مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2709-0302 (online)
ISSN: 2617-5908 (print)

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء النموذج الاشرافي لتمكين المدرسة(*)

د/ حسن بن عبد العزيز الداود
أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك
بكلية التربية، جامعة شقراء

*) تاريخ تسليم البحث 2/12/2025 تاريخ قبوله للنشر 20/1/2026
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء النموذج الاشرافي لتمكين المدرسة

د/ حسن بن عبد العزيز الداود
أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك
بكلية التربية، جامعة شقراء

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة في ضوء تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، شملت الكفايات القيادية، والإدارية، والتنظيمية والإشرافية، والإبداعية والتقنية، إضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة أدوارهم الإشرافية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة مكونة من (113) مدير مدرسة و(368) معلمًا من المدارس الثانوية بمدينة الرياض، باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس، حيث جاءت الكفايات القيادية والإدارية في المرتبة الأولى، تلتها الكفايات الإبداعية والتقنية، ثم الكفايات التنظيمية والإشرافية، كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تعوق فاعلية تطبيق النموذج الإشرافي، أبرزها كثرة الأعباء الإدارية، وضعف الصلاحيات، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة، وأوصت الدراسة بتطوير برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس، وتعزيز صلاحياتهم، وتوفير الدعم التدريبي والتقني بما يسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، إدارة المدارس، الكفايات المهنية، تمكين المدرسة.

The Professional Competencies Required of School Principals in Light of the Supervisory Model for School Empowerment

Dr. Hassan bin Abdulaziz Al-Dawood
Associate Professor of Educational Administration and Planning, College of Education, Shaqra University
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study investigated the professional competencies required of school principals for the implementation of the school empowerment supervisory model. It examined leadership and administrative, organizational and supervisory, and creative and technological competencies, in addition to identifying key challenges faced by principals in performing supervisory roles. A descriptive analytical approach was adopted. The sample comprised 113 secondary school principals and 368 teachers in Riyadh, Saudi Arabia. Data were collected using a questionnaire,The findings indicated a high overall level of professional competencies among school principals. Leadership and administrative competencies ranked highest, followed by creative and technological competencies, while organizational and supervisory competencies ranked third. The results also revealed challenges hindering effective implementation, most notably heavy administrative workloads, limited authority, and insufficient specialized training. The study recommends strengthening preparation and professional development programs, expanding principals' authority, and providing sustained training and technological support to enhance school performance and ensure effective implementation of the supervisory model.

Keywords: Educational Supervision, School Management, Professional Competencies, School Empowerment

المقدمة:

تُعدّ المدرسة مؤسسة تربوية محورية في بناء المجتمعات وصياغة المستقبل، حيث تقع على عاتقها مسؤولية إعداد أجيال قادرة على مواكبة التحولات المعرفية والتقنية المتسارعة، ولتحقيق هذا الدور برزت الحاجة إلى تعزيز فعالية القيادة المدرسية من خلال تطوير آليات الإشراف التربوي، الذي يُعدّ من أهم أدوات تحسين جودة التعليم، وضمان استدامة التطوير، فقد شهد الإشراف التربوي تحولات مفاهيمية من التركيز على المتابعة الإجرائية والتقويم إلى نموذج إشرافي حديث قائم على التمكين، يهدف إلى بناء قدرات القيادات المدرسية، وتمكينها من قيادة التغيير بكفاءة (الشهري، 2022).

وتسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى إعادة هيكلة إدارات التعليم، والمنظومة الإشرافية، وتطوير مهام مديري المدارس، وتمكينهم من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية والإدارية، وتزويدهم بالمعارف، والمهارات، والموارد التي تمكنهم من تحقيق أهداف المدرسة، إلى جانب تعزيز ثقافة المشاركة، وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، وترى بيدر (2022) أن استثمار رأس المال الفكري داخل المدرسة من خلال التمكين يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، فيما أشار الزهراني (2021) إلى أن الممارسات الإشرافية الحديثة تدعم بناء بيئة مدرسية قائمة على العمل التعاوني والتعلم النشط.

وفي هذا السياق برزت اتجاهات حديثة في التربية تسعى إلى إعادة توزيع الأدوار داخل المدرسة، حيث تتجه السياسات التربوية المعاصرة نحو تقليص الإشراف التقليدي، وإسناد مهام إشرافية مباشرة لمدير المدرسة، انسجامًا مع مفاهيم اقتصاديات التعليم التي تدعو إلى ترشيد النفقات وتعزيز الكفاءة مع ضمان الجودة (العودة والمقري، 2021)، وقد أبرزت دراسات دولية أن نجاح هذا التوجه يعتمد بدرجة كبيرة على كفايات مدير المدرسة، إذ لم يعد دوره مقصورًا على الإدارة الروتينية، بل أصبح قائدًا تربويًا محفزًا للتغيير، وبناء الشراكات المجتمعية (Al-Mahdy et al, 2018، Holloway et al, 2018).

ويعد النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة أحد أبرز النماذج التي ترتكز عليها عمليات التطوير، وذلك بتفويض الصلاحيات، وتمكين فرق العمل، وإشراكهم في عملية التخطيط وصنع القرار والتقويم، بما يضمن مرونة المدرسة واستجابتها لاحتياجات المجتمع، إلا أن نجاح هذا النموذج مرهون بامتلاك مدير المدرسة لمجموعة متكاملة من الكفايات المعرفية، والقيادية، والتنظيمية والإبداعية، التي تمكنه من التحول من مشرف رقابي إلى قائد ميسر وملهم قادر على قيادة التغيير بكفاءة(Leithwood et al., 2020) .

وعليه تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في ضوء متطلبات تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، والكفايات التي يحتاجها مدير المدرسة لقيادة عملية التمكين بفاعلية في ضوء هذا النموذج الإشرافي الحديث، وسد الفجوة المعرفية والعملية، وتقديم إطار مرجعي يمكن الاستناد إليه في برامج إعداد وتدريب وتقييم مديري المدارس، بما يسهم في الارتقاء بجودة التعليم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 إلى تعزيز كفاءة النظام التعليمي، ورفع جودة مخرجاته عبر تمكين القيادات المدرسية، وتوسيع صلاحياتها، بما يسهم في تحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية

للتعليم، واتجهت السياسات التربوية الحديثة إلى إعادة النظر في أدوار الإشراف التربوي، حيث أشارت بعض الدراسات إلى توجهات عالمية في اقتصاديات التعليم نحو تقليل النفقات الإدارية من خلال إلغاء بعض أشكال الإشراف التقليدي، وتكليف مدير المدرسة بأدوار إشرافية مباشرة، بما يحقق الكفاءة الاقتصادية مع الحفاظ على الجودة التعليمية (الزهراني، 2021، العودة والمقري، 2021).

وهذا التحول يفرض على مدير المدرسة امتلاك كفايات مهنية متقدمة تمكنه من الجمع بين أدواره الإدارية والقيادية والإشرافية، فقد أوضحت دراسة الشهري (2022) أن بعض المديرين يفتقرون إلى الكفايات الإشرافية اللازمة لقيادة التغيير المدرسي بفاعلية، كما أظهرت دراسة هجرس (2022) أن غياب التمكين الإشرافي يضعف من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل التحديات التربوية المعاصرة، وأكدت دراسة بيدر (2022) على أن غياب الكفايات الفكرية والتنظيمية يؤدي إلى ضعف استثمار رأس المال الفكري في المدرسة، وأوضحت دراسة أبو مويس وأبو سمرة (2023) أن تعزيز الكفايات الفكرية والتنظيمية للقيادات التعليمية يعد شرطًا أساسيًا لتحقيق التمكين والتميز المؤسسي، وخلصت دراسة العودة والمقري (2021) إلى أن التمكين الإداري يسهم في رفع جودة المخرجات التعليمية، لكنه يتطلب بناء منظومة كفايات متكاملة لدى مدير المدرسة.

وتكشف نتائج التقويم المدرسي عن تفاوت كبير بين المدارس في مستوى الأداء، حيث أظهرت تقارير وزارة التعليم أن نسبة المدارس المصنفة في فئة "التميز" ما تزال محدودة، في حين يتركز معظمها في فئة "التقدم" أو "الانطلاق"، ويرجع ذلك إلى أن تحقق مجال الإدارة والقيادة التربوية لدى مديري المدارس لم يكن بالقدر الكافي، مما يستدعي العمل على تطوير الكفايات المهنية، والإدارية، والتربوية لدى مديري المدارس، الأمر الذي ينعكس على قدرتهم في قيادة عمليات التحسين والتطوير المستمر(هيئة تقويم التعليم والتدريب،2025).

كما أن فلسفة النموذج الإشرافي ترتكز على أن المدرسة تنفذ ممارساتها الإشرافية ذاتيًا، وأن مديرها هو المسؤول الأول عن تحليل واقعها، وتحديد أولوياتها، وبناء خطة التحسين، ومتابعة تنفيذها بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور، لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة الفجوة بين متطلبات هذا الدور وبين ما يمتلكه مديري المدارس من كفايات تسهم في تحقيق أهداف النموذج المرتبطة بتحسين جودة التعليم وضبط الأداء المؤسسي.

مما سبق يأتي السؤال الرئيس لهذه الدراسة ما واقع امتلاك مديري المدارس للكفايات اللازمة ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة هي:

أسئلة الدراسة

1. ما الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة؟
2. ما الكفايات التنظيمية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة؟
3. ما الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكّن مدير المدرسة من ممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة؟

4. ما التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، من وجهة نظر مديري المدارس؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة.
2. التعرف على الكفايات التنظيمية والإشرافية اللازمة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة.
3. التعرف على الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكّن مدير المدرسة من ممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة.
4. التعرف على التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة.

أهمية الدراسة: تبرز جدوى هذه الدراسة من أهميتها النظرية والتطبيقية على النحو الاتي:

1. الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تساهم في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالكفايات القيادية والإشرافية اللازمة لمدير المدرسة، في ظل التحولات المعاصرة نحو التمكين، كما أنها تسد فجوة معرفية تتعلق بمدى مواءمة كفايات المدير مع متطلبات النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، وذلك من خلال الربط بين النظرية والتطبيق، بما يفتح آفاقًا جديدة للباحثين في مجال القيادة التربوية وإدارة التغيير، إضافة إلى ذلك، فإنها تعزز من الاتجاهات العالمية والإقليمية التي تؤكد على أهمية استقلالية المدرسة ومساءلتها عن نتائجه.

2. الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد:

1. وزارة التعليم: من خلال توظيف النتائج في وضع برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس بما يتناسب مع النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة.
2. القيادات المدرسية: من خلال تزويد المديرين بأداة تشخيصية تساعدهم على تحديد كفاياتهم المهنية ومجالات تطويرها.
3. برامج التطوير المهني: من خلال توفير إطار مرجعي لتصميم برامج تدريبية موجهة للمديرين، تركّز على سد الفجوات بين الواقع والمأمول في الكفايات.
4. الميدان التربوي: برفع كفاءة الأداء المدرسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم وتقليل الاعتماد على الإشراف التقليدي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة التعرف على الكفايات الأساسية (القيادية والإدارية، والتنظيمية والإشرافية، والإبداعية والتقنية) اللازمة لمدير المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية للبنين بإدارة التعليم بمنطقة الرياض.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 1447هـ.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

الكفايات الإدارية:

يعرفها وحريش (2023، 7) بأنها: "مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها مدير المدرسة للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه".

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها مجموعة من المهارات، والمعارف الذاتية، والفنية، والتطويرية التي يحتاجها مدير المدرسة، ليتمكن من دوره الاشرافي والقيادي لتحقيق الأهداف.

النموذج الاشرافي:

أوضحت وزارة التعليم (2024، 5) بأن النموذج الإشرافي عبارة عن "مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة ووكلاؤه، واللجان المشكلة، وفرق العمل بالمدرسة؛ بهدف التحسين والتطوير، وضبط جودة الأعمال والموارد داخل المدرسة، وتساعد هذه الممارسات على ضمان الاستثمار الفعال للكوادر البشرية، وضمان سير العملية التعليمية بما يحقق الأهداف المتوقعة للمدرسة".

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولًا: الإطار النظري

مفهوم الكفايات:

تُعد الكفايات من المفاهيم الجوهرية في حقل الإدارة التربوية، إذ تُشير إلى منظومة متكاملة من القدرات المهنية التي تجمع بين المعرفة والمهارة والاتجاه، وتمكّن الفرد من الأداء الفعّال للمهام الموكلة إليه في سياق العمل التربوي، ولا تقتصر الكفايات على الإلمام بالجوانب النظرية، بل تتجسد في القدرة على توظيف المعرفة عمليًا، واتخاذ القرارات المناسبة، والتعامل الواعي مع المواقف المهنية المختلفة، بما يحقق جودة الأداء واستدامته داخل المؤسسة التعليمية (العنزي، 2021).

أهمية الكفايات في الإدارة المدرسية:

تبرز أهمية الكفايات المهنية في الإدارة المدرسية من كونها الإطار المرجعي الذي تستند إليه عمليات تطوير الأداء وتحسين الكفاءة المؤسسية، حيث تسهم في تنظيم العمل المدرسي وضبط إجراءاته، وتعزيز فاعلية القيادة التعليمية، وضمان حسن استثمار الموارد البشرية والمادية، ويرى محمود وآخرون (2022) أن الكفايات تؤدي دورًا محوريًا في بناء بيئة مدرسية منتجة، قادرة على التكيف مع المتغيرات التربوية، وتحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والفنية، بما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم ونواتج التعلّم، وقد أكدت الدراسات التربوية وجود علاقة ارتباطية بين مستوى توافر الكفايات لدى مديري المدارس، ودرجة تمكينهم إداريًا، وتحسن أدائهم الوظيفي(عبد ربه ومحمد، 2023).

الكفايات المهنية لمدير المدرسة:

تتنوع الكفايات المهنية المطلوبة لمدير المدرسة تبعًا لتعدد أدواره ومسؤولياته، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجالات رئيسة، يتمثل المجال الأول في الكفايات القيادية والإدارية، التي تشمل التخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار، وإدارة الوقت، وبناء فرق العمل، وتحفيز العاملين، وتفويض الصلاحيات بصورة فعّالة، أما المجال الثاني فيتمثل في الكفايات التنظيمية والإشرافية، المرتبطة بمتابعة الأداء المدرسي، وتطبيق معايير التقويم، وتفعيل التقويم الذاتي، وتحليل البيانات، وتقديم التغذية الراجعة، ودعم النمو المهني للمعلمين، في حين يتمثل المجال الثالث في الكفايات الإبداعية والتقنية، التي تعكس قدرة مدير المدرسة على توظيف التقنيات الحديثة، ودعم الابتكار، وإدارة التغيير، وبناء بيئة تعليمية محفزة على التعلم(العنزي، 2021، وعبد ربه محمد، 2023).

مفهوم النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة:

النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة أحد النماذج الإشرافية الحديثة التي تبنتها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، ويقوم على فلسفة تربوية تنظر إلى المدرسة بوصفها وحدة تعليمية متكاملة وقائدة لذاتها، ويركز النموذج على تفعيل الممارسات الإشرافية من داخل المدرسة، من خلال تعزيز التقويم الذاتي في ضوء معايير التقويم المدرسي، مع استمرار تقديم الدعم الفني والتربوي من الجهات الإشرافية، بما يحقق التكامل بين التمكين والمساءلة، ويسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي ورفع كفاءة ممارسات التعليم والتعلّم(وزارة التعليم، 2024).

النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة:

يعتبر النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة أحد التوجهات التربوية الحديثة التي تسعى إلى رفع مستوى كفاءة المدرسة في إدارة شؤونها التعليمية والإشرافية بصورة أكثر استقلالية وفاعلية، وقد جاء هذا النموذج استجابة للتحولات الوطنية في تطوير التعليم، خاصة ما يرتبط بأهداف رؤية المملكة 2030، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، التي تركز على بناء مدرسة قادرة على قيادة التطوير من داخلها اعتمادًا على كوادرها البشرية وإمكاناتها التنظيمية، ووفق هذا التوجه تصبح المدرسة هي المسؤول الأول عن دراسة واقعها، وتشخيص احتياجاتها، وبناء خطط التحسين، وتنفيذها، وتقويمها بصورة مستمرة، بما يعزز الاستدامة في التطوير والتحسين.

مفهوم تمكين المدرسة وأهميته:

يقوم مفهوم التمكين في هذا النموذج على منح المدرسة مساحة مناسبة من المرونة في اتخاذ القرار، وتوفير الظروف التي تسمح للعاملين فيها بالمبادرة والمشاركة في عمليات التطوير، وتنبع أهمية التمكين من حقيقة أن التطوير التعليمي الحقيقي يبدأ من داخل المدرسة ويعكس طبيعتها وظروفها واحتياجاتها الخاصة، ومن هنا يصبح دور الإشراف التربوي موجهًا نحو دعم المدرسة مهنيًا وتنظيميًا، وليس مجرد متابعة إجرائية أو رقابية، ويعتمد ذلك على تعزيز قدرات المدرسة في تحليل البيانات، والتقويم الذاتي، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والنتائج(الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.2024).

أهداف النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة:

يسعى النموذج الإشرافي في إطار تمكين المدرسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها ضبط جودة الأداء المدرسي وفق معايير التقويم المعتمدة، وتحسين تصنيف المدارس وصولًا إلى التميز، وتجويد ممارسات التعليم والتعلّم،

ورفع مستوى نواتج تعلم الطلبة كما يهدف إلى تمكين منسوبي المدرسة من تبادل الخبرات المهنية، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، وبناء خطط تحسين قائمة على نتائج التقويمين الذاتي والخارجي، بما يعزز ثقافة التحسين المستمر داخل المدرسة. (وزارة التعليم، 2024؛ خواجي وآخرون، 2025)

مبادئ النموذج الإشرافي:

يرتكز هذا النموذج على مجموعة من المبادئ التي تشكل الأساس في تطبيقه، من أبرزها:

1. تركيز الجهود على تحسين التعليم والتعلم بوصفهما جوهر العمل المدرسي.
2. تمكين المدرسة من وضع خطط التحسين واتخاذ القرارات المرتبطة بها.
3. التكامل بين الجوانب الإدارية والتعليمية والإشرافية داخل المدرسة.
4. ترسيخ ثقافة العمل الجماعي ومجتمعات التعلم المهنية.
5. الاستفادة من التقويم الذاتي والخارجي لتحديد نقاط القوة والاحتياجات.

مجالات الممارسات الإشرافية في المدرسة:

يشمل النموذج أربع مجالات أساسية تُعد محور التحسين داخل المدرسة، وهي:

1. مجال التدريس: ويشمل تخطيط الدروس، وتنويع أساليب التعليم، وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، واستخدام التقنية.
2. مجال نواتج التعلم: ويعتمد على دراسة مستويات الطلاب، واكتشاف أسباب التدني، والعمل على معالجتها بأساليب متنوعة.
3. مجال الأنشطة المدرسية: ويهدف إلى تنمية مهارات الطلاب وتوظيف النشاط المدرسي في دعم التعلم.
4. مجال التوجيه الطلابي: ويتضمن الإرشاد التربوي والسلوكي والمهني، ومتابعة احتياجات الطلاب.

الكفايات المطلوبة لمدير المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي:

يحتاج تطبيق النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة مجموعة من المتطلبات المهنية التي تتجسد في امتلاك مدير المدرسة كفايات قيادية وإدارية متقدمة، تمكّنه من قيادة التغيير التربوي، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتفويض الصلاحيات، وإدارة فرق العمل بفاعلية، بما يدعم تنفيذ الممارسات الإشرافية داخل المدرسة وتحقيق أهداف التحسين والتطوير. (وزارة التعليم، 2024؛ محمود وآخرون، 2022)

كما يتطلب النموذج توافر كفايات تنظيمية وإشرافية لدى مدير المدرسة، تتمثل في القدرة على تحليل بيانات التقويم المدرسي، وتوظيف نتائج التقويم الذاتي والخارجي في بناء خطط التحسين، ومتابعة تنفيذها، وتقويم أثرها على الأداء المدرسي، إلى جانب تقديم التغذية الراجعة التي تسهم في تحسين الممارسات التعليمية وتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي(خواجي وآخرون، 2025).

إضافة إلى ذلك، تبرز الكفايات الإبداعية والتقنية بوصفها عنصرًا أساسًا في نجاح النموذج الإشرافي، حيث تمكّن مدير المدرسة من توظيف التقنيات الرقمية ومنصات التقويم والأداء، ودعم الابتكار في البيئة التعليمية، وبناء مناخ مدرسي محفز على التعلم، بما يعزز التمكين الإداري ويرفع مستوى الأداء الوظيفي، ويدعم تحقيق أهداف المدرسة في ضوء التوجهات التربوية الحديثة(العنزي، 2021؛ عبد ربه ومحمد، 2023)

فمدير المدرسة يتولى دورًا محوريًا في قيادة وتفعيل هذا النموذج، ويمكن تلخيص أبرز أدواره فيما يأتي:

1. تشخيص الواقع المدرسي من خلال تحليل البيانات وتقارير التقويم.
2. بناء خطط التحسين بصورة واقعية ومبنية على الاحتياجات الفعلية.
3. تمكين المعلمين عبر تشجيع التعلم التعاوني ومجتمعات التعلم المهنية.
4. متابعة تنفيذ الممارسات الإشرافية وتوجيهها بما يخدم تحسين التعليم.
5. تعزيز البيئة المدرسية الداعمة ورفع مستوى المشاركة بين الأسرة والمدرسة.
6. تقويم أثر التحسين وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرار التطوير.

وأشارت معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب (2025) أن من الأدوار التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها في معيار الإدارة – القيادة – التربوية هي:

1. التخطيط.
2. قيادة العملية التعليمية.
3. تحسين المجتمع المدرسي.
4. التطوير المؤسسي.
5. حقوق المتعلم وحمايته

وهذا المعيار يتناسق مع أدوار مدير المدرسة في النموذج الاشرافي لتمكين المدرسة ومن خلاله يتم تصنيف المدرسة لدى هيئة تقويم التعليم والتدريب بالإضافة للمعايير الأخرى التي اعتمدتها الهيئة.

ويمكن القول أن أداء مدير المدرسة لدوره كمشرف تربوي يتطلب امتلاك مجموعة من الكفايات المهنية أبرزها:

1. الكفايات القيادية التي تمكّنه من قيادة فرق العمل وتوجيه جهود التطوير المهني.
2. الكفايات التقويمية التي تتيح له متابعة الأداء الأكاديمي وتحليل نتائجه باستخدام أدوات علمية دقيقة.
3. الكفايات الاتصالية التي تسهم في بناء علاقات فعّالة بين المعلمين والمجتمع المدرسي.
4. الكفايات التقنية المرتبطة بتوظيف التحول الرقمي لدعم عمليات الإشراف والتطوير.

تمكين المدير في ضوء النموذج الإشرافي الحديث:

تُعدّ فلسفة التمكين الإداري، والمهني، والتنظيمي محورًا رئيسًا لنجاح المدير في أداء دوره الإشرافي؛ فالتمكين الإداري يمنحه صلاحيات اتخاذ القرار المدرسي، ويتيح له المرونة في إدارة الموارد (العتيبي، 2023؛ محمود وآخرون، 2022)، أما التمكين المهني فيتحقق عبر تطوير برامج تدريبية نوعية تمكّنه من اكتساب مهارات إشرافية حديثة وممارسات قيادية فاعلة (عبد ربه ومحمد، 2023). في حين يركز التمكين التنظيمي على بناء هياكل عمل مرنة داخل المدرسة تعزز ثقافة المشاركة واتخاذ القرار الجماعي (الولي وآخرون، 2023؛ العنزي وآخرون، 2023).

التكامل بين النموذج الإشرافي وتمكين المدرسة:

يُبرز النموذج الإشرافي الحديث أن المدرسة الفاعلة هي التي تُدار من الداخل عبر قيادة مؤهلة قادرة على التطوير الذاتي. ومن هنا، يمثل مدير المدرسة محور هذا النموذج، إذ يعمل بوصفه قائدًا للتغيير ومشرفًا داخليًا يقود

عمليات التحسين المستمر في الأداءين التعليمي والإداري، ويسهم في خلق بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والتميز (الشتوي، 2025؛ العمري، 2021).

فالنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة يسهم في ترسيخ دور المدرسة بوصفها قيادة تربوية قادرة على التطوير الذاتي المستمر، ويُعيد صياغة دور مدير المدرسة، ليصبح قائدًا للتعلم والتحسين، وليس مجرد منفذ للإجراءات، كما يساعد تصنيف المدارس على تحقيق توجيه عادل وفعّال للدعم الإشرافي بما يضمن رفع جودة التعليم ونواتج التعلم بصورة مستدامة، كما يسهم أيضًا في توجيه الجهود نحو المدارس الأكثر حاجة إلى الدعم، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات الإشرافية، وتعزيز استقلالية المدرسة القادرة على إدارة عملياتها بفاعلية، وجعل نواتج التعلم مؤشرًا رئيسًا لجودة العمل المدرسي، والانتقال من الإشراف التقليدي إلى الإشراف القائم على الشراكة المهنية.

الدراسات السابقة:

دراسة شويلان، وآخرون (2025): استهدفت الدراسة التعرف على مدى إسهام النموذج الإشرافي في تمكين منسوبات مدارس مكتب تعليم الواحة بجدة من مهارات إعداد البحوث الإجرائية وتنمية اتجاهاتهن نحو ممارستها، إضافة إلى الكشف عن أثر بعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية مثل: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية ذات الصلة بالبحث الإجرائي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات على عينة بلغ قوامها (220) من قائدات ومعلمات المدارس التابعة للمكتب، وأظهرت النتائج أن النموذج الإشرافي أسهم بدرجة مرتفعة في تمكين المنسوبات من مهارات إعداد البحث الإجرائي، وفي تشكيل اتجاهات إيجابية نحو ممارسته، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات تبعًا لمتغيرات الخبرة العملية، والدورات التدريبية، والمؤهل العلمي، لصالح منسوبات يمتلكن خبرة تتراوح بين (5–9) سنوات، ومن حصلن على دورتين تدريبيتين فأكثر، وحاملات مؤهل البكالوريوس أو الدراسات العليا. في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة في الاتجاه نحو ممارسة البحث الإجرائي تُعزى إلى المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد البحث الإجرائي كأحد المكونات الرئيسة في النموذج الإشرافي الحديث، وتضمينه ضمن آليات التقويم الذاتي للمدارس؛ باعتباره مدخلًا فاعلًا لتحسين العمليات التعليمية والفنية والإدارية، وتمكين المدرسة من قيادة التطوير الداخلي بصورة مستدامة، وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها ربطت بين فلسفة التمكين المدرسي والنموذج الإشرافي في سياقٍ وطني معاصر يتسق مع توجهات رؤية المملكة2030، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، مما جعلها تمثل إضافة نوعية في ميدان الإشراف التربوي، وتطوير الأداء المدرسي القائم على البحث الإجرائي.

دراسة خواجي وآخرون (2025): هدفت الدراسة إلى تحليل دور النموذج الإشرافي الجديد في تطوير دور المدرسة في بناء الخبرات التعليمية، وتنمية التحصيل الدراسي، وتعزيز النمو الشخصي والصحي والاجتماعي للطلاب، وتقييم نواتج التعلم، وذلك وفق معايير التقويم المدرسي الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية، كما سعت إلى الكشف عن التحديات التي تواجه هذا النموذج في تحسين عمليات التعليم والتعلم ومخرجاتهما، ودراسة أثر متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي على استجابات أفراد العينة تجاه تلك الأدوار والتحديات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة

طبقت على عينة بلغ عددها (207) مشرفين تربويين من إدارة تعليم صبيا، تم اختيارهم عشوائيًا من مجتمع بلغ (531) مشرفًا ومشرفة، وأظهرت النتائج أن للنموذج الإشرافي الجديد دورًا فاعلًا في تحسين عمليات التعليم والتعلم ونواتجها، من خلال تمكين المدرسة من أداء أدوارها في بناء بيئات تعلم فاعلة، وتحسين التحصيل، وتنمية الجوانب الشخصية والاجتماعية والصحية للمتعلمين، كما بينت النتائج أن التحديات التي تواجه تطبيق النموذج ما زالت مؤثرة، خصوصًا ما يتعلق بآليات التنفيذ وقياس الأثر، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في آراء أفراد العينة تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة في الإشراف التربوي، وأوصت الدراسة بتوصيات أبرزها: ضرورة تطوير آليات تطبيق النموذج الإشرافي الجديد وتفعيل أدوات قياس أثره في تحسين نواتج التعلم، وتعزيز قدرات المشرفين على توظيفه بما يسهم في تمكين المدارس وتحسين أدائها التعليمي وفق معايير الجودة والتقويم المعتمد في المملكة.

دراسة الجهني، والأحمدي (2025): هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في عمليات الإشراف التربوي المتنوع بما يعزز تمكين المدرسة في المملكة العربية السعودية، وتحديد مكونات النموذج وآليات تطبيقه، واستكشاف درجة توافق الخبراء حول عناصره في ضوء توجهات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام منهجية دلفاي (Delphi Method)، واشتملت عينة الدراسة على (47)خبيرًا من المتخصصين في مجالي الإشراف التربوي والذكاء الاصطناعي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات عبر ثلاث جولات متتابعة لتحقيق درجة عالية من الاتفاق بين المشاركين.وأظهرت نتائج الدراسة أن الخبراء اتفقوا بدرجة مرتفعة على أهمية النموذج المقترح في تطوير الإشراف التربوي المتنوع ودعم تمكين المدرسة، كما أشاروا إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي يسهم في رفع كفاءة المشرفين التربويين، وتسهيل العمليات الإشرافية، وتقليل الجهد والوقت، وتحسين جودة القرارات التعليمية، ووضع إطار عام للنموذج المقترح يتضمن أهدافًا رئيسة، ومكونات فرعية، وخططًا إجرائية، إضافة إلى آليات للتقويم والتغذية الراجعة، وأوصت الدراسة بأهمية قيام وزارة التعليم بمراجعة هذا النموذج وتطويره للاستفادة منه في تحديث ممارسات الإشراف التربوي وتوسيع مفهوم التمكين المدرسي بما يتلاءم مع التحولات الرقمية الراهنة.

دراسة القتردي (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدرسة المستقبل ومدخل إدارة المعرفة، وعلى إدارة مدارس المستقبل الثانوية في منطقة عسير في ضوء مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة البحث، وإلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات العينة للتحديات التي تواجه مدير مدرسة المستقبل الثانوية في منطقة عسير في ضوء مدخل إدارة المعرفة، والتي تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة وهي: "المؤهل الجامعي، سنوات الخبرة، والوظيفة، كما هدفت الدراسة لبناء نموذج لمدرسة المستقبل في ضوء مدخل إدارة المعرفة بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناء الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (202) موزعين كالتالي: (146) مشرفا، (56) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أكثر التحديات التي تواجه مدارس المستقبل الثانوية في منطقة عسير في ضوء مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة هي التحديات القيادية

والتنظيمية، وأقلها تحديًا هي التحديات التقنية، وأن أكثر التحديات القيادية والتنظيمية تقديرٍا هو غياب وحدة تنظيمية تتولى الإشراف على تطبيق إدارة المعرفة داخل مدرسة المستقبل، وأنه توجد فروق دالة إحصائيًا بين تقديرات أفراد العينة للتحديات الفنية ترجع إلى متغير المؤهل العلمي، وتعزى هذه الفروق لصالح مجموعة المؤهل فوق الجامعي، وأوصت الدراسة بناء على نتائجها باعتماد مدرسة المستقبل كأنموذج للتعلم الثانوي، كما أوصت بإضافة متطلبات مدرسة المستقبل في ضوء مدخل إدارة المعرفة إلى وثيقة سياسة التعليم في المملكة، كما قدمت الدراسة أنموذجا لمدرسة المستقبل في ضوء مدخل إدارة المعرفة بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

دراسة عبدربه (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مديري مدارس تربية وتعليم مدينة يطا بفلسطين مهنيًا وإداريًا وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم، تكون مجتمع البحث من فئتين، الفئة الأولى مديري مدارس التربية والتعليم بمدينة يطا والبالغ عددهم (94) مدير ومديرة، والفئة الثانية رؤساء الأقسام في المديرية والبالغ عددهم (18)، وتكونت العينة من (53) مدير ورئيس قسم، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمم استبانة كأداة للبحث وبناء على ذلك كانت نتائج البحث بأن درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيًا وإداريًا جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أهم المعايير المهنية إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، تلاه معيار تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، وأقل المعايير المهنية الحديثة أهمية كان معيار قيادة عملية التعليم والتعلم.

دراسة العمري(2021): هدفت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وبناء تصور تطويري متكامل لتأهيل القيادات المدرسية السعودية، وإعداد القيادات التربوية وتمكينها، وإبراز الدور القيادي لمدير المدرسة في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء المدرسي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تحليلية ومصفوفة مقارنة لقياس واقع برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة، ومقارنتها بنظيراتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وطبقت على القيادات المدرسية في التعليم العام بالمملكة، ممثلين في مديري المدارس والمشرفين التربويين وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، وأظهرت نتائج الدراسة حاجة برامج التطوير المهني في المملكة إلى إعادة هيكلة شاملة تستند إلى تمكين المديرين ميدانيًا، وتنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، بالإضافة إلى تعزيز الكفايات التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة الأداء. كما أكدت الدراسة على أهمية بناء شراكات فاعلة بين الجامعات وإدارات التعليم لتصميم برامج إعداد مستدامة، تقوم على الممارسة التأملية والتغذية الراجعة المستمرة، وأوصت الدراسة بتبني سياسة وطنية واضحة للتطوير المهني المستمر للقيادات المدرسية، وإنشاء مراكز تدريب متخصصة تُعنى بالقيادة التربوية والإشراف الفعّال، بما يسهم في تمكين مدير المدرسة من قيادة التحسين والتطوير الذاتي على مستوى المؤسسة التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية في كلٍّ من الهدف، وأداة الدراسة ومجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة، فمن حيث الهدف فالدراسات السابقة تناولت أبعاد التمكين الإداري في ضوء النموذج الإشرافي الحديث، واتفقت جميع الدراسات تقريبًا مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مثل: دراسة (شويلان

وآخرون،2025؛ وخواجي وآخرون، 2025؛ والجهني والأحمدي،2025؛ والقتردي،2024؛ وعبدربه، 2023؛ والعمري،2021).

أما من حيث مجتمع الدراسة، فقد اختلفت الدراسات السابقة باختلاف فئاتها المستهدفة؛ إذ تناولت دراسة شويلان وآخرون (2025) قائدات ومعلمات المدارس، في حين ركزت دراسة خواجي وآخرون (2025) على المشرفين التربويين، واستهدفت دراسة الجهني والأحمدي (2025) خبراء في الإشراف التربوي والذكاء الاصطناعي، بينما شملت دراسة القتردي (2024) كلًا من المشرفين والمديرين في مدارس المستقبل، أما دراستا عبدربه (2023) والعمري (2021) فقد تناولت مديري المدارس والقيادات التربوية، وقد استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في وضوح الهدف وكتابة الاطار النظري وأداة الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية بتركيزها المباشر على مديري المدارس بوصفهم محور عملية التمكين الإشرافي.

منهجية الدراسة:

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة: تكوَّن مجتمع الدِّراسة الحالية من (149) مديرًا للمرحلة الثانوية، و(5907) معلمًا في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (وزارة التعليم، مركز الاحصاءات، 2024).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين وفقًا لمعادلة كيرجسي ومورجان، حيث يبلغ الحد الأدنى من العينة وفقًا لهذه المعادلة (361)، وقام الباحث بإرسال الاستبانة الإلكترونية إلى (400) معلمًا، وحصل على (368) من الردود الإلكترونية، كما قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية، وتم إرسال الاستبانة الإلكترونية لجميع المديرين، وحصل على (113) من الردود الإلكترونية.

أداتي الدِّراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللَّازمة للدراسة، وقد تكونت الاستبانة الخاصة بالمديرين من (16) فقرة، تقيس التحديات التي تواجه مدير المدرسة في تطبيق النموذج الإشرافي، كما تكونت الاستبانة الخاصة بالمعلمين من (27) فقرة، تقيس الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، ومقسمة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: ويقيس الكفايات القيادية والإدارية لمدير المدرسة، ويشتمل على (9) عبارات.

المحور الثاني: ويقيس الكفايات التنظيمية والإشرافية لمدير المدرسة، ويشتمل على (9) عبارات.

المحور الثالث: ويقيس الكفايات الإبداعية والتقنية لمدير المدرسة، ويشتمل على (9) عبارات.

وصيغت عبارات الاستبانتين وفقًا لمقياس خماسي على النحو التالي: (غير متحقق مطلقًا/ غير متحقق/ متحقق بدرجة متوسطة/ متحقق/ متحقق بدرجة كبيرة).

صدق الأداة: قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدِّراسة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري للاستبانة: بعد إعْداد الاستبانة بصورتها الأوَّلية تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة

صياغتها، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم، ووُضعت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدِّراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك معامل الارتباط بين كل فقرة والاستبانة ككل، وهو ما يوضحه جدول (1)، وجدول (2):

جدول (1)

معاملات ارتباط بنود استبانة المعلمين بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالاستبانة ككل

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
	البعد الأول		
1	يحرص مدير المدرسة على التخطيط المدرسي وفق رؤية واضحة متوافقة مع احتياجات المدرسة	**0.839	**0.619
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي	**0.752	**0.730
3	يشجع مدير المدرسة ثقافة العمل الجماعي بين المعلمين داخل المدرسة	**0.833	**0.648
4	يتعامل مدير المدرسة مع المواقف الإدارية المختلفة بمرونة وحكمة	**0.800	**0.654
5	يعمل مدير المدرسة على توزيع المهام بين المعلمين بطريقة تراعي قدراتهم وخبراتهم	**0.756	**0.742
6	يسهم مدير المدرسة في تهيئة بيئة مدرسية محفزة على الانتماء والالتزام	**0.827	**0.722
7	يدعم مدير المدرسة المبادرات التطويرية التي يقترحها المعلمون	**0.665	**0.590
8	يمتلك مدير المدرسة القدرة على قيادة التغيير المدرسي بما يسهم في تحسين الممارسات التعليمية	**0.864	**0.804
9	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطط الإدارية بصورة منهجية تضمن تحقيق الأهداف	**0.851	**0.851
	البعد الثاني		
1	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الدروس ويقدم تغذية راجعة بناءة لتحسين أداء المعلمين	**0.961	**0.935
2	يحرص مدير المدرسة على متابعة نواتج التعلم وتحليلها بشكل مستمر	**0.914	**0.868
3	يشرف مدير المدرسة على التخطيط للتدريس بما يضمن جودة تنفيذ الدروس	**0.946	**0.919
4	يفعل مدير المدرسة مجتمعات التعلم المهنية وينظم لقاءات دورية للمعلمين	**0.893	**0.878
5	يطبق مدير المدرسة أدوات التقويم الذاتي المدرسي بهدف تحسين الأداء	**0.784	**0.712
6	يوفر مدير المدرسة فرص تدريب مهنية تسهم في رفع كفاءة المعلمين	**0.847	**0.800
7	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الأنشطة المدرسية بما يدعم أهداف التعليم	**0.904	**0.879
8	يراقب مدير المدرسة جودة البيئة الصفية ويعمل على تطويرها	**0.881	**0.846
9	يشرف مدير المدرسة على تنفيذ خطط التحسين وفق مؤشرات أداء واضحة	**0.827	**0.812

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
	البعد الثالث		
1	يشجع مدير المدرسة استخدام التقنيات الحديثة داخل الصفوف	0.922**	0.830**
2	يهيئ مدير المدرسة بيئة تعليمية داعمة للابتكار والإبداع لدى الطلاب والمعلمين	0.837**	0.799**
3	يوظف مدير المدرسة أدوات التحول الرقمي لتحسين المتابعة الإشرافية	0.884**	0.812**
4	يدعم مدير المدرسة المبادرات الإبداعية التي يقدمها المعلمون	0.813**	0.692**
5	يستخدم مدير المدرسة البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات التربوية	0.777**	0.648**
6	يشجع مدير المدرسة توظيف المنصات التعليمية في تنفيذ الأنشطة والمهام	0.868**	0.709**
7	يطبق مدير المدرسة أساليب مبتكرة لمعالجة تحديات التعلم داخل المدرسة	0.901**	0.832**
8	يدعم مدير المدرسة التقويم الإلكتروني لتعزيز متابعة تقدم الطلاب	0.884**	0.794**
9	يحفز مدير المدرسة على استخدام استراتيجيات تعليم إبداعية	0.821**	0.728**

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول (1) يتَّضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وبعضها دالة عند مستوى (0.05)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوِّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول (2)

معاملات ارتباط بنود استبانة المدراء بالاستبانة ككل

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالمحور
1	يواجه مدير المدرسة صعوبة في توفر الصلاحيات اللازمة لاتخاذ بعض القرارات المدرسية	0.751**
2	يعاني مدير المدرسة من نقص البرامج التدريبية المتخصصة في الإشراف التمكيني	0.710**
3	يجد ضعف الإمكانات التقنية من قدرة مدير المدرسة على أداء مهامه الإشرافية	0.811**
4	تعيق الأعباء الإدارية الكثيفة قدرة مدير المدرسة على ممارسة دوره الإشرافي بكفاءة	0.649**
5	يواجه مدير المدرسة ضعف دافعية بعض المعلمين للمشاركة في التحسين المدرسي	0.564**
6	لا تتوفر متابعة خارجية كافية لدعم تطبيق النموذج الإشرافي	0.709**
7	تظهر مقاومة للتغيير من بعض العاملين داخل المدرسة	0.650**
8	يعاني مدير المدرسة من غموض بعض آليات تطبيق النموذج الإشرافي الجديد	0.758**
9	تختلف قدرات المعلمين المهنية مما يجعل توجيههم مهمة معقدة	0.783**
10	يواجه مدير المدرسة تحديات في الحصول على البيانات الدقيقة اللازمة للتحسين	0.662**
11	يصعب على مدير المدرسة متابعة تنفيذ خطط التحسين بسبب تعدد الأولويات	0.902**
12	يعاني مدير المدرسة من محدودية الموارد المالية والمادية لتنفيذ خطط التطوير	0.818**
13	يواجه مدير المدرسة ضعف الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي	0.703**
14	لا تتوفر آليات واضحة لقياس أثر الممارسات الإشرافية على نواتج التعلم	0.457**
15	يواجه مدير المدرسة تحديات في إدارة التوسع في متطلبات التحول الرقمي	0.812**
16	يجد عدم كفاية الكوادر المساندة من قدرة المدير على تطبيق النموذج الإشرافي	0.721**

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول (2) يتَّضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وبعضها دالة عند مستوى (0.05)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوِّنة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من الثَّبات لمفردات محاور الدِّراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النَّتائج كما يوضحها جدول (3) التَّالي:

جدول (3)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ

محاور الدِّراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول	**9**	**0.927**
البعد الثاني	**9**	**0.965**
البعد الثالث	**9**	**0.952**
معامل ثبات استبانة المعلمين	**27**	**0.974**
معامل ثبات استبانة المديرين	**16**	**0.937**

من الجدول (3) يتَّضح أن ثبات استبانة المعلمين مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (0.796 إلى 0.969)، كما بلغت قيمة معامل الثبات لاستبانة المدراء (0.937)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداتي الدِّراسة للتطبيق الميداني.

تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النَّتائج استخدم الباحث الأُسلوب التَّالي لتحديد مُستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول (4) التَّالي، ليتم معالجتها إحصائيًا على النَّحو التَّالي:

جدول (4)

تصحيح أداة الدراسة:

درجة التحقق	غير متحقق مطلقًا	غير متحقق	متحقق إلى حد ما	متحقق	متحقق بدرجة كبيرة
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مُستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التَّالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة – أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (5-1) ÷ 5 = 0.80

لنحصل على التصنيف كما في جدول (5) التَّالي:

جدول (5)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسّطات
متحقق بدرجة كبيرة	**من 4.21 إلى5.00**
متحقق	**من 3.41 إلى أقل من4.21**

الوصف	مدى المتوسّطات
متحقق إلى حد ما	من 2.61 إلى أقل من 3.41
غير متحقق	من 1.81 إلى أقل من2.61
غير متحقق بدرجة كبيرة	من 1.00 إلى أقل من1.81

أساليب تحليل البيانات:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وحساب صدق وثبات الادوات، والإجابة على تساؤلات الدراسة:

1. التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينّة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Mean)، لمعرفة مدرى ارتفاع أو
3. خفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
5. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لاستخراج ثبات أدوات الدراسة..
6. حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

إجابة السؤال الأول:" ما الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة؟"

للتعرف على الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

جدول (6)

استجابات عينة أفراد الدراسة على عبارات محور الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي.

م	العبارة	التكرار	درجة التحقق					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
			غير متحققة مطلقًا	غير متحقق	بدرجة متوسطة	متحقق	متحقق بدرجة كبيرة				
3	يشجع مدير المدرسة ثقافة العمل الجماعي بين المعلمين داخل المدرسة	ك	0	0	104	105	159	4.15	0.833	متحقق	1
		%	0.0	0.0	28.3	28.5	43.2				
4	يتعامل مدير المدرسة مع المواقف الإدارية المختلفة بمرونة وحكمة	ك	0	14	60	163	131	4.12	0.812	متحقق	2
		%	0.0	3.8	16.3	44.3	35.6				
6	يسهم مدير المدرسة في تهيئة بيئة مدرسية محفزة على الانتماء والالتزام	ك	0	0	89	149	130	4.11	0.764	متحقق	3
		%	0.0	0.0	24.2	40.5	35.3				
1	يحرص مدير المدرسة على التخطيط المدرسي وفق رؤية واضحة متوافقة مع احتياجات المدرسة	ك	15	0	74	150	129	4.03	0.959	متحقق	4
		%	4.1	0.0	20.1	40.8	35.1				
9	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطط الإدارية بصورة منهجية تضمن تحقيق الأهداف	ك	0	30	59	150	129	4.03	0.916	متحقق	5
		%	0.0	8.2	16.0	40.8	35.1				
5	يعمل مدير المدرسة على توزيع المهام بين المعلمين بطريقة تراعي قدراتهم وخبراتهم	ك	0	30	89	104	145	3.99	0.982	متحقق	6
		%	0.0	8.2	24.2	28.3	39.4				
8	يمتلك مدير المدرسة القدرة على قيادة التغيير المدرسي بما يسهم في تحسين الممارسات التعليمية	ك	0	30	89	120	129	3.95	0.958	متحقق	7
		%	0.0	8.2	24.2	32.6	35.1				
7	يدعم مدير المدرسة المبادرات التطويرية التي يقترحها المعلمون	ك	0	15	119	118	116	3.91	0.892	متحقق	8
		%	0.0	4.1	32.3	32.1	31.5				
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي	ك	0	59	135	74	100	3.58	1.054	متحقق	9
		%	0.0	16.0	36.7	20.1	27.2				
المتوسط العام								3.98	0.724	متحقق	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول (6) أن درجة تحقق الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة جاءت كبيرة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.98 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن درجة التحقق تشير إلى (متحقق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة تحقق الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة تراوحت بين (3.58 إلى 4.15)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (متحقق) على التوالي في أداة الدراسة، وقد جاءت أكثر هذه الكفايات تحققًا على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (يشجع مدير المدرسة ثقافة العمل الجماعي بين المعلمين داخل المدرسة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.15 من 5.00)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وعي مدير المدرسة بأهمية العمل الجماعي، وضرورة نشر ثقافة التعاون بين المعلمين، والعمل بروح الفريق، وتبادل الآراء والأفكار حول كيفية تطوير العمل المدرسي.

كما جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (يتعامل مدير المدرسة مع المواقف الإدارية المختلفة بمرونة وحكمة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.12 من 5.00)، ويتضح من تلك النتيجة أن مدير المدرسة يمتلك القدرة على إدارة المواقف التي يتعرض لها بقدر كبير من المرونة والحكمة، ووضع الأمور في نصابها الصحيح، مما يوضح حرص المديرين على التعامل مع المواقف الإدارية بما تقتضيه تلك المواقف، وضرورة أن يتحلى بالمرونة حتى يمكنهم التصرف بشكل سليم نحو هذه المواقف.

في حين تبين أن أقل هذه الكفايات تحققًا جاءت على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (يدعم مدير المدرسة المبادرات التطويرية التي يقترحها المعلمون) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى دعم مدير المدرسة لمبادرات التطوير التي يقترحها المعلمين والعمل بتلك المبادرات بعد أخذ آرائهم ومقترحاتهم حول كيفية تنفيذها في حدود الإمكانات المتاحة لدى المدرسة.

وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت العبارة رقم (2)، والتي تنص على (يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.58 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى وعي مدير المدرسة بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول هذه القرارات.

إجابة السؤال الثاني: "ما الكفايات التنفيذية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة؟"

للتعرف على الكفايات التنفيذية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور الكفايات التنفيذية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

جدول (7)

استجابات عينة أفراد الدراسة على عبارات محور الكفايات التنفيذية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة التحقق					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
			غير متحققة مطلقًا	غير متحقق	بدرجة متوسطة	متحقق	متحقق بدرجة كبيرة				
8	يراقب مدير المدرسة جودة البيئة الصفية ويعمل على تطويرها	ك	0	74	60	104	130	3.79	1.131	متحقق	1
		%	0.0	20.1	16.3	28.3	35.3				
5	يطبق مدير المدرسة أدوات التقويم الذاتي المدرسي بهدف تحسين الأداء	ك	0	30	134	104	100	3.74	0.948	متحقق	2
		%	0.0	8.2	36.4	28.3	27.2				
9	يشرف مدير المدرسة على تنفيذ خطط التحسين وفق مؤشرات أداء واضحة	ك	0	74	60	133	101	3.71	1.077	متحقق	3
		%	0.0	20.1	16.3	36.1	27.4				
4	يفعل مدير المدرسة مجتمعات التعلم المهنية وينظم لقاءات دورية للمعلمين	ك	0	105	59	60	144	3.66	1.258	متحقق	4
		%	0.0	28.5	16.0	16.3	39.1				
7	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الأنشطة المدرسية بما يدعم أهداف التعليم	ك	0	60	104	118	86	3.63	1.015	متحقق	5
		%	0.0	16.3	28.3	32.1	23.4				
1	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الدروس ويقدم تغذية راجعة بناءة لتحسين أداء المعلمين	ك	0	75	89	104	100	3.62	1.091	متحقق	6
		%	0.0	20.4	24.2	28.3	27.2				
3	يشرف مدير المدرسة على التخطيط للتدريس بما يضمن جودة تنفيذ الدروس	ك	0	75	104	103	86	3.54	1.061	متحقق	7
		%	0.0	20.4	28.3	28.0	23.4				
2	يحرص مدير المدرسة على متابعة نواتج التعلم وتحليلها بشكل مستمر	ك	0	75	119	74	100	3.54	1.097	متحقق	8
		%	0.0	20.4	32.3	20.1	27.2				
6	يوفر مدير المدرسة فرص تدريب مهنية تسهم في رفع كفاءة المعلمين	ك	10	59	164	34	101	3.43	1.164	بدرجة متوسطة	9
		%	2.7	16.0	44.6	9.2	27.4				
المتوسط العام								3.62	0.968	متحقق	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول (7) أن درجة تحقق الكفايات التنفيذية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة جاءت كبيرة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.62 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة التحقق تشير إلى (متحقق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة تحقق الكفايات التنفيذية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة تراوحت بين (3.43 إلى 3.79)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن درجة تحقق هذه الكفايات تشير إلى (متحقق) في أداة الدراسة، وقد جاءت أكثر هذه الكفايات تحققًا على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (8)، والتي تنص على (يراقب مدير المدرسة جودة البيئة الصفية ويعمل على تطويرها) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.79 من 5.00)، ويتضح من هذه النتيجة أن مدير المدرسة يراقب جودة البيئة الصفية ويتابع مدى توافر متطلبات البيئة الصفية وكذلك تطويرها بهدف تحقيق أهداف البيئة التعليمية.

كما جاءت العبارة رقم (5)، والتي تنص على (يطبق مدير المدرسة أدوات التقويم الذاتي المدرسي بهدف تحسين الأداء) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.74 من 5.00)، ويتضح من هذه النتيجة حرص مدير المدرسة على تطبيق أدوات التقويم الذاتي المدرسي، والتي تساعد في زيادة مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين، مما يعزز من مستوى أداء المعلمين وينمي قدراتهم التعليمية.

في حين تبين أن أقل هذه الكفايات تحققًا جاءت على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (يحرص مدير المدرسة على متابعة نواتج التعلم وتحليلها بشكل مستمر) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على متابعة نواتج التعلم وتحليلها بشكل مستمر، والعمل على الأمر الذي يسهم في تطوير العمل المدرسي ومعرفة نقاط الضعف والقوة ومحاولة التغلب على المشكلات التي قد تواجه بيئة العمل.

وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (يوفر مدير المدرسة فرص تدريب مهنية تسهم في رفع كفاءة المعلمين)، بمتوسط حسابي بلغ (3.43 من 5.00)، وتشير هذه النتيجة إلى توافر برامج التدريب اللازمة للمعلمين والتي تعزز من مستوى خبرات ومهارات المعلمين وتسهم في صقل خبراتهم المهنية.

إجابة السؤال الثالث: "ما الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكن مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة؟:

للتعرف على الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكن مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكن مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

جدول (8)

استجابات عينة أفراد الدراسة على عبارات محور الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكن مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة التحقق					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
		%	غير متحققة مطلقًا	غير متحقق	بدرجة متوسطة	متحقق	متحقق بدرجة كبيرة				
9	يحفز مدير المدرسة على استخدام استراتيجيات تعليم إبداعية	ك	0	0	44	178	146	4.28	0.664	متحقق بدرجة كبيرة	1
		%	0.0	0.0	12.0	48.4	39.7				
1	يشجع مدير المدرسة استخدام التقنيات الحديثة داخل الصفوف	ك	0	0	89	104	175	4.23	0.815	متحقق بدرجة كبيرة	2
		%	0.0	0.0	24.2	28.3	47.6				
4	يدعم مدير المدرسة المبادرات الإبداعية التي يقدمها المعلمون	ك	0	15	44	207	102	4.08	0.745	متحقق	3
		%	0.0	4.1	12.0	56.3	27.7				
6	يشجع مدير المدرسة توظيف المنصات التعليمية في تنفيذ الأنشطة والمهام	ك	0	30	73	134	131	3.99	0.940	متحقق	4
		%	0.0	8.2	19.8	36.4	35.6				
2	يهيئ مدير المدرسة بيئة تعليمية داعمة للابتكار والإبداع لدى الطلاب والمعلمين	ك	0	44	75	102	147	3.96	1.040	متحقق	5
		%	0.0	12.0	20.4	27.7	39.9				
5	يستخدم مدير المدرسة البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات التربوية	ك	0	45	59	148	116	3.91	0.979	متحقق	6
		%	0.0	12.2	16.0	40.2	31.5				
8	يدعم مدير المدرسة التقويم الإلكتروني لتعزيز متابعة تقدم الطلاب	ك	0	60	44	148	116	3.87	1.036	متحقق	7
		%	0.0	16.3	12.0	40.2	31.5				
7	يطبق مدير المدرسة أساليب مبتكرة لمعالجة تحديات التعلم داخل المدرسة	ك	0	44	105	118	101	3.76	0.989	متحقق	8
		%	0.0	12.0	28.5	32.1	27.4				
3	يوظف مدير المدرسة أدوات التحول الرقمي لتحسين المتابعة الإشرافية	ك	15	30	74	163	86	3.74	1.033	متحقق	9
		%	4.1	8.2	20.1	44.3	23.4				
المتوسط العام								3.97	0.785	متحقق	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول (8) أن درجة تحقق الكفايات الإبداعية والتقنية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة جاءت كبيرة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.97 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن درجة التحقق تشير إلى (متحقق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة تحقق الكفايات الإبداعية والتقنية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة تراوحت بين (3.75 إلى 4.28)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (متحقق/ متحقق بدرجة كبيرة) على التوالي في أداة الدراسة، وقد جاءت أكثر هذه الكفايات تحققًا على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (9)، والتي تنص على (يحفز مدير المدرسة على استخدام استراتيجيات تعليم إبداعية) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.28 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى وعي مدراء المدارس بأهمية تحفيز المعلمين على ممارسة أساليب واستراتيجيات التعليم الإبداعية التي تساهم في زيادة قدرات الطلاب ومهارات التفكير الإبداعي لديهم.

كما جاءت العبارة رقم (1)، والتي تنص على (يشجع مدير المدرسة استخدام التقنيات الحديثة داخل الصفوف) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.23 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى تشجيع مدير المدرسة على استخدام التقنيات الحديثة، والتي تساهم في تحقيق أهداف البيئة التعليمية، وخاصة في ظل زيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة في البيئة التعليمية بشكل عام.

في حين تبين أن أقل هذه الكفايات توافرًا جاءت على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (يطبق مدير المدرسة أساليب مبتكرة لمعالجة تحديات التعلم داخل المدرسة) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (3.76 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أن مديرة المدرسة يحرص على تطبيق الأساليب الابتكارية في معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه البيئة المدرسية، وذلك من خلال البحث عن الحلول المبتكرة، واختيار ما يتناسب منها مع إمكانات المدرسة وقدراتها.

وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (يوظف مدير المدرسة أدوات التحول الرقمي لتحسين المتابعة الإشرافية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.74 من 5.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أن مدير المدرسة يوظف أدوات التحول الرقمي، ويشجع على استخدام التقنيات الحديثة في تحسين وتطوير المتابعة الإشرافية، وفيما يلي ترتيب جميع هذه الكفايات على النحو التالي:

جدول (9)

استجابات أفراد الدراسة على جميع الكفايات اللازمة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

نوع الكفايات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة	3.98	0.724	متحقق	1
الكفايات التنظيمية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة	3.62	0.968	متحقق	3

نوع الكفايات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكّن مدير المدرسة من ممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة	3.97	0.785	متحقق	2
الدرجة الكلية لجميع الكفايات التي تمكّن مدير المدرسة من ممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة	3.86	0.758	متحقق	

يتبين من الجدول (9) أن درجة تحقق جميع الكفايات التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة جاءت كبيرة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.86 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة التحقق تشير إلى (متحقق) في أداة الدراسة.

وقد جاءت الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.98 من 5.00)، كما جاءت الكفايات الإبداعية والتقنية التي تمكّن مدير المدرسة من ممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.97 من 5.00)، ودرجة أهمية كبيرة جدًا، في حين جاءت الكفايات التنظيمية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62 من 5.00).

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة شويلان وآخرون (2025) التي توصلت إلى أن النموذج الإشرافي أسهم بدرجة مرتفعة في تمكين المنسوبات من مهارات إعداد البحث الإجرائي، وفي تشكيل اتجاهات إيجابية نحو ممارسته.

وكذلك اتفقت مع دراسة خواجي وآخرون (2025) التي توصلت إلى أن للنموذج الإشرافي الجديد دورًا فاعلًا في تحسين عمليات التعليم والتعلم ونواتجها، من خلال تمكين المدرسة من أداء أدوارها في بناء بيئات تعلم فاعلة، وتحسين التحصيل، وتنمية الجوانب الشخصية والاجتماعية والصحية للمتعلمين.

كما اتفقت مع دراسة الجهني، والأحمدي (2025) التي توصلت إلى أن الخبراء اتفقوا بدرجة مرتفعة على أهمية النموذج المقترح في تطوير الإشراف التربوي المتنوع ودعم تمكين المدرسة، كما أشاروا إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي يسهم في رفع كفاءة المشرفين التربويين، وتسهيل العمليات الإشرافية، وتقليل الجهد والوقت، وتحسين جودة القرارات التعليمية، ووضع إطار عام للنموذج المقترح يتضمن أهدافًا رئيسة، ومكونات فرعية، وخططًا إجرائية، إضافة إلى آليات للتقويم والتغذية الراجعة.

إجابة السؤال الرابع: "ما التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، من وجهة نظر مديري المدارس؟"

للتعرف على التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، من وجهة نظر مديري المدارس، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، من وجهة نظر مديري المدارس، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

جدول (10)

استجابات عينة أفراد الدراسة على عبارات محور التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة التحقق					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
		%	غير متحققة مطلقًا	غير متحقق	بدرجة متوسطة	متحقق	متحقق بدرجة كبيرة				
14	لا تتوفر آليات واضحة لقياس أثر الممارسات الإشرافية على نواتج التعلم	ك	0	0	10	54	53	4.37	0.638	كبيرة جدًا	1
		%	0.0	0.0	8.5	46.2	45.3				
12	يعاني مدير المدرسة من محدودية الموارد المالية والمادية لتنفيذ خطط التطوير	ك	0	13	14	40	50	4.09	0.996	كبيرة	2
		%	0.0	11.1	12.0	34.2	42.7				
13	يواجه مدير المدرسة ضعف الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي	ك	4	8	14	46	45	4.03	1.046	كبيرة	3
		%	3.4	6.8	12.0	39.3	38.5				
5	يواجه مدير المدرسة ضعف دافعية بعض المعلمين للمشاركة في التحسين المدرسي	ك	0	9	25	52	31	3.90	0.885	كبيرة	4
		%	0.0	7.7	21.4	44.4	26.5				
16	يجد عدم كفاية الكوادر المساندة من قدرة المدير على تطبيق النموذج الإشرافي	ك	0	0	53	24	40	3.89	0.888	كبيرة	5
		%	0.0	0.0	45.3	20.5	34.2				
15	يواجه مدير المدرسة تحديات في إدارة التوسع في متطلبات التحول الرقمي	ك	5	8	20	48	36	3.87	1.063	كبيرة	6
		%	4.3	6.8	17.1	41.0	30.8				
1	يواجه مدير المدرسة صعوبة في توفر الصلاحيات اللازمة لاتخاذ بعض القرارات المدرسية	ك	0	13	32	39	33	3.79	0.981	كبيرة	7
		%	0.0	11.1	27.4	33.3	28.2				
2	يعاني مدير المدرسة من نقص البرامج التدريبية المتخصصة في الإشراف التمكيني	ك	4	8	36	36	33	3.74	1.054	كبيرة	8
		%	3.4	6.8	30.8	30.8	28.2				
4	تعيق الأعباء الإدارية الكثيفة قدرة مدير المدرسة على ممارسة دوره الإشرافي بكفاءة	ك	5	4	41	36	31	3.72	1.033	كبيرة	9
		%	4.3	3.4	35.0	30.8	26.5				
3	يجد ضعف الإمكانات التقنية من قدرة مدير المدرسة على أداء مهامه الإشرافية	ك	9	8	22	48	30	3.70	1.154	كبيرة	10
		%	7.7	6.8	18.8	41.0	25.6				
10	يواجه مدير المدرسة تحديات في الحصول على البيانات الدقيقة اللازمة للتحسين	ك	0	12	36	48	21	3.67	0.891	كبيرة	11
		%	0.0	10.3	30.8	41.0	17.9				

م	العبارة	التكرار	درجة التحقق					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
		%	غير متحققة مطلقًا	غير متحقق	بدرجة متوسطة	متحقق	متحقق بدرجة كبيرة				
8	يعاني مدير المدرسة من غموض بعض آليات تطبيق النموذج الإشرافي الجديد	ك	9	12	17	51	28	3.66	1.176	كبيرة	12
		%	7.7	10.3	14.5	43.6	23.9				
9	تختلف قدرات المعلمين المهنية مما يجعل توجيههم مهمة معقدة	ك	0	8	46	41	22	3.66	0.863	كبيرة	13
		%	0.0	6.8	39.3	35.0	18.8				
11	يصعب على مدير المدرسة متابعة تنفيذ خطط التحسين بسبب تعدد الأولويات	ك	0	12	40	47	18	3.61	0.871	كبيرة	14
		%	0.0	10.3	34.2	40.2	15.4				
6	لا تتوفر متابعة خارجية كافية لدعم تطبيق النموذج الإشرافي	ك	4	17	42	31	23	3.45	1.070	كبيرة	15
		%	3.4	14.5	35.9	26.5	19.7				
7	تظهر مقاومة للتغيير من بعض العاملين داخل المدرسة	ك	5	24	36	18	34	3.31	1.094	متوسطة	16
		%	4.3	20.5	30.8	15.4	29.1				
المتوسط العام								3.79	0.709	كبيرة	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول (10) أن التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، تؤثر بدرجة كبيرة بشكل عام من وجهة نظر مديري المدارس، بمتوسط حسابي بلغ (3.78 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن درجة التحقق تشير إلى (متحقق) في أداة الدراسة،كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، من وجهة نظر مديري المدارس تراوحت بين (3.31 إلى 4.37)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الثالثة والرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (متحقق بدرجة متوسطة/ متحقق/ متحقق بدرجة كبيرة) على التوالي في أداة الدراسة، وقد جاءت أكثر هذه التحديات تأثيرًا على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على (لا تتوفر آليات واضحة لقياس أثر الممارسات الإشرافية على نواتج التعلم) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.37 من 5.00)، ويتضح من هذه النتيجة ضعف وجود الآليات الواضحة والمحددة لقياس أثر الممارسة الإشرافية على نواتج التعلم، مما يؤدي إلى ضعف معرفة مستوى التطور في العمل المدرسي، وصعوبة قياس نواتج التعلم، وضعف معرفة نقاط الضعف والقوة في العمل المدرسي.

كما جاءت العبارة رقم (12)، والتي تنص على (يعاني مدير المدرسة من محدودية الموارد المالية والمادية لتنفيذ خطط التطوير) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.09 من 5.00)، ويتضح من هذه النتيجة ضعف مستوى التمويل المقدم للمدارس، وبالتالي ضعف قدرة المدرسة على توفير متطلبات التطوير لتنفيذ خطط العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية.

في حين تبين أن أقل هذه التحديات تأثيرًا جاءت على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (6)، والتي تنص على (لا تتوفر متابعة خارجية كافية لدعم تطبيق النموذج الإشرافي) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (3.45 من 5.00)، وتشير هذه النتيجة ضعف مستوى متابعة النموذج الإشرافي وهو ما يؤدي إلى صعوبة معرفة مستوى الأداء الإشرافي بشكل دقيق.

وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت العبارة رقم (7)، والتي تنص على (تظهر مقاومة للتغيير من بعض العاملين داخل المدرسة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.44 من 5.00)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى الوعي بأهمية التوجه نحو ممارسة مهام مدير المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، مما يتطلب ضرورة تكثيف برامج التوعية والإرشاد بأهمية هذه الممارسات ودورها في تحقيق أهداف البيئة المدرسية، وتطويرها وتجويد مخرجات العمل المدرسي.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة خواجة وآخرون (2025) التي توصلت إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق النموذج ما زالت مؤثرة، خصوصًا ما يتعلق بآليات التنفيذ وقياس الأثر.

وكذلك اتفقت مع دراسة القتردي (2024) التي توصلت إلى أن أكثر التحديات التي تواجه مدارس المستقبل الثانوية في منطقة عسير في ضوء مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة هي التحديات القيادية والتنظيمية، ومن ذلك غياب وحدة تنظيمية تتولى الإشراف على تطبيق إدارة المعرفة داخل مدرسة المستقبل.

كما اتفقت مع دراسة العمري (2021) التي أشارت إلى حاجة برامج التطوير المهني في المملكة إلى إعادة هيكلة شاملة تستند إلى تمكين المديرين ميدانيًا، وتنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، بالإضافة إلى تعزيز الكفايات التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة الأداء.

ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ما يلي:

تبين أن درجة تحقق الكفايات القيادية والإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة جاءت كبيرة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.98 من 5.00)، وأن أكثر هذه الكفايات يتمثل فيما يلي:

- يشجع مدير المدرسة ثقافة العمل الجماعي بين المعلمين داخل المدرسة.
- يتعامل مدير المدرسة مع المواقف الإدارية المختلفة بمرونة وحكمة.

كما تبين أن أقل هذه الكفايات ما يلي:

- يدعم مدير المدرسة المبادرات التطويرية التي يقترحها المعلمون.
- يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.

تبين أن درجة تحقق الكفايات التنفيذية والإشرافية المطلوبة لمدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة جاءت كبيرة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.62 من 5.00)، وأن أكثر هذه الكفايات يتمثل فيما يلي:

- يراقب مدير المدرسة جودة البيئة الصفية ويعمل على تطويرها.
- يطبق مدير المدرسة أدوات التقويم الذاتي المدرسي بهدف تحسين الأداء.

كما تبين أن أقل هذه الكفايات ما يلي:

- يحرص مدير المدرسة على متابعة نواتج التعلم وتحليلها بشكل مستمر.
- يوفر مدير المدرسة فرص تدريب مهنية تسهم في رفع كفاءة المعلمين.

تبين أن درجة تحقق الكفايات الإبداعية والتقنية التي يحتاجها مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة جاءت كبيرة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.97 من 5.00)، وأن أكثر هذه الكفايات يتمثل فيما يلي:

- يحفز مدير المدرسة على استخدام استراتيجيات تعليم إبداعية.
- يشجع مدير المدرسة استخدام التقنيات الحديثة داخل الصفوف.

كما تبين أن أقل هذه الكفايات ما يلي:

- يطبق مدير المدرسة أساليب مبتكرة لمعالجة تحديات التعلم داخل المدرسة.
- يوظف مدير المدرسة أدوات التحول الرقمي لتحسين المتابعة الإشرافية.

تبين أن التحديات التي قد تواجه مدير المدرسة لممارسة مهامه في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة، تؤثر بدرجة كبيرة بشكل عام من وجهة نظر مديري المدارس، بمتوسط حسابي بلغ (3.78 من 5.00)، وأن أكثر هذه التحديات يتمثل فيما يلي:

- لا تتوفر آليات واضحة لقياس أثر الممارسات الإشرافية على نواتج التعلم.
- يعاني مدير المدرسة من محدودية الموارد المالية والمادية لتنفيذ خطط التطوير.

كما تبين أن أقل هذه التحديات ما يلي:

- لا تتوفر متابعة خارجية كافية لدعم تطبيق النموذج الإشرافي.
- تظهر مقاومة للتغيير من بعض العاملين داخل المدرسة.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة توفير آليات والأساليب الواضحة لقياس أثر الممارسات الإشرافية على نواتج التعلم، ومعرفة كيفية إتباع هذه الأساليب والممارسات.
2. توفير ما يلزم من الإمكانات المادية والموارد المالية اللازمة لمديري المدارس لتنفيذ خطط التطوير في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة.
3. تبني برامج التوعية المجتمعية بأهمية إجراء المزيد من الشراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
4. تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لزيادة دافعية المعلمين للمشاركة في تطوير العمل المدرسي.
5. استقطاب الكفاءات البشرية والتي تساعد المدير على تطبيق النموذج الإشرافي.
6. العمل على منح المعلمين القدر اللازم من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ بعض القرارات المدرسية.
7. ضرورة توفير البرامج التدريبية المتخصصة في الإشراف التمكيني.
8. العمل على تخفيف الأعباء الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة بما يسهم في تفرغه لممارسة مهامه الإشرافية بكفاءة وفاعلية.

المراجع:

أبو مويس، مهند، وأبو سمرة، محمود. *(2023). رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية.

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض عرض النموذج الإشرافي الإصدار الثاني للمكاتب. وزارة التعليم السعودية. (2024).

أسمر، حليم، وحريش، رياض. (2023) الكفايات اللازمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ع (21). 1 - 21

بيدر، فاطمة .(2022) .رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء المدرسي .*المجلة العربية للتربية النوعية*، 8(2)، 115-132.

الجهني، سعد، والأحمدي، علي نموذج مقترح لتطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي في الإشراف التربوي المتنوع القائم على تمكين المدرسة في المملكة العربية السعودية .*مجلة العلوم التربوية*. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. 12 (1)، 550 – 583.

خواجي، محمد، وداحش، علي، والعبسي، أحمد. (2025) . النموذج الإشرافي الجديد وتحسين عمليات التعليم والتعلم ونواتجها وفقًا لمعايير التقويم المدرسي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية والنفسية*. 4 (2)، 345–308.

الزهراني، أحمد .(2021) .الممارسات الإشرافية الحديثة ودورها في تمكين القيادة التربوية .*مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(4)، 77-95.

الشتوي، عبد *العزيز. (2025)*. واقع مادة التربية الفنية مع النموذج الإشرافي الحديث في ضوء تمكين المدرسة: دراسة ميدانية .*المجلة المصرية للدراسات المتخصصة*، ع (47)، 1712–1741.

الشهري، عبد الله .(2022) .*أثر تطبيق النموذج الإشرافي الحديث في تطوير القيادة المدرسية* .[رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة الملك سعود.

شويلان، عفراء أحمد محمد، وأبو العلا، هناء محمد، والأسمري، عائشة علي، وأحمد، رشا عزت، والجهني، هند بنت هضيبان .(2025) .درجة إسهام النموذج الإشرافي في تمكين مدارس مكتب تعليم الواحة بجدة من ممارسة البحوث الإجرائية من وجهة نظر منسوبات المدارس .*مجلة العلوم التربوية والنفسية*. مجلد 9. عدد (2) . ص 1-21.

عبد ربه، مصعب، محمد، ياسر.(2023) . درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيًا وإداريًا وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم .*مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ع (29)، 45–74.

العتيبي، فهد بن مصلح بن عبد الله .(2023) .تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية .*مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 39(3)، 123–152.

العمري، خالد. (2021). *التطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء النماذج الإشرافية الحديثة* .[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود.

العمري، عبد الرحمن بن إبراهيم .(2021) .تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية .[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العنزي، جزاع خلف، والحرون، منى محم، وعاشور، عاشور أحمد.(2023) . واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت .مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع (32)، 449–479.

العنزي، نايف بن عماش السويلم .(2021) .تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية .مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع (7)، 330-338.

العودة، فهد، والمقري منصور (2021). التمكين الإداري كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، المجلة التربوية السعودية، 38(3)، 201-225.

القتردي. عادل عبده. (2024). إدارة مدارس المستقبل الثانوية في منطقة عسير في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. مصر. 16(3)، 265 – 330.

محمود، أشرف، إبراهيم، محمد، وعبدالرضا، فهد. (2022) .متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز .مجلة العلوم التربوية، ع (50)، 207–261.

هجرس، عادل .(2022) .تمكين مديري المدارس في ضوء متطلبات الإشراف التربوي الحديث .[رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عين شمس.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. وثيقة معايير التقويم والتصنيف والاعتماد المدرسي لمدارس التعليم العام. (2025)

وزارة التعليم. النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة. (2024).

وزارة التعليم، مركز الإحصاءات. (2024).

الولي، إبراهيم، عاشور، محمد، وجوارنة، طارق .(2023) .درجة تمكين الإدارة المدرسية للمستشارين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقته بأدائهم الوظيفي .المجلة التربوية الأردنية، 8(2)، 77–101.

https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/gestats.aspx

Al-Mahdy, Y. F., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of school leadership to teacher professional learning in Oman. *Teaching and Teacher Education, 76*, 20–30. https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.08.001.

Holloway, J., Nielsen, A., & Saltmarsh, S. (2018). Prescribed distributed leadership in the era of accountability: The experiences of mentor teachers. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(4), 538–555.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

https://doi.org/10.1177/1741143216688469