق عملية التقييم الذاتي.

٢. **تشكيل فريق التقييم الداخلي:** يشكل مدير المدرسة فريق التقييم الداخلي داخل المدرسة، الذي يتولى مسؤولية إدارة وتنفيذ أنشطة التقييم.

٣. **تدريب فريق التقييم:** يخضع فريق التقييم الداخلي لتدريب من قبل منسق الجودة في إدارة التعليم على كيفية تطبيق عمليات وأدوات التقييم الذاتي بفاعلية.

٤. **بناء خطة التقييم الذاتي:** يقوم فريق التقييم الداخلي في المدرسة ببناء خطة شاملة للتقييم الذاتي وتحديد متطلبات تنفيذها بدقة.

٥. **التوعية ونشر ثقافة التقييم الذاتي:** يعمل مدير المدرسة على نشر الوعي بأهمية التقييم الذاتي بين المعلمين والموظفين لضمان المشاركة الفاعلة وتبني العملية من الجميع.

٦. **التسجيل في منصة التقييم الذاتي:** يتولى فريق التقييم تسجيل المدرسة في منصة التقييم الذاتي المتاحة من قبل إدارة التعليم لضمان التتبع الدقيق للبيانات.

٧. **إعداد نموذج الجاهزية ورفعه على البوابة:** يقوم فريق التقييم بإعداد نموذج خاص يوضح جاهزية المدرسة لبدء عملية التقييم ويرفعه على البوابة الإلكترونية المعنية.

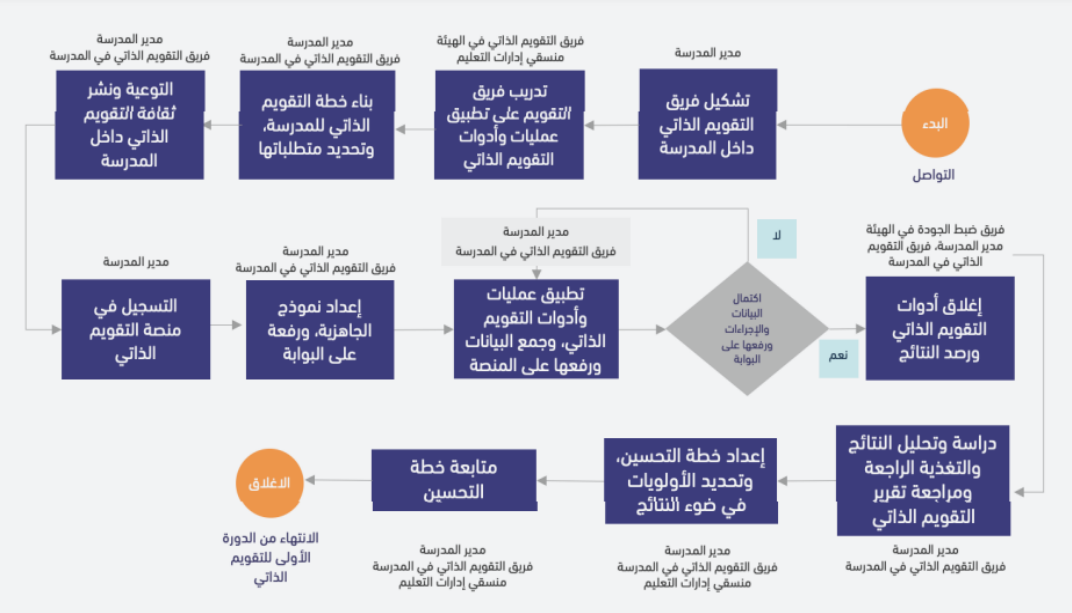
٨. **إغلاق أدوات التقييم الذاتي ورصد النتائج:** يتم استخدام أدوات التقييم المختلفة لجمع البيانات وتحليلها، مع إغلاقها بعد التأكد من اكتمالها بشكل كامل ورفع النتائج على المنصة.

٩. **دراسة وتحليل النتائج والتغذية الراجعة:** تتم مراجعة البيانات التي جُمعت بواسطة فريق التقييم الداخلي ومدير المدرسة بالتعاون مع منسق الجودة، مع إعداد تقرير شامل يعرض النقاط الأساسية للتحليل والتوصيات اللازمة.

١٠. **إعداد خطة التحسين وتحديد الأولويات:** بناءً على نتائج التقييم، يتم إعداد خطة لتحسين الأداء وتحديد أولويات العمل، ووضع استراتيجيات عملية لضمان التطوير المستمر.

١١. **متابعة خطة التحسين:** يتابع مدير المدرسة وفريق التقييم تنفيذ خطة التحسين ويُجرى مراجعات دورية لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

١٢. **إغلاق الدورة والانتهاء:** يُختتم التقييم الذاتي بإتمام الدورة الأولى ومراجعة جميع التقارير والنتائج لضمان الاستفادة القصوى من العملية وتكرار الدورة بشكل دوري لتحسين الأداء (KSU-QMS، ٢٠١٢).



الشكل ١: إجراءات تطبيق التقويم الذاتي

تم تطبيق البرنامج في بعض مدارس مدينة الطائف في المملكة العربية السعودية وكانت الخطوات التفصيلية كالتالي:

المرحلة الأولى: التخطيط

جدول ٥: الخطوة الاولى من برنامج التقويم الذاتي

الخطوة	الإجراءات المتبعة	الأدوات المستخدمة	نقاط الضعف	نقاط القوة
الإعلان الرسمي عن التقويم	إصدار إعلان رسمي في اجتماع عام وإرسال بريد إلكتروني للمعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية	اجتماعات، بريد إلكتروني، نشرات داخلية	قد يواجه بعض الأعضاء تأخيراً في استلام المعلومات	إشراك جميع الأطراف من البداية
تشكيل فرق العمل	اختيار فريق تقويم داخلي من المدير ومعلمين متميزين وأعضاء الهيئة الإدارية	استمارات تسجيل، قوائم توزيع	نقص في تمثيل بعض الأقسام	وجود كوادر خبيرة ومتخصصة
وضع الاستراتيجية	إعداد خطة مفصلة تحتوي على الأهداف والجدول الزمني وخطوات التنفيذ	وثائق خطة عمل، نماذج تحليل SWOT	استغراق وقت أطول من المتوقع	خطة شاملة وواضحة
نشر ثقافة التقويم	تنظيم ورش توعوية وإصدار كتيبات حول أهمية التقويم	ورش عمل، مواد توعوية	تفاوت الحضور بين ورش العمل	تعزيز فهم ووعي المشاركين

المرحلة الثانية: التنفيذ

جدول ٦: الخطوة الثانية من برنامج التقويم الذاتي

الخطوة	الإجراءات المتبعة	الأدوات المستخدمة	نقاط الضعف	نقاط القوة
جمع البيانات والمعلومات	توزيع استبيانات على المعلمين والطلاب، إجراء مقابلات فردية، تسجيل ملاحظات الصفوف	استبيانات، مقابلات، ملاحظات صفية	احتمالية عدم تجاوب البعض بشكل كافٍ	تغطية شاملة لكافة الأطراف
تدريب فرق العمل	تدريب الفرق على كيفية جمع البيانات وتحليلها	ورش تدريب، جلسات توجيهية	محدودية الوقت المتاح للتدريب	فرق مدربة بشكل جيد
التطبيق الميداني	تنفيذ الإجراءات في الفصول الدراسية وجمع البيانات العملية	سجلات، أدوات تسجيل ملاحظات	صعوبة تطبيق الإجراءات في بعض الحصص المكتظة	تجربة فعلية لتطبيق الخطوات

المرحلة الثالثة: الفحص

جدول ٧: الخطوة الثالثة من برنامج التقويم الذاتي

الخطوة	الإجراءات المتبعة	الأدوات المستخدمة	نقاط الضعف	نقاط القوة
تحليل البيانات	تحليل البيانات المستخلصة باستخدام برامج مثل Excel أو برامج التحليل الإحصائي	برامج إحصائية، مخططات بيانية	احتمال وجود أخطاء بشرية أثناء إدخال البيانات	نتائج دقيقة تدعم اتخاذ القرار
إعداد التقرير الأولي	إعداد تقرير شامل يتضمن ملخصات وتوصيات	نماذج تقارير، برامج معالجة النصوص	استهلاك وقت كبير لإعداد التقرير	شمولية وتفصيل في التقرير
مراجعة النتائج	عقد جلسات لتقييم النتائج مع الفرق المعنية	جلسات مناقشة، عروض تقديمية	اختلاف وجهات النظر قد يؤخر اتخاذ القرار	تعزيز الشفافية ومشاركة الرؤى

المرحلة الرابعة: التصرف

جدول ٨: الخطوة الرابعة من برنامج التقويم الذاتي

الخطوة	الإجراءات المتبعة	الأدوات المستخدمة	نقاط الضعف	نقاط القوة
وضع خطة التحسين	بناء خطة تفصيلية تتضمن الإجراءات والتحسينات والموارد اللازمة	جداول تنفيذ، مخططات زمنية	صعوبة تقدير الوقت بدقة	خطة تنفيذية واضحة ودقيقة
تنفيذ الخطة	تنفيذ الخطوات المحددة في الخطة بالتعاون مع فريق العمل	موارد تعليمية، دعم إداري	تحديات مفاجئة أثناء التنفيذ	تنفيذ ميداني فعال
التقييم المستمر	متابعة مستمرة من خلال تقارير واستبيانات تقييمية دورية	تقارير مرحلية، استبيانات متابعة	بعض الاستبيانات قد تكون غير شاملة	قياس تطور الأداء باستمرار
تقديم التغذية الراجعة	تقديم ملاحظات محدثة لكل الأطراف المعنية	تقارير ملاحظات، جلسات توجيه	إمكانية تأخير بعض الملاحظات المهمة	تحسين مستمر وتعزيز الثقة

النتائج والتوصيات:

النتائج:

١. أظهرت نتائج تطبيق النموذج التربوي أن المدارس قادرة على تحمل مسؤولية تطوير أدائها بشكل فعال عندما تُمنح الصلاحيات اللازمة وتُزوّد بالأدوات المناسبة. قاد التمكين التربوي إلى تعزيز استقلالية المدارس في اتخاذ القرارات، مما ساهم في تحسين ممارسات التدريس وإدارة العمليات التعليمية.

٢. أشارت البيانات إلى أن الإشراف التربوي الذي يركز على الدعم والمساندة بدلاً من الرقابة الصارمة أدى إلى تحفيز المعلمين والقيادات المدرسية على الابتكار وتحسين الأداء. ساهمت استراتيجيات الإشراف التمكيني في رفع مستوى التفاعل بين المشرفين والمعلمين، مما عزز من جودة العملية التعليمية.

٣. ساعدت عمليات التقويم الذاتي المدارس على تشخيص أدائها بصورة شاملة، حيث تم تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. وأثبت هذا النهج فعاليته في توجيه المدارس نحو تحسين أدائها التعليمي والإداري بناءً على بيانات حقيقية ودقيقة.

٤. أظهرت النتائج أن إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عمليات التقويم الذاتي والتطوير أسهم في تعزيز ثقة المجتمع بالمدرسة وزيادة الدعم المقدم للعملية التعليمية. هذه المشاركة عززت من التواصل بين المدرسة والمجتمع وساهمت في تبني خطط تطوير فعالة ومناسبة لاحتياجات الطلاب.

٥. أظهرت المدارس التي طبقت النموذج تحسنًا ملموسًا في أداء المعلمين وتحصيل الطلاب. عززت الاستراتيجيات المستندة إلى التقويم الذاتي والتدريب المستمر ثقافة الجودة والتميز، مما انعكس على جودة التعليم ومخرجاته.

٦. واجهت بعض المدارس تحديات تتعلق بنقص الموارد أو قلة التدريب الأولي، مما أثر على سرعة تطبيق النموذج بشكل كامل. ورغم هذه التحديات، كانت الاستفادة من الدعم المستمر حلاً فعالاً لمواصلة التحسين.

٧. أظهرت النتائج أن التدريب المستمر والدعم الفني للمعلمين ساهم بشكل كبير في تحسين مهاراتهم المهنية، مما أضاف قيمة كبيرة للعملية التعليمية وساعد في تحقيق الأهداف المرجوة للنموذج التربوي.

التوصيات:

١. يوصى بتطبيق النموذج في المزيد من المدارس على مستوى المملكة لضمان تعميم الفوائد المكتسبة وتحقيق الأهداف التعليمية على نطاق أوسع. يجب أن يترافق هذا مع خطط دعم وتطوير مستمرة لضمان الاستدامة.

٢. لضمان فعالية النموذج، من المهم توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين والمشرفين، تُركز على تنمية مهارات القيادة التعليمية، والتدريس الفعّال، واستخدام أدوات التقويم الذاتي بشكل أكثر كفاءة.

٣. لضمان نجاح تطبيق النموذج، يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة، بما في ذلك توفير الأدوات التقنية والمرافق الداعمة، لضمان بيئة تعليمية متكاملة.

٤. يوصى بتعزيز التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع من خلال برامج تفاعلية، مثل ورش العمل والندوات، لتشجيع مساهمتهم المستمرة في تحسين البيئة التعليمية ودعم استراتيجيات التطوير المدرسي.

٥. إنشاء شبكات تعليمية تسمح بتبادل الخبرات بين المدارس وتقديم الدعم المتبادل سيسهم في نقل الممارسات الجيدة وتوحيد الجهود لتحسين العملية التعليمية.

٦. من الضروري تحسين أدوات التقويم الذاتي المستخدمة من خلال تضمين مؤشرات أداء متقدمة تساعد على قياس التقدم بدقة أكبر وتوجه المدارس نحو المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٧. إنشاء منصات رقمية تتيح للمدارس جمع وتحليل البيانات ومشاركة تقارير التقويم الذاتي مع الجهات المعنية بفاعلية، مما يسهل عملية المراجعة والتطوير المستمر.

٨. من المهم تبني سياسات لتحفيز وتقدير المعلمين والقيادات المدرسية التي تبدي أداءً متميزًا، مما يعزز دافعيتهم ويساهم في رفع مستوى التزامهم بتحقيق أهداف التطوير المستمر.

٩. لضمان استمرارية نجاح النموذج، يجب مراجعة النموذج بشكل دوري وتحديثه ليتماشى مع التغيرات في البيئة التعليمية وأفضل الممارسات العالمية.

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم
- إبراهيم، أسامة (٢٠١٤). التقويم الذاتي. مجلة المعرفة، (٣٣٢)، مسترجع من http://almarefh.net/showcontentsub.php?
- أبو بكر، فاتن أحمد (٢٠٠٠)، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، ط ١، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأفندي، محمد حامد، ١٩٧٦م، الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية.
- البابطين، عبد العزيز (٢٠٠٤)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض.
- بدح، أحمد (٢٠٠٦)، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة. مجلة إتحاد الجامعات العربية العدد السادس والأربعون، ص ١٢ ١٣٢٨٩.
- البستان، أحمد وآخرون (٢٠٠٣)، الإدارة والإشراف التربوي النظرية البحث الممارسة، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع
- الجهني، محمد (٢٠١١)، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات.
- الحر، عبد العزيز، والروبي، أحمد عمر. (٢٠١٠). أدوات مدرسة المستقبل: التقويم الذاتي "دليل أدوات التقويم الذاتي للمدرسة (ط. ٢). الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١١). تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية. ط. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- الشقيرات، محمود (٢٠٠٤)، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان، دار الفرقان.
- الطعاني، حسن أحمد، والسويعي، عمر سلطان. (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام. مجلة دراسات للعلوم التربوية، ٤٠(٣٠٧)، ٣٠٥-٣٢٧.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (٢٠٠٥). "جوهر تمكين العاملين": إطار مفاهيمي. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة في الخبر، المملكة العربية السعودية، ١٧-١٨ إبريل.
- العساف وصرايرة. (٢٠١١)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد ٣-٤
- عطوي، جودت عزت، ٢٠٠١م، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- العميان، محمود سليمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. ٥). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

- فرحات، مصطفى. (٢٠٢٤، ٣١ يناير). كل ما يخص التقويم الذاتي في المدارس السعودية وموعد تنفيذه. أول فرصة. استرجع من https://forsafirst.com/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8
- فلاتة، حنان أبو بكر محمد. (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع٣٩، ٢٦٧ - ٣٤٢.
- قدوري، ه.ن. (٢٠١٩). أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة (تجديد وتمكين) *بحوث عربية فى مجالات التربية النوعية*.
- الكسباني، محمد السيد علي (٢٠١٠). مصطلحات في المناهج وطرق التدريس. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- المساد، محمود (٢٠٠٧) الإشراف التربوي القائم على الحاجات، الرياض، معارف للتعليم والتدريب.
- مسعود، مؤيد. أحمد. (٢٠١٢). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير). جامعة النجاح، الخليل، فلسطين.
- مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام (٢٠١٠)، تقويم الأداء العام للمدرسة، الرياض.
- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٩). التمكين: مفهوم إداري معاصر (الطبعة الثانية). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المنوري، أحمد. عبد العزيز. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة، ٢٠(٨).
- المهدي، ياسر (٢٠٠٧)، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، دراسة ميدانية مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس. ١١.
- هيئة تقويم التعليم العام (١٤٣٧ هـ). برنامج التطوير المهني للمقومين. الرياض: هيئة تقويم التعليم العام.
- وحدة تطوير مدارس (٢٠١١)، ورشة عمل للتعريف بأنموذج تطوير مدارس وآلية تنفيذه، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٢ هـ). دليل التطوير الذاتي لأداء المدرسة، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز. عبد العزيز لتطوير التعليم العام. الرياض: شركة تطوير الخدمات التعليمية.
- وزارة التربية والتعليم: دليل مفاهيم الإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٧ هـ.
- وزارة المعارف، ١٤١٩هـ، دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، العدد (٢٢) الجزء الأول.
- اليعقوب، تمارا عادل. (٢٠٠٤). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Anastasia, Papanthymou., Maria, Darra. (2022). The Impact of Self-Assessment with Goal Setting on Academic Achievement: Results of a Study on Primary School Students in Greece. Journal of Education and Learning)
- Bowen k.&Lawler.S.(1995).Guidelines for designinginservices training programs in Jordan,published at man soma faculty of education journal,Sep. Mansoura liniest,Egypt, (26),1-26-Grove,P.(1971).
- Capperucci, D. (2015). Self-evaluation school improvement: The ISSEMOD model to develop the quality of school processes and outcomes. IJAEDU-International E-Journal of Advances in Education, 1(2), 56-68.
- Demetriou, D., & Kyriakides, L. (2012). The impact of school self-evaluation upon student achievement: A group randomisation study. Oxford Review of Education, 38(2), 149-170
- European Commission (EC), EACEA, Eurydice. (2015). Assuring quality in education: Policies and approaches to school evaluation in Europe. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hoon, C. L. (2014). A case study on self-evaluation of school maturity: An example of Malaysia private high school. Chinese Thesis.

- KSU-QMS Handbook1 (2012): King Saud University Quality Management System, 216p.
- Lon, Laska., Demir, Limaj., Venet, Shala. (2023). Self-assessment as a mechanism for raising the quality of educational institutions, especially evaluation of the performance of teachers
- Nelson, R., Ehren, M., & Godfrey, D. (2015). Literature review on internal evaluation. Institute of Education, University College London, London. Retrieved from http://www.schoolinspections.eu/wpcontent/uploads/downloads/2015/09/Literature-review-internalevaluation.pdf
- Ni, Ketut, Widiartini., Ni, Wayan, Sukerti. (2023). The Effect of Self-Assessment and Students' Learning Autonomy towards Students' Performance in Vocational Education. Jurnal Pendidikan dan Pengajaran)
- O'Brien, S., McNamara, G., O'Hara, J., & Brown, M. (2017). External specialist support for school self-evaluation: Testing a model of support in Irish post-primary schools. Evaluation, 23(1), 61-79.
- Zacharia, Onyango, Oloo., Karen, T., Odhiambo. (2022). Effect of self-assessment strategy on Mathematics performance of public secondary school students with learning difficulties in Homabay, Kenya. Journal of Educational Research in Developing Areas.