دور التمكين المدرسي في تعزيز الأداء التعليمي والتربوي لمديري المدارس بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين

محمد بن عمير بن صالح القرني

مشرف تربوي بمكتب التعليم –بالفضيلة –

بمحافظة جدة– السعودية

Bios.mq@gmail.com
biotabuomair@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور التمكين المدرسي في تحسين مستوى الأداء التعليمي لمديري المدارس من وجهة نظر المشرف التربوي ومدير المدرسة، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مُستعينة بأداة الاستبانة من إعداد الباحث لجمع البيانات لعينة تكونت من (123) مشرفًا ومشرفة تربويين، ومديرًا ومديرة من مدراء المدارس، وقد ظهرت النتائج على النحو التالي: وجود تأثير إيجابي للتمكين المدرسي يُعزز من قدرات مديري المدارس في مجالي الإدارة المدرسية وإدارة عمليات التعليم والتعلم. عدم وجود تأثير إيجابي للتمكين المدرسي على الأداء التعليمي لمديري المدارس في رفع مستوى التحصيل الدراسي، وإدارة البيئة المدرسية. وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات التي يتوقع لها أن تُسهم في تحسين دور التمكين المدرسي في رفع مستوى الأداء التعليمي لمديري المدارس، والتي يمكن إجمالها في الآتي: – إعداد برامج تدريبية مكثفة وتطوير معايير أداء محددة للمشرفين التربويين، بهدف تعزيز قدراتهم على توظيف نموذج التمكين المدرسي بشكل فعال. تشجيع المبادرات الذاتية وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين المشرفين والمديرين، وتخصيص موارد إضافية لتعزيز بيئة التعلم، مع تعزيز البحث والتطوير في مجال الإشراف التربوي. تعزيز التواصل المستمر بين المشرفين التربويين والمعلمين لضمان توفير الدعم اللازم والإرشاد المستمر لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة التي تسهم في تجويد مخرجات التعلم.

الكلمات المفتاحية: التمكين المدرسي، الأداء التعليمي، الأداء التربوي..

Abstract

The current study aimed to investigate the role of school empowerment in enhancing the educational performance of school principals from the perspectives of educational supervisors and school principals. To achieve this objective, the study employed a descriptive-analytical methodology, using a questionnaire developed by the researcher to collect data from a sample of 123 educational supervisors and school principals. The results were as follows: •School empowerment positively impacts principals' abilities in school administration and the management of teaching and learning processes. •School empowerment does not have a positive impact on principals' educational performance in terms of improving academic achievement and managing the school environment. In light of these findings, the study proposed several recommendations expected to enhance the role of school empowerment in improving the educational performance of school principals, including: •Developing intensive training programs and specific performance standards for educational supervisors to enhance their ability to effectively implement the school empowerment model. •Encouraging self-initiatives, establishing effective communication channels between supervisors and principals, and allocating additional resources to improve the learning environment, while also promoting research and development in educational supervision. •Enhancing continuous communication between educational supervisors and teachers to ensure the necessary support and ongoing guidance are provided, aiming to achieve the desired educational goals that contribute to improving learning outcomes.

Keywords: School Empowerment, Educational Performance, Pedagogical Performance..

مقدمة:

يُعد التمكين الإداري من أهم العوامل التي تؤثر على فاعلية وكفاءة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما أنه يُساعد على ممارسة العديد من الظواهر السلوكية، مثل التوسع في صلاحيات العاملين، والقدرة على اتخاذ القرار، وزيادة دوران العمل، ونسبة الغياب، وبين إحساس العاملين بالالتزام أو الانتماء التنظيمي. (الروقي،2016:231).

كما يُعد التمكين الإداري للمدرسة من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح قادة المدارس الحرية في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، كونه يعمل على إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسب، وتأهيل المديرين فنيًا وسلوكيًا لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم. (المرجع السابق،235). والذي بدوره يمكنهم من الإفادة منه كعملية هادفة تُساعد جميع أفراد المجتمع المدرسي، بما في ذلك الطلاب والمعلمين والإداريين، على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. وإنشاء بيئة تعليمية شاملة وداعمة تسهم في تعزيز التعلم والتطوير الشخصي. حيث يتضمن ذلك تحفيز الشفافية والتواصل الفعّال، وتشجيع الابتكار والمرونة، وتوفير الدعم اللازم لجميع أفراد المدرسة لتحقيق أهدافهم التعليمية والمهنية.

ومن هنا نجد أن التمكين الإداري لمديري المدارس يحفزهم على المشاركة في صنع القرارات التربوية التي تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، كما أنه يُسهم في تأكيد إدارة المديرين في إطار عملية صنع القرارات المشتركة بين إدارة الفريق، فتنمي لديهم الإحساس بالمسؤولية، وتجعلهم حريصين على تنفيذ القرارات الإدارية والتربوية، مما يزيد حماسهم للعمل المدرسي فهم أكثر قربًا من المعلمين ولديهم معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم، فمشاركتهم في صُنع القرارات يُمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية الروح المعنوية لديهم، وتزيد من

حماسهم للعمل المدرسي ويكسبهم مشروعية اجتماعية عند منحهم حرية صنع القرار.(المنوري،44:2014).

في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تعزيز دور المشرف التربوي في تحقيق أهداف التعليم الحديثة، حيث يلعب المشرف التربوي دورًا جوهريًا في دعم وتحقيق التمكين المدرسي، فدوره لا يقتصر على المراقبة والتقييم فقط، بل يشمل أيضًا توجيه المعلمين والإدارة المدرسية نحو الإفادة القصوى من الصلاحيات الممنوحة لهم، بما يتماشى مع الأهداف التعليمية الوطنية. والإسهام في بناء القدرات وتحفيز الإبداع، بالإضافة إلى التأكد من أن الممارسات التعليمية والإدارية تتجه نحو تحسين جودة التعليم ونواتجه.

ونجد أن النموذج الإشرافي الجديد المنطلق من تمكين المدرسة قام على أربع مجالات هي:

مجال الإدارة المدرسية والتي تتمثل في مجموعة من العمليات والقرارات التي يتم اتخاذها لضمان سير العملية التعليمية بشكل فعال. حيث يُعد التمكين في هذا المجال وسيلة لإعطاء المدرسة الحرية في تبني أساليب إدارية مبتكرة تهدف إلى تحسين الأداء التعليمي والتعاطي مع التحديات المحلية.

مجال البيئة المدرسية المُمكّنة التي تتسم بالمرونة والدعم المستمر لكل من الطلاب والمعلمين. من خلال توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة؛ لتحقيق مخرجات تعليمية أفضل وتحسين تجربة التعلم.

مجال التعليم والتعلم ويُعد تمكين المدرسة في هذا المجال ضروريًا لتطوير استراتيجيات التعليم والتعلم التي تلبي احتياجات الطلاب المختلفة. وذلك بتعزيز دور المعلمين كقادة في العملية التعليمية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي وتحقيق التعلم العميق.

مجال نواتج التعلم التي تعكس مدى نجاح المدرسة في تطبيق ممارسات تعليمية وإدارية فعّالة. ومن خلال التمكين المدرسي، تصبح المدرسة قادرة على قياس نواتج التعلم وتحديد الإجراءات المناسبة لتحسينها.

ومن هُنا تبرز أهمية التكامل بين إدارة المدرسة والإشراف التربوي في تحسين جودة الأداء التعليمي. إذ إن التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي يعتبر من العوامل الأساسية في تحسين جودة التعليم. فمن خلال التمكين، يمكن للإدارة المدرسية الإفادة من دعم المشرف التربوي لتطوير خطط تعليمية وإدارية تساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي وتحقق مخرجات تعليمية متميزة. هذا التكامل يعزز من قدرة المدرسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات الحديثة ويخلق بيئة تعليمية متكاملة تعمل على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

وعليه يُعد التمكين المدرسي أحد الأدوات الأساسية في تحسين الأداء التعليمي من خلال دعم استقلالية المدرسة وتعزيز دور الإشراف التربوي كعامل توجيه ودعم لتحسين جودة التعليم في كافة مراحله.

وباعتبار ما ورد سابقًا فإن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف دور التمكين المدرسي في تحسين مستوى الأداء التعليمي من خلال وجهة نظر المشرفين التربويين الذين يلعبون دورًا أساسيًا في دعم وتوجيه هذه المجالات الأربعة ومديري المدارس الذين يقومون بتوجيه الرؤية والأهداف التعليمية، ويضعون الاستراتيجيات لتحسين الأداء التعليمي وتوفير القيادة اللازمة لتحفيز المعلمين والطلاب نحو تحقيق التميز في المخرجات. ومن خلال تحليل آراء المشرفين ومدراء المدارس تسعى الدراسة إلى فهم مدى فعالية هذا النموذج في تعزيز جودة الإدارة، رفع مخرجات التعلم، تحسين العمليات التعليمية، وتوفير بيئة مدرسية محفزة تسهم في التطوير الشامل للمدارس.

الإحساس بالمشكلة

من خلال الخبرة العملية للباحث كمشرف تربوي يعمل ميدانيًا في بيئة المدارس، ظهرت العديد من التحديات التي تواجه مديري المدارس في تعزيز الأداء التعليمي، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها التعليم في المملكة العربية السعودية وتبني الوزارة لنماذج إشرافية جديدة ترتكز على التمكين. وقد لاحظ الباحث تفاوتًا واضحًا في قدرة المديرين على اتخاذ القرار، وتحفيز المعلمين، وتحسين مخرجات التعلم، مما يشير إلى وجود فجوة في توظيف التمكين المدرسي كأداة إدارية وتربوية فعّالة.

وقد أكدت عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة الغامدي (2018)، والسبيعي (2021)، والمحمودي (2022) أهمية التمكين المدرسي وأثره في تحسين الأداء والتحصيل الدراسي، إلا أن تلك الدراسات تباينت في تحديد أبعاد التمكين وأثره العملي، كما أن معظمها ركّز على وجهة نظر المعلمين أو الطلاب، دون إلقاء الضوء الكافي على رأي المشرفين التربويين ومديري المدارس معًا.

من هذا المنطلق، نشأت حاجة ماسة لتقصي واقع التمكين المدرسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، لفهم مدى تأثيره في تحسين الأداء التعليمي، وتقديم توصيات عملية تستند إلى الواقع المهني والبيئي للتعليم

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المدارس في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بتقديم مستوى أداء تعليمي متميز، مما يتطلب أساليب إدارية وتربوية مبتكرة. يُعد التمكين المدرسي من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تعزيز دور المدارس في تحسين مخرجات التعليم وزيادة كفاءة الأداء المدرسي، وذلك من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات وتوفير بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتطوير.

ورغم الجهود المبذولة لتطبيق أساليب التمكين في بعض المدارس، إلا أن تأثير هذه الاستراتيجيات على تحسين الأداء التعليمي لم يُدرس بشكل كافٍ، خصوصاً من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس؛ لذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في محاولة الكشف عن دور التمكين المدرسي في تحسين الأداء التعليمي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى فاعلية التمكين المدرسي في تحسين مستوى الأداء التعليمي لمدير المدرسة من وجهة نظر المشرف التربوي ومدير المدرسة؟

والذي ينبثق منه عدد من التساؤلات تتمثل في:

1. ما مدى تأثير التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية؟
2. ما مدى تأثير التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في إدارة عمليات التعليم والتعلم؟
3. ما العلاقة بين تطبيق التمكين المدرسي ومستوى التحصيل الدراسي للطلاب؟
4. ما مدى تأثير التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في إدارة البيئة المدرسية؟

فروض الدراسة

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية تُعزى إلى درجة تطبيق التمكين المدرسي.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس في مجال إدارة التعليم والتعلّم تُعزى إلى درجة تطبيق التمكين المدرسي.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التمكين المدرسي ومستوى التحصيل الدراسي للطّلاب.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس في إدارة البيئة المدرسية تُعزى إلى مستوى التمكين المدرسي.

الفرض الخامس: لا يوجد فروق دالة احصائيًا في وجهات النظر تُعزي لمُتغير الجنس حول تأثير التمكين المدرسي على الأداء التعليمي لمديري المدارس.

أهداف الدراسة

1. الكشف عن أثر التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية.
2. الكشف عن أثر التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في إدارة عمليات التعليم والتعلم.
3. التعرف على العلاقة بين تطبيق التمكين المدرسي ومستوى التحصيل الدراسي.
4. الكشف عن أثر التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس إدارة البيئة المدرسية.

أهمية الدراسة

يُعد التمكين المدرسي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية التي تهدف إلى منح مديري المدارس الصلاحيات والمرونة اللازمة لتحسين الأداء في مختلف المجالات التعليمية والإدارية. ويعتبر تحقيق التوازن بين الإدارة الفاعلة وتطوير التعليم والتعلم ضمن بيئة مدرسية ملائمة من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي. لذا فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها وفقًا لما يلي:

1. **الأهمية النظرية:** حيث تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول مفهوم التمكين المدرسي بوصفه أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في تطوير الأداء الإداري والتعليمي في المدارس والذي يُعد من أهم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية (2030). كما تسهم الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين تمكين المديرين وبين جودة التعليم والتحصيل الدراسي. هذا التوجه النظري يقدم إطارًا معرفيًا يسهم في فهم أعمق لدور التمكين المدرسي في تحسين البيئة المدرسية ونواتج التعلم.

2. **الأهمية التطبيقية:** وتبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال توفير معلومات مستندة إلى الواقع حول كيفية تأثير التمكين المدرسي على الأداء اليومي لمديري المدارس، خاصة في مجالات الإدارة المدرسية وإدارة عمليات التعليم والتعلم. وستوفر النتائج المستخلصة من هذه الدراسة توصيات عملية لصناع القرار والمشرفين التربويين لدعم تطبيق سياسات تمكين أكثر فعالية، مما ينعكس إيجابيًا على تحسين البيئة المدرسية والتحصيل الدراسي للطلاب والطالبات في مراحل التعليم العام.

مصطلحات الدراسة

1. **التمكين المدرسي:**

التعريف الاصطلاحي: عرفه الحبسية على أنه عملية ديناميكية مستمرة، ذات طبيعة متصلة ومستمرة ترتبط بعمليات منح الثقة والصلاحيات للعاملين، لمواكبة التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل. (الحبسية،26:2017).

التعريف اللغوي: التمكين في اللغة مأخوذ من الفعل "مكّن"، يقال: "مكنه من الشيء" أي جعله قادرًا عليه ومسيطرًا، ويُقال: "تمكّن" أي ثبت وتمّ له الأمر. (ابن منظور،36:2003).

التعريف الإجرائي: يُقصد بالتمكين المدرسي في هذه الدراسة: مدى ما يُمنح لمديري المدارس من صلاحيات واستقلالية وثقة، تمكّنهم من ممارسة دورهم القيادي والتعليمي والتربوي بفعالية، كما يظهر في استجابات عينة الدراسة (المشرفين والمديرين).

2. **الأداء التعليمي:**

التعريف الاصطلاحي: عرفه Jones and Brown على أنه قياس لمدى قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج تعلمية ملموسة وفعالة من خلال تحسين عمليات التعليم والتعلم والتقييم.(Jones and Brown,2018:22) .

التعريف اللغوي: لأداء لغةً هو مصدر "أدّى" ويعني القيام بالفعل أو تنفيذ العمل، يقال: "أدّى المهمة" أي أنجزها على الوجه المطلوب. (الفيومي،43:2007).

التعريف الإجرائي: يُقصد بالأداء التعليمي في هذه الدراسة: مدى نجاح مدير المدرسة في تنظيم، وتخطيط، ومتابعة، وتقويم العملية التعليمية داخل المدرسة، كما يظهر في استجابات المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم.

3. الأداء التربوي:

التعريف الاصطلاحي: عرفه الجبري على أنه مجمل الأنشطة والسلوكيات والقرارات التي يمارسها القائد التربوي (كمدير المدرسة) بهدف تحقيق الأهداف التربوية، وتنمية القيم والسلوكيات، وتحقيق النمو الشامل للطلاب.(الجبري،85:2015)

التعريف اللغوي: التربوي من مادة "رَبَا" وتعني النماء والزيادة، والتربية هي تنمية الشيء وتطويره تدريجيًا.(ابن فارس،379:1991)

التعريف الإجرائي: يُقصد بالأداء التربوي في هذه الدراسة: سلوكيات وممارسات مدير المدرسة المتعلقة بتعزيز البيئة التربوية، والقيم، والانضباط، والعلاقات التربوية، من منظور المشرفين التربويين والمديرين المشاركين في الدراسة.

الدراسات السابقة

أولًا: الدراسة العربية

في دراسة الغانم (2018)، بعنوان "التمكين المدرسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلاب" والتي هدفت لدراسة العلاقة بين التمكين المدرسي ومستويات التحصيل الدراسي للطلاب. وباتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق أداة الاستبانة على عينة تكونت من (300) طالبًا وطالبة من مدارس الثانوية العامة وكان من أهم نتائجه أنها بينت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين المدرسي وارتفاع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب. وعليه فقد أوصت بالعمل على زيادة التمكين المدرسي من خلال تفعيل دور الطلاب في العملية التعليمية وتحفيزهم على المشاركة في الأنشطة المدرسية.

في دراسة السليماني(2019)،بعنوان "أثر التمكين المدرسي على أداء المعلمين في مدارس التعليم العام"، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير التمكين المدرسي على أداء المعلمين في المدارس، وباتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق أداة الاستبانة على عينة تكونت من (250) معلمًا ومعلمةً من مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، أظهرت الدراسة أن التمكين المدرسي يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المعلمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وعليه فقد أوصت بضرورة توفير برامج تدريبية لتعزيز التمكين المدرسي، والتركيز على تشجيع المشاركة الفعّالة للمعلمين في اتخاذ القرارات.

في دراسة القحطاني (2020)، بعنوان "أثر التمكين المدرسي على الأداء الإداري في المدارس الثانوية"، والتي هدفت إلى دراسة تأثير التمكين المدرسي على أداء المديرين والإداريين في المدارس الثانوية. وباتباع المنهج الوصفي، وتطبيق أداة الاستبانة، على عينة تكونت من (150) من المديرين والمشرفين التربويين في المدارس الثانوية أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري له دور في تحسين كفاءة الأداء الإداري، وخاصة في

مجالات التخطيط والتنظيم. وأوصت بتعزيز ثقافة التمكين في المدارس وتقديم دعم أكبر للمديرين لتنمية مهاراتهم القيادية.

وفي دراسة السبيعي (2021)، بعنوان "دور التمكين المدرسي في تحسين البيئة المدرسية"، والتي هدفت إلى التعرف على دور التمكين المدرسي في تحسين البيئة المدرسية في المدارس الابتدائية. وباتباع المنهج الوصفي الميداني، وتطبيق أداة الاستبانة، على عينة تكونت من (200) معلمًا ومعلمةً، من المدارس الابتدائية في منطقة الرياض. توصلت الدراسة إلى أن التمكين يعزز من التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب ويحسن من مستوى البنية التحتية للمدارس. وقد انبثق عن هذه الدراسة عدد من التوصيات، والتي من أهمها توجيه الموارد نحو تمكين المعلمين وتطوير بيئة تعليمية تتناسب مع التوجهات الحديثة في التعليم.

وفي دراسة المحمدي(2022)، بعنوان "أثر التمكين المدرسي على تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية" ، والتي هدفت إلى قياس أثر التمكين المدرسي على جودة التعليم في المدارس الثانوية، وبتطبيق المنهج الكمي وباستخدام الاستبيانات، على عينة تكونت من (180) معلمًا ومعلمةً من المدارس الثانوية في محافظة جدة، توصلت الدراسة أن التمكين المدرسي يسهم في تحسين جودة التعليم من خلال تعزيز استقلالية المعلمين وتحفيز الابتكار في طرق التدريس، وعليه فقد أوصت بدعم سياسة التمكين في المدارس وتحفيز المعلمين على اتخاذ قرارات تربوية مستقلة تساهم في تحسين جودة التعليم.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

وفي دراسة D.Wilson(2018)، بعنوان "دور تمكين المدرسة في تطوير القيادة التعليمية"، والتي هدفت إلى تحليل دور التمكين المدرسي في تطوير القيادة التربوية وتعزيز إدارة المدارس، وبتطبيق المنهج النوعي باستخدام المقابلات المُهيكلة، على عينة تكونت من (20) مدير مدرسة من المدارس الثانوية في المملكة المتحدة، توصلت الدراسة إلى أن تمكين

الإداريين والمدرسين يساعد على تحسين اتخاذ القرارات وزيادة فعالية الإدارة، وفي ضوء ذلك أوصت بتشجيع قادة المدارس على تبني استراتيجيات تمكين المعلمين والمشاركة في صنع القرار.

في دراسة (M.Smith(2019، بعنوان "تمكين المدرسة والقيادة في تعزيز النتائج التعليمية"، والتي هدفت إلى دراسة أثر التمكين المدرسي على القيادة وتحسين نتائج التعليم في المدارس الثانوية، وبتطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبانات، على عينة تكونت من(200) معلمًا، و(500) طالبًا من المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى أن تمكين المعلمين ومدراء المدارس يرتبط ايجابيًا بزيادة مشاركة الطلاب وتحسين نتائجهم الأكاديمية، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بزيادة الصلاحيات المعطاة للمعلمين والإداريين لتعزيز التمكين المؤسسي وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.

وفي دراسة (L.Thompson(2020، بعنوان" التمكين في المدارس: أداة لتحسين البيئة المدرسية"، والتي هدفت إلى تقييم تأثير التمكين المدرسي على بيئة المدارس وتحسين علاقة الطلاب بالمعلمين، وبتطبيق المنهج التجريبي، وباستخدام المقابلات مع المعلمين، والاستبانات مع الطلاب على عينة تكونت من (150) معلمًا، و(300) طالبًا، من المدارس المتوسطة في كندا، توصلت الدراسة إلى أن التمكين المدرسي أدى إلى تحسين العلاقات بين الطلاب والمعلمين وزيادة التعاون بينهم، مما ينعكس أثره على مستوى التحصيل الدراسي، وعليه فقد أوصت بضرورة تعزيز الحوار المفتوح والتواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين لتطبيق استراتيجيات تمكين فعالة.

في دراسة (A.Garcia(2021، بعنوان" تمكين المعلم وأثره على تحصيل الطلاب"، والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين تمكين المعلمين وتحقيق إنجازات الطلاب في المدارس الابتدائية، وبتطبيق المنهج الكمي باستخدام تحليل البيانات الثانوية، وباستخدام

قاعدة بيانات نتائج الطلاب وتحليلات المعلمين، على عينة تكونت من (50) مدرسة ابتدائية في إسبانيا، أثبتت أن تمكين المعلمين ساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى تحصيل الطلاب الأكاديمي؛ لذا فقد أوصت بأهمية تصميم برامج تدريبية خاصة للمعلمين تركز على تنمية مهارات القيادة واتخاذ القرار لتعزيز التمكين.

وفي دراسة (C.Lee(2022، بعنوان استراتيجيات التمكين لتعزيز نتائج التعليم والتعلم "، والتي هدفت إلى تقييم استراتيجيات التمكين في تحسين التدريس ونتائج التعلم في المدارس الثانوية، وبتطبيق المنهج المختلط (كمي ونوعي)، واستخدام الاستبانات للمعلمين والمقابلات للطلاب، على عينة تكونت من (120) معلمًا، و (250) طالبًا، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات تمكين المعلمين أدى إلى تحسين استراتيجيات التدريس وزيادة تفاعل الطلاب في الفصول الدراسية، وعليه فقد أوصت بتعزيز التعاون بين المعلمين والإدارة لتطوير بيئة تعليمية محفزة وداعمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أ. أوجه الاتفاق والاختلاف

يتضح من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها فيما سبق وفي ضوء أهدافها وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، ما يلي:

أوجه الاتفاق: أنها اتفقت على أن التمكين المدرسي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء سواء كان على مستوى الطلاب من حيث تحصيلهم الدراسي، والمعلمين من حيث أداءهم التدريسي وتفاعلهم، أو الإدارة في جانب تحسين اتخاذ القرارات والكفاءة الإدارية، وأكدت على أهمية تمكين المعلمين في تعزيز نتائج الطلاب وتحسين جودة التدريس. وهذه النقطة تم تسليط الضوء عليها في دراسات الغانم (2018)، والمحمدي (2022)، ودراسات M. Smith (2019)، وA. Garcia (2021)، كما أوصت في

مجملها بضرورة تبني وتعزيز استراتيجيات التمكين سواء من خلال التدريب أو تقديم الصلاحيات أو تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

أوجه الاختلاف: تمثل الاختلاف بين هذه الدراسات في عدة نقاط هي:

- **المنهجية:** تختلف الدراسات من حيث المنهجيات المستخدمة. الدراسات العربية تميل إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات (مثل دراسة الغانم، السليماني، المحمدي)، بينما الدراسات الأجنبية استخدمت منهجيات متنوعة مثل المنهج النوعي (D. Wilson, 2018) أو المنهج المختلط (C. Lee, 2022).
- **العينة المستهدفة:** الدراسات العربية تركز بشكل أساسي على المدارس الثانوية (مثل دراسات الغانم والقحطاني والمحمدي)، في حين أن بعض الدراسات الأجنبية تستهدف المدارس المتوسطة (مثل L. Thompson, 2020) أو الابتدائية (مثل A. Garcia, 2021).
- **مجالات التمكين:** تركز الدراسات العربية أكثر على التمكين الإداري وتحسين الأداء التعليمي والبيئة المدرسية، بينما الدراسات الأجنبية تسلط الضوء على القيادة التربوية والابتكار في أساليب التدريس، بالإضافة إلى تأثير التمكين على التعاون بين الطلاب والمعلمين.

وفي ظل الاتفاقات بين الدراسات السابقة حول التأثير الإيجابي للتمكين المدرسي على مختلف الجوانب التعليمية والإدارية، يمكن أن تؤدي الدراسة الحالية دورًا هامًا وإضافة مميزة للمعرفة ولأصحاب القرار، تساعدهم في فهم أعمق لآليات التمكين وتقديم توصيات تستند إلى رؤية شاملة من المشرفين الذين يتابعون تنفيذ سياسات التمكين على أرض الواقع.

ب. مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسات السابقة تُشكل مرجعًا هامًا للباحثين لما تُحققه من جوانب إثرائية عديدة لهم في عرض المشكلة ومناقشة نتائجها وتطور أسئلتها وبناء أدوات الدراسات والاستنارة بتوصياتها، وعليه فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

1. إثراء الإطار النظري: يمكن للباحث الاستفادة من هذه الدراسات لتكوين إطار نظري شامل حول مفهوم التمكين المدرسي وأثره على مختلف جوانب العملية التعليمية، مما يساهم في تحسين فهم أبعاد هذا المفهوم وتطبيقاته في البيئات التعليمية المختلفة.

2. توجيه البحث العملي: تعطي هذه الدراسات أمثلة تطبيقية على تأثير التمكين في مختلف السياقات (إدارية، تعليمية، وتربوية)، مما يوفر للباحث إطارًا عمليًا لتصميم أدوات بحثية مناسبة مثل الاستبيانات والمقابلات لقياس التمكين وتأثيره على أداء المعلمين والطلاب.

3. توسيع دائرة المعرفة: من خلال مقارنة الدراسات العربية مع الأجنبية، يمكن للباحث توسيع رؤيته حول تطبيقات التمكين المدرسي في بيئات تعليمية مختلفة واستخدام استراتيجيات عالمية مثل التعاون بين الإدارة والمعلمين وتعزيز القيادة التربوية.

4. تحديد الفجوات البحثية: يمكن أن تساعد هذه الدراسات الباحث في تحديد الفجوات البحثية التي لم تغطَّ بعد، مثل كيفية تأثير التمكين على مراحل تعليمية معينة أو فئات محددة من المعلمين أو الطلاب، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية.

5. تحسين التوصيات العملية: توفر هذه الدراسات توصيات واضحة وعملية حول كيفية تعزيز التمكين المدرسي من خلال تقديم برامج تدريبية وتحفيز المعلمين والإداريين على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يمكن للباحث الإفادة منها في توصيات بحثه.

ت. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التمكين المدرسي بتركيزها على وجهة نظر المشرفين التربويين، وهو ما لم يكن محورًا أساسيًا في أغلب الدراسات السابقة التي ركزت بشكل رئيسي على آراء مدراء المدارس والمعلمين والطلاب. ويُعد إدراج وجهة نظر المشرفين التربويين في الدراسة الحالية إضافة جوهرية؛ فهم يمثلون حلقة وصل استراتيجية بين إدارات التعليم والمدارس، مما يمنحهم رؤية أوسع وأكثر شمولاً حول آليات تفعيل التمكين المدرسي وتأثيره على سير العملية التعليمية. هذا المنظور الفريد يُمكِّن الدراسة من تقديم توصيات دقيقة وفعّالة لتحسين برامج التمكين وتطوير السياسات التي تدعم التكامل بين المدارس وإدارات التعليم.

الأدب النظري

يُعد التمكين المدرسي من المفاهيم الحديثة في الإدارة التعليمية، ويشير إلى منح القادة التربويين – ولا سيما مديري المدارس – الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرار وتنفيذ المهام بكفاءة عالية، في بيئة عمل تتسم بالدعم، والثقة، وتوفير الموارد (الحبسية، 2017؛ Garcia, 2021).

وقد ارتبط مفهوم التمكين في المؤسسات التعليمية بقدرة المديرين على إحداث التغيير وتحسين الممارسات، وتطوير المعلمين، وخلق بيئة محفّزة على التعلم، بما يسهم في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة، ورفع كفاءة الإدارة المدرسية (Smith, 2019). كما يُنظر إلى التمكين باعتباره عاملًا محفزًا في بناء ثقافة المشاركة والمسؤولية، وتحقيق جودة المخرجات التعليمية (Thompson, 2020).

وفي السياق المدرسي، يتجلى التمكين من خلال مشاركة المديرين في صنع القرار، وتفويض الصلاحيات، وتشجيع المبادرات الذاتية، وتوفير الدعم المستمر للمعلمين والإداريين، بما يؤدي إلى تطوير العمليات التعليمية والتربوية (المنوري، 2014؛ المحمدي، 2022).

أما الأداء التعليمي والتربوي، فيتمثل في قدرة مدير المدرسة على قيادة عمليات التعليم والتعلم، ومتابعة تنفيذ الخطط التربوية، وتوفير بيئة تعليمية فاعلة، وتعزيز الانضباط والقيم التربوية (Jones & Brown, 2018). ويُقاس هذا الأداء من خلال مؤشرات تتعلق بالإدارة المدرسية، وإدارة التعليم، والتحصيل الدراسي، والبيئة المدرسية.

وفي ضوء ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الذي يحظى به مديرو المدارس، ومستوى أدائهم في الجوانب التعليمية والتربوية، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، وذلك في ظل التحولات الحديثة التي يشهدها النظام التعليمي السعودي، وتبني نماذج إشرافية جديدة تُعزز من استقلالية المدرسة وتحفز ثقافة التمكين

منهجية الدراسة

- **منهج الدراسة**

يُعد اختيار منهج الدراسة خطوةً بالغة الأهمية في أي بحث علمي، إذ يُسهم في تنظيم العمل البحثي وتأطيره من حيث جمع المعلومات وترتيبها وتحليلها. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعنى بدراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لعكس صورة شاملة حول تأثير التمكين المدرسي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري ومديرات المدارس. ويُسهم هذا النهج في تقديم توصيات مبنية على بيانات واقعية لتطوير برامج التمكين في المدارس.

- **حدود الدراسة**

أُجريت هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على الكشف عن دور التمكين المدرسي في تحسين مستوى الأداء التعليمي بالمدارس من وجهة نظر المشرف التربوي ومدير المدرسة.

ب. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (123) مشرفًا ومشرفة ومديرًا ومديرة بمكتب التعليم بالفضيلة بمحافظة جدة.

ت. **الحدود الزمانية:** طُبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (1446 ه)

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في المشرفين والمشرفات التربويين، ومدراء ومديرات المدارس بمكتب التعليم بالفضيلة في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية والذي بلغ عددهم وفق احصائيات المكتب (137) مشرفًا ومشرفة ومديرًا ومديرة للعام الدراسي (1446)، كما سيتم إيضاح تفاصيلها في اختيار العينة لاحقًا.
- **عينة الدراسة:** كون هذه الدراسة هدفت إلى الكشف عن دور التمكين المدرسي في تحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر المشرف التربوي ومدير المدرسة بالقطاعين بنين وبنات بمكتب التعليم بالفضيلة، فإن هذه الدراسة ركزت على حصر العينة في مشرفي ومشرفات المكتب ومديري ومديرات المدارس الواقعة ضمن نطاق المكتب والذين بلغ عددهم (123) وفق الجدول (1)، حيث تم استخراج العدد المناسب للعينة وفق معادلة ستيفين سامبثون؛ لضمان الحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

معادلة ستيفين سامبثون

جدول (1) توزيع عينة الدراسة

الصفة المهنية	الحجم الأصلي للعينة	حجم العينة وفق معادلة ستيفين سامبثون
مشرف تربوي	18	17
مشرفة تربوية	28	26
مدير مدرسة	35	32
مديرة مدرسة	56	48

- **أدوات الدراسة:**

بالاطلاع على الأدب النظري من دراسات علمية ومقالات ومراجع تربوية في مجال التمكين المدرسي وفي ضوء مجالات التمكين المدرسي تم تصميم أداة الدراسة في أربعة أبعاد هي: الإدارة المدرسية، التعليم والتعلم، التحصيل الدراسي، البيئة المدرسية، واندرج تحت كل بعد عدد من العبارات التي تسهم في قياس كل بعد، بحيث تكون قادرة على توضيح دور التمكين المدرسي في تحسين مستوى الأداء التعليمي للمدرسة في ظل النموذج الإشرافي الجديد الذي أقرته وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدراء المدارس بالقطاعين بنين وبنات، وللتحقق من صلاحية أداة الدراسة تم توزيع الأداة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية تكونت من (30) مشرفًا تربويًا خارج أطار عينة الدراسة المستهدفة، ثم تم جمع البيانات وحساب ثبات وصدق الأداة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كما سيتم توضيحه لاحقًا.

أ. وصف الأداة

تكونت الأداة في صورتها الأولية من (40) عبارة موزعة على الأربع المجالات:

- الإدارة المدرسية (10) عبارات، والتي أصبحت فيما بعد حساب الاتساق الداخلي (8) عبارات.
- التعليم والتعلم (10) عبارات، والتي أصبحت فيما بعد حساب الاتساق الداخلي (7) عبارات.
- التحصيل الدراسي (10) عبارات، والتي أظهرت اتساقًا داخليًا عاليًا وبقيت دون تعديل.
- البيئة المدرسية (10) عبارات، والتي أصبحت فيما بعد حساب الاتساق الداخلي (8) عبارات.

ب. حساب ثبات وصدق الأداة

أولًا: حساب ثبات الأداة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث معادلة الفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية التي تألفت من (30) مشرفًا تربويًا في تعليم منطقة مكة المكرمة، والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات للأداة.

الجدول (2): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	ثبات المحور
الإدارة المدرسية	10	0.920
التعليم والتعلم	10	0.937
نواتج التعلم	10	0.954
البيئة المدرسية	10	0.922
الثبات العام للاستبيان	40	0.977

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات العام لأبعاد أداة الدراسة مرتفع جدًا حيث بلغ (0.977) لأجمالي فقرات الاستبانة (40) عبارة، فيما تراوح ثبات الأبعاد بين (0.954) كحد أعلى، و (0.920) كحد أدنى، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد على (0.70) كحد أدنى للثبات.

ثانيًا: حساب صدق الاتساق الداخلي

قد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة والدرجة الكُلية للبعد الذي تنتمي إليه، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، والجداول رقم (**3,4,5,6**) توضح معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد، على النحو الآتي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية في بعد الإدارة المدرسية

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1. يُتيح التمكين المدرسي للمدرسة قدرًا أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الملائمة لها.	0.787**	0.000
2. يساعد التمكين المدرسي في تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية ورفع مستوى أدائها.	0.839**	0.000
3. يدعم التمكين المدرسي تبنّي أساليب إدارية جديدة ومبتكرة لتحسين إدارة العملية التعليمية	0.798**	0.000
4. يمكّن التمكين المدرسي من التصدي بفاعلية للتحديات المحلية التي تواجه المدرسة.	0.750**	0.000
5. يعزز التمكين المدرسي الشفافية في العمل.	0.758**	0.000
6. يُمكن التمكين المدرسي الإدارة المدرسية من تصميم رؤية واضحة تدعم تحسين الأداء	0.117	0.538
7. يساهم التمكين في تحقيق الأهداف المدرسية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.	0.876**	0.000
8. يُساعد التمكين المدرسي إدارة المدرسة في اتخاذ قرارات فعالة بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة	0.337	0.069
9. يُحفز التمكين المدرسي على تحسين بيئة العمل المدرسية.	0.883**	0.000
10. يُعزز التمكين المدرسي التعاون بين أعضاء الفريق المدرسي.		0.000

** correlation is significant at the 0.01 level (2-taitled)

من نتائج الجدول السابق رقم (3) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد والدرجة الكلية له دالة احصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.883)، فيما كان الحد الأدنى (0.750)، عدا العبارتين (6,8) واللتان كان اتساقهما ضعيفًا جدًا، وهذا أدى إلى استبعادهما من الاستبانة في صورتها النهائية المعروضة على عينة الدراسة.

وعليه فإن جميع العبارات عدا (6,8) متسقة داخليًا مع البعد الذي تنتمي إليه .بما يُثبت صدق الاتساق الداخلي لها.

جدول (4) معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية في بعد التعليم والتعلم

العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
11. يعزز التمكين المدرسي قدرة المعلمين على القيادة الفاعلة ضمن العملية التعليمية، مما يزيد من تأثيرهم الإيجابي في تحقيق أهداف التعلم.	0.900**	0.000
12. يُساعد التمكين المدرسي في توظيف استراتيجيات تدريس مبتكرة لتحسي الأداء التعليمي	0.317	0.088
13. يشجع التمكين المدرسي على رفع جودة التدريس من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين لتطبيق أساليب تعليمية متقدمة.	0.813**	0.000
14. يساعد التمكين المدرسي في تلبية احتياجات المتعلمين بشكل فعّال من خلال تطوير أساليب تعليمية تستجيب لمستوياتهم وقدراتهم المختلفة.	0.942**	0.000
15. يُعزز التمكين المدرسي دور الطالب في العملية التعليمية.	0.779**	0.000
16. يُسهم التمكين المدرسي في استخدام تكنولوجيا التعليم بشكل فعال	0.337	0.069
17. يُساعد التمكين المدرسي في توفير موارد تعليمية ملائمة ومتنوعة تدعم تحقيق أهداف التعلم.	0.337	0.069
18. يُسهم التمكين المدرسي في تحسين مهارات المعلمين.	0.925**	0.000
19. يساهم التمكين المدرسي في تعزيز التفاعل البنّاء بين المعلم والطالب، مما يعزز من جودة تجربة التعلم.	0.826**	0.000
20. يُساعد التمكين في تحقيق التعلم العميق.	0.793**	0.000

** correlation is significant at the 0.01 level (2-taitled)

من نتائج الجدول السابق رقم (4) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد والدرجة الكلية له دالة احصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.942)، فيما كان الحد الأدنى (0.779)، عدا العبارات (12,16,17) والتي كان اتساقها ضعيفًا جدًا، وهذا أدى إلى استبعادها من الاستبانة في صورتها النهائية المعروضة على عينة الدراسة.

وعليه فإن جميع العبارات عدا (12,16,17) متسقة داخليًا مع البعد الذي تنتمي إليه بما يُثبت صدق الاتساق الداخلي لها.

جدول (5) معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية في بعد التحصيل الدراسي

العبارة		معامل الارتباط	قيمة الدلالة
21.	يُمكن التمكين المدرسي المدرسة من قياس نواتج التعلم بفعالية.	0.861**	0.000
22.	يُساعد التمكين المدرسي في تحسين نتائج الاختبارات.	0.850**	0.000
23.	يُعزز التمكين المدرسي قدرة المدرسة على تقييم الأداء الأكاديمي.	0.888**	0.000
24.	يُسهم التمكين المدرسي في تحديد الإجراءات المناسبة لتحسين نواتج التعلم.	0.643**	0.000
25.	يُحفز التمكين المدرسي على تطوير مهارات الطلاب الأساسية.	0.931**	0.000
26.	يعزز التمكين المدرسي دور المدرسة في تحسين قدرات الطلاب.	0.940**	0.000
27.	يُساعد التمكين المدرسي في تحسين مستوى التحصيل العلمي.	0.931**	0.000
28.	يُسهم التمكين المدرسي في تعزيز التفكير النقدي لدى الطلاب.	0.867**	0.000
29.	يُحسن التمكين المدرسي من قدرة المدرسة على متابعة تطور الطلاب.	0.820**	0.000
30.	يُعزز التمكين المدرسي قدرة المدرسة على تنفيذ خطط تحسين التعليم.	0.659**	0.000

** correlation is significant at the 0.01 level (2-taitled)

من نتائج الجدول السابق رقم (5) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد والدرجة الكلية له دالة احصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.940)، فيما كان الحد الأدنى (0.643).

وعليه فإن جميع العبارات متسقة داخليًا مع البعد الذي تنتمي إليه بما يُثبت صدق الاتساق الداخلي لها.

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية في بعد البيئة المدرسية

العبارة		معامل الارتباط	قيمة الدلالة
31.	يُسهم التمكين المدرسي في توفير بيئة تعليمية آمنة.	0.721**	0.000
32.	يُساعد التمكين المدرسي في تفعيل السياسات والإجراءات التي تُعزز	0.317	0.088

الانضباط والسلوك الإيجابي.		
33. يُحفز التمكين المدرسي على تحسين البنية التحتية للمدرسة.	**0.780****	**0.000**
34. يُشجع التمكين المدرسي المدرسة على المشاركة الفعالة في الأنشطة اللامنهجية.	**0.856****	**0.000**
35. يُسهم التمكين المدرسي بناء شراكة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي لتحسين البيئة المدرسية	**0.337**	**0.069**
36. يُساعد التمكين المدرسي في خلق بيئة تعليمية محفزة.	**0.862****	**0.000**
37. يُعزز التمكين المدرسي دور الإدارة المدرسية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب.	**0.788****	**0.000**
38. يُحفز التمكين المدرسي على تعزيز الشعور بالانتماء للمدرسة.	**0.799****	**0.000**
39. يُشجع التمكين المدرسي المدرسة على تطبيق معايير الصحة والسلامة	**0.796****	**0.000**
40. يُشجع التمكين المدرسي المدرسة لإتاحة فرصًا لتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية.	**0.895****	**0.000**

** correlation is significant at the 0.01 level (2-taitled)

من نتائج الجدول السابق رقم (6) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد والدرجة الكلية له دالة احصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) حيث كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.895)، فيما كان الحد الأدنى (0.721). عدا العبارتين (32,35) واللتان كان اتساقهما ضعيفًا جدًا، وهذا أدى إلى استبعادهما من الاستبانة في صورتها النهائية المعروضة على عينة الدراسة.

وعليه فإن جميع العبارات عدا العبارتين (32,35) متسقة داخليًا مع البعد الذي تنتمي إليه بما يُثبت صدق الاتساق الداخلي لها.

واستنادًا إلى النتائج المستعرضة في الجداول السابقة المتعلقة بثبات الأداة وصدق الاتساق الداخلي، يظهر بوضوح أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصدق الاتساق الداخلي لجميع العبارات المدرجة. عدا العبارات التي تم بيانها سابقًا والتي تم استبعادها عند تطبيق الأداة على عينة الدراسة. علمًا أنها لم تؤثر سلبًا على هذه النتائج، مما يعزز من ثقتنا في الاعتماد على هذه الأداة لتطبيقات ميدانية مستقبلية.

- **خطوات إجراء الدراسة**

1. الدراسة الاستطلاعية

هدفت إلى التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة(الاستبانة) التي صممها الباحث، وقد تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مشرفًا تربويًا في منطقة مكة المكرمة: العاصمة المقدسة، جدة، القنفذة، وتم حساب ثبات وصدق الأداة بعد جمع البيانات عبر رابط الكتروني تم نشره بين أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم احتساب الثبات بمعامل الفا كرو نباخ والذي بلغ (0.977)، وهو بذلك ثبات مرتفع جدًا، في حين تم حساب الصدق عن طريق الاتساق الداخلي والذي أظهر أن جميع العبارات متسقة داخليًا مع أبعادها عدا (6,8,12,16,17,32,35)، والتي كان استقاها الداخلي ضعيفًا كما هو موضح بالجداول(2,3,4,5) أعلاه.

2. جمع البيانات وتحليلها

للتحقق من فروض الدراسة تم تصميم استبانة الكترونية عبر برنامج Google driveلأداة الدراسة بعد التحقق من ثباتها وصدقها واستبعاد الفقرات ضعيفة الاتساق، ونشر رابط الأداة في مجتمع العينة المستهدفة المشرفون والمشرفات التربويون بمكتب التعليم بالفضيلة في محافظة جدة، ومدراء ومديرات المدارس التابعة للمكتب، واستخراج البيانات بتحويلها لملف EXEL ، ثم نقلها للبرنامج الاحصائي SPSS بعد ترميزها، وقد تم اختبار الفروض عن طريق:

- **اختبار كروسكال–واليس (Kruskal–Wallis Test)**: يُستخدم لتحليل الفروق بين مجموعات متعددة غير مرتبطة عندما لا تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

- **اختبار مان–ويتني (Mann–Whitney U Test)**: يُستخدم لمقارنة مجموعتين مستقلتين للتحقق من وجود فروق بينهما في حال كانت البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً.

حيث اتضح أن البيانات لا تحقق شرط التوزيع الطبيعي، وهذان الاختباران هما من الاختبارات غير البارامترية (Non–Parametric Tests)، التي تستخدم بشكل شائع في التحليل الإحصائي للبيانات غير الموزعة طبيعياً.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرض الأول: والذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية تُعزى إلى درجة تطبيق التمكين المدرسي".

للتحقق من صحة الفرض الأول واختبار مدى دلالته إحصائيًا، تم استخدام اختبار كروسكال–واليس، بهدف تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المستقلة من حيث ترتيب القيم، وذلك نظرًا لعدم توافر افتراضات التوزيع الطبيعي للبيانات كما تم بيانه سابقًا، وقد ظهرت النتيجة كما هو مبين في الجدول(7) التالي:

جدول (7): اختبار كروسكال–واليس للفرض الأول "الإدارة المدرسية"

حجم العينة(N)	المتوسط Mean	الانحراف المعياري(Std.D)	كا^2 Chi–S	الدلالة Sig
123	13.5	3	7.948	0.047

أظهر اختبار كروسكال–واليس أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، حيث بلغ (0.047) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية، وفق وجهة نظر المجموعات، وللتعرف على اتجاه الفروق بين المجموعات المستقلة تم التحقق من ذلك بواسطة استخراج الرتب المتوسطة (Mean Rank) والتي ظهرت نتائجها، كما هو مُبين في الجدول (8) التالي:

جدول(8) الرتب المتوسطة في مجال الإدارة المدرسية

الصفة الوظيفية	حجم العينة	الرتبة المتوسطة
مشرف تربوي	17	59.32
مشرفة تربوية	26	27.35
مدير مدرسة	32	**77.06**
مديرة مدرسة	48	55.43

وبالنظر للجدول (8) السابق نجد أن الرتب المتوسطة تُشير إلى أن فئة مديري المدارس حققت أعلى رتبة متوسطة (77.06)، مما يعكس تقييماً أعلى لأداء مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية مقارنة بالفئات الأخرى. وهذا يتفق مع دراسة القحطاني(2020)، ودراسة D.Wilson(2018).ويعزز ذلك فرضية الدراسة بأن التمكين المدرسي له تأثير إيجابي على أداء مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية، وذلك بناءً على الفروق الإحصائية الدالة بين الفئات.

الاستنتاج:

بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرض الأول جزئياً، حيث تُشير الدلالة الإحصائية إلى أن التمكين المدرسي يؤثر إيجابياً على أداء مديري المدارس، مع وجود فروق إحصائية دالة بين الفئات الأربع المدروسة.

الفرض الثاني: والذي ينُص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس في مجال إدارة التعليم والتعلّم تُعزى إلى درجة تطبيق التمكين المدرسي".

للتحقق من صحة الفرض الثاني واختبار مدى دلالته إحصائيًا، تم اتباع نفس خطوات دراسة الفرض الأول، وظهرت النتيجة لاختبار كروسكال- واليس كما هو مُبين في الجدول (9) التالي:

جدول (9): اختبار كروسكال-واليس للفرض الثاني "التعليم والتعلم"

حجم العينة(N)	المتوسط Mean	الانحراف المعياري(Std.D)	كا^2 Chi-S	الدلالة Sig
123	26.146	3	18.63	0.000

أظهر اختبار كروسكال-واليس أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، حيث بلغ (0.000) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في مجال عمليات التعليم والتعلم، وفق وجهة نظر المجموعات، وللتعرف على اتجاه الفروق بين المجموعات المستقلة تم التحقق من ذلك بواسطة استخراج الرتب المتوسطة (Mean Rank) والتي ظهرت نتائجها، كما هو مُبين في الجدول (10) التالي:

جدول (10) الرتب المتوسطة في مجال التعليم والتعلم

الصفة الوظيفية	حجم العينة	الرتبة المتوسطة
مشرف تربوي	17	58.85
مشرفة تربوية	26	37.271
مدير مدرسة	32	**75.38**
مديرة مدرسة	48	67.35

وبالنظر للجدول (10) السابق نجد أن الرتب المتوسطة تُشير إلى أن فئة مديري المدارس حققت أعلى رتبة متوسطة (75.38)، مما يعكس تقييماً أعلى لأداء مديري المدارس في مجال عمليات التعليم والتعلم مقارنة بالفئات الأخرى. و وهذا يتفق مع دراسة المحمدي (2022)، ودراسة C.Lee(2022).ويعزز ذلك فرضية الدراسة بأن التمكين المدرسي له تأثير إيجابي على أداء مديري المدارس في مجال عمليات التعليم والتعلم، وذلك بناءً على الفروق الإحصائية الدالة بين الفئات.

الاستنتاج:

في ضوء هذه النتائج، يمكن قبول الفرض الثاني، حيث تُشير الدلالة الإحصائية إلى أن التمكين المدرسي يؤثر إيجابياً على أداء مديري المدارس في مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم، مع وجود فروق دالة إحصائياً بين الفئات الأربعة.

الفرض الثالث: الذي ينص على "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التمكين المدرسي ومستوى التحصيل الدراسي للطّلاب".

للتحقق من صحة الفرض الثالث واختبار مدى دلالته إحصائيًا، تم اتباع نفس خطوات دراسة الفرض الأول، وظهرت النتيجة لاختبار كروسكال- واليس كما هو مُبين في الجدول (11) التالي:

جدول (11): اختبار كروسكال-واليس للفرض الثالث "التحصيل الدراسي"

حجم العينة(N)	المتوسط Mean	الانحراف المعياري(Std.D)	كا^2 Chi-S	الدلالة Sig
123	37.57	3	1.049	0.789

أظهر اختبار كروسكال-واليس أن مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، حيث بلغ (0.789)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة فيما يتعلق بالعلاقة بين تطبيق التمكين المدرسي ومستوى التحصيل الدراسي، وباستخراج الرتب المتوسطة لأفراد العينة لوحظ وكما هو مُبين في الجدول (12) اختلاف بسيط بين الفئات، حيث سجلت فئة مديري المدارس أعلى رتبة متوسطة (64.92)، تليها مديرات المدارس (63.77). ومع ذلك، نظرًا لأن مستوى الدلالة لم يصل إلى المستوى المطلوب (أكبر من 0.05)، فإن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية، ولا يمكن اعتبارها دليلًا على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق التمكين المدرسي ومستوى التحصيل الدراسي، وبهذه النتيجة نجدا أنها تختلف مع دراسة الغانم (2018)، ودراسة M.Smith(2019)، ودراسة L.Thompson(2020)، ودراسة A.Garcia(2021)

، الذين أشاروا لوجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين التمكين المدرسي ومستوى التحصيل الدراسي.

جدول (12) الرتب المتوسطة في مجال التحصيل الدراسي

الصفة الوظيفية	حجم العينة	الرتبة المتوسطة
مشرف تربوي	17	60,18
مشرفة تربوية	26	56.33
مدير مدرسة	32	**64.92**
مديرة مدرسة	48	63.77

الاستنتاج:

بناءً على هذه النتائج، لا يمكن قبول الفرض الثالث؛ حيث تُشير النتائج إلى أن التطبيق الحالي للتمكين المدرسي لا يرتبط إحصائياً بتحسين مستوى التحصيل الدراسي وفقاً للبيانات المتاحة، وذلك لعدم وجود دلالة إحصائية تدعم وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين.

الفرض الرابع: الذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس في إدارة البيئة المدرسية تُعزى إلى مستوى التمكين المدرسي".

للتحقق من صحة الفرض الرابع واختبار مدى دلالته إحصائيًا، تم اتباع نفس خطوات دراسة الفرض الأول، وظهرت النتيجة لاختبار كروسكال- واليس كما هو مُبين في الجدول (13) التالي:

جدول (13): اختبار كروسكال-واليس للفرض الرابع "البيئة المدرسية"

حجم العينة(N)	المتوسط Mean	الانحراف المعياري(Std.D)	كا^2 Chi-S	الدلالة Sig

123	30.72	3	5.819	0.121

أظهر اختبار كروسكال-واليس أن مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، حيث بلغ (0.121)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة فيما يتعلق بالعلاقة بين تطبيق التمكين المدرسي وادارة البيئة المدرسية، وباستخراج الرتب المتوسطة لأفراد العينة لوحظ وكما هو مُبين في الجدول (14) اختلاف بين الفئات، حيث تشير الرتب المتوسطة إلى أن فئة المشرفات التربويات سجلت أعلى رتبة متوسطة (76.58)، تليها مديرو المدارس (60.48). ومع ذلك، وبما أن مستوى الدلالة لم يصل إلى الحد المطلوب أكبر من (0.05) ، فإن هذه الفروق بين الرتب ليست ذات دلالة إحصائية، ولا تدعم وجود تأثير إيجابي واضح للتمكين المدرسي على أداء الفئات المختلفة في مجال إدارة البيئة المدرسية، وهي بهذه النتيجة تختلف مع دراسة السبيعي(2021).

جدول (14) الرتب المتوسطة في مجال "التحصيل الدراسي"

الصفة الوظيفية	حجم العينة	الرتبة المتوسطة
مشرف تربوي	17	57.50
مشرفة تربوية	26	**76.58**
مدير مدرسة	32	60.48
مديرة مدرسة	48	56.71

الاستنتاج:

في ضوء هذه النتائج، لا يمكن قبول الفرض الرابع؛ حيث تُشير النتائج إلى أن التأثير الإيجابي للتمكين المدرسي على أداء مديري المدارس في مجال إدارة البيئة المدرسية غير مثبت إحصائياً، نظراً لعدم وجود فروق دالة بين الفئات المختلفة.

الفرض الخامس: والذي ينص على" لا يوجد فروق دالة احصائيًا في وجهات النظر تُعزي لمُتغير الجنس حول تأثير التمكين المدرسي على الأداء التعليمي لمديري المدارس".

للتحقق من صحة الفرض الخامس واختبار مدى دلالته إحصائيًا، تم استخدام اختبار مان- ويتني (Mann-Whitney U Test) للتحقق من وجود فروق بين قطاعي البنين والبنات فيما يتعلق بوجهات النظر حول تأثير التمكين المدرسي على الأداء التعليمي لمدير المدرسة. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول(15) التالي:جدول(15) اختبار مان – ويتني للفرق بين القطاعين حول تأثير التمكين المدرسي على الأداء التعليمي

المجال	القطاع	الرتبة المتوسطة	قيمة U	قيمة الدلالة
الادارة المدرسية	بنين	70.91	1370.500	0.024
	بنات	56.10		
التعليم والتعلم	بنين	69.64	1430.500	0.051
	بنات	56.94		
التحصيل الدراسي	بنين	63.28	1750.500	0.745
	بنات	61.16		
البيئة المدرسية	بنين	59.45	1688.00	0.515
	بنات	63.69		

أظهر اختبار مان- ويتني (Mann-Whitney U Test)، كما هو موضح في الجدول(15) وجود تباين في الرتب المتوسطة بين الجنسين في جميع المجالات، وبالنظر إلى مستوى الدلالة نجد أنه ظهر في مجال الإدارة المدرسية أقل من (0.05)، حيث بلغ (0.024)، مما يشير إلى وجود اختلافات في وجهات النظر حول تأثير التمكين المدرسي في مجال الإدارة تُعزى للجنس، في حين أن مجالات التعليم والتعلم، التحصيل الدراسي، البيئة المدرسية، ظهر مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05)، حيث بلغت على التوالي:(0.051)، (0.745)،(0.515)، وفي ذلك إشارة إلى عدم

وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في وجهات النظر حول تأثير التمكين المدرسي في هذه المجالات الثلاث.

الاستنتاج:

بناءً على النتائج الإحصائية، يمكن قبول الفرض الخامس جزئيًا، حيث تُظهر النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات النظر تُعزى لمتغير الجنس حول تأثير التمكين المدرسي على الأداء التعليمي لمدير المدرسة في مجالات التعليم والتعلم، التحصيل الدراسي، والبيئة المدرسية. ومع ذلك، تظهر فروق دالة إحصائياً في مجال الإدارة فقط، مما يشير إلى وجود اختلاف في وجهات النظر بين الذكور والإناث في هذا المجال تحديدًا.

3. التعليق على النتائج

- تفسير النتائج: بالاطلاع على الأدب التربوي في مجال التمكين المدرسي وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية والربط بينهما يمكن تفسير النتائج كما يلي:

أ- **العلاقة بين التمكين المدرسي وأداء الإدارة المدرسية:** تتفق النتائج مع الأدبيات العلمية التي تشير إلى أن التمكين يعزز القدرات الإدارية لمديري المدارس، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل وإدارة الموارد بكفاءة.

ب- **العلاقة بين التمكين المدرسي وإدارة عمليات التعليم والتعلم:** يشير التأثير الإيجابي في هذا المجال إلى أن التمكين يساهم في تحسين قدرة المديرين على إدارة عمليات التعليم والتعلم.

ت- **العلاقة بين التمكين المدرسي والتحصيل الدراسي:** عدم وجود علاقة إحصائية بين التمكين والتحصيل الدراسي قد يرجع إلى عوامل أخرى غير الإدارة، مثل تأثير المدرسين المباشر أو تباين مستوى الطلاب أو الظروف الاقتصادية والاجتماعية لهم، مما يشير إلى محدودية تأثير التمكين المدرسي على التحصيل الدراسي.

ث- **العلاقة بين التمكين المدرسي وإدارة البيئة المدرسية:** غياب التأثير الإيجابي هنا يمكن تفسيره بوجود تحديات بيئية ثابتة قد لا تؤثر قرارات التمكين عليها بشكل مباشر، مثل الموارد أو الضوابط التنظيمية.

ج- **تأثير متغير الجنس:** أظهرت النتائج وجود فروق دالة بين الذكور والإناث في مجال الإدارة فقط، وقد يعود ذلك للاختلافات في الخبرة أو الثقافة المهنية.

وفي ضوء ذلك نجد أن هذه الدراسة تدعم إلى حد كبير تأثير التمكين المدرسي على الأداء التعليمي لمديري المدارس في مجالات الإدارة والتعليم والتعلم، بينما لم يُثبت تأثيره على التحصيل الدراسي وإدارة البيئة المدرسية، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات لاستكشاف العوامل التي تؤثر على هذه المجالات.

- مناقشة نقاط القوة والضعف: ونود في هذا الصدد بيان نقاط القوة والضعف في هذه الدراسة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- **نقاط القوة:** اعتمدت الدراسة على اختبارات إحصائية موثوقة مثل كروسكال-واليس ومان-ويتني، مما يعزز من دقة النتائج.

ب- **نقاط الضعف:** تقتصر الدراسة على عينة من المدارس في منطقة جغرافية محددة تمثلت في مكتب التعليم بالفضيلة والذي يُعد واحدًا من (8) مكاتب في محافظة جدة، مما قد يحد من تعميم النتائج على مستوى أوسع. كذلك، لم تتناول الدراسة تأثير بعض المتغيرات المتداخلة مثل مستوى التحفيز الذاتي للمديرين أو دعم المعلمين.

- **التوصيات**

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وإلى جانب ما تم الاطلاع عليه من نتائج وتوصيات الدراسات التربوية في مجال التمكين المدرسي ودوره في تحسين الأداء التعليمي لمديري المدارس، ومن منطلق أهداف الدراسة الحالية، يُمكن أن نستعرض عددًا من التوصيات التي قد تُسهم في تحسين الأداء الإشرافي والإداري للنهوض بمستوى التمكين

المدرسي ليواكب التوجيهات الحديثة للإشراف التربوي ويُحقق أثرًا فعالًا ودورًا جوهريًا على مستوى التطبيق، وعليه يُمكن إجمال التوصيات فيما يلي:

1. **إعداد برامج تدريبية مكثفة:** تعزيز قدرات المشرفين التربويين على توظيف نموذج التمكين المدرسي، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية نوعية تركز على مهارات القيادة التشاركية والإدارة الفعالة للموارد التعليمية.
2. **تطوير معايير أداء محددة:** صياغة معايير واضحة لأداء المشرفين في ضوء نموذج التمكين المدرسي، بحيث تكون هذه المعايير أداة لتقييم وتطوير الأداء بما يعزز من تفعيل التمكين في البيئة المدرسية.
3. **تشجيع المبادرات الذاتية:** دعم المشرفين التربويين لابتكار مبادرات تعليمية تتماشى مع احتياجات المدارس، مما يسهم في تحسين بيئة التعلم ويشجع على بناء ثقافة تعليمية داعمة للتطوير المهني.
4. **إنشاء قنوات اتصال فعالة:** بناء شبكة اتصال مباشرة بين المشرفين التربويين ومديري المدارس لتبادل الأفكار والخبرات، ومتابعة تطبيق استراتيجيات التمكين وتجاوز التحديات التي قد تواجهها.
5. **تفعيل التواصل الفعّال بين المشرفين والمعلمين لتحقيق الأهداف التعليمية:** تعزيز التواصل المستمر بين المشرفين التربويين والمعلمين لضمان توفير الدعم اللازم والإرشاد المستمر لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.
6. **تقبل تغيير الثقافة التنظيمية في الإدارة:** تقليل التمسك بالمركزية وتحفيز المديرين على تبني استراتيجية دمج الوظائف لتقليل التكلفة، والتحول للتركيز على العمليات الإدارية بإنشاء فرق عمل تتكامل مع الوظائف الأساسية لتحسين الكفاءة وتحقيق أهداف المدرسة بفعالية أكبر.

7. **تخصيص موارد إضافية للمدارس:** توفير الموارد الضرورية (بشرية وتقنية ومالية) لدعم عملية التمكين، مما يتيح للمشرفين والمديرين تنفيذ استراتيجيات التمكين بفعالية أكبر داخل المدارس.
8. **تعزيز البحث والتطوير في الإشراف التربوي:** تشجيع إجراء الدراسات والبحوث التي تستهدف تقييم وتطوير دور المشرف التربوي في ضوء نموذج التمكين المدرسي؛ وذلك من خلال إنشاء شراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية لإجراء أبحاث تطبيقية، وتنظيم مؤتمرات وندوات علمية تناقش التحديات والفرص في تطبيق التمكين المدرسي، مما يسهم في تحسين الممارسات الإشرافية وتطوير استراتيجيات مبتكرة لدعم الأداء التعليمي في المدارس

- **المقترحات**

استمرارًا للجهود المبذولة في الدراسات العلمية التربوية المعنية بالتمكين المدرسي ودوره في تحسين الأداء التعليمي لمديري المدرسي وتفعيل دور الاشراف التربوي في تمكين المدرسة، فإن الدراسة الحالية تقترح الموضوعات التالية:

1. **دراسة تأثير التمكين المدرسي على الأداء الأكاديمي للطلاب:** تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ التمكين المدرسي ومستويات التحصيل الدراسي لدى الطلاب في مراحل تعليمية مختلفة، مع التركيز على دور الإدارة المدرسية في هذا السياق.
2. **تحليل الفروق بين الجنسين في الاستجابة لمبادرات التمكين المدرسي:** دراسة مدى تأثير التمكين المدرسي على الأداء الإداري والتعليمي للمديرين والمشرفين بناءً على متغير الجنس، واستكشاف عوامل القوة والضعف المختلفة.
3. **دور التمكين المدرسي في تعزيز القيادة التربوية الفعالة:** بحث كيفية تعزيز مهارات القيادة لدى مديري المدارس من خلال التمكين المدرسي، وتأثير ذلك على تطوير بيئة تعليمية داعمة للابتكار والتحفيز.

4. **فعالية التمكين المدرسي في تحسين البيئة المدرسية:** دراسة أثر التمكين على تطوير وتحسين البيئة المدرسية من الناحية التعليمية والتنظيمية، مع التركيز على التحديات التي قد تواجه تطبيق التمكين وأفضل السبل للتغلب عليها.

المراجع

- ابن فارس، أبي الحسين أحمد.(1991).**مقياس اللغة**.ج2.ص379. دار الفكر.بيروت
- ابن منظور.(2003).**لسان العرب**.ج13.ص36.دار صادر.بيروت.
- الحبسية،رضية.(2017).**التمكين الإداري للقيادات الإدارية**.دار الوضاح للنشر.عمان. الأردن
- الروقي،مطلق بن مقعد.(2016).التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**.المجلد(5).العدد(8).2016
- السبيعي، هناء بنت أحمد. (2021). دور التمكين المدرسي في تحسين البيئة المدرسية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**. 45(1). 110 - 135.
- السليماني، عبد الله بن محمد. (2019). أثر التمكين المدرسي على أداء المعلمين في مدارس التعليم العام. **مجلة العلوم التربوية**.35(2)، 100 - 125.
- الغانم، محمد بن عبد العزيز. (2018). التمكين المدرسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلاب. **مجلة البحوث التربوية**. 36(4)، 75 – 100،
- الفيومي،أحمد محمد.(2007).**المصباح المنير**.المكتبة العصرية.بيروت
- فاطمة بنت سالم. (2022). أثر التمكين المدرسي على تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية. **مجلة التعليم والتطوير**. 50(2). 55 - 80
- القحطاني، ناصر بن عبد الرحمن. (2020). أثر التمكين المدرسي على الأداء الإداري في المدارس الثانوية. **مجلة التربية والتعليم**. 42(3). 65 - 90.
- المنوري، أحمد عبدالعزيز.(2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية شمال سلطنة عمان.**مجلة المنارة**.المجلد(2). العدد(8).2014.

- Garcia, A. (2021). Teacher Empowerment and its Impact on Student Achievement. **International Journal of Educational Research**, 98, 245-257.
- Jones, T, & Brown, K. (2018). **Educational Performance: Strategies for Enhancing Learning Outcomes**. Routledge.
- Lee, C. (2022). Empowerment Strategies for Enhancing Teaching and Learning Outcomes. **Educational Review**, 74(6), 735-749.
- Smith, M. (2019). School Empowerment and Leadership in Enhancing Educational Outcomes. **Journal of Educational Administration**, 57(4), 501-516.
- Thompson, L. (2020). Empowerment in Schools: A Tool for Improving the School Environment**. Educational Leadership**, 68(5), 320-334.
- Wilson, D. (2018). The Role of School Empowerment in Educational Leadership Development**. Journal of School Leadership**, 29(3), 287-305.