

The Stage of Teachers' and School Principals' Adoption of the Educational Supervision Project in Light of School Empowerment According to the Concerns-Based Adoption Model (CBAM)

Abdulrahman bin Mutlaq Al-Qa'yani

Curriculum and Teaching Methods, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

student.ksu.edu.sa@443105871

Prof. Dr. Rashid Hussain Alabdulkareem

Professor of curriculum and instruction at King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

rkareem@ksu.edu.sa

مرحلة تبني المعلمين ومديري المدارس لمشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج التبني القائم على القلق (CBAM)

أ. عبد الرحمن بن مطلق القعياني

المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

student.ksu.edu.sa@443105871

أ.د. راشد بن حسين العبد الكريم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

rkareem@ksu.edu.sa

Received: 12 -10- 2025

Accepted: 24- 10- 2025

تاريخ الاستلام: 12- 10- 2025 تاريخ القبول: 24- 10- 2025

DOI: <https://doi.org/10.48185/sjhss.v1i4.1855>

ISSN (online): 3080-1648

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى استقصاء مرحلة تبني المعلمين ومديري المدارس لمشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة من خلال تحديد مرحلة القلق التي يمر بها كل من المعلمين ومديري المدارس وفق نموذج التبني القائم على القلق (CBAM). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة استبانة مراحل القلق (SoCQ) على عينة مكونة من (120) مشاركاً من محافظة المجمعة، منهم (100) معلم و(20) مدير مدرسة، أظهرت النتائج أن مرحلة القلق السائدة لدى كل من المعلمين ومديري المدارس هي مرحلة (0) "عدم الاهتمام"، وهو ما يدل على أن الوعي بالمشروع ما يزال محدوداً وأن التفاعل معه لم يبدأ فعلياً في البيئة المدرسية، يوصي البحث بضرورة تكثيف البرامج التوعوية والتدريبية التي تعرف المعلمين ومديري المدارس بمفهوم الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، وتعزيز الشراكة بين المستويات الإشرافية والقيادات المدرسية، لرفع مستوى التبني وتقليل القلق المصاحب للتغيير.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، تمكين المدرسة، نموذج القلق (CBAM)، المعلمون، مديرو المدارس.

Abstract

This study aims to investigate the stage of teachers' and school principals' adoption of the Educational Supervision Project in light of school empowerment by identifying their levels of concern according to the Concerns-Based Adoption Model (CBAM). The descriptive analytical approach was used, and the Stages of Concern Questionnaire (SoCQ) was applied to a sample of 120 participants from Al-Majma'ah Governorate (100 teachers and 20 school principals). The results revealed that the prevailing stage of concern for both teachers and principals was Stage 0 "Awareness", indicating that awareness of the project remains limited and that actual engagement has not yet begun. No statistically significant differences were found between the two groups, suggesting that project adoption is still in its early stages. The study recommends intensifying awareness and training programs to familiarize teachers and principals with the concept of educational supervision under school empowerment and to enhance collaboration between supervisory and leadership levels to increase adoption and reduce concern toward change.

Keywords: Educational supervision, school empowerment, CBAM, teachers, school principals.

للاقتباس: القعياني، عبد الرحمن بن مطلق. العبد الكريم، راشد بن حسين. (2025). مرحلة تبني المعلمين ومديري المدارس لمشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج التبني القائم على القلق (CBAM)، مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 1، ع (4): 1- 19

Cite this article as: Al-Qa'yani, Abdulrahman bin Mutlaq, Alabdulkareem, Rashid Hussain. (2025). The Stage of Teachers' and School Principals' Adoption of the Educational Supervision Project in Light of School Empowerment According to the Concerns-Based Adoption Model (CBAM). Saba Journal of Humanities and Social Sciences, Volume 1, Issue (4), Pages:1- 19

المقدمة:

تسعى الأنظمة التعليمية الحديثة في مختلف دول العالم إلى تحسين جودة التعليم من خلال تطوير الممارسات التدريسية والإشرافية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء التعليمي، وتحقيق مخرجات تعلم متميزة، ويعد الإشراف التربوي أحد أبرز الأدوار الجوهرية المرتبطة بتجويد العملية التعليمية وتحسين الأداء التعليمي وهو مجموعة من الخدمات والعمليات الإدارية والتربوية التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني؛ مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم (العبد الكريم، 2012؛ حماد ووحيد، 2022)، ويركز على تطوير المعلمين مهنيًا، وتمكينهم من تطبيق استراتيجيات تدريس فعالة، تسهم في تحقيق أهداف المناهج وتجويد نواتج التعلم (Amiruddin, 2021).

وقد شهد الإشراف التربوي تطوراً في نماذجه، بدءاً من الإشراف الصفي القائم على النظرية السلوكية وصولاً إلى الإشراف المتنوع الذي يراعي الفروق الفردية بين المعلمين (Sullivan & Glanz, 2013; Gordon, 2019)؛ وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، أطلقت وزارة التعليم مشروعاً وطنياً حديثاً تحت عنوان «الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، والمتوافقة مع برنامج تنمية القدرات البشرية لرفع مستوى الأداء التعليمي في جميع مراحل التعليم العام بحيث تصبح المدرسة محورا للتطوير الذاتي والتحسين المستمر (وزارة التعليم، 2024).

يسعى مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة في إصداره الثاني 1446هـ إلى تمكين المدرسة من ممارستها الإشرافية ذاتياً، ضمن السياق التعليمي والإداري لتحسين أدائها وتطويره في مجالات المشروع الأساسية: جودة التدريس، وجودة نواتج التعلم، وجودة الأنشطة المدرسية، وجودة التوجيه الطلابي، وجودة التطوير المهني المستمر؛ مما يوجه المدرسة في تكامل ممارستها التعليمية والإدارية والإشرافية (وزارة التعليم، 2025)؛ إذ أشارت دراسة قرساس (2017) أن الأداء التعليمي له مكانة أساسية داخل أي مؤسسة تربوية باعتبارها الناتج الجوهري لأنشطتها التعليمية.

ويعد تمكين المدرسة مبدأً حديثاً في الإدارة التربوية، يمنح به قادة المدارس صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات التعليمية والإشرافية، مما يخلق بيئة تعلم تشاركية ومساءلة مهنية (وزارة التعليم، 2024)، لكن تبني مثل هذه المشاريع التطويرية قد يصاحبه في الميدان التربوي درجات متفاوتة من القلق أو المقاومة تجاه التغيير، وهو ما تناولته نظرية التبني القائم على القلق (Concerns-Based Adoption Model - CBAM)، التي عرفها هال وهورد (Hall & Hord, 2020) بوصفها إطاراً نظرياً لفهم مراحل تفاعل الأفراد مع الابتكارات التربوية الجديدة، وتشخيص مدى وعيهم بها واستعدادهم لتطبيقها. ولرصد مدى تبني المعلمين ومديري المدارس لهذا التحول، يعد نموذج التبني القائم على القلق (CBAM) أداة تشخيصية فعالة لفهم مراحل القلق ومستويات الاستخدام لدى الأفراد أثناء تبنيهم الابتكارات التعليمية (Davis, 2015; Hall & Hord, 2020).

وانطلاقاً من هذا الإطار، يركز هذا البحث على تحديد مرحلة القلق التي يمر بها المعلمون ومديرو المدارس بمحافظه
الجمعة تجاه مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، وذلك لفهم مستوى تبنيهم للمشروع ومدى استعدادهم
النفسي والمهني للتفاعل معه. ففهم هذه المرحلة يعدّ مدخلاً أساسياً لنجاح المشروع وضمان استدامة تطبيقه في الميدان؛ إذ
إن تجاهل البعد الانفعالي والمعرفي للعاملين التربويين في أثناء التغيير قد يؤدي إلى ضعف في التبني أو مقاومة ضمنية
للمشروع (Olson et al., 2020)، وبذلك، يستمدّ هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى تحليل مستوى القلق
والتبني لدى المعلمين ومديري المدارس بوصفه مؤشراً تشخيصياً لمستوى الوعي بمتطلبات مشروع الإشراف التربوي، تمهيداً
لوضع استراتيجيات تدريب وتطوير تستجيب لحاجاتهم المهنية وفق نموذج (CBAM).

مشكلة البحث

تسعى وزارة التعليم من خلال مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة إلى نقل ممارسات الإشراف التربوي
من النمط التفتيشي الفردي إلى نموذج تمكيني تشاركي، يقوم على دعم المدرسة وتمكينها من تحسين أدائها (وزارة التعليم،
2024). لكن الواقع الميداني يشير إلى تفاوت في مستوى الوعي بالمشروع الجديد وآلياته بين المعلمين ومديري المدارس؛
مما يثير التساؤل حول مرحلة تبنيهم وقلقهم تجاه هذا التغيير الإشرافي. (Gordon, 2019) (السناي، 2023). كما
قد يعاني مديرو المدارس من صعوبة الفصل بين أدوارهم الإشرافية والتقييمية، مما يحد من فاعلية التغذية الراجعة التكوينية
(Glickman et al., 2024).

وبعد مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة تحولاً في فلسفة الإشراف من الدور التفتيشي إلى الدور
التطويري البنائي، إلا أن هذه النقلة تتطلب فهماً دقيقاً لمدى تقبل الفاعلين التربويين للمشروع، واستجابتهم له على
المستويين المعرفي والانفعالي (Hall & Hord, 2020)، فتنطبق هذه الابتكار قد يتأثر بعوامل ميدانية متعلقة بضعف
التأهيل الإداري أو غياب ثقافة التمكين المدرسي (العبدالكريم، 2012؛ الغامدي، 2020).

وتشير الأدبيات إلى أن تحديد مرحلة القلق يساهم في تحسين استراتيجيات الدعم والتطوير، وتمكين متخذي القرار
من بناء تدخلات تدريبية تناسب كل فئة مهنية (Hall & Hord, 2020; Davis, 2015).

من هذا المنطلق، تبلورت مشكلة البحث في الحاجة إلى الكشف عن مرحلة القلق الحالية لدى المعلمين ومديري
المدارس بمحافظه الجمعة تجاه مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، وفق نموذج التبني القائم على القلق
(CBAM)، الذي يوضح مراحل الاستجابة الفردية نحو الابتكارات التربوية، بدءاً من مرحلة "عدم الاهتمام" حتى
"التركيز على التأثير".

أسئلة البحث

انطلاقاً من المشكلة السابقة، حاول البحث الإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

- ما مرحلة قلق المعلمين بمحافظة الجمعية عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)؟
- ما مرحلة قلق مديري المدارس بمحافظة الجمعية عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- التعرف على مرحلة قلق المعلمين بمحافظة الجمعية عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM).
- التعرف على مرحلة قلق مديري المدارس بمحافظة الجمعية عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM).

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب نظرية وتطبيقية:

أولاً: الأهمية النظرية

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية السعودية من خلال تقديم تحليل علمي لمرحلة التبني والقلق لدى الفاعلين التربويين تجاه أحد أحدث مشاريع التطوير التربوي في المملكة، وهو "الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة".
- يعد من أوائل الدراسات العربية — على حد علم الباحث — التي توظف نموذج (CBAM) لتشخيص مراحل القلق في سياق تطبيقات الإشراف التربوي.
- يقدم إطاراً مفاهيمياً يساعد على فهم العلاقة بين القلق المهني وتبني الابتكارات التربوية لدى المعلمين ومديري المدارس في ضوء تمكين المدرسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تمكن نتائج البحث صانعي القرار في إدارات التعليم من تحديد مستوى جاهزية الميدان التربوي لتبني المشروع وتقديم برامج تدريبية تتلاءم مع مرحلة القلق السائدة.

- تسهم النتائج في توجيه عمليات التطوير المهني بحيث تتدرج من التوعية بالمشروع إلى التمكين الكامل للممارسات التدريسية.
- يسهم البحث في قياس الفجوة بين التصور النظري للمشروع والواقع التطبيقي في مدارس التعليم العام في محافظة الجمعية، ما يتيح فرصاً لتطوير السياسات الإشرافية المستقبلية .

مصطلحات البحث

الإشراف التربوي (Educational Supervision):

يعرف آل ناجي (2018) الإشراف التربوي بأنه "عملية ديناميكية تساعد من خلالها القيادات التعليمية المعلمين على استثمار مهاراتهم ومعارفهم بأقصى طاقاتهم لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (ص.357). ويعرفه الباحث إجرائياً : يقصد به في هذا البحث عملية تشاركية بين المشرفين التربويين ومديري المدارس تهدف إلى تحسين الممارسات التدريسية ونواتج التعلم، من خلال العمل الجماعي في فرق إشرافية تركز على تحليل الأداء المدرسي ووضع خطط التحسين والتطوير بمحافظه الجمعية.

نموذج التنبئ القائم على القلق (CBAM)

يعرف نموذج التنبئ القائم على القلق بأنه إطار نظري يساعد على فهم المراحل المعرفية والعاطفية التي يمر بها الأفراد في أثناء تبني الممارسات الجديدة، من خلال مكوناته الرئيسة (SoC, LoU, IC Map) التي تتيح التخطيط ومتابعة التغيير التربوي. (Hall & Hord, 2020)

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث مباشرة إلى ثلاثة محاور أساسية، هي: الإشراف التربوي، والممارسات التدريسية، ونموذج التنبئ القائم على القلق (CBAM)، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة لجميع المحاور مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

الإشراف التربوي

هدفت دراسة حماد وآخرين (2022) بإجراء استقصاء نوعي عن تصورات القيادات الإشرافية والمشرفين التربويين الأوائل في سلطنة عمان عن واقع الإشراف التربوي وأبرز التطورات الذي يشهده، ومعوقات العمليات الإشرافية التي تحول عن تحقيق المشرفين لأهداف الإشراف التربوي، واستخدمت المنهج النوعي، وجمعت بياناتها من المشاركين باستخدام أداة المقابلة، الذين بلغ عددهم (60) مشاركاً من خمس محافظات مختلفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من التغيرات والتطورات الإيجابية في العملية الإشرافية، ووجود عدد من المعوقات للعملية الإشرافية، مثل: معوقات إدارية وتنظيمية،

معوقات مالية ومادية، ومعوقات فنية، وأوصت الدراسة بتخفيف العبء الإداري على المشرفين التربويين، وتركيزهم على الأدوار الفنية المرتبطة بتطوير أداء المعلمين ونتائج الطلاب.

وهدف دراسة السناني (2023) إلى الكشف عن مستوى تطبيق معايير هيئة التقويم والتدريب في الإشراف التربوي ومعوقاتها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة على (53) مشرفاً في الإدارة المدرسية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي تطبق بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (4,11)، وأشارت نتائجها كذلك إلى وجود معوقات بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3,59) في أثناء تطبيق مشرفي الإدارة المدرسية لمعايير هيئة تقويم التعليم، وكانت أبرز المعوقات، هي: المعوقات الاقتصادية، فالمعوقات الإدارية، فالمعوقات الفنية، ثم المعوقات التنظيمية، وآخرها المعوقات الشخصية، وأوصت الدراسة بتخفيف الأعباء الإدارية على مشرفي الإدارة المدرسية، وتعزيز قنوات التواصل بين مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس.

وهدف دراسة العتيبي وآخرين (2024) بتقديم تصور مقترح لتعزيز الإشراف التربوي وتطويره في التعليم السعودي، ويقوم المقترح على عناصر أساسية عديدة، منها: توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لدعم العمليات الإشرافية للمشرفين التربويين، وتفعيل قنوات التواصل بين المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس، وتطوير أدوات تقويم المعلمين تحدد فيها نقاط القوة ونقاط التحسين للمعلمين والمدارس، وانطلق التصور المقترح من المدخل التكنولوجي القائم على العمل الجماعي بوصفه فريق عمل.

وهدف دراسة جاموس وسلمان (2024) إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي في القدس، ووضع رؤية مقترحة لمواجهة المعوقات في ضوء تجربة كوريا الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وجمعت البيانات من المقابلات الشخصية مع (4) مشرفين تربويين، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أهم المعوقات الذي يواجه الإشراف التربوي في القدس، هي: معوقات اقتصادية، وإدارية، وفنية، واجتماعية، وأوصت الدراسة بوضع رؤية مقترحة تساعد في مواجهة المعوقات، مثل: تقليل أنصبة المشرفين التربويين ومساعدتهم في القيام بمهامهم على أكمل وجه، إنشاء نظام تقويم مستمر وفعال يساعد في تقييم العمليات الإشرافية وتحديد مجالات التحسين.

نموذج التبني القائم على القلق (CBAM)

هدفت دراسة (Lo, 2018) إلى اكتشاف مرحلة التبني القائم على القلق لمعلمي اللغة الإنجليزية في الصفين الأول والثاني ثانوي تجاه مبادرة الإطار المرجعي الأوروبي المشترك للغات (CEFR)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مقياس التبني القائم على القلق (CoSQ) على (200) معلم في المرحلة الثانوية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مرحلة القلق لدى معلمي اللغة الإنجليزية (1) و(2) تجاه مبادرة الإطار الأوروبي المرجعي لتعلم اللغات، هي: المرحلة الثانية الشخصية (Personal) بمتوسط حسابي (4.95)؛ وتشير نتيجة مقياس مرحلة التبني القائم

على القلق بأن المعلم ليس متأكدًا من مدى قدرته ودوره لتلبية متطلبات الابتكار، وأوصت الدراسة بتنفيذ تدخلات أو برامج تطوير مهني لتمكين ودعم معلمي اللغة الإنجليزية في الصفين الأول والثاني في الانخراط في تطبيق مبادرة الإطار المرجعي الأوروبي المشترك للغات (CEFR).

وهدفت دراسة تراپاني وآنوينزياتو (Trapani & Annunziato, 2019) إلى تحديد فاعلية التغيير التعليمي المخصص بإشراك المعلمين في التفكير في عمليات التغيير بنموذج التبنّي القائم على القلق (CBAM)، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وجمعت البيانات بواسطة ثلاث أدوات، هي: الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة، وطُبقت الدراسة على (27) مدرسة في المرحلة الثانوية، وأشارت نتائجها إلى أن المشاركين يصنفون في المرحلة الثانية: المعلوماتية (informational) -وفق مقياس (CBAM)- التي تعني بأن المشاركين يرغبون بمعرفة المزيد من المعلومات الأساسية للابتكار، وأشارت كذلك إلى أن المشاركين يفضلون الحصول على المعلومات الأساسية من ورش العمل التفاعلية، وتعلم الأقران، والمتابعة والتدريب، وأوصت بإقامة الندوات والمؤتمرات وتعلم الأقران عاجلاً لضمان نجاح المبادرة، ورأت استحسان دعم مسؤول القطاع التعليمي للمبادرة بالموارد المالية والزمنية -وبخاصة- في السنة الأولى من المبادرة، توجيه المعلمين بأهداف واضحة للمبادرة والتأكيد بأن المبادرة تعد أولوية لجميع المعلمين.

وهدفت دراسة (Olson et al., 2020) إلى تقييم الخطة الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة التعليم العميق القائم على: التعلم بالمشاريع، وأنشطة التعليم العميق في المنصة التعليمية، والممارسات التدريسية القائمة على التعليم العميق، في مدارس منطقة روكي بالولايات المتحدة، وتقديم الملاحظات التطويرية لأصحاب المصلحة، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتطبيقها على مرحلتين: الأولى، تطبيق استبانة مقياس التبنّي القائم على القلق (CBAM) على (353) مشاركاً، وإجراء (28) مقابلة شخصية، والثانية طبقت على أربع مدارس تميزت بتطبيق التعليم العميق، ووزعت استبانة (CoSQ) على (125) مشاركاً، وإجراء (98) مقابلة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دعم التعليم العميق وتنفيذه في مدارس منطقة روكي بالولايات المتحدة في دورتها الأولى وفق مقياس (CBAM) جاء في مرحلة العواقب (consequence) بأقل مستوى، ونسبة (44%)؛ وهذا يبين أن أثر ممارسات المعلمين للمبادرة على الطلاب منخفض. وأوصت الدراسة بمتابعة شاشات العرض الموجودة في المنصة التعليمية التي من شأنها أن تبين النتائج ومستوى التنفيذ بطريقة مفيدة لأصحاب المصلحة.

وهدفت دراسة ماقالنيس وآخرين (Magallanes et al., 2022) إلى قياس مرحلة القلق (CBAM) لدى معلمي (K-12) تجاه الإصلاحات التعليمية التي تشمل المناهج وتأهيل المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة مقياساً للتبنّي القائم على القلق (CoSQ) على (400) معلم للصف (K-12)، وتشير النتائج إلى أن مرحلة المعلمين وفق المقياس، هي: التعاون (Collaboration) بقيمة احتمالية ($p = 0.012$)، وأن

المعلمين يخلقون شركات فيما بينهم لإنجاح المبادرة، وأوصت الدراسة بتعزيز أنشطة التطوير المهنية التي تشجع العمل الجماعي بين المعلمين.

منهج البحث وإجراءاته

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعنى بدراسة الظواهر كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها عددياً للكشف عن خصائصها وأنماطها. وقد استخدم هذا المنهج لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، المتمثلة في تحديد مرحلة القلق لدى المعلمين ومديري المدارس بمحافظة المجمعة تجاه مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج التبني القائم على القلق (CBAM).

مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومديري مدارس محافظة المجمعة في العام الدراسي 1445هـ/2024م. وتم اختيار العينة بوصفها عينة عشوائية منتظمة، تمثل جميع عناصر مجتمع البحث بالتساوي وتمثل خصائصه، وتزيد إمكانية تعميم النتائج، شملت العينة (120) مستجيباً موزعة وفق الجدول (1):

الجدول (1): وصف توزيع المشاركين (عينة البحث)

العدد في العينة	الفئة
100	المعلمون
20	مديرو المدارس

أداة البحث

استُخدمت استبانة مراحل القلق (SoCQ) التي طورها هال وهورد (Hall & Hord, 2020) والمعدلة لتناسب البيئة التربوية السعودية، وتعدّ هذه الأداة من أكثر الأدوات استخداماً في تشخيص مراحل تبني الابتكارات التربوية؛ إذ تقيس مدى القلق المهني والمعرفي للأفراد نحو الابتكار في سبع مراحل متتابعة: عدم الاهتمام (Stage 0)، والاهتمام الذاتي (Stage 1)، والاهتمام الشخصي (Stage 2)، والاهتمام بالإدارة (Stage 3)، والاهتمام بالتأثير (Stage 4)، والاهتمام بالتعاون (Stage 5)، والاهتمام بالتجديد (Stage 6).

وتتكون الاستبانة من (35) فقرة موزعة بواقع (5) فقرات لكل مرحلة.

صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من صدق المحتوى بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإشراف التربوي والمناهج وطرائق التدريس؛ للتأكد من مناسبة صياغة الفقرات وارتباطها بمفاهيم نموذج (CBAM)

أظهرت الأداة في دراسة (George et al., 2013) درجة عالية في معامل صدق الاتساق الداخلي في جميع المراحل كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2): معامل صدق الاتساق الداخلي لاستبانة مراحل القلق (SoCQ)

المرحلة	0	1	2	3	4	5	6
Alpha	0,64	0,78	0,83	0,75	0,76	0,82	0,71

بعد ترجمة استبانة مراحل القلق (SoCQ)، تأكد الباحث من صدق الاتساق الداخلي للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في كلية التربية بالجامعات السعودية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل بعض الفقرات.

وأظهرت دراسة (George et al., 2013) ثبات الأداة في طريقة الاختبار وإعادة معامل ألفا كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول (3): ثبات استبانة مراحل القلق (SoCQ) بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار

المرحلة	0	1	2	3	4	5	6
Alpha	0,65	0,86	0,82	0,81	0,76	0,84	0,71

وأجري الباحث اختبار للثبات الاستبانة بعد ترجمتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشاركاً من خارج العينة الأساسية، وبلغت القيمة (0.94)، وهي دلالة على مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي للأداة.

إجراءات تطبيق الأداة

تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث بعد التنسيق مع إدارة التعليم بمحافظة المجمعة، وشرح الهدف من الدراسة للمشاركين، وضمان السرية التامة في التعامل مع البيانات. جرى جمع الاستجابات وتحليلها واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد المرحلة الأعلى من القلق لكل فئة.

أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي لتحليل نتائج أداة الاستبانة (SoCQ)؛ بتحليل بياناتها الكمية باستخدام الإحصائيات الوصفية والاستدلالية لجميع المشاركين مثل: التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لبيرسون (Pearson).

النتائج

أولاً: النتائج المرتبطة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مرحلة قلق المعلمين بمحافظه المجمعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وعددها (35) فقرة، تقيس مراحل التبني القائم على القلق بمحافظه المجمعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)، والمكونة من سبع مراحل، هي: المرحلة (0) غير مرتبط، والمرحلة (1) معلوماتي، والمرحلة (2) شخصي، والمرحلة (3) الإدارة، والمرحلة (4) النتيجة، والمرحلة (5) التعاون، والمرحلة (6) إعادة التركيز.

وتحتوي كل مرحلة على خمس عبارات من استبانة مراحل التبني القائم على القلق (SoCQ) كما هو موضح في الجدول (4)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستبانة مراحل التبني القائم على القلق (SoCQ)، ترتيب مراحل قلق المعلمين بمحافظه المجمعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمرحلة قلق المعلمين بمحافظه المجمعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM) من وجهة عينة البحث.

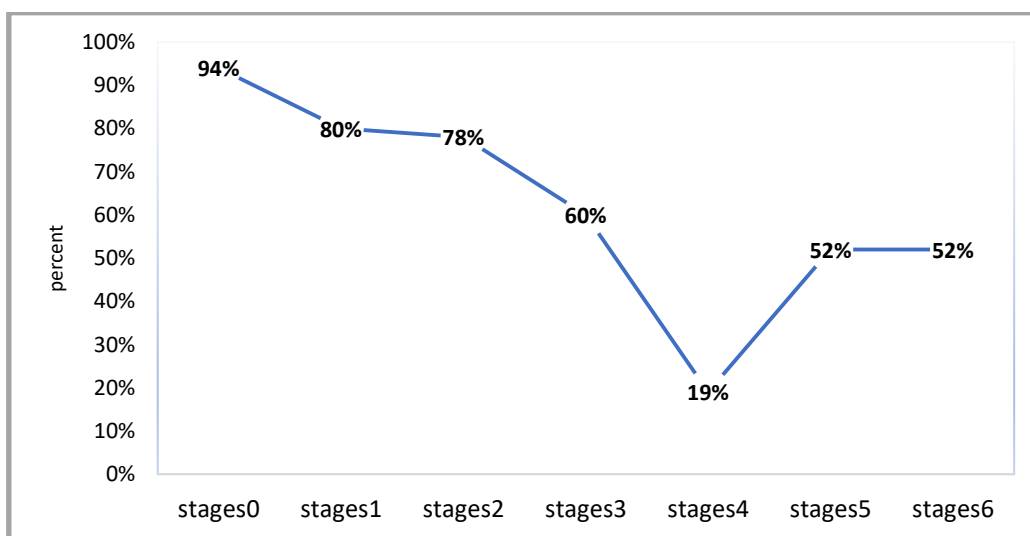
المرحلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة المئوية
المرحلة (0) غير مهتم	16.78	6.40	94%
المرحلة (1) معلوماتي	21.28	7.78	80%
المرحلة (2) شخصي	21.41	8.13	78%
المرحلة (3) الإدارة	15.30	8.71	60%
المرحلة (4) النتيجة	15.53	7.28	19%
المرحلة (5) التعاون	21.10	7.61	52%
المرحلة (6) إعادة التركيز	16.87	6.94	52%

يتضح من جدول (4)، أن مرحلة قلق المعلمين بمحافظه المجمعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM) جاءت بالترتيب التالي:

حصلت العينة المشاركة في استبانة مراحل التبنى القائم على القلق (SoCQ) بمحافظة المجمعة على درجة مئوية (94%) في المرحلة (0) غير مهتم، وبمتوسط حسابي (16,78)، وانحراف معياري (6,40)، وتعد هذه المرحلة أعلى درجة مئوية على مستوى مراحل التبنى القائم على القلق (SoCQ) السبع، أما في المرحلة (1) معلوماتي، فحصلت العينة على درجة مئوية (80%)، وبمتوسط حسابي (21,28)، وانحراف معياري (7,78)، بينما حصلت عينة المرحلة (2) شخصي، على درجة مئوية (78%)، وبمتوسط حسابي (21,41)، وانحراف معياري (8,13)، وفي المرحلة (3) الإدارة حصلت العينة على درجة مئوية (60%)، وبمتوسط حسابي (15,30)، وانحراف معياري (8,71)، وحصلت العينة في المرحلة (4) النتيجة، على درجة مئوية (19%)، وبمتوسط حسابي (15,53) وانحراف معياري (7,28)، وتعد المرحلة (4) النتيجة هي أقل درجة مئوية على مستوى مراحل التبنى القائم على القلق (SoCQ) السبع. أما المرحلة (5) التعاون فحصلت العينة على درجة مئوية (52%)، وبمتوسط حسابي (21,10)، وانحراف معياري (7,61)، وانتهاءً بالمرحلة (6) إعادة التركيز التي حصلت عينتها على درجة مئوية (52%)، وبمتوسط حسابي (16,87)، وانحراف معياري (6,94). كما يتضح من الرسم البياني للشكل (1):

الشكل (1): الرسم البياني لمراحل التبنى القائم على القلق (SoCQ) وفق نموذج (CBAM) لعينة (المعلمين)

بمحافظة المجمعة



وللإجابة عن السؤال الأول من البحث وتحديد مرحلة قلق المعلمين بمحافظة المجمعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)، ينبغي تحديد أعلى درجة مئوية مسجلة في مراحل القلق السبع وفق نموذج (CBAM)، فالشكل (1) وضح بأن أعلى درجة مئوية سجلت، كانت في المرحلة (0) غير مهتم، وحصلت العينة المشاركة (المعلمين) على نسبة (94%)، وتشير الدرجة المئوية إلى الكثافة النسبية لقلق المشاركين لكل مرحلة من

مراحل القلق السبع في نموذج (CBAM)، فكلما ارتفعت الدرجة المتوقعة للمرحلة، زادت حدة القلق في تلك المرحلة، وكلما انخفضت الدرجة المتوقعة للمرحلة، انخفضت حدة القلق لدى المشاركين في تلك المرحلة.

فإذا كانت الدرجة المتوقعة منخفضة في المرحلة (0) غير مهم، فإنها تشير إلى أن الابتكار للمشاركين ذو أولوية عالية، بل قد يكون الابتكار محورياً في تفكير المشاركين وعملهم، أما إذا كانت الدرجة المتوقعة عالية في المرحلة (0) غير مهم، فإنها تشير إلى أن الابتكار للمشاركين ذو أولوية منخفضة، بل قد يكون الابتكار ليس الشيء الوحيد الذي يقلقهم، بل قد يكونون أكثر قلقاً بمبادرات أو مهام أو أنشطة أخرى (George et al., 2013).

وبناء على الدرجة المتوقعة المسجلة للمرحلة (0) غير مهم، للمعلمين المشاركين في استبانة مراحل التبنّي القائم على القلق (SoCQ) بمحافظة المجموعة التي بلغت (94%)، وتعد أعلى درجة متوقعة مسجلة في المراحل السبع وفق نموذج (CBAM)، تكون إجابة السؤال الأول من البحث بأن مرحلة قلق المعلمين بمحافظة المجموعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)، هي: المرحلة (0) غير مهم، التي تشير إلى أن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة لم يخترق بعد منطقة الوعي لدى المعلمين، فهم يرونه ذا أولوية منخفضة ولم يدركوا بعد بأنه يلامس احتياجاتهم الشخصية والمهنية، وأنهم أكثر قلقاً بمبادرات أو مهام أو أنشطة أخرى، وهذا يفسر لماذا كانت نسبة مرحلة النتيجة هي الأقل عند المعلمين، وتشير النتيجة إلى غياب دور المعلم أو المدير الخبير الذي يبين أهمية مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة للمعلمين في منطقة التطور القريبة (ZPD)، فغياب هذا التفاعل الفعال بين مدير المدرسة والمعلمين يجعلهم لا يدركون أهمية مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وتطوير ممارساتهم.

ثانياً: النتائج المرتبطة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: ما مرحلة قلق مديري المدارس بمحافظة المجموعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)؟

يسعى السؤال الثاني من أسئلة البحث إلى الكشف عن مرحلة القلق لدى المعلمين بمحافظة المجموعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة؛ لذلك استخدم الباحث نموذج التبنّي القائم على القلق (CBAM) المتضمنة استبانة مراحل التبنّي القائم على القلق (SoCQ)، الذي يعد إطاراً مفاهيمياً يقدم أدوات وتقنيات تساهم في تقييم تنفيذ الابتكارات الجديدة التي تقوم على فرضية أن تنفيذ أي ابتكار جديد يتطلب منا فهم استجابة الأفراد عند تنفيذ الابتكار الجديد؛ لأنهم لديهم مواقف ومعتقدات متنوعة تجاهها (Davis, 2015).

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة وعددها (35) فقرة، تقيس مراحل التبنّي القائم على القلق بمحافظة المجموعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)، المكون من سبع مراحل، هي: المرحلة (0) غير مرتبط، والمرحلة (1) معلوماتي، والمرحلة (2) شخصي، والمرحلة (3) الإدارة، والمرحلة (4) النتيجة، والمرحلة (5) التعاون، والمرحلة (6) إعادة التركيز.

وتحتوي كل مرحلة على خمس عبارات من استبانة مراحل التبنّي القائم على القلق (SoCQ) كما هو موضح في الملحق (6)، فأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستبانة مراحل التبنّي القائم على القلق (SoCQ)، ترتيب مراحل

القلق للمعلمين بمحافظة الجمعية عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)، كما يوضحه الجدول (5):

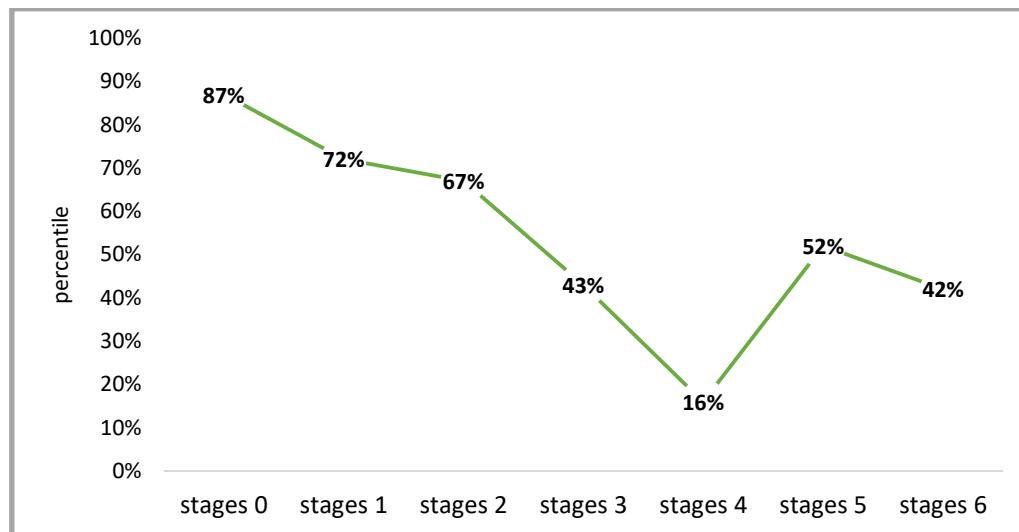
الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمرحلة قلق مديري المدارس بمحافظة الجمعية عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM) من وجهة عينة البحث.

المرحلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة المئوية
المرحلة (0) غير مهتم	14,60	7,01	87%
المرحلة (1) معلوماتي	19,90	7,73	72%
المرحلة (2) شخصي	18,40	8,12	67%
المرحلة (3) الإدارة	12,10	9,41	43%
المرحلة (4) النتيجة	15,00	9,37	16%
المرحلة (5) التعاون	21,25	8,03	52%
المرحلة (6) إعادة التركيز	15,20	7,31	42%

يتضح من جدول (5) أن مرحلة قلق مديري المدارس بمحافظة الجمعية عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM) جاءت بالترتيب التالي:

حصلت العينة المشاركة في استبانة مراحل التبني القائم على القلق (SoCQ) بمحافظة الجمعية على درجة مئوية (87%) في المرحلة (0) غير مهتم، وبمتوسط حسابي (14,60)، وانحراف معياري (7,01)، وتعد المرحلة (0) غير مهتم، هي أعلى درجة مئوية على مستوى المراحل السبع للتبني القائم على القلق (SoCQ)، أما في المرحلة (1) معلوماتي، فحصلت العينة على درجة مئوية (72%)، وبمتوسط حسابي (19,90)، وانحراف معياري (7,73)، وفي المرحلة (2) شخصي، حصلت العينة على درجة مئوية (67%)، وبمتوسط حسابي (18,40)، وانحراف معياري (8,12)، بينما في المرحلة (3) الإدارة، حصلت العينة على درجة مئوية (43%)، وبمتوسط حسابي (12,10)، وانحراف معياري (9,41)، أما في المرحلة (4) النتيجة، فحصلت العينة على درجة مئوية (16%)، وبمتوسط حسابي (15,00)، وانحراف معياري (9,37)، وتعد المرحلة (4) النتيجة هي أقل درجة مئوية على مستوى مراحل التبني القائم على القلق (SoCQ) السبع، وفي المرحلة (5) التعاون، حصلت العينة على درجة مئوية (52%)، وبمتوسط حسابي (21,15)، وانحراف معياري (8,03). أما في المرحلة (6) إعادة التركيز، فحصلت العينة على درجة مئوية (42%)، وبمتوسط حسابي (15,20) وانحراف معياري (7,31)، كما هو موضح في الرسم البياني للشكل (2):

الشكل (2): الرسم البياني لمراحل التبني القائم على القلق (SoCQ) وفق نموذج (CBAM) لعينة (مديري المدارس) بمحافظة المجمعة



وللإجابة عن السؤال الثاني من البحث وتحديد مرحلة قلق مديري المدارس بمحافظة المجمعة عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)، ينبغي تحديد أعلى درجة مئوية مسجلة في مراحل القلق السبع وفق نموذج (CBAM)، فمن الشكل (2) يضح بأن أعلى درجة مئوية سجلت، كانت في المرحلة (0) غير مهم؛ فقد حصلت العينة المشاركة (مديري المدارس) على نسبة (87%)، وتشير الدرجة المئوية إلى الكثافة النسبية لقلق المشاركين لكل مرحلة من مراحل القلق السبع في نموذج (CBAM)، فكلما ارتفعت الدرجة المئوية للمرحلة، زادت حدة القلق في تلك المرحلة، كلما انخفضت الدرجة المئوية للمرحلة، انخفضت حدة القلق لدى المشاركين في تلك المرحلة.

فإذا كانت الدرجة المئوية منخفضة في المرحلة (0) غير مهم، التي تشير إلى أن الابتكار لدى المشاركين ذو أولوية عالية، بل قد يكون الابتكار محورياً في تفكير المشاركين وعملهم، فإذا كنت الدرجة المئوية عالية في المرحلة (0) غير مهم، فإنها تشير إلى أن الابتكار لدى المشاركين ذو أولوية منخفضة، بل قد يكون الابتكار ليس الشيء الوحيد الذي يقلقهم، فقد يكونون أكثر قلقاً بمبادرات أو مهام أو أنشطة أخرى (George et al., 2013)، وتشير النتيجة إلى أن هنالك تناقضاً كبيراً في أدوار مدير المدرسة، فبينما يفترض بأن مدير المدرسة يعي دوره وتمكينه في مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، لكنه يفتقر إلى الوعي الكافي عنه، التي تسهم في تطوير الممارسات التدريسية وتطبيق النظريات التربوية الحديثة في العملية التعليمية.

وبناء على الدرجة المئوية المسجلة للمرحلة (0) غير مهم، لدى مديري المدارس المشاركين في استبانة مراحل التبني القائم على القلق (SoCQ) بمحافظة المجمعة التي بلغت (87%)، وتعد أعلى درجة مئوية مسجلة في المراحل السبع وفق نموذج (CBAM)، تكون إجابة السؤال الثاني من البحث بأن مرحلة القلق لدى مديري المدارس بمحافظة المجمعة

عن مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM)، هي: المرحلة (0) غير مهتم، التي تشير إلى أن مشروع الإشراف التربوي ذو أولوية منخفضة لدى المعلمين، وأنهم أكثر قلقاً بمبادرات أو مهام أو أنشطة أخرى.

الجدول (6): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين ومديري المدارس عن مراحل القلق نحو

مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة وفق نموذج (CBAM).

المرحلة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"قيمة" ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	مدير	14.60	7.01	-1.678	118	0.096
	معلم	16.78	6.40			
الثانية	مدير	19.90	7.73	-0.870	118	0.386
	معلم	21.28	7.78			
الثالثة	مدير	18.40	8.12	-1.830	118	0.070
	معلم	21.41	8.13			
الرابعة	مدير	12.10	9.41	-1.816	118	0.072
	معلم	15.30	8.71			
الخامسة	مدير	15.00	9.37	-0.352	118	0.725
	معلم	15.53	7.28			
السادسة	مدير	21.25	8.03	0.096	118	0.924
	معلم	21.10	7.61			
السابعة	مدير	15.20	7.31	-1.178	118	0.241
	معلم	16.87	6.94			

تُظهر نتائج الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين ومديري المدارس في جميع مراحل القلق السبع وفق نموذج (CBAM)؛ إذ تجاوزت قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) الحد المطلوب في كل المراحل، وهذا يشير إلى أن الفئتين تشتركان في مستوى متقارب من القلق تجاه مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، وأن الوعي بالمشروع أو الاهتمام به ما زال محدوداً لدى الفئتين؛ إذ سجلت المرحلة (0) غير مهتم، أعلى نسبة لدى الفئتين، وفق نموذج (CBAM).

وتبين هذه النتيجة من منظور تربوي ضعف انتشار ثقافة الإشراف التربوي الحديث وآليات تمكين المدرسة في الميدان التعليمي، مما يدل على حاجة واضحة إلى برامج تدريبية وتوعوية تساهم في تعزيز الوعي بدور المشروع وأهدافه.

الاستنتاجات

- استناداً إلى تحليل البيانات وتفسيرها في ضوء أهداف البحث، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسة التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:
- تمركز المعلمين ومديري المدارس في مرحلة (0) "عدم الاهتمام" وفق نموذج (CBAM)؛ مما يدل على أن الوعي بالمشروع لم يترسخ بعد في البيئة المدرسية، وأن درجة القلق المهني تجاهه ما زالت في المرحلة الأولى الذي يعبر عن الانشغال بالمهام اليومية أكثر من الاهتمام بالتغيير التربوي.
 - تشابه الاتجاهات بين المعلمين ومديري المدارس؛ إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، ما يشير إلى أن التجربة الميدانية مع المشروع ما زالت موحدة في مرحلة (0) "عدم الاهتمام"، وأن الممارسات الإشرافية التقليدية لم تتغير بعد إلى النمط التمكيني المنشود.
 - تفسر هذه النتائج في ضوء خصائص مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، كونه مشروعاً حديثاً في مراحله الأولى من التطبيق.
 - تشير النتائج إلى أن القلق في هذه المرحلة هو "قلق الوعي والمعرفة" لا "قلق الرفض أو المقاومة"، بمعنى أن انخفاض التفاعل لا يعني رفض المشروع، بل يجسد حاجة ميدانية إلى بناء معرفة مؤسسية وفهم وظيفي لأدوار كل طرف في منظومة التمكين.
 - تدل النتائج -أيضاً- على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة بوصفه المشرف المقيم، والمسؤول عن تمكين المدرسة؛ إذ يؤثر مستوى وعيه بالمشروع على فاعلية تطبيقه داخل المدرسة.

التوصيات

في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحث بما يأتي:

- إطلاق برامج توعوية وتدريبية موجهة للمعلمين ومديري المدارس لتوضيح أهداف مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، وبناء فهم موحد لمكوناته وآليات تطبيقه.
- إدماج مشروع الإشراف التربوي في برامج التطوير المهني المقدمة من الجهات ذات العلاقة، مع التركيز على تدريب القيادات المدرسية والمشرفين التربويين على مهارات "الإشراف الممكن".
- تصميم أدوات متابعة وتقييم مستمرة لرصد مراحل تبني المشروع ميدانياً وفق نموذج (CBAM) دورياً (كل عام دراسي)؛ لقياس تقدم الأفراد من مرحلة "عدم الاهتمام" إلى المراحل الأعلى.
- تعزيز الشراكة بين المشرفين ومديري المدارس؛ وذلك بعقد اجتماعات تشاركية ومجموعات تعلم مهنية تناقش التحديات وتشارك التجارب الناجحة في التطبيق.
- إجراء دراسات لاحقة تتناول بقية مراحل نموذج (CBAM)، خصوصاً بعد مرور فترة زمنية على تطبيق المشروع؛ لمعرفة مدى تطور الممارسات التدريسية وتغير مراحل القلق نحو "التركيز على التأثير" و"التجديد".

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

آل ناجي، محمد عبد الله. (2018). الإدارة التعليمية والمدرسية. مطابع الحميضى.
حماد، محمد، ووحيد، عبد الرحمن. (2022). الإشراف التربوي ودوره في تطوير الأداء المهني للمعلمين. مجلة التربية المعاصرة،
14(3)، 45-67.

حماد، وحيد، محمد، عزام، المهدي، ياسر، والكيومي، أمل. (2022). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير
الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية. مجلة العلوم التربوية، (19).

<https://doi.org/10.29117/jes.2022.0073>

السناي، مها بنت فهد بن عثمان. (2023). مستوى تطبيق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في الإشراف التربوي
ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض. مجلة العلوم التربوية، (34)، 171 - 230.

<http://Record/com.mandumah.search/143510>

العبدالكريم، راشد بن حسين. (2012). الإشراف التربوي المفاهيم والمهام والمهارات. الرياض: دار الفكر.
العتيبي، جيهار بنت صالح، العتيبي، منال بنت مزيد، البحي، نورة بنت يوسف، والخليوي، لبناء بنت سليمان علي. (2024).
تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،

<http://search.mandumah.com/Record1440694/>. 159-182، (36).

الغامدي، عبد العزيز بن محمد. (2020). المعوقات التنظيمية للإشراف التربوي في ضوء التمكين الإداري. مجلة جامعة
الملك خالد للعلوم التربوية، 31(2)، 88-104.

قرساس، حسين. (2017). السلوك الإشرافي للمشرف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلم المدرسة
الابتدائية. دراسات، ع57، 106-119.

وزارة التعليم. (2024). دليل مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة. الرياض: وزارة التعليم السعودية.

وزارة التعليم. (2025). دليل مشروع الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة. الرياض: وزارة التعليم السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Hall, G. E., & Hord, S. M. (2020). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes* (5th ed.).
Pearson.

- Davis, N. (2015). *The Concerns-Based Adoption Model (CBAM) explained*. *Journal of Educational Change*, 16(4), 567–589.
- Gordon, S. (2019). *Supervision and instructional leadership in schools*. *Educational Leadership Review*, 30(2), 33–47
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., Ross-Gordon, J. M., & Solis, R. D. (2024). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. *Pearson*.
- Harris, A., & Muijs, D. (2014). *Improving schools through teacher leadership*. Open University Press.
- Olson, J., Kravitz, L., & Bowman, M. (2020). *Monitoring innovation implementation in schools: Lessons from CBAM applications*. *Educational Evaluation Quarterly*, 34(2), 95–113.
- Lo, Y. Y. (2018). English Teachers' Concern on Common European Framework of Reference for Languages (CEFR): An Application of CBAM. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, (6), 46-58.
- Trapani, B., & Annunzato, A. (2019). Crossing the bridge of change: measuring instructional change using the concerns based adoption model. *Journal for leadership and instruction*, 18(1), 12-16.
- Olson, K., Lannan, K., Cumming, J., MacGillivray, H., & Richards, K. (2020). The Concerns-Based Adoption Model and Strategic Plan Evaluation: Multiple Methodologies to Understand Complex Change. *Educational research: Theory and practice*, 31(3), 49-58.
- Magallanes, K., Chung, J. Y., & Lee, S. (2022, May). The Philippine teachers concerns on educational reform using concern based adoption model. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 763991). Frontiers Media SA.

Romanization of references:

- Al Nājī, Muḥammad ‘Abd Allāh. (2018). al-Idārah al-ta‘līmīyah wa-al-madrasīyah. Maṭābi‘ al-Ḥumaydī.
- Ḥammād, Muḥammad, wa-wahīd, ‘Abd al-Raḥmān. (2022). al-ishrāf al-tarbawī wa-dawruhu fī taṭwīr al-adā‘ al-mihnī lil-Mu‘allimīn. *Majallat al-Tarbiyah al-mu‘āshirah*, 14 (3), 45 – 67.
- Ḥammād, Wahīd, Muḥammad, ‘Azzām, al-Mahdī, Yāsir, wālkyywmy, Amal. (2022). taṣawwūrāt al-mshrfyn al-Tarbawīyīn ‘an maẓāhir taṭwīr al-ishrāf al-tarbawī wa-taḥaddīyātuh fī Salṭanat ‘Ammān : dirāsah naw‘īyah. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, (19). [https : / / doi. org / 10.29117 / jes.2022.0073](https://doi.org/10.29117/jes.2022.0073)
- Al-Sinānī, Mahā bint Fahd ibn ‘Uthmān. (2023). mustawā taṭbīq ma‘āyir Hay‘at Taqwīm al-Ta‘līm wa-al-Tadrīb fī al-ishrāf al-tarbawī wa-mu‘awwiqāt taṭbīqihā min wjhat naẓar Musharrafi al-Idārah al-madrasīyah bi-al-Riyāḍ. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, (34), 230 – 171.
- Al‘bdālkrym, Rāshid ibn Ḥusayn. (2012). al-ishrāf al-tarbawī al-mafāhīm wa-al-mahāmm wa-al-mahārāt. al-Riyāḍ : Dār al-Fikr.
- Al-‘Utaybī, jyhār bint Ṣāliḥ, al-‘Utaybī, Manāl bint Mazīd, al-Yaḥyá, Nūrah bint Yūsuf, wālkhylywy, Līnā bint Sulaymān ‘Alī. (2024). Taṣawwūr muqtaraḥ li-taṭwīr al-ishrāf al-tarbawī bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, (36), 159-182. [http : / : search. mandumah. com / Record1440694 /](http://search.mandumah.com/Record1440694/)
- Al-Ghāmīdī, ‘Abd al-‘Azīz ibn Muḥammad. (2020). alm‘wwqāt al-tanzīmīyah lil-ishrāf al-tarbawī fī ḍaw‘ al-tamkīn al-idārī. *Majallat Jāmi‘at al-Malik Khālid lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 31 (2), 88 – 104.

- Qrsās, Ḥusayn. (2017). al-sulūk al'shrāfy llmshrf al-tarbawī wa-'alāqatuhu bi-al-adā' al-waḥīfī ladā Mu'allim al-Madrasah al-ibtidā'iyyah. Dirāsāt, '57, 106-119.
- Wizārat al-Ta'līm. (2024). Dalīl Mashrū' al-ishrāf al-tarbawī fī ḍaw' Tamkīn al-Madrasah. al-Riyād : Wizārat al-Ta'līm al-Sa'ūdīyah.
- Wizārat al-Ta'līm. (2025). Dalīl Mashrū' al-ishrāf al-tarbawī fī ḍaw' Tamkīn al-Madrasah. al-Riyād : Wizārat al-Ta'līm al-Sa'ūdīyah.